

INTERVIEW MIT WALTER SCHMID

«Die Gesellschaft braucht die Soziale Arbeit»

Das Interview führte Frauke Sassnick Spohn.

Sie haben von 2003 bis 2016 die Leitung der Ausbildung in Sozialer Arbeit an der Hochschule innegehabt – zuerst als Rektor der damaligen Hochschule Soziale Arbeit Luzern HSA, dann als Direktor des Departements Soziale Arbeit der Hochschule Luzern. Was bringt diese Aufgabe mit sich? Als Direktor arbeitet man an einer Scharnierstelle mit drei Dimensionen: Einerseits führt man einen Betrieb nach innen, andererseits ist man Mitglied der Geschäftsleitung der gesamten Hochschule. Daneben hat man Funktionen nach aussen. Dabei gilt es, inhaltliche Arbeit zu leisten sowie das Management zu gestalten.

Welches waren die Meilensteine, die Ihre Laufbahn an der Schule geprägt haben? Da ist zuerst einmal die Einführung des Bologna-Systems zu nennen; 2005 sind wir mit dem neuen Curriculum gestartet. Dann kam der Aufbau des gemeinsamen Masterstudiums in Zusammenarbeit mit den Hochschulen Zürich, Bern und St. Gallen. Später galt es eine grössere Krise der Gesamthochschule zu bewältigen. Die Trägerkantone lagen sich nämlich nach der Kündigung des Zentralschweizer Konkordats der Pädagogischen Hochschule in den Haaren. Es bestanden auch unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft der Fachhochschule und ihrer Teilschulen. Schliesslich konnte der Streit aber beigelegt werden. Ein neues Konkordat wurde abgeschlossen und damit wurde die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als Departement vollständig, also auch rechtlich, in die Hochschule Luzern integriert. Die Stiftung, welche mehr als zwanzig Jahre Trägerin unserer Hochschule war, wurde aufgelöst.

Auch innerhalb des Departements Soziale Arbeit gab es wichtige Veränderungen in diesen Jahren: die Restrukturierung im organisatorischen Bereich durch Projekte mit den Titeln

«Rondo» und «Rondino». Später, 2014, gab es dann nach Bologna noch einmal eine umfassende Erneuerung des Curriculums.

«Rondo» und «Rondino» – das klingt nach viel Schwung und Zusammenwirken in den Projekten. War diese Titelgebung Wunsch oder Wirklichkeit? Wir haben auf der Ebene der Gesamthochschule eine Reihe von Projekten durchgeführt und diese hatten tatsächlich meistens einen musikalischen, programmatischen Namen: Das erste hiess «Bolero», dann kam «Crescendo». In dieser Terminologie bin ich weitergefahren mit «Rondo», «Vivace» und «Rondino». Diese Namensgebung war auch ein Zeichen dafür, dass unsere Projekte jeweils an Bestehendem anknüpften. Denn die Änderungen in Struktur und Curriculum sollten nicht die grosse Revolution werden, sondern etwas, das spielerisch und gemeinsam zu leisten war. Im Rückblick waren die Veränderungen jeweils doch beachtlich.

Dann setzte der neue Rektor in seinem Selbstverständnis also auf «Weiterentwickeln» statt alles von Grund auf umzukrempeln? Grundsätzlich ja. In seiner Abschiedsrede zur Stabsübergabe an mich hat mein Vorgänger Christoph Häfeli noch gesagt, nun setze eine Phase des Konsolidierens ein. Das hat sich als nicht ganz zutreffend erwiesen. Der Betrieb war zwar gut aufgestellt und lief reibungslos, aber die äusseren Rahmenbedingungen haben weitreichende Veränderungen erzwungen – angefangen mit der Bologna-Reform, die bei meinem Antritt gerade einsetzte. Sie hat eine Modularisierung des Studiengangs und die Einführung von ECTS-Punkten und Leistungsnachweisen mit sich gebracht. Es mussten all die Vorgaben von Bologna umgesetzt werden. Als Rektor hatte ich auf diesen Prozess keinen sehr grossen Einfluss, denn ich hatte eine Studiengangsleiterin, die diese Reform mit grossem Elan durchzog, sodass ich selber eigentlich eher eine begleitende Rolle einnahm.

Hatten Sie neben diesen grossen Projekten, die aufgrund äusserer Veränderungen angestossen wurden, auch noch Luft, die Ausbildung in Sozialer Arbeit so zu gestalten, wie Sie sich das inhaltlich vorgestellt hatten? Ja, bei der letzten

Curriculumsreform mit dem Namen «Vivace» war das dann sehr stark der Fall. Es ging dabei allerdings weniger um meine eigenen inhaltlichen Vorstellungen als vielmehr darum, gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Praxispartnerinnen und Praxispartnern das Curriculum zu überarbeiten: neue inhaltliche Akzente zu setzen, der neuen Vertiefungsrichtung einen festen Platz zu geben. Das Curriculum war in die Jahre gekommen. Die Hälfte der Dozierenden kam später dazu. Viele hatten keine Übersicht über den Lehrplan und die Überlegungen, die ihm zugrunde lagen. Es ging also darum, dass die Mitarbeitenden wieder Ownership über das Curriculum übernehmen können. Ich denke, alle zehn Jahre ist ein solcher umfassender Prozess nötig.

Bei der Organisationsentwicklung war es nicht viel anders: Ich kam zur Einsicht, dass die traditionelle Aufstellung der Fachhochschulen nicht mehr zielführend war. Nämlich einerseits eine Diplomabteilung, die für die Lehre verantwortlich ist, und auf der anderen Seite ein wachsender Bereich für Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, der hiess bei uns WDF. Dadurch hat sich das Fachwissen in zwei Abteilungen gesplittet: in jene, welche die Lehre verantworteten und über Fachwissen verfügten, und in jene, die Weiterbildung, Forschung und Entwicklung betrieben haben – mit demselben Fachwissen. Ganz abgesehen davon habe ich in meiner langjährigen Führungstätigkeit gelernt, dass das Führen von zwei Einheiten eher konfliktrichtig ist. Ich führe lieber drei, vier oder fünf Einheiten als zwei.

Ich entschied dann, die organisatorische Gliederung thematisch vorzunehmen und Institute zu bilden. Die Institute sind dann jeweils für alle vier Leistungsaufträge zuständig, also Lehre, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung. Dies hat dazu geführt, dass der ganze Betrieb umgekrempelt wurde und dass sich praktisch alle Mitarbeitenden bewegen mussten. Ich konnte die neu geschaffenen Institutsleitungen einsetzen. Die Hierarchie wurde flacher und dadurch kam ich auch näher an das Geschäft. Die Reform ist gut angekommen, die Leute haben diesen Schritt auch als Befreiung empfunden.

Auch wenn eine Reform am Schluss als Befreiung erlebt wird: Zu Beginn lösen solche Vorhaben erfahrungsgemäss viel Un-

sicherheit aus und schüren Ängste. Haben Sie als Initiator der Reform damals schon den aktuellen Jubiläums-Claim «Soziale Arbeit bewegt, stützt und begleitet» umgesetzt, indem Sie Ihre Leute auch stützen mussten? Das könnte ich so nicht sagen. Aber etwas war von Anfang an klar: So eine Reform muss schnell gehen. Und so war es dann auch. Dazu beigetragen hat sicher, dass von Anfang an eine Gruppe eingesetzt wurde, die hinter der Reform stand, die sie teilweise selber entwickelt und entsprechend vorangetrieben hat. Das Projektteam genoss grosse Anerkennung im Betrieb. Dies hat dazu beigetragen, dass der Widerstand nur gering war. Und das Tempo hat zu einer raschen Klärung der Verhältnisse geführt. Ich habe dann auch rasch die Institutsleitungen ernannt und damit wichtige personelle Fragen geklärt.

Wie stand es denn um die Mitbestimmung in diesem Prozess? Unsere Mitarbeitenden haben mitbestimmen können – in einem gewissen Mass natürlich wie bei allen Reorganisationsprojekten, die nie alle zufrieden machen. Dieser Aspekt war mir selber auch sehr wichtig, denn ich weiss, dass Reformen gegen den Willen der Leute nicht durchzuziehen sind. Aber: Die Mitarbeitenden wollten auch Entscheidungen. Im Moment der Entscheidungen zeigen sich erfahrungsgemäss auch erste Enttäuschungen. Solange noch alle Optionen offen sind, gibt es keine Probleme, sobald aber erste Entscheidungen für eine Option fallen, die aus der persönlichen Sicht des Einzelnen nicht die richtige ist, entstehen Frustrationen. Diese hielten sich aber in Grenzen. Es gab durchaus auch Verständnis dafür, dass Entscheidungen gefällt werden mussten. Ich habe den Eindruck, dass diese Projekte, soweit dies möglich war, partizipativ gestaltet werden konnten. Am Schluss aber liegt die Verantwortung beim Direktor. Auch die Verantwortung dafür, dass Projekte nicht versanden.

Dann sind die Reformen also wie gewünscht verlaufen? Wie das so ist: Nach grösseren Veränderungen gibt es teilweise eine Tendenz zur Gegenbewegung, indem sich gewisse Dinge wieder retour bewegen. So mussten wir nach drei, vier Jahren genauer hinschauen und dafür sorgen, dass die ursprüngliche Projektidee nicht verwässert wurde: dass eben die thematische Ausrichtung der Hochschule Vorrang hat – auch in der

Struktur. Dann musste auch die neue Vertiefungsrichtung Sozialpädagogik strukturell verankert werden. Dies hat mich dann dazu geführt, 2014 nochmals eine Justierung vorzunehmen. Wir haben die Projektidee von «Rondo» aufgenommen und unter dem Namen «Rondino» nochmals eine kleinere Reform angepackt. Dies hat weitere wichtige Debatten ausgelöst und einen richtigen Schub gegeben. Das Unterfangen wurde dann doch noch etwas grösser als ursprünglich gedacht, denn ich habe wirklich konsequent versucht, die Mitarbeitenden in den thematischen Instituten zu verorten, statt sie im Zentrum für Lehre und Professionsentwicklung anzusiedeln.

In welche Richtung ist denn die Gegenbewegung gelaufen? Es war so, dass das Zentrum für Lehre und Professionsentwicklung die Vertiefungsrichtung Sozialpädagogik im Sinn eines Projekts aufgebaut hat. Damit kam es zu immer mehr Anstellungen. Die Zentrale, die eigentlich schlank bleiben sollte, ist entsprechend gewachsen und wurde so gross, dass wir sagen mussten: «Das war eigentlich nicht die Idee. Auch die Sozialpädagogik braucht eine eigene thematische Beheimatung, wo neben der Lehre auch Weiterbildung und Forschung stattfinden kann.» Und so haben wir ein eigenes Institut gegründet.

War diese Institutsgründung die letzte Reform? Was die Organisation betrifft, ja. Aber davor kam es zu einer inhaltlichen Reform: Als ich 2012 ins Sabbatical ging, wusste ich: «Wenn ich zurückkomme, will ich diese Reform aufgleisen.» Und so war es. Die nächste grössere Reform, die ich angestossen habe, war die Erneuerung des Curriculums, von der ich schon gesprochen habe. Das Curriculum war inzwischen bereits achtjährig und ich hatte die Vorstellung, für eine Hochschule müsse man das Curriculum in einem Zehn-Jahres-Rhythmus fundamental überprüfen. Wir haben – auch wiederum recht zügig – das bestehende Curriculum unter die Lupe genommen, eine Umweltanalyse durchgeführt und bestimmt, was wir inhaltlich, strukturell und personell erneuern wollen. So ist unter dem Titel «Vivace» ein neues Curriculum entstanden. Dieses gestalteten wir in einem sehr breiten partizipativen Prozess. Denn mir war plötzlich klar geworden, was man in einem Betrieb leicht übersieht: Nach acht Jahren ist die Hälfte der Mitarbeitenden neu und weiss gar nicht, was

im Curriculum steht. Nur schon aufgrund des Generationenwechsels ist es notwendig, sich alle zehn Jahre damit auseinanderzusetzen, was an der Schule gelehrt wird und wie die Dinge zusammenhängen. Ich muss ehrlich sagen, beim ersten Curriculum war ich recht fern. Ich war weder Lehrer noch Sozialarbeiter und hatte nicht den Eindruck, dass man auf meine fachlichen Inputs wartet. Bei der zweiten Reform hatte ich bessere Kenntnisse und diese haben mir wiederum bessere Einsicht in das Ganze verschafft. Das Ergebnis hatte eine hohe Akzeptanz und dadurch ging auch die Umsetzung in zügigem Tempo vonstatten, obwohl man die vielen organisatorischen und administrativen Prozesse, die mit einer Curriculumsreform verbunden sind, leicht unterschätzt.

Es ist mir mit der Reform auch darum gegangen, Voraussetzungen zu schaffen, dass bei einem Generationenwechsel auch die jüngeren Mitarbeitenden Chancen erhalten, Verantwortung zu übernehmen und sich nicht einfach mit dem zufriedengeben müssen, was ihnen die «Alten» übrig lassen. Denn es gibt natürlich eine gewisse Tendenz, dass ältere Dozierende die attraktiveren Aufgaben behalten. Da sah ich es als meine Pflicht, für Chancengleichheit besorgt zu sein. Insbesondere war mir daran gelegen, dass es keine Monopolstellungen mehr gibt. Früher gab es Dozierende, die haben ein Thema für sich gepachtet und niemand anderen daran teilhaben lassen. Dies habe ich dann durchbrochen, indem im Grundstudium die Modulverantwortlichkeiten geteilt wurden. Nicht, dass jemand über Jahre fünf Tage die Woche dasselbe Thema unterrichtet. So war ein Ziel von «Vivace» eine breitere Abstützung der Lehre, sodass die Dozierenden wieder die Ownership übernehmen für das Curriculum, für das sie arbeiten: dass sie es als das ihre begreifen.

Alle diese kleineren und grossen Reformen waren nach innen gerichtet. Gab es auch Meilensteine im Bereich Hochschulleitung? Da muss ich zuerst einmal festhalten, dass es für mich ein Privileg war, mit Kollegen zusammenarbeiten zu können, die von anderen Fächern her kamen. Es war eine interessante, bunte Mischung von Fachrichtungen in der Hochschulleitung. Wir haben über Jahre hinweg gut gemeinsam funktioniert, ohne grössere Konflikte, wie man sie aus anderen Leitungsgremien kennt. Erstaunlich auch: Die zahlreichen

personellen Wechsel im obersten Kader haben die Kultur der Zusammenarbeit nicht gross verändert. Jeder von uns in der Leitung hatte eine eigene Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für das Ganze. Ich war verantwortlich für das Ressort Ausbildung. Auch das war spannend, weil ich mit den Vizedirektoren der anderen Departemente zusammenarbeiten konnte. So habe ich einen Einblick erhalten in die Fragen, welche andere Fachrichtungen in der Lehre umgetrieben haben. Wir konnten gemeinsame Probleme identifizieren und beraten, um dann Anträge an die Hochschulleitung zu formulieren.

Hatten Sie also in der Hochschulleitung das Prinzip der Interdisziplinarität bereits in die Praxis umgesetzt? Rückblickend darf ich sagen, dass es uns sehr früh gelungen ist, ein interdisziplinäres Studienangebot auf die Beine zu stellen. Lange bevor alle anderen das Stichwort Interdisziplinarität auf ihre Fahne und auf ihre Website geschrieben haben, hatten wir interdisziplinäre Programme. Die Angebote selber wurden bottom up entwickelt, aber von der Leitung her war der klare Wille da, Interdisziplinarität zu ermöglichen. Wir konnten damals auch eine Zusammenarbeit mit der Uni und der PH etablieren, die war aber eher marginal. Die Angebote waren stärker von der Hochschule Luzern geprägt als von den beiden anderen Institutionen.

Es gab im Ressort Ausbildung auch viele technische Themen, die gemeinsam bearbeitet wurden, zum Beispiel die Empfehlungen zu Plagiaten, IT-Fragen oder Einschreibe-Modelle. Die ganze Technologie hat ja insgesamt die Agenda der Hochschule stark bestimmt. Es gab viele IT-Projekte, es wurden Tools entwickelt und es fand eine umfassende Automatisierung und Zentralisierung von Prozessen statt – all das hat diese Jahre extrem geprägt. Es gab kaum ein Thema – nennen wir als Beispiele das Einschreiben oder die Zeugnisse –, für das es nicht ein IT-Projekt und ein Tool gab. Dabei gab es auch Reibungsverluste. Denn die Philosophie lautete: «Es muss einheitlich sein, sonst ist es nicht kostengünstig.» Das führte regelmässig zur Zentralisierung. Ich war immer wieder ein Kritiker dieser Dynamik, weil ich die dezentrale Machtverteilung wichtig fand und nicht jede Harmonisierung als einen gelungenen Schritt anschaute. Damit habe ich mich klar gegen den Zeitgeist gestellt. Allerdings hat man dann auch ge-

sehen, dass diese Projekte eine hohe Belastung waren für den Betrieb. Nicht alles, was administrative Entlastung versprach, hat dieses Versprechen auch gehalten, im Gegenteil: Wie in anderen Bereichen auch ist die Klage über die zunehmende Bürokratisierung und den zunehmenden Aufwand für Administratives nie kleiner geworden in all den Jahren.

In welche Richtung geht die Entwicklung heute? Meine Hoffnung ist, dass mit den neuen Technologien mehr individuelle Lösungen möglich sind, ohne dass diese teuer sein müssen. In dem Sinn, dass die intelligenteren Technologien viel mehr Variation zulassen. Bisher musste alles in Prozessschritten abgebildet werden, die eins zu eins genau gleich waren. Es ist möglich, dass die neuen Technologien hier mehr Varietät zulassen. Das wird ja bereits ausprobiert in der Industrie und in der Forschung, jedoch noch nicht an den Hochschulen.

In Ihre Zeit ist eine grössere Krise der Hochschule Luzern als Ganzes gefallen. Wann war das und worum ging es da? Das war in den Jahren 2008 bis 2010. Die Krise war eine doppelte. Zunächst bestand die Notwendigkeit, unter den Kantonen das Konkordat zu erneuern. Der schon erwähnte Streit unter den Kantonen, der nach der Kündigung des Zentralschweizer Konkordats über die Pädagogische Hochschule ausgebrochen war, belastete auch unsere Hochschule. Es bestand eine grosse Gefahr, dass dies eine Sogwirkung auslöst und die Kantone auch das Konkordat mit der Hochschule Luzern kündigen. In diesem Kontext wurde die Frage diskutiert, ob Luzern beziehungsweise die Zentralschweiz überhaupt eine so grosse Fachhochschule braucht. Man überlegte, ob es nicht reichen würde, sich dem Zeitgeist entsprechend auf Wirtschaft und Technik & Architektur zu beschränken und Kunst & Design sowie Soziale Arbeit abzustossen.

Und was war der andere Teil der Krise? Auch im Fachhochschulrat bestanden unterschiedliche Vorstellungen. Wir hatten damals einen Fachhochschulratspräsidenten, Andreas Lautenburg, der von der Wirtschaft her kam und die Hochschule als sein KMU betrachtete und sie dementsprechend nach seinen Vorstellungen reorganisieren wollte. Ihm schwebten die Zerschlagung der Departemente und eine neue Konfigu-

ration der Hochschule vor. Die Hochschulleitung war im Projekt «Crescendo» lange Monate beschäftigt mit der Frage, wie es denn wäre, wenn alle Departemente aufgelöst und in über zwanzig Profitcenters umgebildet würden. Diese und ähnliche Ideen sind bei der Hochschulleitung erwartungsgemäss überhaupt nicht auf Gegenliebe gestossen. Die zahllosen Sitzungen und Retraiten waren daher eher frustrierend. Am Schluss kam es dann doch zu befriedigenden Lösungen. Das Management hatte sich weitgehend durchsetzen können. Aber im Rückblick war das eine sehr aufwendige Übung, während der wir uns sehr mit uns selber beschäftigt haben. Es hat dann geendet mit dem sofortigen Rücktritt des Präsidenten, der sich mit den Kantonen überworfen hatte und auch von uns keine Unterstützung spürte. Eine Langzeitfolge war allerdings, dass damals die Idee eines Departements Informatik entstanden ist, die inzwischen umgesetzt wurde.

Nochmals zurück zur politischen Diskussion: Es gab tatsächlich die Absicht, die Soziale Arbeit mit ihrer langen Tradition zu schliessen? Ja, die Schliessung der Schulen Soziale Arbeit und Kunst & Design stand tatsächlich zur Debatte. Design & Kunst hat daraufhin eine grössere öffentliche Kampagne geführt, konnte in der Bevölkerung viel Goodwill schaffen und die Schliessung verhindern. An uns ist der Kelch auch ohne grössere öffentliche Kampagne vorbeigegangen. Das neue Konkordat nennt nun die Soziale Arbeit explizit als eine Fachrichtung der Hochschule Luzern. Wenn sie uns abgehängt hätten, hätten wir die Zusammenarbeit mit der FHNW oder mit Zürich gesucht. Als attraktiver Standort und sehr angesehene Hochschule wären wir sicher irgendwo untergekommen.

Wie kommt es, dass gerade die Soziale Arbeit in der interkantonalen Bildungspolitik unter Legitimationsdruck geriet? Hat das mit dem Fach zu tun? Das hat mit dem Fach zu tun und mit dem Gefühl, «das brauchen wir nicht auch noch». Die MINT-Fächer sind auch national immer mehr gefördert worden und sozialwissenschaftliche Fächer sind zurzeit nicht so attraktiv.

Hat die Soziale Arbeit einen Bedarf an PR, um aufzuzeigen, welche Bedeutung sie für die Gesellschaft hat? Man kann den Nutzen der Sozialen Arbeit schon aufzeigen, aber das heisst

noch lange nicht, dass das verstanden wird. Im politischen Umfeld gilt das Soziale als nicht viel wert und die Meinung ist immer noch verbreitet: Sozialarbeit kann eigentlich jeder mit gesundem Menschenverstand machen, warum also eine Ausbildung? Diese Stimmen gab es natürlich, vor allem auch in den Kantonsräten, die sich gefragt haben, ob wir das alles brauchen. Meine Antwort auf die Frage: «Was wäre, wenn es euch nicht gäbe?» war damals: «Für die Schweiz wäre die Schliessung einer Schule in Luzern überhaupt kein Drama. Die paar Hundert Studierenden finden bald einen anderen Platz und die guten Dozierenden auch. Die Frage ist eher, was mit eurer Region läuft, wenn es diese Schule nicht mehr gibt.» Ich habe den Spiess umgedreht und ihnen den Nutzen der Schule für die Region aufgezeigt – als Grund, zu sagen: «Ja, wir wollen diese Schule!» Man hat auch mit Studien belegt, welchen volkswirtschaftlichen Nutzen eine Hochschule für eine Region hat. Diese Argumente haben dann überwogen. Es hat auch personelle Wechsel gegeben in der Politik und es gab neue Leute, die gesagt haben, dass wir diese Krise überstehen müssen und die sich sehr engagiert haben für das neue Konkordat. Das Inkrafttreten des neuen Konkordats bedeutete dann auch das Ende der Krise.

Wann war das? Das war 2013. Seither haben wir gesicherten Boden, denn die Soziale Arbeit steht explizit in der Gesetzesgrundlage drin und die Diskussion über Sein oder Nichtsein wird nicht mehr geführt. Sicher geholfen hat auch die Tatsache, dass der neue und alte Rektor Markus Hodel mit sehr viel Geschick und politischer Erfahrung einiges zur Stabilisierung beigetragen hat. Er war am Anfang Koordinator der Hochschulen, noch bevor sie eine einheitliche Schule geworden sind. Dann war er für vier Jahre Staatsschreiber, bevor er sich wieder als Rektor der Gesamtschule beworben und die Stelle erhalten hat. Für mich persönlich war das ein Glücksfall, denn ich konnte auf jemanden zählen, den ich kenne und der mit grosser Umsicht in einem nicht einfachen Kontext diese Schule führt. Ich durfte ja dann noch sein Stellvertreter sein – wobei mich diese Aufgabe nicht sehr gefordert hat, weil Markus Hodel nur selten weg war. Interessant ist, das kommt mir jetzt gerade in den Sinn: 2006 mussten wir uns wie alle Hochschulen ein Qualitätsmanage-

mentsystem zulegen. Wir haben das European Foundation Quality Management EFQM gewählt. Es war ein langer Prozess, alle die vorgeschriebenen Schritte durchzuführen. Es gab viele Diskussionen, Assessments und Papiere, mit denen wir in diesem System Stufe für Stufe höher stiegen. Wir fragten uns manchmal, ob sich der Aufwand lohne, aber wir haben weitergemacht. 2016 haben wir dann die oberste Stufe erreicht und einen Preis erhalten, den ich im KKL als Vizerektor entgegennehmen durfte. Das war die Krönung dieses langen Prozesses zur Qualitätssicherung. Ich glaube, solche Instrumente haben einen Sinn, aber auch nur einen beschränkten. Beschäftigt hat mich der Umstand, dass das EFQM-System nicht «gemerkt» hat, dass wir eine Weile lang in einer existenziellen Krise steckten, wie ich sie eben beschrieben habe. Just in den Jahren, als wir im Bestand bedroht waren, haben wir weitere Stufen erklommen. Vielleicht wurden gewisse Prozesse besser beschrieben und deshalb sind wir aufgestiegen. Aber die existenzgefährdende Krise war im System nicht abgebildet. Das führt mir die Beschränktheit solcher Qualitätssicherungssysteme vor Augen.

In der Krise war die Schule stark mit sich selber beschäftigt und nach innen orientiert. Gab es daneben auch eine Orientierung nach aussen? Welche diesbezüglichen Funktionen haben Sie als Rektor wahrgenommen? Als Direktor war es mir wichtig, dass die Schule und die Soziale Arbeit sichtbar werden. Ich selber bin in die Schule gekommen mit zwei sozialpolitisch gewichtigen Mandaten. Das eine war das Präsidium der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe SKOS, das andere das Vizepräsidium der Eidgenössischen Ausländerkommission EKA. Beide Mandate haben mich zeitlich sehr belastet. Bei meiner Anstellung war das ein Thema. Die Anstellungsbehörde wählte mich im Wissen darum, vielleicht auch wegen dieser Mandate. Ich war im sozialpolitischen Umfeld bekannt. Man war wohl der Meinung, dass jemand in der Funktion eines Rektors – je nach Massgabe der Möglichkeiten – nach aussen wirken soll. Es ist wichtig, die Vernetzung von Hochschule und Gesellschaft erfahrbar zu machen. Hier konnte ich einiges einbringen in die Hochschule. Dies bedeutete allerdings auch manchen Verzicht, denn ich war ja oft abwesend, was aber nie ein grosses Thema war.

An welchem Beispiel können Sie diese Vernetzung und das Positive einer Aussenwirkung festmachen? Man wusste, dass es diese Hochschule gibt und wer sie leitet. Ich kann nicht sagen, dass ich für die Schule viele Mandate akquiriert hätte, aber ich konnte Themen setzen und der Schule ein Gesicht geben. Das Agenda-Setting war mir sehr wichtig. Ich fand immer, dass die Hochschule ihre Themen so bearbeiten muss, dass sie nicht nur Berichte schreibt, sondern auch nach aussen damit auftritt. So ist es uns über die Jahre gelungen, für die wichtigsten Themen auch mit Tagungen präsent zu sein.

War das etwas, das in Ihrer Ära neu hinzugekommen ist? Ich denke, die Möglichkeiten, die wir hatten, waren besser. Ein Anlass bleibt mir in besonderer Erinnerung, das war 2005. Ich konnte eine ganze Woche im KKL bestreiten zum Thema «Soziale Schweiz – Soziales Europa». Ich konnte verschiedene Anlässe in einer Woche konzentrieren. Da war einmal der 100. Geburtstag der SKOS. Daneben ein Anlass der Freien Universität der Freiwilligen. Es folgte die Jahresversammlung des International Council of Social Welfare und dazu noch je eine Tagung der SODK und der Caritas. Das waren fünf Anlässe, an denen sicher 2000 Leute teilnahmen, in einer Woche an einem Ort. Alles bei uns, alles organisiert von unserer Schule. Es waren übrigens just die Tage, in denen die Niederlande über die Europäische Verfassung abstimmte und diese ablehnte. Im Rückblick war das Scheitern der Europäischen Verfassung ein Wendepunkt in der europäischen Integrationspolitik, der bis heute nachwirkt.

Die Wirkung solcher Anlässe kann nicht gemessen werden, aber ich bin überzeugt, dass Tagungen sinnvoll sind. Später hatten wir dann auch räumlich noch bessere Möglichkeiten. In meine Zeit fällt auch der Bau des Radisson-Hotels beziehungsweise des Komplexes vis-à-vis von unserer Schule. Da konnte ich früh die Chance ergreifen und unser Interesse anmelden. Ich wollte noch einen Hörsaal. Dieses Vorhaben wurde vom Konkordatsrat und erst recht von der Luzerner Regierung nicht gern gesehen. Weil wir aber noch eine rechtlich unabhängige Stiftung waren, konnte ich die Verträge auch ohne ihre Zustimmung abschliessen. Trotz des Widerstands der Regierung habe ich Order gegeben, den Hörsaal zu betonen, und als es so weit war, war ich mir sicher, dass er nicht

wieder zurückgebaut werden würde. Für die Schule war es sehr gut, dass wir die Raumreserve nutzen konnten und nun einen Hörsaal haben, in dem wir Tagungen abhalten können. Es gab zwar einigen Ärger mit den Bauherren und Verzögerungen. Auch ein Prozess vor dem Mietgericht war die Folge. Doch nach einigen Jahren war das kein Thema mehr und niemand möchte heute auf diesen Hörsaal verzichten.

Die Tagungen hatten das Ziel, die wichtigsten Themen abzubilden, mit denen wir uns an der Schule befassen. Es entstanden eigentliche Tagungsreihen über mehrere Jahre zu den Themen sozialräumliche Entwicklung, Sozialhilferecht, Arbeitsintegration, Kindes- und Erwachsenenschutz oder Menschenrechte in der Sozialen Arbeit. Wir hatten auch jahrelang Kosovo, ein damals für die Schweiz wichtiges Thema, auf dem Programm. Wir konnten immer eine Community von Fachleuten bilden, die das jeweilige Thema mit der Schule verband. Dies half uns, in gewissen Bereichen die Themenführerschaft zu übernehmen.

Und der Luzerner Kongress für Gesellschaftspolitik – wie lange gibt es diesen nun schon? Den gibt es seit fünf Jahren. Aus der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit heraus ist das Luzerner Forum für Sozialversicherungen entstanden, genauer auf Initiative von Ruedi Meier und mir. Das Forum ist inzwischen elf Jahre alt und hat seine Entstehungsgeschichte kürzlich in einer Broschüre festgehalten. Es war mir damals plötzlich deutlich geworden, dass wir hier in Luzern eine grosse Zahl von sozialen Organisationen haben – Stichwort sind Suva, Concordia, CSS, Eidgenössisches Versicherungsgericht – und ich fand, da müsse man etwas daraus machen. Wir hatten zu dieser Zeit schon die Geschäftsstelle der Case-Management-Vereinigung bei uns im Haus. So wurde dann das Forum schrittweise entwickelt. Im Forum war schon früh auch die Universität dabei. Zusammen mit dem Forum organisieren wir nun den Kongress für Gesellschaftspolitik.

Ist dieses Übernehmen von Geschäftsstellen von schweizweit tätigen Organisationen etwas, das einfach so gewachsen ist, oder war dies auch ein Führungsentscheid im Sinn von Vernetzen und die Schule nach aussen hin sichtbar machen? Das waren klare Führungsentscheide, wobei die wichtigste

Geschäftsstelle, jene der KOKES, schon in Luzern war, als ich kam. Die hat mein Vorgänger an die Schule gebracht. Das Modell hat mich überzeugt. Bei der KOKES hat sich zwischenzeitlich die Frage gestellt, wie es weitergeht. Wir mussten uns eine Zeit lang stark für diese Geschäftsstelle wehren. Es wurde eine Ausschreibung gemacht, die wir dann allerdings spielend gewonnen haben. Bewusst hatte ich die ausgewiesenen Fachleute in diesem Bereich an unsere Hochschule geholt und damit die Voraussetzungen gelegt, dass wir unbestritten die Marktführer in diesem Themenbereich waren. So wurde uns auch die Ausbildung fast all der neu geschaffenen Behörden im Kindes- und Erwachsenenschutz übertragen. Solange die Fragen des Kindes- und Erwachsenenschutzes nicht hoch politisiert werden, ist es für die Kantone nicht problematisch, dass wir die Geschäftsstelle führen. In dem Moment, wo es stark politisch wird, ist das Risiko natürlich gross, dass man sagt, die Stelle könne nicht mehr bei einer Schule angehängt sein, sie müsse – wie andere Konferenzen auch – ins Haus der Kantone nach Bern.

Ja, ich habe es sehr geschätzt, dass wir immer wieder Geschäftsstellen übernehmen konnten. Das hat die Praxisnähe der Schule, die mir sehr wichtig war, untermauert und Beziehungsnetze gefördert. Ich habe auch bewusst zugelassen und gefördert, dass Mitarbeitende in gesamtgesellschaftlich wichtigen Organisationen mitwirken – wie ich es selber ja auch gemacht habe.

Haben Sie auch die Studierenden untereinander vernetzt? Als Direktor steht man nicht so sehr im direkten Kontakt mit den Studierenden. Da sind die Dozierenden viel näher dran. Ich hatte nach einigen Jahren dann selber angefangen, in sehr beschränktem Umfang zu unterrichten in meinen Themen Migration, Sozialpolitik und Sozialhilferecht. Zu Letzterem hatte ich auch einen Lehrauftrag der Universität Luzern. Diese Lehrveranstaltung der Universität – das war mein subversives Schelmenstück – hatte ich dann schrittweise für Studierende unserer Hochschule geöffnet. Ich hatte also Studierende beider Hochschulen gleichzeitig unterrichtet. Gemerkt hat das zunächst niemand. Aber ich hatte damit den Nachweis erbracht, dass praktisch funktioniert, was man theoretisch ablehnte, nämlich dass die Durchführung gemeinsamer Studi-

enangebote nicht nur möglich, sondern sinnvoll sind. Unsere Idee, einmal alle drei Hochschulen in Luzern unter ein Dach zu führen, also Uni, PH und Fachhochschule in einer Hochschule zu vereinen, hatte bereits in einem frühen Stadium kläglich Schiffbruch erlitten.

Entwickelt haben wir in den letzten Jahren auch die sogenannte Internationale Blockwoche. Meistens haben rund 200 Studierende mitgemacht und sich während einer Woche im Januar einem international relevanten Thema gewidmet. Hier haben wir wichtige Themen bearbeitet wie Armut und soziale Ausgrenzung, Diskriminierung von Jenischen, Arbeitslosigkeit, Integration oder Asyl- und Flüchtlingspolitik. Wir haben über städtische Entwicklung, über Demografie diskutiert. Das waren immer spannende Momente. So haben wir jedes Jahr ein Thema gesetzt und ein Werkstattheft produziert. Mir hat die Blockwoche Gelegenheit gegeben, mich für das Einleitungsreferat mit der Thematik auseinanderzusetzen. In diesem Sinn konnte ich bei der Gestaltung der Hochschule, die sonst von den Dozierenden getragen war, inhaltlich einen Akzent setzen.

Natürlich waren mir die Themen nicht fremd. Meine Tätigkeit als Präsident der SKOS und insbesondere meine zehn Jahre in der Führung des grössten Sozialamts der Schweiz in der Stadt Zürich haben mir festen Boden gegeben. Das gab mir die Sicherheit, inhaltlich nicht daneben zu liegen. Und es war interessant: Auf gewisse Themen bin ich hier an der Hochschule wieder gestossen. Ich denke zum Beispiel an die Schulsozialarbeit, bei der wir in Zürich die Ersten waren, die Versuche gemacht haben, solche Stellen zu schaffen. Und plötzlich treffe ich hier an der Schule in Luzern auf Fachkurse für die Schulsozialarbeit. So hat sich nach einigen Jahren der Kreis geschlossen und ich habe festgestellt, aha, in der Zwischenzeit ist das ein ganzer Zweig der Sozialen Arbeit geworden. Bei anderen Themen ist es mir nicht gelungen, einen Schwerpunkt an der Schule zu setzen, beispielsweise mit der Migration. Hier dürfte in Zukunft aus meiner Sicht ruhig noch etwas verstärkt daran gearbeitet werden.

Inhaltlich Akzente setzen können, mit Tagungen und Kongressen Fachkreise in der ganzen Schweiz ansprechen – das war mit ein Grund, weshalb ich immer fand, dass ich einen Super-Job habe. So war es für mich ein Glücksfall, dass ich

nach der Ablehnung der Solidaritätsstiftung, die ich vor meiner Wahl nach Luzern drei Jahre lang im Auftrag des Bundesrates als Projektleiter betreute, an einen solchen Ort kommen durfte, wo ich grosse Freiheiten hatte und thematisch Einfluss nehmen konnte und wo ich – das habe ich immer gerne gemacht – eine Führungsaufgabe hatte mit grossen Gestaltungsmöglichkeiten. Das hat mir viel Befriedigung geschaffen. Ich hatte vor einigen Jahren den Ruf, als Rektor die ZHAW zu übernehmen. Ich habe darauf verzichtet, weil ich gerade diese fachliche Nähe nicht aufgeben wollte. Und ich habe es nie bereut. Die Verbindung meiner Aufgaben als Direktor mit dem Präsidium der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe hat mir zudem während Jahren die Möglichkeit gegeben, in der schweizerischen Sozialpolitik an der Nahtstelle von Fachlichkeit und Politik eine gestaltende Rolle zu übernehmen.

Gab es noch andere Aufgaben in der Führung der Schule, die Ihnen im Rückblick besonders wichtig waren? Was vielleicht noch zu vermerken ist: In meine Zeit ist der Aufbau des Masterstudiengangs gefallen. Das war – gemeinsam mit den anderen drei Hochschulen Bern, Zürich und St. Gallen – ein Prozess, der nicht ganz einfach war. Denn es war nicht so, dass wir von Anfang an überrannt worden wären mit Studierenden. Wir mussten immer etwas mehr investieren. Es war auch die Zusammenarbeit mit den anderen Hochschulen, die einiges an Kräften gefordert hat. Immer wieder ist auch die Frage nach dem Sinn aufgekommen: «Braucht es das?» Ich glaube, es gab teilweise auch persönliche Animositäten, die viel Energie verschlungen haben. Aber es war der einzige Ort, wo wir mit anderen Hochschulen wirklich verbindlich zusammengearbeitet haben – im Gegensatz zur SASSA, die eigentlich eine Arbeitsgemeinschaft ist, ein eher lockerer Verbund ohne bindende Verpflichtungen. Beim Masterstudiengang waren wir aufeinander angewiesen, und das war eine gute Sache.

Wie viele der Kräfte, die dieser Prozess gefordert hat, sind für die Abgrenzung zum universitären Master draufgegangen? Das vielleicht weniger. Kooperationen waren – angeblich – gewünscht von der Gesetzgebung her. Dann hat man aber angefangen, uns Steine in den Weg zu legen. Denn alle Hoch-

schulen haben begonnen, sich als Hochschule zu profilieren, angefangen beim Logo über die Finanzsysteme bis zu den IT-Plattformen. Das eigene Profil war wichtiger als die Kooperation. Und plötzlich war nichts mehr kompatibel und wer da ausbrechen und als Departemente derselben Fachrichtung zusammenarbeiten wollte, bekam Schwierigkeiten. Das hat sehr viel Kraft gekostet.

Ich glaube, der Master ist heute positioniert. Aber es ist natürlich nicht so, dass die Arbeitswelt gerufen hätte nach Master-Absolventen. Man muss zeigen, dass wir mit diesen Programmen Leute ausbilden, die sehr viel können, und dass es hier auch um eine Gleichberechtigung der Sozialen Arbeit geht im Vergleich zu all den anderen Studiengängen.

Das war für mich wichtig: dass Luzern mitmachen kann. Die Kooperation war der Weg dazu, da jede Schule einzeln am Anfang zu klein gewesen wäre. Auf der anderen Seite gibt es keinen Grund, warum ein Studium ganz anders behandelt werden soll als alle anderen. Von daher haben wir versucht, die Soziale Arbeit, die zu Beginn meiner Amtszeit noch kantonalen Regulatorien unterstand, ins Bildungssystem des Bundes vollwertig zu integrieren.

Vorhin ist das Stichwort SASSA gefallen, das ich gerne aufnehmen möchte. Man hört immer wieder die Meinung, dass es zwar einen Berufsverband gebe, dieser aber wenig sichtbar sei und auch kaum Support biete. Wie ist die Verbindung von AvenirSocial mit der Hochschule? Ich glaube, es besteht eine Verbindung, indem einerseits Dozierende Mitglieder der Berufsverbands sind und einzelne von ihnen namhafte Beiträge zur Arbeit von AvenirSocial geleistet haben, namentlich auch bei der Entwicklung des Berufskodex. Weil ich selber nicht Sozialarbeiter bin, habe ich keinen persönlichen Bezug zu dieser Institution. Ich kenne sie von der SKOS her und habe ihren etwas gewerkschaftlich gefärbten Ton immer gut akzeptieren können. Selber habe ich aber keine persönliche Nähe gehabt, weder zum Verband noch zu allen Positionen, die der Verband vertritt. Es wäre schade, wenn es diesen Verband nicht gäbe.

Nun ist der Blick vor allem in die Vergangenheit und auf die letzten dreizehn Jahre gegangen. Wenn dieser nun in die näch-

sten dreissig Jahre in die Zukunft gerichtet wird: Wo steht dann die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit? Ich weiss nicht, ob ich mit Visionen oder Prognosen sehr gut bin. Es ist interessant: Wir haben bei allen Finanzschwierigkeiten, die die Gesamthochschule in den letzten Jahren gehabt hat, doch immer investieren können in Gebäude. Nicht die Soziale Arbeit, aber die Musik erhält ein neues Gebäude, die Informatik ist in Rotkreuz aufgebaut worden, Design & Kunst ist eben gerade nach Emmen gezogen in neue Räumlichkeiten und Technik & Architektur ist ebenfalls am Bauen. Einmal hat jemand – zu Recht – gesagt, er überlege sich mit Blick auf diese Schule, dass diese Gebäude ja sicher die nächsten dreissig bis fünfzig Jahre dastehen werden. Aber ob die Schule die Gebäude noch brauchen und wie sie selber funktionieren wird, das könne heute niemand sagen. Die ganze Infrastruktur steht in Form von Gebäuden gewissermassen als Hardware da. Was aber die Schule in dreissig Jahren ist, wie die Software aussehen wird, die Studierenden, Dozierenden, Lernmethoden, Lehrstoff, der Unterricht und so weiter, da liegt die Antwort im Nebel.

Das hat dann auch dazu geführt, dass wir konsequent die Position vertreten haben, dass die Gebäude unbedingt polyvalent nutzbar sein müssen. Weil die Vorstellungen von Schule, die wir heute haben, in dreissig Jahren vielleicht noch Bestand haben, vielleicht aber auch nicht mehr. Zu nennen ist die Heterogenisierung der Studierenden, die nicht mehr alle die gleichen Voraussetzungen bringen. Dann die Mobilität, die besteht, sowie die Fragen: Braucht die Schule noch Örtlichkeiten, und wenn ja, welche? Brauchen wir nicht vielmehr Lernräume in der Art von Bibliotheken? Braucht es die Hörsäle noch? – All diese Fragen sind offen. Wenn man die Geschichte nimmt und extrapoliert, kann man sagen, dass es vor dreissig Jahren auch Schulhäuser gegeben hat. Die Annahme kann man treffen, dass es sie weiterhin geben wird. Aber es wird Veränderungen geben. Die Veränderungen durch die Digitalisierung der letzten dreissig Jahre haben ja auch alle Arbeitsprozesse umfassend verändert. Das wird auch in Zukunft grossen Einfluss auf die Lehre haben.

Ich glaube, die Soziale Arbeit wird weiterhin eine wichtige Disziplin sein. Die Gesellschaft braucht die Soziale Arbeit. Entsprechend braucht es auch irgendwelche Formen von Ausbildungen. Aber ich denke, diese werden nicht mehr genau

gleich aussehen wie heute. Auch hier wiederum der Rückblick in die Geschichte, den wir ja auch in diesem Buch machen: Wenn ich mir erzählen lasse, wie das vor dreissig Jahren war, wie damals das Curriculum entwickelt wurde, wer damals wie unterrichtet hat und was das Selbstverständnis der Sozialen Arbeit war, dann ist das auch ziemlich anders als heute. Vielleicht ist es in dreissig Jahren dann auch wieder so. Mengenmässig glaube ich, wird diese Schule weiterhin etwas wachsen, aber sicher nicht mehr so wie in den letzten dreissig Jahren, indem wir heute sicher mehr als das Zehnfache an Studierenden haben im Vergleich mit damals.

Die Botschaft dieses Jubiläums ist es ja, aufzuzeigen, welches die Bedeutung der Sozialen Arbeit für die Gesellschaft ist. Wenn man auch da noch einmal dreissig Jahre nach vorne blickt: Hat dann die Soziale Arbeit noch eine Bedeutung, und wenn ja, welche? Ich bin überzeugt, dass die Soziale Arbeit vor allem einen Beitrag leisten kann bei der Erschliessung von Ressourcen: für jene Menschen, die zu wenig Mittel haben – dass sie dazu kommen, ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können. Das ist nicht immer einfach und es wird auch nicht einfacher. Hier hat die Soziale Arbeit eine wichtige Aufgabe, den Menschen bei der Existenzsicherung behilflich zu sein. Auf der anderen Seite hat sie einen Beitrag zu leisten an die Integrationsaufgabe, welche die Gesellschaft lösen muss und die immer höhere Ansprüche stellt angesichts der Heterogenität der Bevölkerung und der Migration. Da spielt die Soziale Arbeit eine sehr wichtige Rolle. Gerade die Zuwanderung wird weiterhin hohe Anforderungen an die Gesellschaft stellen, doch diese lassen sich bewältigen, falls wir die Integrationsproblematik in den Griff bekommen.

Ist davon auszugehen, dass Integration auch in dreissig Jahren noch über Erwerbsarbeit stattfinden wird? Es gibt ja heute schon Bevölkerungskategorien, die keinen Zugang zur Erwerbsarbeit haben. Diese werden möglicherweise zunehmen. Gleichwohl sind sie Teil der Gesellschaft, auch wenn es starke Tendenzen gibt, diese Menschen auszugrenzen. Integration ist also nicht allein an Erwerbsarbeit geknüpft. Ich meine aber, dass Erwerbsarbeit in der einen oder anderen Form auch in dreissig Jahren noch ein wichtiges Element des

gesellschaftlichen Zusammenhalts sein wird. Und wenn diese Verknüpfung brüchiger wird, müssen alternative Systeme der Existenzsicherung entwickelt werden, um die Menschen in der Gesellschaft zu behalten.

Heute ist die Soziale Arbeit ja schon stark in der Integration engagiert. Wäre es denn auch eine Option, dass sie sich noch vermehrt stark macht gegen Ausgrenzung? Das ist eigentlich das Gegenstück dazu: Sich für Integration einzusetzen heisst, Ausgrenzung zu bekämpfen. Nachdem wir uns nun zwanzig Jahre lang für mehr Integration ausgesprochen und Integrationsförderung betrieben haben, muss aus meiner Sicht künftig der Blick geschärft werden für das, was die Integration verhindert, nämlich die Ausgrenzungen und Ungleichbehandlungen. Von daher ist Nichtdiskriminierung für mich eine der wichtigen Voraussetzungen für Integration. In anderen Staaten wird mehr auf diesen Punkt Wert gelegt und die Antidiskriminierung hat beispielsweise in der Gesetzgebung einen höheren Stellenwert als bei uns. Hier stand die Integrationsförderung im Vordergrund. Es wurden Programme entwickelt, die im Grossen und Ganzen gut sind, es fliessen Gelder in entsprechende Angebote, aber eigentlich hat der Integrationsdiskurs etwas den Blick versperrt für die ganz simplen Ausgrenzungen, die stattfinden. Und eben diese erschweren die Integration.

Ich habe vor fünfzehn Jahren einmal angeregt, die Tripartite Agglomerationskonferenz, der ich eine Weile als Vizepräsident der Eidgenössischen Kommission für Ausländerfragen angehörte, solle statt einen Bericht über die Integrationsförderung einen Bericht über die Hemmnisse der Integration verfassen. Diesen Bericht gab die TAK dann in Auftrag. Das war meines Wissens der einzige Versuch, wo man von Behördenseite einmal geschaut hat, was wir eigentlich alles für Hürden gegen Zugezogene beim Bund, in den Kantonen, in den Gemeinden aufgebaut haben. Rechtliche Hürden, die eben die Integration erschweren. Dort gilt es anzusetzen: die Integrationshürden ins Visier nehmen und danach fragen, was heute die Gleichstellung und Gleichberechtigung hindert. Dies muss komplementär zur Integrationsförderung erfolgen. Das heisst, nicht immer nur fördern, sondern auch schauen, was negativ läuft, und auch dies in den Blick nehmen.

Und zum Schluss: Was bedeutet das 100-Jahr-Jubiläum für Sie? Ich freue mich sehr, dass die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit auf eine so lange Tradition zurückblicken kann. Sie hat die Entwicklung der Sozialen Arbeit mitgestaltet und unzählige Fürsorgerinnen und später auch Sozialarbeitende ausgebildet. Dabei war sie, wie andere Institutionen auch, den unterschiedlichsten sozialpolitischen Trends und Diskursen ausgesetzt. Die verschiedenen Vorgängerschulen haben unterschiedliche gesellschaftliche Strömungen zusammengeführt. Es war mir ein Anliegen, das Jubiläum auf unkonventionelle Art zu begehen. Das Jubiläum sollte Studierenden und Mitarbeitenden in Erinnerung bleiben. Ich hatte das Privileg, die Vorbereitungen dafür noch als Direktor treffen zu dürfen, und nun, nach meinem Rücktritt aus dieser Funktion, das Gesamtprojekt zu leiten. Früh bin ich auf die Idee gekommen, aus Anlass der hundert Jahre mit Studierenden und Dozierenden hundert gemeinnützige Projekte zu realisieren und damit ein Zeichen zu setzen, dass Soziale Arbeit nahe bei den Menschen vor Ort ist und einen wichtigen Beitrag zum zivilgesellschaftlichen Engagement leisten kann. Die Methode des Service Learning bot uns den Schlüssel dazu, in einem grossen Versuch einmal Lernen und Gemeinnützigkeit zu verbinden. Ich bin gespannt, was alles aus diesen Plänen wird.



Prof. Dr. Walter Schmid, geb. 1953, Rechtsanwalt, Dozent und Projektleiter am Institut für Sozialarbeit und Recht der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Experte für Migrations- und Sozialpolitik leitete zuletzt von 2003 bis 2016 als Direktor die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Davor war er unter anderem von 1991 bis 2000 Chef der Sozialen Dienste der Stadt Zü-

rich und von 1983 bis 1991 Direktor der Schweizerischen Flüchtlingshilfe. Ehrenamtlich war er von 1999 bis 2014 Präsident der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) und Vizepräsident der Eidgenössischen Kommission für Ausländerfragen. Er wirkt in zahlreichen nationalen und internationalen Gremien mit. Er lebt in Winterthur, ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder.