

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 75 (2004)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Fachtagung : Thomas Hagmann über den oft schmerzhaften Prozess der Veränderungen : "Zwischen Flüchtlingen und Angreifenden gibt es auch noch Standhalten"

**Autor:** Hagmann, Thomas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804503>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Fachtagung: Thomas Hagmann über den oft schmerzhaften Prozess der Veränderungen

## «Zwischen Flüchten und Angreifen gibt es auch noch Standhalten»

«Mein Vater sagte: Ratschläge sind auch Schläge», leitete Thomas Hagmann sein Referat an der Curaviva-Fachtagung des Bereichs Kinder und Jugendliche ein. Er wolle aber nicht Ratschläge auf den Weg geben. «Ihr seid viel kompetenter, die Situation im eigenen Heim anzuschauen.» Vielmehr wolle er aufzeigen, die Dinge aus angemessener Distanz zu betrachten. «Viele Probleme erscheinen uns nur deshalb so gross, weil wir sie mit zu wenig Abstand betrachten», führte er aus.

### Drückende Finanzsorgen

Auch Hagmann machte während seiner beruflichen Laufbahn viele Veränderungsprozesse mit, so bei der Ausbauphase in der Stiftung Wagendorf in Uster oder bei der Abbauphase am Heilpädagogischen Seminar (HPS) in Zürich. «Dort geht jetzt die bisherige Form zu Ende. Dieser Umbau verlangte viel: Auf der einen Seite war da das Tagesgeschäft, die Weiterbildung. Gleichzeitig musste ich als Projektleiter die Zukunft für die Hochschule für Heilpädagogik erfinden und gestalten. Während der 60er- und 70er-Jahre war Geld vorhanden und gab es viele Möglichkeiten. Wir konnten Ideen einbringen und weiterentwickeln. Das war ein angenehmes Gefühl und eine dankbare Führungsaufgabe. Das hat sich seit einigen Jahren verändert. Wir sind damit konfrontiert, nicht nur Umbau-, sondern auch Abbauprojekte zu machen. Das kannten vorher die

wenigsten. Die Auseinandersetzung mit Schliessung und Ende ist anspruchsvoller als Ausbau und Aufbau.»

### Die Weisheit vom toten Pferd

«Wenn du merkst, dass du ein totes Pferd reitest, dann steig ab.» Diese Weisheit der Dakota-Indianer nutzte Hagmann als Bildsprache bei seinen folgenden Ausführungen: «Umgemünzt auf das Berufsleben heisst das: Einige nehmen eine stärkere Peitsche zur Hand. Einige gründen einen Arbeitskreis und besuchen andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet. Oder eine Taskforce wird gegründet, um das Pferd wiederzubeleben. Experten werden gesucht, die tote Pferde reiten können, oder die Kriterien werden geändert, wann ein Pferd tot ist. Andere schirren noch mehr tote Pferde an, damit es schneller geht. Mit anderen Worten: Wir strukturieren um, damit ein anderer Bereich das tote Pferd bekommt.»

Viele bekundeten mit den durch Kostenbremsen verursachten Umbauprozessen Mühe: «Wir sind uns gewohnt, uns mit der Methode der Organisationsentwicklung mit den Mitarbeitern zusammen im gewohnten Umfeld zu verändern. Diese Prozesse laufen langsam und gehen nicht aus dem bestehenden System raus. Aber die Prozesse der letzten Jahre laufen nach einem ganz anderen Muster ab: dem Change-Management. Dieses hat primär einen

ökonomischen Ansatz und folgt der Logik, die Veränderung von aussen zu setzen und zu erzwingen», erklärte Hagmann.

### Suche nach Verbündeten

«Dieser externe Prozess ist ein heikler Prozess, dem wir ausgesetzt sind. Dabei lohnt sich aber zu schauen, wo Gleichgesinnte und Verbündete sind und wo die Gegner. Es ist wichtig, sich in dieser Situation nicht nur als Opfer und Verfolgte zu sehen, sondern dass es zwischen Flüchten und Angreifen auch noch Standhalten gibt: sich für die Sache einsetzen, Beziehungssicherheit ermöglichen, den eigenen Standpunkt klar vertreten, Recht auf die eigene Meinung haben und das Recht, Nein sagen zu können. Das gibt die Chance, Veränderungen mitzugestalten. Wenn ich hingegen als Opfer warte, bis die Prozesse von aussen zu Ende geführt werden, habe ich keinen Einfluss auf Entwicklung, sondern mache nur noch Sterbegleitung.»

Den Leitern der Institutionen komme deshalb eine wichtige Aufgabe zu: «Ökonomie ist zwar die entscheidende Grösse. Aber man muss Visionen aufrechterhalten und vom Sinn der Aufgabe überzeugt sein. Man muss kommunizieren, sichtbar und greifbar, fühlbar sein für die Mitarbeiter, damit man rüberkommt. Als Leitungskraft muss man auch Position beziehen.» ■