

## «Contenti war nicht einfach eine Arbeit für mich, sondern eine Herzensangelegenheit»

Bruno Ruegge ist nach 19 Jahren als Geschäftsleiter der Stiftung Contenti zurückgetreten. b-post sprach mit ihm über seine Arbeit und seinen unvermittelten Abschied.

**Bruno Ruegge, wenn man durchs Aquariumfenster des Contenti-Geschäftsleiterbüros an der Schützenstrasse schaut, sieht man ein neues Gesicht, Ihres fehlt. Was ist geschehen?**

Die letzten Jahre waren einerseits betrieblich, andererseits auch mit dem Projekt Himmelrich sehr herausfordernd. In einem kleinen Betrieb wie Contenti ist die Anzahl Schultern, die diese Last tragen, naturgemäss eingeschränkt. So spürte ich schon länger, dass meine Kraftreserven schwinden. Im März dieses Jahres streikte meine Seele, ich war erschöpft.

**Dann war also die Corona-Krise der Auslöser?**

Ursächlich sicher nicht. Vielleicht war es jedoch der sogenannt letzte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte. Ich sehe jedoch schon eine Analogie: Während die Gesellschaft vom fiesen Virus schmerzlich die verdrängten menschlichen Grundvoraussetzungen wie Verletzlichkeit oder Schwachheit vor Augen geführt bekam – Realitäten, die nicht nur oft verdrängt, sondern auch auf Menschen mit Behinderung projiziert werden –, erlebte ich meine persönliche Verwundbarkeit und meine Grenzen in Form einer Erschöpfung.

**Die Stelle wird neu besetzt, aus der Krankheit wird ein Abschied. So haben Sie sich das wahrscheinlich nicht vorgestellt.**

Einen solch holprigen Abschied wünscht sich wohl niemand. Dennoch ist es eine gute Lösung, denn ich brauche Zeit und Raum zur Erholung und Contenti braucht Klarheit und eine funktionierende Führung. Deshalb bin ich sehr froh und dankbar, dass mit Paul Longoni eine erfahrene und starke Persönlichkeit interimistisch auf der Kommandobrücke steht. Dies erleichtert mir das nicht ganz einfache Loslassen, denn nach 19 wunderbaren Arbeitsjahren sind meine Person und der Betrieb ziemlich fest miteinander verwoben.

**Eine wirklich eindrückliche Zeitspanne: 19 Jahre. Welche Höhepunkte möchten Sie mit den Leser\*innen teilen?**

Anstelle von Höhepunkten spreche ich lieber vom Alltag. In der Beraterszene gibt es den Ausspruch: «Kultur isst Strategie zum Frühstück.» – oder anders gesagt: Das Entscheidende geschieht im alltäglichen Miteinander. Wenn das nicht stimmt, sind alle angestrebten Ziele und Pläne für die Katz'. Ich habe mich immer für ein menschenfreundliches Miteinander eingesetzt. Werte wie Freundlichkeit und Humor, aber auch Begegnungen auf Augenhöhe, also Gleichwertigkeit – unbesehen der Rolle oder Funktion im Betrieb – waren mir wichtig. Auch die Ermächtigung und somit Entfaltung jedes und jeder Einzelnen war mir ein Anliegen.

**Aber nochmals: Contenti bestand in den letzten Jahrzehnten nicht nur aus «sich im Alltag durchwursteln». Während Ihrer Zeit als Geschäftsleiter wurden beispielsweise die beiden Infrastrukturprojekte «Arbeiten Gibi» und «Wohnen Himmelrich» realisiert. Das kommt nicht aus dem Nichts, es erfordert Visionen, Pläne, Entscheide und eine grosse Portion Durchhaltewillen.**

Das stimmt wohl. Mit der Bauherrenfunktion habe ich für mich eine neue Leidenschaft entdeckt. Es machte mir ausgesprochen Spass, betriebliche Anforderungen in Raumkonzepten abzubilden. Das Schöne war für mich ein wichtiger Aspekt in der Arbeit. Nur weil wir uns mit Behinderung befassen, heisst das nicht, dass alles hässlich sein muss (was lange Zeit in der Gestaltung von Hilfsmitteln das Credo zu sein schien). Eine schöne und sorgfältige Gestaltung kann zu einem ebensolchen Miteinander beitragen.

Dass uns diese beiden Projekte gelungen sind, erfüllt mich mit Stolz und Dankbarkeit. Ich bedanke mich deshalb für das Vertrauen, das uns die verschiedenen Akteure entgegengebracht haben: unsere Nutzer\*innen mit einer Beeinträchtigung, unser Fachpersonal, der Stiftungsrat, die Behörden, unsere Kooperationspartner\*innen und die Spender\*innen. Ohne die Unterstützung und das Vertrauen so vieler wäre das nicht möglich geworden.

### **Was hat Ihnen die Arbeit im Contenti bedeutet?**

Contenti war nicht einfach eine Arbeit. Es war für mich eine grosse Herzensangelegenheit. Ich liebte das Miteinander und den Geist, der dieses Haus prägt und in diesem Hause gepflegt wird. Ich konnte viele meiner Ideen und Ideale mit anderen zusammen verwirklichen. Contenti war für mich aber auch eine schöne gesellige Angelegenheit: An keiner Arbeitsstelle zuvor habe ich so viel gelacht und so viel Schabernack erlebt. Kurz, es war die umfassendste und schönste Aufgabe, die ich je erfüllen durfte.

Ich weiss nicht, ob der Ausspruch «Nur wer zuvor brannte, kann ausbrennen» wirklich stimmt, aber er bringt die Sache irgendwie auf den Punkt: Ich brannte für Contenti.

### **Wagen wir einen Blick in die Zukunft: Welche Herausforderungen kommen auf die Branche und somit auf Contenti zu?**

Ich bin kein Prophet und kann die Zukunft deshalb leider nicht voraussagen. Was mich jedoch zusehends beschäftigte, war die schleichende Bürokratisierung unserer Arbeit. Mit dem ehrenwerten (und von mir geteilten) Ziel der Kostenoptimierung wurden in unserer Branche ökonomische Modelle eingeführt. Aus verschiedenen Gründen entsteht jedoch kein natürlicher Markt für die Betreuungsarbeit. Dieser Markt muss mit administrativen Mitteln organisiert werden. Statt Effizienz und Effektivität als unschlagbare Vorteile des Marktes entstehen Fehlanreize. Denn Betreuungsarbeit ist zu komplex, als dass man sie in einem einfachen Anreizmodell abbilden könnte. Zudem befeuern digitale Möglichkeiten unproduktive bürokratische Mehrarbeit und nehmen zusätzlich Zeit in Anspruch, Zeit, die dann bei der Betreuung und Begleitung fehlt. Wer nach Ökonomie ruft, erhält auch Ökonomie; das ist leider so. Oder anders gesagt: Wer Menschen andauernd Eigennutz unterstellt, erntet diesen Eigennutz beziehungsweise verdrängt dadurch andere Motive menschlichen Handelns. In bereits stärker ökonomisierten Betreuungsbereichen wie dem Gesundheitswesen werden diese unschönen Phänomene gerade auch während der Corona-Krise oftmals beschrieben und diskutiert. Es ist also paradox: Aus den hehren Zielen entsteht das genaue Gegenteil.

Als kleine Organisation wird es für Contenti wahrscheinlich auch zusehends schwieriger, diese bürokratischen Systeme vernünftig zu bewältigen.

### **Das klingt etwas deprimiert. Gibt es auch erfreulichere Tendenzen?**

Die gibt es sehr wohl. So habe ich an den neuen Möglichkeiten im Kanton Luzern zur Finanzierung von ambulanten Dienstleistungen für Menschen mit einer Beeinträchtigung grosse Freude. Das haben wir uns sehr lange gewünscht und plötzlich war es da.

### **Welchen Rat geben Sie Ihrem, Ihrer Nachfolger\*in auf den Weg?**

Es ist nicht an mir, meiner Nachfolge Ratschläge zu erteilen. Markus Gmür<sup>1</sup> hat einmal die Anforderungen für eine neue Führungskraft so beschrieben, ich zitiere auszugsweise:

«Wenn Sie eine neue Führungsaufgabe übernehmen, kommt es darauf an, drei gänzlich verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden und die richtige Balance zwischen ihnen zu finden:

- Achtung vor der Vergangenheit
- Verständnis von der Gegenwart
- Mut für die Zukunft

Ohne Achtung scheitert die Führung an Widerständen, ohne Verständnis an einer suboptimalen Schwerpunktsetzung und ohne Mut an ihrem eigenen Anspruch, etwas zu bewegen.»

So wünsche ich meiner Nachfolge, dass ihr der Tanz mit diesen widersprüchlichen Anforderungen mit Freude gelingt – möge der Tanz lange dauern.

**Lieber Bruno Ruegge, wir danken Ihnen für dieses offene, persönliche Gespräch. Die Contenti, das gesamte Team, wünschen Ihnen nur das Beste sowie Zeit und Raum zur Erholung.**

**Wir sagen herzlich Dankeschön. Schön wars!**

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Markus Gmür ist Direktor des Verbandsmanagementinstituts VMI an der Uni Fribourg. Während meiner Contenti-Zeit durfte ich am VMI verschiedene Weiterbildungen geniessen.