

«Wir müssen viel mehr erzählen, was wir machen»

Auf unkonventionellen Wegen ist Ulrich Appenzeller als neuer Vorsitzender der Geschäftsleitung zur Stiftung Balm gestossen. Nun ist er daran, die Institution für die Herausforderungen der Zukunft zu wappnen. Die wichtigsten Stichworte lauten: Dienstleistungs- und Angebotspalette, Mittelbeschaffung, Senioren und junge Erwachsene.

Sie haben am 1. September 2016 Ihre Stelle bei der Stiftung Balm angetreten – wie haben Sie sich eingelebt?

Ich habe mich sehr gut eingelebt. Ein Umfeld, in dem man mit Menschen zu tun hat, macht einem den Einstieg aber auch leicht.

Sie waren Rüstungschef beim Bund, nun leiten Sie eine Institution für Menschen mit einer geistigen Behinderung. Was reizt Sie an dieser völlig anderen Thematik?

Ich habe immer gern mit und für Menschen gearbeitet. Das kam in meiner letzten Tätigkeit eher zu kurz. Der Wechsel hat sich über längere Zeit angebahnt und wurde für mich zu einer Herzensangelegenheit. Ich hatte mich früher schon für die Integration von Schwächeren in den Arbeitsmarkt eingesetzt. Zudem habe ich mich immer wieder mit dem Gesundheits- und Sozialwesen auseinandergesetzt, etwa mit den Themen Alterspflege und Demenz. Dies führte schliesslich dazu, dass ich mich für die Stelle bei der Stiftung Balm beworben habe.

Haben Sie selber einen Bezug zu Menschen mit einer geistigen Behinderung?

Einen indirekten Bezug: In meinem Kollegenkreis kenne ich zwei Familien, die beide ein Kind mit Autismus haben.

Rund 20 Jahre arbeiteten Sie in der Bundesverwaltung – welche Erfah-

rungen aus dieser Zeit sind Ihnen in Ihrer neuen Tätigkeit von Nutzen?

Wie ich merke, kann ich hier von diversen Erfahrungen aus meinen früheren Tätigkeiten profitieren. Da ist zum einen der Umgang mit unterschiedlichen Menschen und unterschiedlichen Themen. Die Heilpädagogische Schule beispielsweise hat andere Ansprüche als der Wohn- oder der Arbeitsbereich. Zum andern sind meine Erfahrungen in Projektarbeit für mich sehr hilfreich. Und ebenso die Erfahrung, wie man sich rasch in neue Themen einarbeitet. Von Nutzen ist sicher auch meine Routine in betriebswirtschaftlichen Fragen und im Umgang mit Behörden.

«Mir geht es darum, das Verständnis für unsere Klientinnen und Klienten generell zu stärken.»

Ulrich Appenzeller

Welche Vorhaben stehen im Moment auf Ihrer Prioritätenliste ganz oben?

Im Moment sind wir daran, unsere Angebotspalette in allen Bereichen zu überarbeiten. Das Grossartige an der Stiftung Balm ist ja, dass sie Menschen mit einer Beeinträchtigung einen Lern-, Arbeits- und Lebensraum bietet von der Einschulung bis zum Tod. Und da sind in den letzten Jahren mehrere Themen immer wichtiger geworden.

Welche Themen zum Beispiel?

Zum Beispiel das Thema Demenz. Wir müssen uns darauf vorbereiten, dass Klientinnen

und Klienten von uns an einer Demenz erkranken – bei einzelnen macht sich dies bereits bemerkbar. Wir werden deshalb ab August 2017 in unserem Wohnheim eine Demenzabteilung aufbauen. Das heisst, wir bereiten uns auf die Veränderungen unserer Klientel vor.

Warum braucht die Stiftung Balm eine eigene Demenzabteilung? Es gibt doch Pflegezentren, die auf dieses Thema spezialisiert sind.

Wir begleiten unsere Klienten teilweise über Jahrzehnte. Und sie für ihren letzten Lebensabschnitt wegzugeben aus dem Umfeld, in dem sie über all die Jahrzehnte gelebt und gearbeitet haben, das ihnen vertraut ist und in dem sie ihre Kolleginnen und Kollegen haben – das kann nicht unsere Vorstellung sein. Aufgrund ihrer besonderen Bedürfnisse ist

es unser erklärtes Ziel, sie hier bis zum Lebensende begleiten zu können, ausser, sie benötigen eine medizinische Pflege, die nur im Spital geleistet werden kann. Ein weiteres wichtiges Thema ist für uns deshalb die Palliativpflege, auch darauf bereiten wir uns im Moment vor.

Demenz und Palliativpflege sind nicht die einzigen Themen, mit denen sich Institutionen wie die Stiftung Balm konfrontiert sehen. Da Menschen mit einer Behinderung heute älter werden, braucht es auch Beschäftigungsmög-

Ulrich Appenzeller,
Vorsitzender der
Geschäftsleitung der
Stiftung Balm.



lichkeiten für jene, die das Pensionsalter erreicht haben.

Richtig, und auch daran arbeiten wir. Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass Pensionierte bei uns nicht mehr den gleichen Tagesablauf haben. Es gibt bei uns aber auch Pensionierte, die weiterhin ein wenig arbeiten möchten. Also geht es darum, die Angebote so anzupassen, dass wir den fitten Pensionären ein entsprechendes Tagesprogramm anbieten können. Dieses kann einige Stunden Arbeit beinhalten, vielleicht auch einige Stunden Beschäftigung.

Sie haben gesagt, Sie überarbeiten die gesamte Angebotspalette. Worum geht es in den Bereichen Schule sowie Produktion und Dienstleistungen?

In der Schule stellen sich Fragen nach der künftigen Zusammensetzung unserer Schulklassen. Dabei spielt die Zunahme von Autismus-Spektrum-Störungen sicher eine wichtige Rolle. Welche genau, lässt sich im Moment noch schwer abschätzen. Auch Lernschwächen und Verhaltensauffälligkeiten könnten vermehrt ein Thema sein, mit dem wir uns beschäftigen müssen. Darum ist es wichtig, dass unsere Lehrpersonen punkto Kompe-

tenzen eine breite Palette abdecken können und sich entsprechend weiterbilden.

Heute setzt man in der Schule auf Integration, ist eine heilpädagogische Schule überhaupt noch zeitgemäss?

Integration ist für mich ein zentrales Thema. Ich bin überzeugt, dass man die Integration in die Regelschule so weit wie möglich umsetzen sollte. Aber es gibt Schülerinnen und Schüler, die so grosse Einschränkungen aufweisen, dass eine Integration in die Regelschule schlicht nicht möglich ist respektive das Know-how und die Kapazitäten fehlen. Es ist wichtig, diesen Kindern Gefässe anzubieten, in denen sie sich gemäss ihren individuellen Ressourcen und Fähigkeiten weiterentwickeln können. Und darum wird die Heilpädagogische Schule auch in Zukunft ihren Platz haben. Gleichzeitig müssen wir uns aber auch intensiv mit dem Thema junge Erwachsene auseinandersetzen.

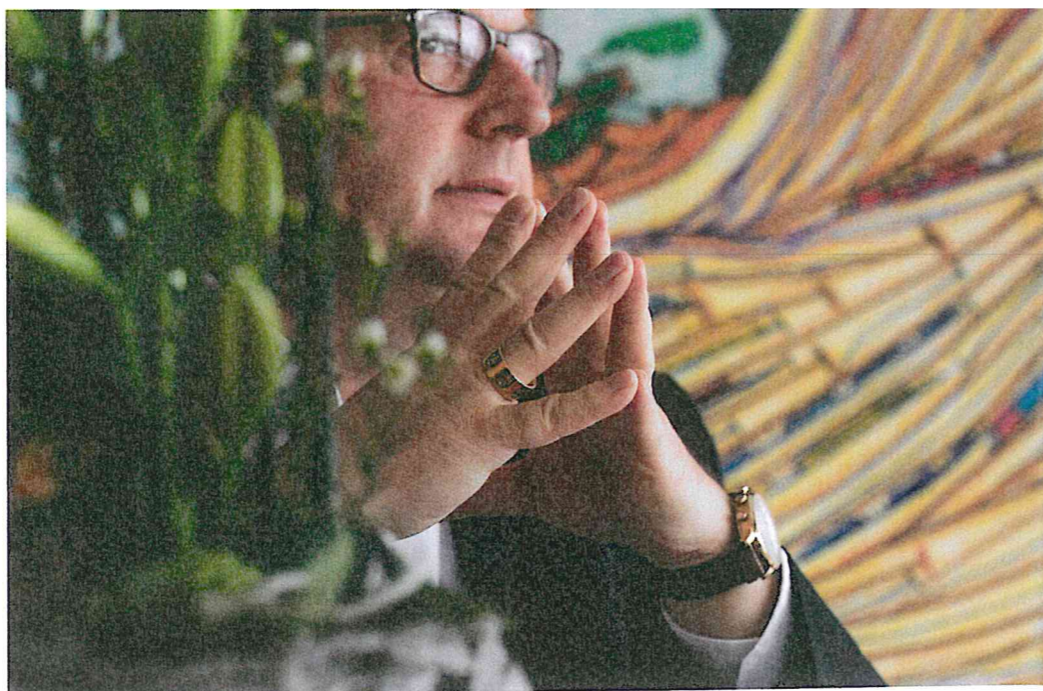
Welche Fragen oder Herausforderungen stellen sich bei diesem Thema?

Die jungen Erwachsenen haben grundsätzlich die Möglichkeit, in unseren Werkstätten eine Ausbildung zu absolvieren. Die Frage

ist aber: Wo und wie wohnen sie? Wer das Potenzial hat, in absehbarer Zeit auf eigenen Füüssen zu stehen, kann beispielsweise unsere Wohnschule absolvieren, um sich auf diesen Schritt vorzubereiten. Dies möchten wir noch stärker fördern. Es kann sein, dass ein Klient nach der Wohnschule selbstständig lebt, aber weiterhin in einer unserer Werkstätten arbeitet. Vielleicht gelingt es ihm aber sogar, eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt zu finden. Grundsätzlich geht es darum, die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Wohn- und Arbeitsformen zu vergrössern.

Stichwort Werkstätten – braucht es auch dort Anpassungen?

In den Werkstätten produzieren wir – in der Industriewerkstatt, in der Gärtnerei oder in der Gastronomie. Natürlich müssen wir uns überlegen, mit welchen Produkten wir in Zukunft auf dem Markt bestehen können. Deshalb erarbeiten wir zurzeit eine Produktstrategie. Dabei können wir aber nicht nur definieren, mit welchen Produkten wir den Markt bedienen, sondern müssen ebenso berücksichtigen, über welche Ressourcen unsere Klienten verfügen und welche sinn-



vollen Tätigkeiten wir ihnen anbieten können. Das sind zwei komplett verschiedene Sichtweisen, die beide in die Produktstrategie einfließen müssen.

Sie haben vorhin den ersten Arbeitsmarkt angesprochen. Wie gut gelingt hier die Integration von Menschen mit einer geistigen Behinderung?

Möglichkeiten zu schaffen, um unsere Klientinnen und Klienten in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren, ist eine wichtige Aufgabe von uns. Und die Bereitschaft von Betrieben, Menschen mit einer Beeinträchtigung einzustellen, ist in den letzten Jahren gestiegen. Aber genau wie in der Schule, wo es darum geht, ob das Kindwohl in einer Sonderschule oder in der Regelschule besser gefördert und geschützt ist, ist auch im Arbeitsbereich die Frage entscheidend, wie man einen Menschen mit Behinderung angesichts seiner Ressourcen am besten unterstützen kann.

Was heisst das konkret?

Sicher haben wir Klienten, die aufgrund ihrer Ressourcen im ersten Arbeitsmarkt bestehen können, für viele andere müssen wir aber alternative Möglichkeiten schaffen. Für sie sind unsere Werkstätten da. Mit der Breite des Angebots unserer Arbeitsplätze können wir ausserdem den unterschiedlichen Ressourcen und Interessen unserer Klienten gerecht werden.

Erachten Sie es als eine Ihrer Aufgaben, mittels Networking die Integration jener Klienten, welche die nötigen Ressourcen dazu haben, zu fördern?

Darin sehe ich ganz klar eine meiner Aufgaben. Denn wie Sie sagen, braucht dies Networking, nicht selten braucht es auch etwas Überzeugungsarbeit. Wenn jemand einmal mit einem Mitarbeitenden mit einer Behinderung positive Erfahrungen gemacht hat, läuft es nachher wie von selbst. Aber oft braucht es eine Art «Initialzündung», das heisst, man muss Möglichkeiten schaffen, das mal auszuprobieren. Meine Vorstellung ist es, den Unternehmen die Berührungängste zu nehmen.

Die Invalidenversicherung unterstützt Betriebe, die Mitarbeiter mit einer Behinderung beschäftigen, indem sie einen Beitrag leistet an den Arbeitsplatz ...

Der finanzielle Anreiz ist das eine, aber dieser allein reicht wohl nicht, dass jemand einen Menschen mit Behinderung einstellt. Vielmehr muss man den Unternehmen die Angst nehmen, sie hätten mit einem solchen Mitarbeiter einen viel grösseren Aufwand. Es geht darum, ihnen zu erklären: Da kommt ein Mensch in das Unternehmen, der zwar eine Beeinträchtigung hat, der aber Aufgaben in dem Bereich wahrnimmt, für den er die Ressourcen zur Verfügung stellen kann. Da sind für mich die Arbeitgebervereinigungen in der

Region wichtige Gesprächspartner. Wir haben zudem Mitarbeitende, die Menschen auf dem Weg in die berufliche Integration begleiten. Mir geht es jedoch auch darum, das Verständnis für unsere Klientinnen und Klienten generell zu stärken. Denn es sind noch zu viele falsche Bilder vorhanden.

Alles, worüber wir nun gesprochen haben, kostet viel Geld. Institutionen wie die Stiftung Balm erhalten aber immer weniger Geld durch die öffentliche Hand. Bei Ihnen wurde eine neue Stelle für Kommunikation und Fundraising geschaffen. Ist das die Richtung, in welche die Institutionen in Zukunft gehen müssen?

Die Mittelbeschaffung wird auf jeden Fall ein zentrales Thema werden. Mit dem individuellen Betreuungsbedarf, der heute als Grundlage für die Finanzierung gilt, wird für jeden Einzelnen aufgrund seiner Ressourcen definiert, was er für eine Betreuung braucht. Dies im Gegensatz zu früher, als Pauschalen gesprochen wurden. Dieser Wechsel des Finanzierungssystems hat zur Folge, dass nicht mehr alle Projekte unterstützt werden können. Das heisst, um solche Projekte zu finanzieren, brauchen wir Drittmittel.

Für welche Projekte zum Beispiel?

Zum Beispiel für unseren Tiergarten. Für unsere Klientinnen und Klienten ist dieser Tiergarten sehr wichtig und ein grosses emotio-

nales Thema. Er entspricht aber nicht mehr der Tierschutzgesetzgebung, das heisst, wir müssen einen neuen Tiergarten anlegen. Dieser wird jedoch von der öffentlichen Hand nicht finanziert. Darum müssen wir Organisationen oder Privatpersonen finden, die uns unterstützen.

Es gibt sehr viele Institutionen, die sich in der gleichen Situation befinden. Entbrennt nun ein Wettkampf um die zahlungskräftigsten Sponsoren?

Von einem Wettkampf würde ich nicht sprechen. Letztlich geht es für jede Institution darum, mit überzeugenden Projekten Geldgeber zu finden. Regional ist für uns sicher viel machbar, da sind wir gut verankert. Aber wir brauchen auch grössere, überregionale Organisationen, die uns unterstützen. Und da ist die Konkurrenz natürlich grösser. Umso wichtiger ist es eben, mit guten Projekten und guten Argumenten auf potenzielle Geldgeber zuzugehen.

Wie gross schätzen Sie denn das Verständnis der Öffentlichkeit für die Bedürfnisse einer Institution wie der Stiftung Balm ein?

Das Verständnis in der Region für die Stiftung Balm ist sehr gross. Wir erhalten jedes Jahr diverse Spenden, ohne dass wir Fundraising betreiben. Nach dem Wechsel des Finanzierungsmodells kommen wir aber um ein gezieltes Fundraising nicht herum. Und dort, wo das Verständnis nicht vorhanden ist, müssen wir es schaffen. Denn um unseren Klientinnen und Klienten auch in Zukunft das breite Angebot, das wir richtig und wichtig finden, zur Verfügung stellen zu können, werden wir mehr Drittmittel brauchen.

Die neue Stelle heisst Kommunikation und Fundraising – bedeutet dies, dass man künftig vermehrt an die Öffentlichkeit gehen muss, um dieses Verständnis zu schaffen?

Davon bin ich überzeugt: Wir müssen viel mehr erzählen, was wir machen. Wir müssen Geschichten erzählen von unserem Alltag, aber auch erklären, wer die Adressaten unserer Leistungen sind, wie ihre Ressourcen gestärkt werden können und warum wir diese Leistungen erbringen. Die Zeiten, in denen man sich zurückziehen und einfach seine Aufgaben erfüllen konnte, sind vorbei.

Wird man mit dem Verein Insieme, der ein Bindeglied zur Gesellschaft ist, die Zusammenarbeit zu verstärken versuchen?

Insieme ist für die Stiftung Balm sehr wichtig. Alle diese Tätigkeiten, die Lager und Kurse, die der Verein anbietet, könnten wir gar nicht organisieren. Dafür würden uns das Personal und das Geld fehlen. Ich bin sehr froh, dass wir mit Insieme einen Partner haben, der ein Angebot zur Verfügung stellt, das eine Ergänzung zu unseren Tätigkeiten darstellt. Zudem leistet der Verein mit diesem Ange-

«Die Zeiten, in denen man sich zurückziehen und einfach seine Aufgaben erfüllen konnte, sind vorbei.»

Ulrich Appenzeller

bot einen bedeutenden Beitrag zur Integration, weil er Menschen mit Behinderung in ihrer Freizeit am gesellschaftlichen Leben teilhaben lässt. Mir ist es ein Anliegen, dass zwischen Insieme und uns eine noch intensivere Zusammenarbeit stattfindet.

Das wären auch schöne Geschichten zum Erzählen ...

Genau; das möchte ich auch. Nehmen wir zum Beispiel den Insieme-Chor. Der Chor setzt sich aus unseren Klientinnen und Klienten zusammen, läuft aber unter Insieme. Dieses Jahr waren die Mitglieder in einem Chorlager. Das war für sie ein Highlight. Das sind Geschichten, die wir der Öffentlichkeit erzählen müssen.

Das Schweizer Fernsehen hat in den letzten Jahren in verschiedenen Kurzserien Menschen mit einer geistigen Behinderung begleitet. Würden Sie bei einer solchen Sendung mitmachen?

Alles was dabei unterstützt, das Verständnis für Menschen mit einer Behinderung zu erhöhen, ist wichtig. Grundsätzlich könnte ich mir ein solches Fernsehprojekt vorstellen. Für uns ist einfach zentral: Unsere Klientinnen und Klienten haben eine Privatsphäre. Diese müsste bei einer Reportage aus einer Wohngruppe gewahrt bleiben. Es kann nicht Sinn und Zweck sein, die Menschen auszustellen. Eine Reportage aus der Industriewerkstatt wäre einfacher, denn dabei handelt es sich um einen Arbeitsplatz. Man müsste also genau abklären, was geht und was die Privatsphäre unserer Klienten verletzen könnte.

Welche Möglichkeiten sehen Sie noch, um das Verständnis zu fördern?

Was wir immer wieder machen, sind kleine Seitenwechsel. Wir bieten Vertretern der Wirtschaft oder von Bildungsinstitutionen die Gelegenheit, uns einfach einmal für einen halben Tag zu besuchen. Die Industriewerkstatt oder die Gärtnerei bieten sich beispielsweise dafür an. Diese Besucher sehen, wie in unseren Werkstätten gearbeitet wird, was dort für eine Stimmung herrscht und was für Menschen hier tätig sind. Ich bekomme immer wieder die Rückmeldung, dass ein solcher Besuch die Leute erdet. Weil er ihnen vor Augen führt: Es gibt auch andere Sichtweisen. Solche Gelegenheiten zum direkten Kontakt müssen wir mehr schaffen. Und auch hier: nicht im Sinne des Ausstellens, sondern im Sinne des Integrierens. Schliesslich fördern auch unsere Veranstaltungen wie der Balmtag oder der neue Adventsmarkt den Austausch und das Verständnis.

Interview: Jacqueline Olivier