

## Teilhabe in der Praxis: Heimstätten Wil

### **Miteinander die Arbeit gestalten**

**Das Gelände der Heimstätten Wil ist weitläufig und grün. Hier verteilen sich auf weiter Flur die verschiedenen Gebäude der Stiftung: Wohnhäuser, Werkstätten, Manufakturen, die Tagesstätte, Gärtnerei und das zentrale Hauptgebäude. Die Stiftung hat das Thema Teilhabe schon vorangetrieben, lange bevor die Schweiz die UN-Behindertenrechtskonvention 2014 ratifiziert hat.**

Betritt man die Marketing- und Design-Abteilung, wo eigene Produkte entworfen werden, dann trifft man auf Mitarbeitende mit psychischer oder kognitiver Beeinträchtigung und ohne Bloss: Wer ist wer? Wer ist Klient oder Klientin und wer Fachperson? Die Frage stellt sich einem erst gar nicht und man spürt: Hier vermischen sich die Rollen, hier wird Teilhabe tatsächlich gelebt.

### **Verantwortung übernehmen**

Teilhabe ist ein komplexer Begriff, der je nach Sprachgebrauch anders verstanden wird. Den Heimstätten Wil ist es ein Anliegen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst selbstbestimmt und selbstverantwortet an einem normalisierten Leben teilhaben. Thomas Weymuth, Leiter Teilhabe und Bildung, präzisiert: «Unsere Mitarbeitenden sollen selbst entscheiden, welche Lebenssituation sie wählen möchten und ob sie an möglichst normalisierten Lebensorten teilhaben können.» Das, was «normal» sei, drücke man den Leuten aber nicht auf. Vielmehr möchte man zulassen, dass die Menschen Verantwortung für die persönliche Lebensgestaltung und Lebensqualität mittragen, genauso wie sonst auch jeder Mensch die Entscheidung für sein Leben selbst übernimmt. So steht es auch im Artikel 27 der UN-Behindertenrechtskonvention: Das Recht auf Arbeit schliesst die Möglichkeit ein, den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen, die frei gewählt oder frei angenommen wird.

### **Das persönliche Potenzial fördern**

Doch das war nicht immer so in den Heimstätten Wil. Früher war die Stiftung eine klassische Versorgerorganisation, die 1994 aus der Psychiatrischen Klinik hervorgegangen ist. Gut zehn Jahre später hat die damalige Geschäftsleitung sich für die Teilhabeorientierung entschieden. «Wir haben uns schon früh mit der Thematik beschäftigt und haben heute den Vorteil, auf die veränderten Anforderungen vorbereitet zu sein. Die Haltung ändert man schliesslich nicht von heute auf morgen. Das ist ein Prozess», so Thomas Weymuth.

Ein wesentlicher Aspekt ist der personenzentrierte Begleitansatz, das heisst, die Stärken der Menschen in den Mittelpunkt des Tuns zu stellen, und zwar mit allen Konsequenzen – sie an allen Entscheidungsprozessen zu beteiligen und die persönlichen Möglichkeiten und Wünsche mit ihnen zu besprechen. Dabei geht es nicht

um ein Wunschkonzert, sondern um die Kernfrage: Was fällt der Person leicht und wie können die Heimstätten Wil das zu Geld machen? «Die ganze Unterstützungskraft muss in das Potenzial gehen. Wir fördern das, was jemandem leicht fällt, worin seine Stärke liegt und

gleichen nicht aus, was jemandem schwer fällt», erklärt Tobias Lindeke, Bereichsleiter Arbeit und Mitglied der Geschäftsleitung. Der Grund ist nachvollziehbar: Aus unternehmerischer Sicht macht es keinen Sinn, am Schwachpunkt zu arbeiten. Die Idee ist vielmehr, Mitarbeitende zu erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern zu befähigen, mit genau den Potenzialen, die diese Person mitbringt. Gemeinsam versucht man, neue Geschäftsfelder zu erobern. «Das ist etwas organisch Wachsendes. Wir schaffen Mehrwert unabhängig von der Beeinträchtigung», sagt Tobias Lindeke.

«Wir lassen zu, dass Menschen mit Beeinträchtigungen Verantwortung übernehmen.»

*Tobias Lindeke*

### Wie der Wandel gelingt

Es geht um keine theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Teilhabe, sondern um gelebte Wirklichkeit. «Diese ist essenziell für den Wandel. Wir müssen den Mut haben, projektmässig irgendwo anzufangen und zu schauen, was passiert», so Tobias Lindeke. Ein wichtiger Teil der Arbeit seien das ständige Reflektieren der eigenen Rolle als Fachperson und der regelmässige und direkte Austausch. Die veränderten Rollen von Agoginnen und Agogen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden ständig betrachtet, reflektiert, aufgebrochen und durchmischt. Für Tobias Lindeke ist es ganz zentral, dass der Agoge oder die Agogin in dem Zweifel bleiben kann und sich immer wieder fragt: Ist das wirklich schon Teilhabe? «Nur die, die Zweifel haben, bleiben dran, den Wandel zu fordern. Denn es geht nicht von selbst», sagt er. Wichtig sei es, den Mitarbeitenden wie auch Agoginnen und Agogen genug Zeit für diesen gemeinsamen Lernprozess zu gewähren.

«Die Haltung ändert man nicht von heute auf morgen.»

*Thomas Weymuth*

Der Wandel beginnt bei der Geschäftsführung und ihrer Intention. Eine Präambel der Stiftung lautet: Es gibt keine neuen Projekte ohne Einbezug von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das bewirkt eine andere Haltung, ein anderes Denken. So ertappt sich Thomas Weymuth in Situationen, in

der er mit einer anderen Fachperson ein Projekt bereits vorbesprechen will: «Da muss ich mich selbst an der Nase nehmen, denn genau darum geht es: Als Fachleute nicht schon wieder x Schritte voraus zu sein, sondern das Vorgehen von Anfang an gemeinsam aufzugleisen. Das hat mit Augenhöhe zu tun.»

Aber es gibt keine Rezepte, wie man etwas umsetzen kann. Sicher ist: Der Führungs- und Kulturwandel gelingt nicht mit purem Aktionismus, Kontroll- und Qualitätsdenken. Fehler machen gehört zum Prozess. «Es geht darum, dass jeder in Bewegung kommt und dass man das von verschiedensten Seiten her unterstützt», so Tobias Lindeke. Diesbezüglich befinden sich die Heimstätten Wil regelrecht auf einer grünen Wiese. Dass man so separiert ist, begreift man hier als Chance, als Spielfeld, Arbeit anders, nämlich sinnhaft gestalten zu können. Vor dieser Frage steht grundsätzlich auch die Gesellschaft.

### Das agogische Spannungsfeld

Was mit dem Prozess einhergeht sind die Verunsicherungen im Rollenverständnis der Agoginnen und Agogen. Tobias Lindeke hat ethische Bedenken, was im arbeitsagogischen Modell als der Spagat oder das Spannungsfeld bezeichnet wird. Er spricht von struktureller Gewalt: «Wenn ich einen Menschen in seiner persönlichen Entwicklung in der Rolle als Berater oder Coach begleite, dann kann ich nicht gleichzeitig dessen Vorgesetzter sein.» Die Heimstätten Wil bearbeiten dieses jahrzehntelange Spannungsfeld strukturell, indem sie in den Werkstätten die Zuständigkeiten für den Betriebsablauf sowie die Beratungsfunktion personell klar trennen. Sie bilden sehr viele Arbeitsagoginnen und Arbeitsagogen aus. Für den Bereichsleiter Arbeit ist die Ausbildung ein gutes Fundament für beides, für wertorientierte Führungsaufgaben und Beratung/Coaching: «Vorgesetzte, die Arbeitsagogik gelernt haben, die wissen, wie man würdevoll führt. Aber wir übertragen Verantwortung nicht mehr von oben herab, sondern lassen zu, dass Menschen mit Beeinträchtigungen Verantwortung übernehmen.» Tobias Lindeke arbeitet fast nur noch kollektiv und ist davon überzeugt, dass die kollektiven Ansätze auch immer mehr für die Agoginnen und Agogen wichtig werden. «Das Schönste wäre doch», resümiert Thomas Weymuth, «wenn Mitarbeitende Aufgaben der Agogen übernehmen, weil sie es besser können. Aber das braucht einen Haltungswchsel.» So wird die Praxis zum Forschungsfeld, nach dem sich das arbeitsagogische Modell auch in Zukunft weiterentwickeln wird.

### Gelebte Teilhabe im Alltag

Teilhabe findet in den Heimstätten Wil konsequent auf allen Ebenen statt. Gemeinsam wurden zum Beispiel die Werte in den Leitgedanken formuliert. An dem Prozess haben sich 60 Menschen beteiligt. Im Bereich Arbeit gibt es die jährliche dreitägige Betriebsversammlung und monatlichen Bereichssitzungen, in denen jede Person Ziele einbringen kann.

Einzigste Anforderung: Die Ziele müssen mit dem Zweck, den Leitgedanken und dem Strategiepapier der Stiftung im Einklang stehen. Die Leute werden an die Themen herangeführt, damit sie Mitverantwortung tragen können. Teilhabe reicht vom Entwickeln neuer Teilhabe-Möglichkeiten und Mitgestaltungsräume im Wohn- und Arbeitsbereich über die kooperative Arbeitsplanung und Arbeitsplatzgestaltung bis hin zu bedarfsgerechten Kommunikationsmitteln, gemeinsamen Audits und regelmässigen Evaluationen der Teilhabe-situationen – um nur einige Beispiele zu nennen.

Entstanden sind auch Assistenzstellen und selbständigere Stellen, die mit Mitarbeitenden mit Rente besetzt sind. Sie haben beispielsweise in der Personalabteilung Kontakt zu sensiblen Daten und müssen eine Verschwiegenheitserklärung unterschreiben. Das wäre früher undenkbar gewesen. Ein Mitarbeiter mit Rente hat aus eigener Initiative die Mitarbeitervertretung ins Leben gerufen und macht das nun hauptamtlich.

Ausserdem unterstützen die Heimstätten Wil alle Mitarbeitenden in der Persönlichkeitsentfaltung. Weiterbildung ist nicht mehr davon abhängig, ob der Mensch eine Beeinträchtigung hat oder nicht. Neben den gängigen technischen Weiterbildungen werden Kommunikationstrainings und Moderationsschulungen angeboten. Bildung ist für die Stiftung inzwischen zu einem Geschäftszweig geworden. Man bietet neuerdings gemischte Workshops mit Fachleuten und Klientinnen und Klienten zu einem praktischen Thema an und bezieht auch dort Menschen mit Beeinträchtigungen ein, etwa in der Moderation.

### **Inklusion statt Separation**

Besonders erfolgreich sind die Heimstätten Wil mit ihrem Supported Employment, ihrem Personalverleih. «Wir begleiten alle, die sich im 1. Arbeitsmarkt ausprobieren möchten, ohne dass sie das Mindestmass an Leistung, das sonst erwartet wird, oder besondere Anforderungen erbringen müssen», sagt Tobias Lindeke. Dafür hat die Stiftung einen Verleihvertrag beispielsweise mit einem Bäcker, der Post oder einer Buchhandlung. Ein Job Coach begleitet beide Seiten – das Unternehmen mit seinen Fragen wie auch die betroffene Person. Ziel sind dauerhafte Anstellungen, durchaus auch bei typischen Industrieunternehmen ohne Teilhabe-möglichkeiten. «Wenn jemand in so einem Kontext arbeiten möchte, unterstützen wir ihn dabei, und zwar auch dann, wenn Probleme auftauchen sollten», so Tobias Lindeke. Er stellt aber auch klar, dass sie keine Spitzenproduktionen abdecken würden oder billige Arbeitskräfte seien. Seine Erfahrung ist allerdings, dass bei den lokalen Unternehmen sehr viel Einbezug und Engagement vorhanden ist und Teilhabe viel leichter und besser gelingt als in den Werkstätten. «Das eigentliche Übel ist die geschützte Werkstatt selbst, die Separation. Die Kritik an der Werkstatt trage ich voll mit. Sie ist keine Lösung und weit weg vom Inklusionsgedanken», sagt der Bereichsleiter Arbeit. Trotzdem bleibe es aber wichtig, dass jeder die Entscheidungsfreiheit habe, wo er arbeiten wolle.

In den Heimstätten Wil ist man nun daran, auch innerhalb der Werkstatt die Inklusion anzugehen. Ein konsequenter Schritt, von dem Tobias Lindeke überzeugt ist: «Wenn Menschen mit und ohne Behinderung an ein- und derselben Arbeit arbeiten, dann kommen wir in die Richtung, in die wir wollen. Aber uns fehlen dafür noch die Menschen ohne IV-Rente oder Beeinträchtigung.» Aktuell hat man zwei Gärtner eingestellt und übernimmt eine Gärtnerei mit Laden.

Die erwähnte Separation ist für die Heimstätten Wil auch das grösste Problem. Von den 300 Mitarbeitenden arbeiten 270 mit Rente, 30 ohne. Es gibt damit massive Lohnunterschiede für die gleiche Arbeit. Tobias Lindeke würde den wirtschaftlichen Erfolg gerne exorbitant steigern, um den Mitarbeitenden mit Rente mehr Lohn zahlen zu können. Doch dann hätten sie kein Anrecht mehr auf die IV-Rente. «Der Job-Coach wird ihnen aberkannt, weil sie finanziell erfolgreich sind. Das ist ein Systemfehler, denn sie sind ja nur so erfolgreich, weil sie eine gute Begleitung haben», kritisiert er. Sein Wunsch ist, dass die Beeinträchtigung einer Person grundsätzlich anerkannt wird, egal wie viel Geld sie verdient. Eine Lösung scheint aber leider noch in weiter Ferne zu sein.

### **Kooperieren und gemeinsam lernen**

Die Heimstätten Wil sind eine lernende Organisation in sich, streben aber auch an, eine miteinander lernende Organisation zu sein. Die Vernetzung mit anderen Institutionen und Betrieben ist ein wichtiger Teil von Weymuths Arbeit. Früher war das «Gärtlidenken» gross. Heute teilt man die Erfahrungen. «Es gibt viele Anfragen von aussen. Viele möchten wissen, wie wir arbeiten. Aber es gibt genauso Organisationen, die radikaler unterwegs sind und zum Beispiel die Hierarchie abgeschafft haben. Der Austausch untereinander ist befruchtend und es bewegt sich sehr viel bei den Institutionen und auf Verbandsebene», sagt Thomas Weymuth.

Aber er spricht auch von einem Mehrgenerationen-Projekt, bis die Zugänglichkeit zu allem für jeden Menschen selbstverständlich sein wird. Dabei sind die Organisationen auf eine gute Kooperation mit den politischen Vertretern, Leistungsträgern, Verbänden, Gemeinden und besonders auch mit den unterschiedlichen sozialen Ausbildungsstätten, den Anbietern von Wohnraum und den Arbeitgebern angewiesen.

### **Schritt für Schritt zur inklusiven Gesellschaft**

Man arbeitet intensiv daran, dass sich kollektiv ein anderes Bewusstsein entwickelt und die Vielfalt und Durchmischung selbstverständlich werden. «Ohne diesen Wandel wird die Stigmatisierung von psychischen Beeinträchtigungen nicht aufhören. Wenn eine Behinderung nicht so offensichtlich ist, sind es auch die Barrieren nicht. Die UN-BRK gibt uns die Berechtigung, die Aufmerksamkeit auf das Thema zu richten», sagt Tobias Lindeke.

Vor allem aber wird man nach draussen gehen, sowohl beim Wohnen als auch Arbeiten. Die Vision: Mehr Wohnräume im Ort statt separiertem Wohnheim und eine Konzernstruktur im Bereich Arbeit. Letztere erklärt Tobias Lindeke so: «Wir möchten Betriebe übernehmen, sie eigenständig weiterführen und dort unsere Führungs- und Unternehmenskultur einpflegen. Menschen mit einer Beeinträchtigung, die wir zu Organisationsentfaltern und -entfalterinnen weiterbilden, könnten die Geschäfts-führung übernehmen.» Die Stiftung bleibt in Bewegung und treibt den Wandel voran. Auch mit der Stadt Wil ist sie in Gesprächen für eine Inklusionsstadt.

Schritt für Schritt wird der Wandel also spürbar. Auf dem Gelände soll zum Beispiel ein Begegnungs- und Erlebnisort für alle entstehen. Schon jetzt findet man auch in Wil Betriebe, die sich sozial engagieren und seit Jahren ihre Belegschaft durchmischen. Es entstehen immer mehr Räume, wo Menschen mit und ohne Beeinträchtigung gemeinsam teilhaben am Leben. Die Zukunft sieht Thomas Weymuth so: «Am Schluss wäre es schön, wenn wir alles Mitbetroffene sind.»

Die Stiftung Heimstätten Wil stellt vielfältige Wohn- und Arbeitsangebote zur Verfügung, die rund 400 Menschen mit einer psychischen oder kognitiven Beeinträchtigung nutzen und mitgestalten können. Neben den eigenen Abteilungen Holz, Industrie, Textil, Landbau und Gärtnerei sowie der Entwicklung und dem Verkauf von eigenen Produkten bietet sie zusätzlich in Zusammenarbeit mit Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes externe Arbeitsplätze an. 150 Fachpersonen aus verschiedenen Berufsrichtungen setzen sich in der agogischen Begleitung dafür ein, dass die Klientinnen und Klienten eine Assistenz erhalten, die ihren individuellen Bedürfnissen entspricht.

[www.heimstattenwil.ch](http://www.heimstattenwil.ch)