

# INFOS

INSOS

Magazin des nationalen Branchenverbands der Institutionen für Menschen mit Behinderung

Nr. 45 | November 2014



## Psychische Beeinträchtigung

Menschen mit psychischer Beeinträchtigung treten zunehmend instabil von der Klinik in Institutionen über. Eine Herausforderung für alle. **Seiten 3 - 9**

## Neues in die Welt bringen

Wie kommt Neues in die Welt? Die Theorie U propagiert «das Lernen aus der Zukunft» – und faszinierte die Kongress-Teilnehmenden. **Seite 10**

## Bereit für die Zukunft

Im Interview spricht INSOS-Präsidentin Marianne Streiff über die Stärken des Verbandes und die Herausforderungen der Zukunft. **Seite 13**

Editorial

# Von selbst geschieht nichts

**Das Jahr 2014 steht für zehn Jahre** Behindertengleichstellungsgesetz (BehiG). Und es steht für die Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) durch die Schweiz. Das ist doch was! Ersteres hat das Zweite wohl erst möglich gemacht. Einiges hat sich in den letzten zehn Jahren geändert, vieles für Menschen mit Behinderung verbessert. Doch machen wir uns nichts vor: Ein Wertewandel in der Gesellschaft, in der Wirtschaft, in den Köpfen der Menschen ohne Behinderung hat noch nicht wirklich stattgefunden. Politisch hat man sich viel vorgenommen: Innerhalb von vier Jahren sollen schweizweit 17 000 IV-Bezügerinnen und -bezüger in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden. Nach zwei Jahren ist absehbar, dass dieses Ziel trotz attraktiver Modelle bei Weitem nicht erreicht wird.



**Also: Wir müssen dran bleiben.** Wir müssen das BehiG und die UN-BRK als Instrumente nutzen, um die Gleichstellung und Inklusion weiter voranzutreiben. Von selbst geschieht nichts – im Gegenteil. Der wachsenden Komplexität der Probleme in der Gesundheits- und Sozialpolitik – bedingt durch die Zunahme der Unterstützungsbedürftigen, den Spardruck und die schwindende Solidarität in der Gesellschaft – kann nur mit noch intensiveren Anstrengungen begegnet werden. Denn wir wollen weitere Fortschritte erzielen und nicht wieder an Terrain verlieren.

**An der europäischen Konferenz der Sozialen Institutionen (EASPD)** diesen Oktober in Oslo war Erstaunliches zu vernehmen: Beispielsweise, dass in Rumänien die Menschen mit Behinderung schlicht ums Überleben und um den Zugang zum Gesundheitswesen kämpfen müssen; das macht mich betroffen. Dass in Grossbritannien gewisse institutionelle Angebote wie Arbeitsplätze im geschützten Bereich ohne adäquate Ersatzlösung abgeschafft werden, nur um Geld zu sparen. Oder dass Norwegen seinen als fortschrittlich bezeichneten Weg des «gemeinschaftsbasierten Dienstleistungsangebots» unter dem Stichwort «Re-Institutionalisierung» wieder verlassen will. Das alles macht hellhörig.

**Nehmen wir die Herausforderung an.** Nutzen wir die Chancen der vergleichsweise hervorragenden Voraussetzungen in der Schweiz. Das heisst: Das Erreichte zu verteidigen und alles daranzusetzen, mit geeigneten Massnahmen, mit guten Dienstleistungsangeboten und mit unserem Engagement für mehr Solidarität den Zielen der UN-BRK einen grossen Schritt näher zu kommen.

Freundliche Grüsse

Peter Saxenhofer  
Geschäftsführer INSOS Schweiz

< **Stefan Bühler** hat Beate Arnegger, einer Betreuerin im externen Wohnen der Stiftung Mansio, das Jassen beigebracht.  
Bild | Michel Canonica

Psychische Beeinträchtigung | Zusammenarbeit von Kliniken und Institutionen

# Wunsch nach intensiverer Vernetzung

**Im Zuge der Akutausrichtung der psychiatrischen Kliniken verlassen Patientinnen und Patienten heute früher die Kliniken und treten tendenziell instabiler in Institutionen über. Dies erfordert von allen Beteiligten Flexibilität, Geduld – und angepasste Lösungen.**

Die psychiatrischen Kliniken in der Schweiz haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten stark gewandelt und sich neu ausgerichtet. Im Zuge der Deshospitalisierung und Akutausrichtung ist zum einen die Zahl der Betten für Langzeitpatientinnen und -patienten in den Kliniken stark gesunken: Während etwa im Kanton Zürich 1998 noch 1262 Langzeitbetten zur Verfügung standen, waren es im Jahr 2003 noch 768 – fast 40 Prozent weniger. Zum andern hat die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in

wies und Mitglied der INSOS-Fachkommission Psychische Beeinträchtigung, die Entwicklung pointiert zusammen.

**Eine Herausforderung für alle**

Dass Menschen mit psychischer Beeinträchtigung heute die Kliniken früher verlassen als einst, stellt die Institutionen vor neue Herausforderungen. Denn die Männer und Frauen, die bei ihnen in eine Wohngruppe oder Tagesstätte übertreten oder in einer Werkstätte zu arbeiten beginnen, sind heute tendenziell instabiler und weniger leistungsfähig als noch vor zehn Jahren. Im Bereich Wohnen kann insbesondere der Übertritt von Menschen mit schwerer psychischer Erkrankung zu einer hohen Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden führen und viel Motivationsarbeit, klare Strukturvorgaben sowie Einzelbetreuung notwendig machen. Dies bestätigt eine aktuelle Untersuchung der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich (PUK) (vgl. Seite 4). Sie macht zudem deutlich, dass die Institutionen einen Teil der Belastung auf die teilweise intransparenten Zuweisungen durch die psychiatrischen Kliniken, die zu frühen Entlassungen von Patientinnen und Patienten sowie auf deren unzureichende

Vorbereitung auf die neue Wohnsituation zurückführen (vgl. Seite 5). «Die Untersuchung zeigt an der Schnittstelle zwischen Klinik und Wohneinrichtung klar ein Verbesserungspotenzial auf», lautet denn auch das Fazit von Matthias Jäger, Co-Autor und Oberarzt an der Psychiatrischen Klinik Zürich.

**Mehr Instruktion erforderlich**

Die Akutausrichtung der psychiatrischen Kliniken haben längst auch die Werkstätten zu spüren bekommen: Weil die neuen Mitarbeitenden heute tendenziell weniger belastbar und weniger leistungsfähig sind, sind sie auf eine intensivere Betreuung sowie auf aufwändigere Instruktionen angewiesen. Diese Entwicklung erfordert von Werkstätten grosse Flexibilität, Geduld sowie angepasste, kreative Lösungen. Während die einen zu Gunsten der Betreuung administrative Prozesse vereinfachen oder zur Einarbeitung neuer Mitarbeitenden eine Orientierungswerkstatt geschaffen haben, setzen andere ganz bewusst auf niederschwellige Angebote (vgl. Seiten 8 - 9).

| Barbara Lauber  
[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > **Verband** > **Fachbereiche** > **Psychische Beeinträchtigung**

**«Unsere Untersuchung zeigt an der Schnittstelle zwischen Klinik und Wohneinrichtung klar ein Verbesserungspotenzial auf.»**

Matthias Jäger, Psychiatrische Klinik Zürich

psychiatrischen Kliniken deutlich abgenommen: Allein in den letzten zehn Jahren sank sie in der Schweiz gemäss H+ von 38,2 Tagen (2001) auf 33,2 Tage (2011). Heute benötigen allerdings noch immer rund 20 Prozent der Patientinnen und Patienten mehrmonatige Aufenthalte auf Akutstationen.

**Vom Patienten zum Klienten**

Diese Entwicklung hat in den letzten Jahren die tägliche Arbeit der Institutionen stark beeinflusst – und sie tut es noch immer. Denn die ehemaligen Langzeitpatientinnen und -patienten der Kliniken leben heute vielfach voll- oder teilzeitbetreut in Institutionen für Menschen mit psychischer Beeinträchtigung. «Früher waren diese Männer und Frauen Kranke respektive Patienten. Im Zuge der Akutausrichtung wurden sie Menschen mit Behinderung», fasst Josef Hollenstein, Leiter der Stiftung Stern-

Nach einem Klinikaufenthalt zog Stefan Bühler in die Stiftung Mansio. Heute wohnt der 31-Jährige selbstständig in einer 2er-WG. Bild | Michel Canonica



Psychische Beeinträchtigung | Studie zur Zusammenarbeit von Kliniken und Institutionen

## Verbesserungen wären nötig und möglich

Die Betreuung von Menschen mit schweren psychischen Erkrankungen ist für Institutionen anspruchsvoll. Eine Untersuchung der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich zeigt: Eine flexible Zusammenarbeit mit den Kliniken, eine transparente Kommunikation und eine spezialisierte Anlaufstelle in den Kliniken könnten Entlastung bringen.

Mit der Dehospitalisierung und der Akutausrichtung psychiatrischer Kliniken ist das Angebot an betreuten Wohnformen für Menschen mit schweren psychischen Erkrankungen deutlich erweitert worden. Heute leben ehemalige Langzeitpatientinnen- und -patienten der Kliniken vielfach in Wohneinrichtungen, was diese vor grosse Herausforderungen stellt.

«Diese Personen verursachen oftmals Betreuungsprobleme. Das kann zu häufigen und langen Klinikaufenthalten sowie zu wiederholten Wechseln der Wohnform und damit zu einer stets geringer werdenden Zahl von aufnahmebereiten Einrichtungen führen», stellen Matthias Jäger, Oberarzt an der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich (PUK), und seine Co-Autoren in ihrer Studie «Psychiatrischer Versorgungsbedarf in betreuten Wohneinrichtungen» fest (Neuropsychiatrie, 2014: 28:12-18).

### Hohe Arbeitsbelastung

Die Autoren befragten in ihrer Studie insgesamt 56 Zürcher Wohneinrichtungen, welche zusammen rund 1600 Wohnplätze anbieten. Die Einrichtungen äusserten sich zu den Ursachen für die Betreuungsprobleme und schlugen mögliche Lösungsansätze vor.

Die Wohneinrichtungen berichten vielfach über erfreuliche Verläufe bei der Betreuung von Menschen mit schweren psychischen Erkrankungen. Ein Grossteil kann sich nach dem Eintritt stabilisieren und allenfalls nach einigen Jahren in eine eigenständigere Wohnform wechseln. Gleichzeitig betonen die Institutionen aber auch, dass die Betreuung eine hohe Arbeitsbelastung bedeute und teil-



Eine Untersuchung der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich zeigt: Eine intensivere Vernetzung mit den psychiatrischen Kliniken könnte die Institutionen entlasten. Bild | zvg

weise Einzelbetreuung nötig sei. Zudem könne durch die eingeschränkte Ansprechfähigkeit der Klienten eine «sehr fragile, angespannte oder angstbesetzte Wohnatmosphäre» entstehen.

### Wichtig: Transparenz und Vernetzung

Als Ursachen für das teilweise schwierige Zusammenleben werden häufig klientenbezogene Aspekte wie fehlende Krankheitseinsicht, schlechte Compliance oder Substanzkonsum genannt. Daneben führen die Institutionen aber auch die teilweise unkoordinierte Zusammenarbeit mit den Kliniken ins Feld. Sie kritisieren u.a. intransparente Zuweisungen, zu frühen Entlassungen von noch instabilen Personen sowie unzureichende Vorbereitungen auf die neue Wohnsituation.

Für die Institutionen ist eine transparente Darstellung der Situation des Patienten und dessen Vorgeschichte essentiell für die Bedarfsklärung. Sie wünschen eine gute Vernetzung noch vor dem Übertritt aus der Klinik, ein individuell abgestimmtes Übertrittsprozedere sowie gemeinsame Standort- und Austrittsgespräche für einen lückenlosen Informationsfluss. Zudem regen sie bei komplexen

Problematiken ein abgestuftes Übertrittsverfahren an, wünschen klare Absprachen für Krisensituationen sowie eine niederschwellige Aufnahmemöglichkeit. Auch die personelle Kontinuität ist für die Institutionen grundlegend für eine erfolgreichere Versorgung. Sie wünschen sich deshalb in den Kliniken Ansprechpartner, die über ein vertieftes Wissen über die Bedürfnisse jener Klienten verfügen, die in betreuten Wohnformen leben.

### «Es gibt Verbesserungspotenzial»

«Die Untersuchung zeigt an der Schnittstelle zwischen Klinik und Wohneinrichtung einen klaren Wunsch nach Verbesserung der Zusammenarbeit auf», stellt Matthias Jäger auf Anfrage fest. Die PUK wird nun konkrete Verbesserungsmaßnahmen prüfen. Matthias Jäger betont: «Wünschenswert wäre eine intensivere Vernetzung von Klinik und Wohneinrichtung respektive ein spezialisiertes Angebot seitens der Klinik, das als niederschwellige Anlauf- und Beratungsstelle für die Wohneinrichtungen fungieren könnte.» | Barbara Lauber

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

Psychische Beeinträchtigung | Wünsche von Kliniken und Institutionen

## «Über die eigenen Türen hinausdenken»

Ob in Basel, Bern, Lausanne, Genf oder Luzern: Sowohl Institutionen wie Psychiatrische Kliniken sind vielerorts recht zufrieden mit der Zusammenarbeit. Mit Seitenwechsellern oder Coachings bemühen sich beide Seiten aktiv um eine gute Beziehung. Trotzdem gibt es Verbesserungspotenzial – und Wünsche an die Politik.

### Die Wünsche der Institutionen

«Die Zusammenarbeit mit den Psychiatrischen Kliniken hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert», hält Peter Ettlín von der PSAG für Basel fest. Die meisten Übergänge funktionierten gut – bloss beschäftigten einen dann die Einzelfälle stärker, bei denen etwas nicht wunschgemäss laufe.

**INFORMATION.** Wichtig sei für die Institution, dass die Klinik etwa bei Austritten nicht nur den behandelnden Arzt informiere, sondern auch die Sozialpsychiatrischen Dienste wie die Wohnbegleitung. «Wir sind für manche Klienten die wichtigste Bezugsperson und müssen wissen, wenn jemand neue Medikamente mit anderen Nebenwirkungen bekommt oder seit einer Woche wieder zu Hause ist und auf unseren Besuch wartet.»

**SEITENWECHSEL.** «Wir alle sind gefordert, über unsere eigenen Türen hinausdenken», sagt Ettlín. Hilfreich seien deshalb die Einführungstage in der PSAG, die sich an neue Sozialarbeitende in Kliniken richten. Solche Seitenwechsel schätzt auch Fredy Mattle von der Stiftung Brändi in Luzern. Mitarbeitende von Brändi können ein bis zwei Tage in der Klinik schnuppern; umgekehrt kamen früher Psychiatriepflegende in Ausbildung zu Brändi. «Dieser Perspektivenwechsel bringt sehr viel, und den müssten wir wieder intensivieren.» Zum Beispiel, um die unterschiedlichen Messlatten besser zu verstehen: «Für die Psychiatrie sind Menschen wieder funktionsfähig, die für unsere Anforderungen in der Werkstatt zu instabil sind.» In Mattles Augen fehlt sowohl bei der Arbeit als auch im Wohnen ein Angebot zwischen Institution und Psychiatrie.

**FRÜHZEITIGE AUFNAHME.** Insgesamt lobt Mattle die Kooperation mit den Kliniken. Einen Wunsch hat er an die Politik: mehr Betten und Therapiezeit in den Kliniken. Das fordert auch Patrick Rossetti von Centre-Esprit in Genf. In der Rhonestadt führe der akute Platzmangel in den Kliniken zu etlichen Problemen zulasten der Menschen mit psychischen Erkrankungen. Wenn die Institution bei jemandem den Beginn einer psychischen Krise erkenne, so sei die Klinik nicht bereit, ihn aufzunehmen. Man habe mehrmals warten müssen, bis die Situation eskaliere – was den Verlauf der Krise und die Rückkehr in die Institution erschwere. Bei Austritten aus der Klinik erfahre das die Institution bisweilen erst wenige Stunden vorher – zuwenig, um die Rückkehr gut aufzugleisen. Lobend erwähnt Rossetti die ambulanten Konsultationen bei Klinikärzten. Die Reaktionszeiten seien kurz und die Ärzte kämen jede Woche in der Institution vorbei. | Barbara Spycher

### Die Wünsche der Kliniken

«Vereinfacht gesagt finden die Institutionen, dass Menschen von der Klinik in zu instabilem Zustand entlassen werden, und die Kliniken fragen sich, wieso die Institutionen nicht besser mit Stimmungsschwankungen der Klienten zurechtkommen», sagt Frédéric Schmutz vom Sozialdienst der Psychiatrischen Uniklinik in Lausanne. Der Sozialdienst versuche dann Klinikintern zu erklären, dass der Heimalltag andere Anforderungen stelle als das Leben in der Klinik.

**INDIVIDUELLE ANGEBOTE.** In den Institutionen wünscht sich Frédéric Schmutz mehr qualifiziertes Personal, um Menschen mit immer komplexeren psychischen Erkrankungen zu begleiten sowie mehr Angebote, wo Menschen mit einer psychischen Erkrankung «einfach sein können»: «Manchen ist es zuviel, wenn sie kochen und an diversen Aktivitäten teilnehmen müssen.» Individuelle Angebote, je nach Ressourcen der Person, erwartet auch Martin Hug vom Sozialdienst der Psychiatrischen Uniklinik in Basel – und stellt fest, dass die Institutionen heute bereits viel individuellere Lösungen anbieten als früher. Überhaupt ist er zufrieden mit der Zusammenarbeit: «Es gibt aber Verbesserungspotenzial – und zuwenig Plätze in den Institutionen.»

**ÜBERGANGSWOHNEN.** Abhilfe verspricht sich Hug von schnelleren Aufnahmeprozessen auf Seiten der Institutionen und von Übergangswohnplätzen mit Wohnassessments, um den nötigen Unterstützungsbedarf besser eruieren zu können. Hug wünscht sich zudem, dass die Institutionen ihre Bewohner rechtzeitig an die Klinik überweisen – «und nicht erst dann, wenn im Heim schon soviel Goodwill aufgebraucht ist, dass eine Rückkehr unmöglich ist.» Denn eine Einweisung in die Klinik gefolgt von der Kündigung sei «eigentlich ein No-Go».

**RÜCKKEHR.** Frühzeitige ambulante oder stationäre psychiatrische Interventionen wünscht sich auch Lisa Aeberhard vom Sozialdienst der Psychiatrischen Uniklinik in Bern. Diese kämpft mit Platzierungsproblemen bei Menschen mit hohem Betreuungsbedarf und gescheiterten Wohnversuchen in diversen Institutionen. Sehr gute Erfahrungen macht Aeberhard mit dem Intensive Case Management, das vor einem Jahr eingeführt wurde. Die Klinik begleitet schwer platzierbare Patienten hinaus, betreut aber ebenso die Institutionen im Rahmen einer Krisenprävention und -intervention. Im Gegenzug verpflichten sich die Institutionen, Bewohner nach einer Einweisung in die Klinik wieder aufzunehmen. «Bisher ein Erfolgsmodell», freut sich Aeberhard. | Barbara Spycher

**Psychische Beeinträchtigung** | Das Wohnheim Schilfluggä der Stiftung Mansio (TG) führt eine geschlossene Wohngruppe

# Die ganze Palette an Wohnangeboten unter einem Dach

**In der Stiftung Mansio können Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung mitten in der Stadt selbständig wohnen – genauso wie in einer geschlossenen Wohngruppe. Entscheidend ist der individuelle Bedarf jedes einzelnen.**

«Ich will selbständig wohnen und ein normales Leben führen.» Dieses Ziel hatte sich Stefan Bühler gleich zu Beginn gesteckt, als er nach eineinhalb Jahren die Psychiatrische Klinik verliess und im Wohnheim Schilfluggä der Stiftung Mansio in Münsterlingen (TG) einzog. Fünf Jahre später wagte er den grossen Schritt: Er zog in eine 2er-WG in einem Mietshaus mitten in Kreuzlingen. Dort kocht und putzt und wäscht der 31-Jährige selber – und auch wenn ihn Verfolgungsgängste oder Panik befallen und er nicht mehr klar denken kann, so muss er allein damit umzugehen wissen. Allerdings nicht ganz: Stefan Bühler wohnt zwar extern, aber betreut. Er kann jederzeit, auch in der Nacht, die Notrufnummer des externen Wohnens anrufen. Das hat er in den zwei Jahren, in denen er jetzt selbständig wohnt, noch nie getan – «allein die Möglichkeit hilft». Der Umgang mit ihren psychischen Krisen ist für alle 25 Männer und Frauen, die bei Mansio extern wohnen, die grösste Herausforderung. Doch auch in

**«Oft müssen wir die Bewohner fast ein wenig zum Schritt in ein eigenständigeres Leben <zwingen>.»**

Lutz Goldbecker, Stiftung Mansio

Sachen Haushalt oder Freizeitgestaltung bekommen sie bei Bedarf Unterstützung. Stefan Bühler beispielsweise kommt einmal die Woche in die Anlaufstelle mitten im Einfamilienhausquartier, um seine Medikamente zu richten. Dann setzt er sich so wie heute mit der Betreuerin Beate Arnegger im Wohnzimmer an den Eckstisch; sie kontrolliert, was er bereitstellt, und es bleibt auch Zeit, um andere Anliegen zu besprechen.



Einmal in der Woche kommt Stefan Bühler (r.) bei Beate Arnegger in der Anlaufstelle vorbei, um Medikamente zu richten. Bild | Michel Canonica

### Freizeitaktivitäten sind Pflicht

Beate Arnegger sieht ihre Rolle darin, die Männer und Frauen mit einer psychischen Beeinträchtigung darin zu unterstützen, eine Zufriedenheit mit dem Wohnen und der Freizeitgestaltung zu erreichen. Sechsmal die Woche bietet die Anlaufstelle eine Aktivität an, mindestens zweimal ist die Teilnahme Pflicht. «Ziel wäre eine Freizeitgestaltung ohne Zwang. Erste Versuche führten aber dazu, dass die meisten zuhause blieben – obwohl es ihnen, wenn sie kamen, Freude machte.»

Stefan Bühler geht am Montag mit einer Gruppe spazieren, am Dienstagabend jassen, an jedem zweiten Wochenende brunchen. Zudem strickt er, zurzeit gerade ein Gilet, reitet und geht jeden Vormittag in einer Werkstätte arbeiten – und geniesst, dass er wieder einen normalen Alltag leben kann.

Diesen normalen Alltag mit externem Wohnen traut Lutz Goldbecker, Leiter der Mansio-Wohnangebote für Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung, noch weit mehr Heimbewohnerinnen und -bewohnern zu. «Oft müssen wir das Umfeld überzeugen und die Bewohner

fast ein wenig <zwingen>, den Schritt in ein eigenständigeres Leben zu wagen.» Er sage jeweils: «Ihr müsst es zumindest probieren.»

### Vorteile einer Inhouse-Lösung

In den fünf Jahren, in denen Mansio nun externes Wohnen anbietet, seien erst zwei Personen wieder ins Heim zurückgekehrt. Neu bietet die Stiftung auch begleitetes Wohnen an. Der grosse Vorteil für Menschen, welche diesen Schritt in eine noch grössere Selbständigkeit machen: Die Betreuungspersonen sind ihnen vertraut, da es dieselben sind wie im externen Wohnen. Diese Durchlässigkeit sieht Goldbecker als grossen Vorteil einer Institution wie Mansio, welche vom begleiteten Wohnen bis zur geschlossenen Wohngruppe sämtliche Wohnformen anbietet. «Wir können sowohl dem Umfeld als auch den Betroffenen Ängste nehmen, wenn sie beim Wechsel in eine andere Wohnform in der gleichen Institution bleiben können.» Der Leitgedanke dahinter sei immer: «Kein starres Konzept, sondern der individuelle Bedarf jedes einzelnen soll unser Angebot bestimmen.»



Fünf Jahre lang wohnte Stefan Bühler im Heim in Münsterlingen, auf einem Parkgelände direkt am See (r.), heute hat er eine eigene Wohnung (L.) in der Stadt. Bilder | Michel Canonica (L.); zvg (r.)



Während das externe Wohnen mitten in Kreuzlingen stattfindet, verteilt auf verschiedene Mietshäuser, befinden sich die anderen Wohnangebote von Mansio auf dem gleichen Areal wie die Psychiatrische Klinik in Münsterlingen. Es ist ein

**«Kein starres Konzept, sondern der individuelle Bedarf jedes einzelnen soll unser Angebot bestimmen.»**

Lutz Goldbecker, Stiftung Mansio

Wechsel wie Tag und Nacht. Vom Alltag mitten in der Stadt auf ein grosses, ruhiges Parkgelände mit Kastanienbäumen und Rosen, herrschaftlichen Gebäuden, direkt am Bodensee gelegen, mit Blick auf Schilf und Enten. Lutz Goldbecker hat festgestellt: «Wenn unsere Bewohner in der Stadt aus dem Haus gehen, erwarten alle, dass sie sich normal verhalten – hier wird geradezu erwartet, dass sie krank sind.» Das wirke sich auf das Verhalten der Menschen aus.

### Ein Angebot für «Drehtür»-Patienten

Das Wohnangebot in Münsterlingen beinhaltet Wohngruppen mit unterschiedlichem Betreuungsgrad, inklusive einer geschlossenen Gruppe. Dass Letztere einer INSOS-Institution angegliedert ist, ist schweizweit einzigartig. Sie wurde vor zwei Jahren eröffnet, weil aus

Sicht verschiedener Player im Kanton Thurgau eine Lösung fehlte für Menschen mit einer schweren, psychischen Erkrankung und selbst-, fremdgefährdendem oder sehr schwierigem Verhalten: die sogenannten «Drehtür»-Patienten, die zwischen Klinik und Institution hin und her wechselten. Derzeit leben zehn Menschen im P1, wie die geschlossene Wohngruppe intern genannt wird. Die meisten haben eine schizophrene Erkrankung, bei den jüngeren kommen Drogen- oder Alkoholmissbrauch hinzu, bei vielen haben die Behörden eine fürsorgliche Unterbringung verfügt. Nicht zuletzt für diese Wohngruppe ist es von Vorteil, dass sich die Psychiatri-

sche Klinik auf dem gleichen Gelände befindet. Nachts und an Wochenenden kann das Betreuungspersonal auf die Klinikärzte zurückgreifen. Auch sonst erachtet Lutz Goldbecker die räumliche Nähe zur Klinik – und nicht zuletzt die gemeinsame Kantine – als wertvoll: «Wenn ich mit jemandem von der Klinik zu Mittag esse, kann man da oft mehr bewegen als in so mancher Sitzung.»

### Gewalt und Beleidigungen

Wer ins P1 hinein oder wieder hinaus will, braucht einen Schlüssel. Hat man die zwei Türen aufgeschlossen, geht es weiter mit zahlreichen Sicherheitsvorkehrungen: In der Küche sind sowohl scharfe Messer wie auch der Kühlschrank abgeschlossen – was einen Bewohner allerdings nicht daran hinderte, den Kühlschrank mehrmals aufzubrechen. Doch die grösste Herausforderung, findet Betreuerin Frauke Werner, sei nicht physische Gewalt, sondern der Umgang mit Beleidigungen oder mit jemandem, der alle zwei Minuten komme und ständig das Gleiche wiederhole. Daneben gebe es aber auch die Erfolgserlebnisse: wenn sich jemand stabilisiert, sich wohlfühlt oder gar den Wechsel ins externe Wohnen wagt. Für Lutz Goldbecker ist es auch ein Zeichen, auf dem richtigen Weg zu sein, wenn einer der Bewohner im P1, der vorher in keiner Institution ein Zuhause fand, ihn fragt: «Kann ich mir hier einen Platz für meine nächsten vier Leben reservieren?» | Barbara Spycher

### Eine Stiftung, viele Angebote

Die Stiftung Mansio befindet sich in Münsterlingen im Kanton Thurgau, auf dem gleichen Areal wie die Psychiatrische Klinik. Mansio ist in drei Bereiche aufgeteilt: Eine Werkstätte und Wohnangebote sowohl für Menschen mit einer psychischen als auch mit einer geistigen Behinderung. Rund 80 Personen mit einer psychischen Beeinträchtigung nutzen ein Wohnangebot von Mansio Schilfluggä, das sowohl begleitetes und externes Wohnen als auch verschiedene Wohngruppen mit unterschiedlichem Betreuungsgrad beinhaltet. | spy [www.mansio.ch](http://www.mansio.ch)

Psychische Beeinträchtigung | Herausforderung für Tages- und Werkstätten

# Niederschwellig und flexibel

Instabilität gehört zu einer psychischen Erkrankung. Weil die Klinikaufenthalte der betroffenen Menschen immer kürzer werden, sind die Institutionen zunehmend mit instabileren Klientinnen und Klienten konfrontiert. Eine Tages- und drei Werkstätten schildern, wie sie mit dieser Herausforderung umgehen.

## Tagesstätte Carouge (EPI), Carouge

Eine Tagesstätte speziell auf die Bedürfnisse von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung ausgerichtet: Eine solche haben die EPI (Etablissements publics pour l'intégration im Kanton Genf) 2001 in Carouge eröffnet. Deren Hauptziel: der Isolation dieser Menschen entgegenwirken. Bei den Aktivitäten geht es um Gemeinschaft, um Förderung und darum, die Menschen durch Ausflüge in die Stadt zur selbständigen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermuntern.



Fuss gut erreichbar. Letzteres ist wichtig, weil für manche Benutzer/innen eine Fahrt im überfüllten Tram eine zu grosse Hürde sein kann.

### Keine Mindestbesuchsdauer

Im Gegensatz zu anderen Tagesstätten gibt es in Carouge keine Vorgaben, wie oft man das Angebot mindestens nutzen muss. Es ist möglich, auch nur einen Moment aufs Sofa zu sitzen, schweigend einen Kaffee zu trinken und wieder zu gehen. Ansonsten sind die geplanten Aktivitäten in erster Linie Mittel zum Zweck, um die Integration in die Gruppe und die dazugehörigen sozialen Kompetenzen zu fördern sowie den Weg zu anderen Aktivitäten, etwa einem Kurs in der Migros-Klubschule, zu ebnen. Die Tagesstätte teilt sich die Räume mit der EPI-Abteilung begleitetes Wohnen. Dadurch kann ein Informationstransfer stattfinden, wenn ein Benutzer oder eine Benutzerin beider Angebote zum Beispiel in einer Krise steckt. | spy

### Abends und sonntags offen

Die Tagesstätte zeichnet sich durch angepasste Öffnungszeiten aus: Sie ist viermal pro Woche offen, etwa am Freitagabend bis 21.30 Uhr, oder am Sonntagnachmittag – immer dann, wenn andere Angebote zu sind und die Einsamkeit am grössten ist. Weil bekannt ist, dass Menschen mit psychischer Beeinträchtigung oft Mühe haben, sich zu einer Aktivität aufzuraffen, hat die Tagesstätte Carouge jegliche Zugangshürden vermieden. So ist der Besuch dort gratis. Einzig für ein Essen wird eine Beteiligung von fünf Franken verlangt, und bei Ausflügen müssen etwa Kinoeintritte selber bezahlt werden. Die Tagesstätte befindet sich im Zentrum von Genf und ist sowohl mit ÖV als auch zu



Tagesstätte Carouge



Werkstätte Drahtzug



Werkstätten BeWeBe



ArcàBulles

## Werkstätte Drahtzug, Zürich

Über 300 Menschen mit psychischer Beeinträchtigung arbeiten beim Drahtzug in Zürich. «Weil diese Menschen unterschiedlich leistungsfähig sind, bieten wir bewusst Arbeitsplätze mit höheren wie auch mehrheitlich mit tieferen Anforderungen an», erklärt Geschäftsleiter Kurt Orlandi.



### Immer mehr Teilzeit

In den letzten Jahren hat die Teilzeitarbeit beim Drahtzug deutlich zugenommen. Im Jahr 2000 etwa arbeiteten noch über 30 Prozent der Mitarbeitenden Vollzeit, 2013 waren es gerade noch 6 Prozent. Beim Drahtzug stellt man ebenfalls fest, dass Mitarbeitende heute bei Stellenantritt oft instabiler und weniger belastbar sind als früher. «Wir haben dadurch mehr Abwesenheiten und mehr Personen, die ihre Stelle gar nicht antreten oder frühzeitig ausscheiden», so Orlandi. Dies erfordert vom Fachpersonal sehr viel Flexibilität

und führe dazu, dass mehr Zeit in die Begleitung einzelner Personen sowie in die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden gesteckt werde.

### Vereinfachen, optimieren

Um diesen Mehraufwand zu kompensieren, hat der Drahtzug in den letzten Jahren die Personaladministration laufend optimiert und vereinfacht. «Entwicklungs- und Beurteilungsgespräche sind heute zudem gezielt auf den individuellen Bedarf ausgerichtet», sagt Orlandi. Denn: «Viele Mitarbeitende wollen nicht immer über sich selbst reden müssen. Sie wollen vor allem eines: arbeiten.» | blb

## Werkstätten BeWeBe, Bern

Was tun, wenn die Menschen, die in einer Werkstatt arbeiten wollen, immer leistungsschwächer werden und dem zunehmenden Produktionsdruck nicht gewachsen sind? Die Werkstätten BeWeBe, die zu den Universitären Psychiatrischen Diensten Bern (UPD) gehören, sahen sich immer mehr mit dieser Problematik konfrontiert und beschlossen 2009, eine Orientierungswerkstatt mit acht Trainingsplätzen zu eröffnen – nach dem Ansatz «first train, then place».

### Orientierungswerkstatt

Dort können sich Betroffene bis zu drei Monaten auf eine Arbeit in den konventionellen Werkstätten vorbereiten. Während in Letzteren eine

Mindestarbeitszeit von täglich 3,5 Stunden gilt, ist die Arbeitszeit in der Orientierungswerkstatt individuell auf die Bedürfnisse der Männer und Frauen zugeschnitten. Zudem können dort alle Arbeiten der Werkstätten geübt werden. «Wer nach drei Monaten den Schritt in die konventionelle Werkstatt schafft, vermag dort in den meisten Fällen zu bestehen», stellt BeWeBe-Leiter Peter Eichholzer fest.

### Erfolgsmodell

Für Eichholzer ist die Orientierungswerkstatt ein Erfolgsmodell: «Indem wir Mitarbeitende dort individuell fördern, stärken und auf die spätere Arbeit vorbereiten, können wir vorzeitige Abbrüche in den konventionellen Werkstätten nahezu vollständig vermeiden und haben dort keine Produktivitätseinbussen.» Wenn jemand nach der Orientierungsphase den Sprung in die Werkstatt nicht schafft, nehmen die BeWeBe Kontakt mit den Zuweisern auf. «Es besteht auch die Möglichkeit», sagt Eichholzer, «in eine unserer Tagesstätten überzutreten.» | blb



## ArcàBulles (Association Thaïs), Genf

Mit ArcàBulles, einem Coiffeur-, Kosmetik- und Massagesalon, schlägt die Genfer Association Thaïs gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe. Zuerst aber bietet der Ort Menschen mit psychischer Beeinträchtigung niederschwellige, geschützte Arbeitsplätze.

### Keine Mindestarbeitszeit

In ArcàBulles gibt es keine wöchentliche Mindestarbeitszeit, man kann auch nur eine Stunde pro Woche arbeiten. Das dürfte mit ein Grund sein, wieso selbst Bewohner/innen der Association Thaïs, die in anderen Werkstätten wieder aufgehört oder die Eintrittsbedingungen gar nicht erst erfüllt hatten, in ArcàBulles drangleiben. Sie können im Schönheitssalon kaufmännische Arbeiten erledigen, putzen, waschen oder den Empfang betreuen. Die Coiffeuse, die Kosmetikerin, die Masseurin und der Podologe sind Fachpersonen.

### Ruhiges Arbeitsklima

Christiane Gaud, Leiterin des Maison des Champs der Association Thaïs, erachtet die ruhige Ambiance im Salon als weiteren Grund,

wieso das Arbeitsklima den Mitarbeitenden zusagt. Und der direkt erfahrbare Nutzen ihrer Arbeit ist sinnstiftend und motivierend.

### Umgang mit Absenzen

Eine grosse Herausforderung sind hingegen die unvorhersehbaren Absenzen der Mitarbeitenden. Man müsse immer eine Stellvertretung einplanen, so Gaud. Hilfreich sei, dass sich die Mitarbeitenden gegenseitig in die Pflicht nehmen, wenn



jemand aus ungerechtfertigten Gründen gefehlt und den anderen damit Mehrarbeit aufgebürdet hat.

Erfreulich sei auch, dass die Mitarbeitenden stärker auf ihre Körperpflege achten, seit sie in ArcàBulles arbeiten. Sie können zudem, wie alle IV- und AHV-Rentner/innen, von Spezialtarifen profitieren. | spy

**In Kürze**

**Strukturreform: INSOS-Fachkommissionen stehen vor dem Umbau**

Im Rahmen der Strukturreform von INSOS werden die heutigen Fachkommissionen neu organisiert. Vorgesehen ist, dass sich künftig drei Kommissionen den Bereichen «Teilhabe an der Arbeitswelt», «Lebensgestaltung» und «Bildung» widmen. Der entsprechende Entwurf wird derzeit in den Fachkommissionen vorgestellt. In der neuen Struktur wird die Fachkommission Psychische Beeinträchtigung ebenfalls nicht mehr als eigenständige Kommission weitergeführt. Ihre Themen werden jedoch nicht einfach verschwinden, sondern in den neuen Kommissionen noch ganzheitlicher bearbeitet werden. An dieser Stelle dankt INSOS allen heutigen Kommissionen herzlich für ihr Engagement, ihr Herzblut und ihre grosse Arbeit und freut sich auf die Zusammenarbeit in der neuen Struktur.

**Online-Plattform von INSOS: Vom Wissen anderer profitieren dürfen**

Manchmal ist es gar nicht nötig, das Rad selber neu zu erfinden. INSOS-Mitglieder können auf der Online-Austauschplattform vom Wissen und der Arbeit anderer Institutionen profitieren oder ihr eigenes Know-how anderen Mitgliedern zur Verfügung stellen. Bereits sind zahlreiche spannende Konzepte, Vorlagen oder Berichte zu Themen wie Politik und Finanzen, PrA, Inklusion und Teilhabe, Prävention, Sexualität oder Behinderung und Alter online.

[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Plattform

**Psychische Gesundheit: Nationale Kampagne «Wie geht's Dir?»**

Mit der neuen Kampagne «Wie geht's Dir?» wollen Pro Mente Sana und der Kanton Zürich zur Entstigmatisierung von psychischen Krankheiten beitragen und dazu ermutigen, im Alltag über psychische Erkrankungen zu sprechen (vgl. Kolumne auf S. 15). Die Kampagne will Wissen verbreiten und negative Vorurteile abbauen. Gesprächstipps, Informationen zu psychischen Erkrankungen sowie hilfreiche Adressen finden Sie unter:

[www.wie-gehts-dir.ch](http://www.wie-gehts-dir.ch)

**INSOS-Kongress | Theorie U**

# Von der Zukunft her führen

**Lassen sich die komplexen Probleme der Zukunft wirklich mit Hilfe vergangener Erfahrungen lösen? Nein, meint Oliver König, Referent am INSOS-Kongress. Führung sei dann erfolgreich, wenn es gelinge, Zukunftsmöglichkeiten wahrzunehmen und aus ihnen heraus zu handeln.**

Wie lässt sich Neues in die Welt bringen? Wie können tiefgreifende Veränderungen in Gang kommen? Und wie lässt sich ein System grundsätzlich verändern? Diese grossen Fragen standen im Zentrum eines mitreissenden Referats, das die Teilnehmenden des diesjährigen INSOS-Kongresses in Lausanne gleichermaßen faszinierte. Oliver König vom Forschungsbüro «queraum.kultur- und sozialforschung» in Wien referierte zum Thema «Neue Wege zur Inklusion» und machte die Anwesenden mit der Innovationskraft der Theorie U vertraut. An-

**«Die höchste Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser heraus zu handeln, ist die Essenz von Leadership.»**

Otto Scharmer, Begründer der Theorie U

schliessend lud er die Anwesenden im Rahmen eines Workshops zu einer «Lernreise der Veränderung» ein. Mit welcher Wirkung, können Sie den Zitaten einiger Teilnehmenden auf Seite 11 entnehmen.

**Wichtig: Qualität der Aufmerksamkeit**

Die Theorie U (dargestellt als u-förmiger, gelber Pfeil) geht auf Otto Scharmer, Professor für Wirtschaftswissenschaften am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge (USA), zurück. In sieben Schritten zeigt er auf, wie Führungskräfte mit hochkomplexen Herausforderungen umgehen, Veränderungen initiieren und neue Ideen in die Welt bringen können. Sie fusst auf der Erkenntnis, dass der Erfolg einer Intervention nicht allein davon abhängt, was Führungskräfte tatsächlich tun und wie sie es tun. Vielmehr zählt, aus welcher

«inneren Verfasstheit» heraus und mit welcher Qualität von Aufmerksamkeit sie es tun. Entscheidend ist also beispielsweise, ob es Führungskräften im Dialog gelingt, offen, aktiv und vorurteilsfrei zuzuhören oder sich ihrer eigenen Denkmuster bewusst zu werden und davon Abstand zu gewinnen (vgl. Seite 11).

**Lernen aus der Zukunft**

Heutige Problemlösungsstrategien basieren vielfach darauf, über die Vergangenheit nachzudenken, aus Erfahrungen zu lernen und alte Denk- und Handlungsmuster anzuwenden. Die Theorie U stellt diese Auffassung von Lernen und Verändern auf den Kopf: Sie postuliert ein Lernen «aus der im Entstehen begriffenen Zukunft» heraus. Die Basis dafür ist die Schärfung der Aufmerksamkeit und ihre Ausrichtung auf das «Hier und Jetzt», auf sein Gegenüber resp. auf die eigene oder die gemeinsame «höchste Zukunftsmöglichkeit». Scharmer nennt dies «Presencing» («presencing» für Gegenwart, «sensing» fürerspüren). Konkret umfasst die Theorie U folgende sieben Prozessschritte:

- **Einem Thema im Dialog Raum** geben, innehalten und hinschauen.
- **Mit dem sich öffnenden Denken** wahrnehmen ohne zu urteilen.
- **Hinspüren** resp. mit dem sich öffnenden Fühlen wahrnehmen.
- **Presencing** resp. loslassen, anwesend werden im Hier und Jetzt und den Willen öffnen.
- **Verdichten**, kristallisieren und eine Vision und Absicht entstehen lassen.
- **Prototypen entwickeln** mittels Reintegration von Kopf, Herz und Hand.
- **Das Neue umsetzen.**

Im Kern schlägt der U-Prozess also vor, nicht von der Herausforderung direkt zur Handlung zu springen, sondern im Dialog die eigene Aufmerksamkeit bewusst zu lenken. Erst dies ermöglicht es laut Scharmer, «Zukunftsmöglichkeiten wahrzunehmen und aus ihnen heraus zu handeln». | Barbara Lauber

**Referat von Oliver König unter:** [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > **Veranstaltungen > Dokumentation > Referate zum INSOS-Kongress > Neue Wege zur Inklusion**

**INSOS-Kongress | Inspirierender Workshop zur Theorie U mit Oliver König**

# «Einmal einfach nur zuhören dürfen»

**Stellen Sie sich vor: Sie erhalten die Aufgabe, während fünfzehn Minuten über Ihr heutiges Verständnis vom tieferen Sinn Ihrer Arbeit und über Ihre Gedanken zum Thema Inklusion zu sprechen. Eine andere Person hört Ihnen schweigend, aber aktiv zu (vgl. Seite 10). Was geschieht? 90 Institutionsleitende haben am INSOS-Kongress das Experiment gewagt. Und waren tief beeindruckt.**

**OPEN MIND**  
**OPEN HEART**  
**OPEN WILL**

«Mir ist bewusst worden, dass wir einen Menschen nicht dorthin stellen dürfen, wo er gerade Platz hat, sondern dorthin, wo er seine Fähigkeiten ausleben kann.»

«Nachdem ich so lange über mich und meine Gedanken gesprochen habe, war ich überrascht, was ich alles erzählt habe. Ich habe dabei Wesentliches über mich selbst erfahren.»

«Ich fand es unglaublich entspannend, einmal einfach nur zuhören zu dürfen. Ich musste weder geistreich antworten noch konstruktive Lösungsvorschläge vorbringen und war trotzdem hellwach.»

«Bei mir ist die Frage aufgetaucht: Machen wir es als Institution wirklich richtig? Wissen wir wirklich, wie es laufen soll?»

«Als Institutionsleiter hat man stets das Gefühl, voran gehen zu müssen. Doch vielleicht sollte man diesen Prozess einmal umkehren, andere voran gehen lassen und damit Raum schaffen für neue Ideen.»

«Mir ist bewusst geworden, wie viel Macht man als Zuhörende hat. Man kann jemandem aktiv zuhören oder man kann aktiv weghören und ihm die Aufmerksamkeit vorenthalten.»

«Sich Zeit nehmen, einander zuhören ohne zu unterbrechen, Gespräche von Mensch zu Mensch führen, über Kantonsgrenzen hinweg: Das fehlt mir in der Schweiz.»

«Ich habe gemerkt: Ich lerne viel über mich selbst, wenn ich aktiv zuhöre. Ich realisiere, welche Assoziationen das Gesagte in mir weckt, welche Gefühle. Und das sagt viel über mich als Person aus.»

«Ich bin schon lange Institutionsleiter und dadurch wie vorgeformt. Ich sollte mich mehr zurücknehmen und andere, jüngere Leute denken lassen.»

«Es war schön, einfach reden zu dürfen – ohne verbale oder non-verbale Erwartungen oder Wertungen zu spüren.»

INSOS-Kongress | Referent Rolf Arnold zu Führungsfragen

# Regeln für ein kluges Leadership

**Misstrauen Sie Regeln! Das ist die letzte der «29 Regeln für ein kluges Leadership», welche der Kongress-Referent und Autor Rolf Arnold in einem Buch aufstellt. Sie sind nicht als Patentrezepte gedacht, sondern als Aufforderung zur Selbstreflexion.**

Am diesjährigen INSOS-Kongress hat Rolf Arnold ein vielbeachtetes Referat zu konstruktiven Führungskulturen gehalten. Wir haben deshalb sechs der 29 Regeln aus seinem neusten Buch «Wie man führt, ohne zu dominieren» für Sie ausgewählt. Arnold ist Professor für Pädagogik und stützt sich auf neue Erkenntnisse aus der Forschung, aber auch auf langjährige Praxiserfahrungen als Berater und Supervisor.



Mit kluger Führung gelingt es Vorgesetzten, Teams für ein gemeinsames Ziel zu begeistern.  
Bild | Harald Schottner / pixelio.de

**Regel 3: «Entdecken und stärken Sie Talente und Potenziale!»**

Laut neuerer Talentforschung ist es nicht das Angeborene, sondern die Übungspraxis, die ein Talent entstehen und reifen lässt. Arnold fordert deshalb Führungskräfte dazu auf, «nicht mehr länger 87 Prozent ihrer Energie in die Personalsuche und Rekrutierung zu stecken, sondern sich vermehrt auch der internen Entwicklung der Talente und Potenziale ihrer Mitarbeitenden zu widmen».

**Regel 12: «Inszenieren Sie bewusst die Auseinandersetzung mit Neuem!»**

Wenn es stimmt, dass Führungskräfte die Weiterbildner ihrer Mitarbeiter sind, dann ist es laut Arnold von zentraler Bedeutung, wie aufgeschlossen sich diese gegenüber der Entwicklung und Veränderung präsentieren. «Kluge Führung ist die wirksame Gestaltung von Unsicherheit und Wandel», betont Arnold. Er fordert Führungskräfte dazu auf, «die Möglichkeiten der Zukunft zu sich sprechen zu lassen» und ihnen mit Neugier, Offenheit und Lernfähigkeit zu begegnen (vgl. auch Theorie U auf Seite 10).

**Regel 15: «Gestalten Sie die Lernende Organisation!»**

Viele Betriebe bezeichnen sich als «lernende» Organisation. Doch laut Arnold handelt es sich dabei oft bloss um «rhe-

torische Neuverkleidungen der Fortsetzung des Bisherigen». «Wer Wert auf das Lernen seiner Organisation legt, muss systematisch alle Lernhemmnisse beseitigen, die die Motivation, den Mut und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden einengen», betont er. Wichtig sei ein Klima, das die Mitarbeitenden spüren lasse, «dass das gemeinsame Geschehen von ihnen in Kooperation ausgestaltet und entwickelt werden kann».

**Regel 21: «Prüfen Sie Ihre Haltung und die Motive, aus denen heraus Sie führen!»**

Kluge Führung, betont Arnold, fragt nach den Ursprüngen und Mustern der eigenen Haltungen und Motive, welche Handlungen und Entscheidungen beeinflussen. Kluge Führungskräfte kennen demnach ihre «inneren Stimmen» und verfügen über Strategien und Techniken, «um deren Wirkung zu minimieren oder zu kompensieren».

**Regel 22: «Kommunizieren Sie eleganter!»**

Arnold plädiert für eine wirksame, elegante Kommunikation, da heute Verstehen oft der Ausnahmefall und Missver-

stehen die Regel sei. In den zehn Kommunikationsregeln rät er etwa: «Vermeiden Sie den Appell, sondern schlagen Sie vor und laden Sie ein!»

**Regel 27: «Vermeiden Sie die Personalisierungsfälle!»**

«Kluge Führung nimmt nichts persönlich», sagt Arnold. Kluge Führungskräfte seien in der Lage, die positive Energie und das ungebremste Engagement hinter jeder Eigenmächtigkeit zu sehen und «zur Synergie werden zu lassen». | blb/spy [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > **Veranstaltungen > Dokumentation > Kongress 2014** [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

**INSOS-Kongress 2015**

Nach dem erfolgreichen INSOS-Kongress 2014 laufen die Vorbereitungen für den Kongress 2015 bereits auf Hochtouren. Nach Bern und Lausanne wird nächstes Jahr Flims Durchführungsort des Kongresses sein. Er findet vom 25. bis 27. August 2015 statt – reservieren Sie sich schon jetzt dieses Datum. | blb [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > **Veranstaltungen**

INSOS Schweiz | Präsidentin Marianne Streiff zur neuen Verbandsstrategie

# «Nun sind wir bereit für die Zukunft»

**Mit einer neuen Strategie und einer schlankeren Struktur hat sich INSOS Schweiz fit für die Zukunft gemacht. Präsidentin Marianne Streiff über die Stärken des nationalen Verbandes und die grössten Herausforderungen der Zukunft.**

**INFOS INSOS: Marianne Streiff, wie sieht Ihre persönliche Vision von INSOS Schweiz aus: Wo soll der Verband in fünf Jahren stehen?**

Marianne Streiff: INSOS Schweiz ist und bleibt der nationale Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Behinderung und damit der wichtigste Ansprechpartner für diese Organisationen. Als schlank organisierter, moderner Verband orientiert sich INSOS eng an den Interessen und Bedürfnissen seiner Mitglieder. Er nimmt Einfluss auf politische Entscheide und staatliches Handeln und orientiert sich bei der professionellen Gestaltung und Erbringung seiner Dienstleistungen für die Mitglieder an ethischen Grundsätzen, qualitativen Vorgaben und aktuellen Erkenntnissen. Zudem kooperiert INSOS erfolgreich mit Partnerverbänden.

**Die Delegierten haben 2014 einer neuen Verbandsstruktur zugestimmt und 2013 die neue Strategie, die Vision und Mission genehmigt. Ist INSOS Schweiz nun bereit für die Zukunft?**

Ja! Unsere strategischen Vorgaben sind nach vorne ausgerichtet und werden von einer breiten Basis mitgetragen. Wir ha-



INSOS-Präsidentin und Nationalrätin Marianne Streiff blickt zuversichtlich in die Zukunft.  
Bild | zvg

ben nun eine schlankere, einfachere Verbandsstruktur und wissen, welche Ziele wir prioritär verfolgen wollen. Neu werden die Bereiche Dienstleistungen und Politik noch stärker gefördert. Wir sind

somit sehr gut aufgestellt. Klar ist, dass wir nicht wissen, was die Zukunft alles bringen wird; dies hängt von nicht planbaren Faktoren ab. Aber ich bin zuversichtlich, dass INSOS sich den Herausforderungen erfolgreich stellen wird.

**Welches sind die grössten Herausforderungen, mit denen INSOS Schweiz konfrontiert sein wird?**

In erster Linie gilt es nun, die eigenen Reihen zu schliessen für das gemeinsame Verbandsverständnis nach dem Umsetzen der NFA und nach unserer Strukturreform. Weitere Herausforderungen sehe ich in der Verfügbarkeit tauglicher Zusammenarbeitsinstrumente für Bund und Kantone. Die NFA führt zu einer stärkeren Heterogenisierung der Angebote und Lösungen in den Kantonen. Wegen den verschiedenen Sparbemühungen in den nächsten Jahren drohen zudem die Standards und Qualitätsniveaus in den Kantonen auseinander zu driften. Hier wird INSOS als nationaler Verband gefordert sein, sich für eine weiterhin hochstehende und möglichst einheitliche Qualität der institutionellen Angebote für Menschen mit Behinderung zu engagieren.

**Welche Punkte waren Ihnen bei der Erarbeitung der neuen Strategie besonders wichtig?**

Mir war und ist wichtig, dass der Mehrwert einer Mitgliedschaft bei INSOS für die Mitglieder sichtbar, spürbar und erfahrbar wird. Zudem war und ist für mich zentral, dass sich die Branche gut positionieren kann und die nötigen Werkzeuge sowie die Kraft hat, gute Rahmenbedingungen zu erwirken. Ein Verbund von über 700 Institutionen, in einem Branchenverband vereinigt, hat das dazu nötige Gewicht.

**Mit der Schaffung von Sektionen anstelle von Regional- und Kantonalverbänden erhält INSOS eine schlankere Struktur. Welche Vorteile hat dies für den Verband und die Mitglieder?**

Die Kantonalisierung der Zuständigkeiten der öffentlichen Hand im Rahmen der NFA machte es nötig, dass sich die staatlich unterstützten Einrichtungen

als starke Partner der Kantone organisieren. Sektionen sind hierfür ein erprobtes Gefäss. Deren Aufbau und Führung verlangt Zeit und Ressourcen. Weitere regionale und kantonale «Zwischenorgane» sind deshalb strukturell wie auch hinsichtlich Bedarf obsolet geworden.

**Künftig ist der Austausch in Regionalverbänden nicht mehr möglich. Wie wird INSOS in Zukunft die Vernetzung unter den Sektionen und Kommissionen sicherstellen?**

Wir haben die INSOS-Konferenz geschaffen, an der sich der Zentralvorstand, die Präsidien der Sektionen und der Kommissionen sowie je ein weiterer Vertreter oder Vertreterin dieser Organisationen treffen. Ziel ist es, den Informationsfluss zwischen nationaler und kantonaler Ebene zu gewährleisten sowie einen fachlichen wie persönlichen Austausch unter den Gremien zu fördern. Die erste INSOS-Konferenz wird bereits am 25. Februar 2015 stattfinden. Zudem: Die Sektionen, welche sich betreffend regionaler Aspekte untereinander austauschen wollen, werden dies auch weiterhin tun können. In welcher Form, entscheiden sie. | Interview: Barbara Lauber

**Neue Strategie, neue Struktur**

An der Delegiertenversammlung 2013 haben die Delegierten die neue Vision und Mission von INSOS verabschiedet und die strategischen Schwerpunkte gutgeheissen. INSOS will sich nun in 1. Priorität für ein attraktives Dienstleistungsangebot für Mitglieder einsetzen, sich in 2. Priorität national wie kantonal politisch engagieren, in 3. Priorität Fachwissen bereitstellen und in 4. Priorität das nationale und internationale Netzwerk pflegen. Zudem hat die Delegiertenversammlung 2014 neue Statuten genehmigt und grünes Licht für eine vereinfachte Verbandsstruktur gegeben, die nicht mehr auf Regionalverbänden und Kantonalgruppen basiert, sondern auf (kantonalen) Sektionen. | blb **Sie finden alle Dokumente als Downloads unter: [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Verband**

## Wegweisende Dienstleistungen

Seit mehr als zehn Jahren stellt der Verein sozialinfo.ch auf seinem Internetportal vielfältige und umfassende Angebote für das Sozialwesen Schweiz zur Verfügung.



### Stellenmarkt Sozialwesen Schweiz

Stellenanbieter haben die Möglichkeit, ihre Inserate schnell, einfach und günstig im Online-Stellenportal sozialinfo.ch zu publizieren und auch dort zu verwalten. Die Stellenangebote stossen auf starke Resonanz, da die Dienstleistung in den Fachkanälen und bei den Stellensuchenden überaus bekannt und geschätzt ist.

### Fachinformationen für Soziale Institutionen

Aus einer übergeordneten Sicht referenziert die Geschäftsstelle sozialinfo.ch Fachbücher, aktuelle Zeitschriften, Fachbeiträge und Reportagen zu verschiedensten sozialen Fragen. Diese Gesamtschau erfolgt durch Fachpersonen der Sozialen Arbeit (Recherche, Beschlagwortung) und beruht auf Informationen aus allgemein zugänglichen Kanälen (Internet und Social Media).

### Medienkompetenz und Soziale Arbeit

Die Geschäftsstelle sozialinfo.ch bietet Beratung und Unterstützung im Bereich Social Media an. Der Leitfaden «Soziale Arbeit und Social Media» weist auf die Gefahren von Social Media innerhalb der Sozialen Arbeit hin, zeigt die grossen Möglichkeiten dieser Tools auf und gibt Empfehlungen für eine sorgfältige Nutzung.



Der Verein sozialinfo.ch ist ein politisch und konfessionell unabhängiges Dienstleistungsunternehmen für Institutionen der Sozialen Arbeit, dessen Leistungen auf dem

Grundsatz «von Fachpersonen für Fachpersonen» beruhen. Der Verein bezweckt die sozialpolitische Stärkung der Sozialen Institutionen innerhalb des gesellschaftlichen Systems der Schweiz.

Die Geschäftsstelle sozialinfo.ch ist breit vernetzt und bietet ein umfassendes und professionelles Angebot für den Sozialbereich an. Die Dienstleistungen werden in-house durch Fachpersonen der Sozialen Arbeit und der Informatik erbracht und auf allgemein zugänglichen Kanälen publiziert.

Mitglieder des Vereins erhalten Zugang zu den Fachinformationen, den Expertenforen und weiteren Dienstleistungen. Zudem profitieren sie von Vergünstigungen bei der Werbung auf www.sozialinfo.ch und bei Publikationen im Stellenmarkt.

Dank einer Partnerschaft mit dem Verein sozialinfo.ch erhalten auch INSOS-Mitglieder eine Vergünstigung bei Stellenpublikationen.

### Eine neue Dienstleistung

Ab 2015 schliesst der Verein sozialinfo.ch eine Lücke: In Kooperation mit der Personalberatung p3b ag entsteht sozialpersonal ag, die Personalberatung für den Sozialbereich Schweiz. sozialpersonal ag unterstützt soziale Institutionen bei der Suche nach qualifizierten und erfahrenen Fach- und Führungspersonen und berät diese bei der Suche nach der geeigneten Stelle.

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

## Freie Kolumne

# Wie geht's Dir?



Marcel Wisler ist Leiter Kommunikation und Fundraising bei der Stiftung Pro Mente Sana und Mitglied der Geschäftsleitung. Die Stiftung setzt sich seit 30 Jahren für die Interessen psychisch kranker Menschen ein. Bild | zvg

**Psychische Erkrankungen sind häufig.** Jeder zweite Mensch in der Schweiz leidet im Laufe seines Lebens einmal an einer psychischen Erkrankung. Das sind eindrückliche Zahlen. Trotzdem gibt es zu psychischen Erkrankungen noch immer viele Vorurteile. Zum Beispiel: Die Erkrankung sei eine persönliche Schwäche oder man müsse sich dafür schämen. Und: Psychische Krankheiten seien kaum behandelbar. Solche Vorurteile haben gravierende Folgen: Betroffene und auch ihre Angehörigen ziehen sich zurück und verschweigen ihr Leiden. Das macht einsam und kann die Krankheit verstärken. Hinzu kommt: Wegen der Tabuisierung holen Betroffene selten rechtzeitig Hilfe. Massnahmen der Früherkennung und Behandlung setzen dadurch oftmals zu spät ein. Dabei kann gerade eine frühe Behandlung die Heilungschancen steigern!

**Betroffene und Fachleute wissen:** Nur wenn man über psychische Erkrankungen spricht, kann ein guter Umgang damit gefunden werden. Etwa am Arbeitsplatz, wo man die geeignete Form von Entlastung finden muss, oder in der Familie und im Freundeskreis, wo man herausfinden möchte, wie man Betroffene unterstützen kann. Aus diesem Grund haben Pro Mente Sana, der Kanton Zürich und weitere Partner diesen Oktober die nationale Sensibilisierungskampagne «Wie geht's Dir?» gestartet – und bereits zahlreiche positive Rückmeldungen dazu erhalten.

**Warum wir für die Kampagne** diesen Titel gewählt haben? Weil wir die Frage «Wie geht's Dir?» zwar ziemlich oft anderen stellen – aber selten uns selber. Und weil wir die Antwort – sei es unsere eigene oder die eines anderen Menschen – dann häufig nicht wirklich hören und Untertönen keine Beachtung schenken. Die Kampagne will schweizweit dafür sensibilisieren, dass es wichtig und richtig ist, auch über psychische Erkrankungen zu sprechen. Sie möchte dazu beitragen, dass Betroffene weniger ausgegrenzt werden, sie will Wissen über psychische Erkrankungen verbreiten und negative Vorur-

teile abbauen. Im Fokus der Sensibilisierungskampagne steht auch das Thema psychische Gesundheit: Denn wie der Körper, kann auch die Psyche gepflegt werden, um psychischen Erkrankungen vorzubeugen. Auf der Webseite [www.wie-gehts-dir.ch](http://www.wie-gehts-dir.ch) sind deshalb neben Gesprächstipps auch Informationen zur psychischen Gesundheit und zu einzelnen Krankheiten, hilfreiche Adressen sowie Informationen zur Kampagne zu finden.

**Den Anstoss zur Kampagne** gab 2012 die Stiftung Pro Mente Sana. Mit dem Ziel, eine Dachmarke zu entwickeln, die längerfristig erkennbar ist, wurden gemeinsam mit dem Kanton Zürich und weiteren Partnern die Botschaften und Inhalte entwickelt. Es war uns dabei wichtig, auch Betroffene und Angehörige einzubeziehen und ihre Meinung zu hören. «Wie geht's Dir?» wird zurzeit von Pro Mente Sana, den Kantonen Zürich, Schwyz, Luzern und Bern sowie der CORAASP aus der Romandie getragen und von mehreren Organisationen aus dem Gesundheitsbereich unterstützt. Bereits haben weitere Kantone und Organisationen aus der deutschen und französischen Schweiz ihre Teilnahme angekündigt. Die Website soll daher im Frühjahr 2015 auch auf Französisch zur Verfügung stehen. Diese breite Unterstützung ist ermutigend!

**Die Kampagne will** nachhaltig etwas in den Köpfen der Schweizerinnen und Schweizer verändern und wird deshalb auch in den Jahren 2015 (Schwerpunkt: Arbeit) und 2016 (Schwerpunkt: Kinder und Jugendliche) weitergehen. Mit den thematischen Schwerpunkten wollen wir sie noch breiter abstützen und aufzeigen, dass das Thema nicht nur alle Menschen betrifft, sondern auch alle Lebensbereiche. Geplant ist ausserdem die Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft, um die Kampagne zusätzlich zu verstärken. In Zeiten erhöhten Leistungs- und Arbeitsdrucks ist es besonders wichtig, die Wirtschaft ins Boot zu holen und für psychische Erkrankungen zu sensibilisieren.

[www.wie-gehts-dir.ch](http://www.wie-gehts-dir.ch)



# Veranstaltungen 2014/2015

**INSOS Schweiz organisiert jedes Jahr attraktive Fachveranstaltungen und liefert seinen Mitgliedern für die Fach- und Führungsarbeit wertvolle Impulse. Folgende Daten können Sie bereits reservieren:**

14. November 2014

**Erfahrungsaustausch Bildung in Olten**

«Attestlehre Assistent-/in G und S: Erste Bilanz und Ausblick aus Sicht der Institutionen für Menschen mit Behinderung»

22. Januar 2015

**Workshop Prävention in Zürich**

«Prävention sexualisierte Gewalt: Wie funktioniert eine interne Präventions- und Meldestelle?»

20. März 2015

**Fachtagung Berufliche Integration in Olten**

Wie die Kompetenzen von Menschen mit Unterstützungsbedarf nachhaltig entwickelt und gefördert werden können - methodische Trends und Praxisbeispiele

7. Mai 2015

**Basisworkshop Prävention in Zürich**

«Prävention von sexualisierter Gewalt in Institutionen»

25. Juni 2015

**Delegiertenversammlung in Bern**

25. - 27. August 2015

**INSOS-Kongress in Flims**

Die Auswirkungen der UN-BRK auf die Nachfrage nach institutionellen Angeboten

5. November 2015

**Fachtagung Werkstätten**

Ausführliche Informationen und Anmeldung unter:  
[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Veranstaltungen



No. 01-10-902282 - [www.myclimate.org](http://www.myclimate.org)  
© myclimate - The Climate Protection Partnership

## Adressen

**INSOS Schweiz**  
Zieglerstrasse 53  
Postfach 1010  
3000 Bern 14

Tel. 031 385 33 00  
[info@insos.ch](mailto:info@insos.ch)  
[www.insos.ch](http://www.insos.ch)  
P.C. 80-28082-2

## INSOS Suisse

Avenue de la Gare 17  
1003 Lausanne

Tél 021 320 21 70  
[info@insos.ch](mailto:info@insos.ch)  
[www.insos.ch](http://www.insos.ch)

## Impressum

### Herausgeber

INSOS Schweiz  
3000 Bern 14  
Erscheint 3x jährlich

### Redaktion

Barbara Lauber (Leitung);  
Barbara Spycher

### Abopreis

CHF 30.- (im Mitgliederbeitrag enthalten),  
Einzelnummer CHF 15.-

## Gestaltung

satzart, Bern

## Layout und Druck

UD Medien AG, Luzern

## Auflage

1500 deutsch  
500 französisch

Abdruck mit Quellenangabe erlaubt