

Reinach: Seit 10 Jahren ist Martin Spielmann Geschäftsleiter der Stiftung Lebenshilfe in Reinach

# «Der damalige Mut hat mich selber erstaunt»

**Kleines Jubiläum mit intensiver Vergangenheit und zahlreichen personellen und baulichen Wegmarken: Seit 10 Jahren steht der ehemalige Bereichsleiter Wohnen der Stiftung Lebenshilfe, Reinach, als Geschäftsleiter vor. Sein Einstieg in die Chef- und Leaderposition verlief dabei turbulent. Differenzen über Führung und Ausrichtung der Lebenshilfe führten zur Kündigung von Spielmann und etwas später zum Abgang des damaligen Geschäftsführers. Das oberste Organ der Stiftung sprach in der Folge dem heutigen Geschäftsleiter das uneingeschränkte Vertrauen aus und versah ihn mit allen notwendigen Kompetenzen. Im Gespräch mit WB-Redaktor Martin Suter skizziert der heutige Lebenshilfe-Chef seinen aussergewöhnlichen Einstieg und die Ziele der Lebenshilfe.**

**Martin Spielmann, gestatten Sie einen kurzen Blick zurück. Wie war das vor 10 Jahren mit Ihrer Berufung als Geschäftsleiter der Stiftung Lebenshilfe?**

1997 begann ich in der Stiftung Lebenshilfe in Reinach als Bereichsleiter Wohnen und Stellvertreter des Geschäftsführers. Vorher hatte ich 12 Jahre als Gruppenleiter bei der Stiftung für Behinderte Aarau-Lenzburg gearbeitet. Die Vorstellungen von meinem Vorgesetzten und mir über die Führung der Lebenshilfe waren von Beginn weg unterschiedlich, was zu erheblichen Spannungen führte. Zwei Jahre nach meinem Stellenantritt einigten wir uns darauf, dass ich mich anderweitig orientieren würde. Dies führte schlussendlich zur Kündigung und Freistellung von mir.

**Und dann begann die ganze Sache mit der Stiftung Lebenshilfe erst recht interessant zu werden?**

Das kann man so sagen! Nachdem wenig später der damalige Geschäftsführer selber seine Kündigung einreichte, stand der Stiftungsrat vor der Frage: wie weiter? Auf seine Anfrage willigte ich ein, im Rahmen einer Standortbestimmung meine Sicht zur Lebenshilfe vorzustellen und aufzuzeigen, welches die anstehenden Aufgaben und die möglichen Zukunftsperspektiven waren.

**Wenig später hat man sie dann sanft ins neue Amt «gedrängt»?**

Gedrängt ist das falsche Wort. Als ich meine Sicht der Dinge und meine Ideen zur Zukunftsgestaltung präsentiert hatte, wurde ich zu meiner grossen Überraschung gefragt, ob ich mir vorstellen könnte, diese Aufgaben gleich selber umzusetzen.

**Den Stiftungsrat hatten Sie somit im Rücken, aber einige Mitarbeitende stellten sich gegen Ihre Wahl als Geschäftsführer?**

Ja. Besonders das damalige Kaderpersonal sprach sich offen gegen meine Person aus. Das machte den Neuanfang für mich im ersten Moment nur schwer vorstellbar. Da mir der Stiftungsrat das volle Vertrauen aussprach und mir die erforderlichen Kompetenzen auch im Hinblick auf Personalentscheide einräumte, war der Fall für mich aber bald klar. Ich gab dem Stiftungsrat meine Zusage.

**Im Anschluss an ihre Wahl wurde die Stiftung Lebenshilfe personell sozusagen neu aufgegleist?**

Das war absolut notwendig, nachdem ich am 1. August 1999 die Geschäftsleitung übernahm und einen Betrieb mit verwaister Verwaltung und ohne jegliche Kaderpositionen angetreten hatte. Mit einer Treuhandfirma für die Administration konnte ich die



**Nahe beim Menschen und seinen Klienten:** Martin Spielmann hat in seiner 10-jährigen Tätigkeit als Geschäftsleiter der Stiftung Lebenshilfe viel bewegt. (Bild: msu.)

Führung der Lebenshilfe damals neu aufzuleisen. Zu jener Zeit stand insbesondere die ungelöste Schulfrage als brennendes Thema im Raum, weshalb auch das neu zu erstellende Leitbild blockiert war. Man erinnert sich: Kurze Zeit später fiel der Entscheid des Regierungsrates, unsere heilpädagogische Schule per 2005 zu schliessen. Von da an war der Weg frei für die längst fälligen inhaltlichen wie baulichen Erneuerungen auf Grundlage einer neuen strategischen Positionierung im Jugend- und Erwachsenenbereich.

**Heute, zehn Jahre später, darf man feststellen: Der Stiftungsrat hatte damals auf das richtige «Pferd» gesetzt?**

Nun ja, rückblickend ist der Mut bemerkenswert, den der Stiftungsrat damals aufbrachte, mich in dieser Krisensituation mit der Gesamtleitung zu beauftragen. Man wusste zwar um meine pädagogischen Kompetenzen und kaufte diesbezüglich nicht die Katze im Sack. Dennoch waren die ganzen Umstände, welche die Erneuerung der Lebenshilfe in praktisch allen Belangen erforderte, mit viel Unsicherheit verbunden. Der Neustart ist dank dem, dass alle Beteiligten am gleichen Strick in dieselbe Richtung zogen, gut geglückt. Mit diesem Schwung durften wir die Stiftung Lebenshilfe in eine geklärte und positive Zukunft führen.

**Welche Ziele waren es, die Sie sich damals für die Stiftung Lebenshilfe und persönlich steckten?**

Für mich stehen die Bedarfsorientierung sowie eine Kultur des gegenseitigen Respekts absolut im Zentrum. Dazu gehört auch der Respekt vor der Tradition. Das Bewährte und das Spezielle, z.B. unsere kunsthandwerklichen Ateliers, sollten den Boden der weiteren Entwicklung bilden. Weiter bin ich überzeugt, dass es keine Probleme gibt, sondern nur Aufgaben, die zu lösen sind. Ich verfolgte also nie absolute Ziele.

**Viele Mitarbeitende und vor allem auch die Lebenshilfe-Leute hatten Sie von Anfang an ins Herz geschlossen. Wie haben Sie diese Nähe und Herzlichkeit erreicht?**

Vielen Dank für die Blumen. Es gibt keine Patentrezepte, ausser vielleicht das möglichst wertfreie Interesse am Mitmenschen. Ich versuche jeden Tag,

**«Ein sorgsamer Umgang mit den Ressourcen und den uns anvertrauten Menschen darf sich nicht ausschliessen.»**

(Martin Spielmann zu den Bedürfnissen einerseits und den Finanzen andererseits)

allen Menschen mit Respekt und Achtung zu begegnen. Zentral in unserer Arbeit ist für mich: Welches sind die Grundbedürfnisse der behinderten Menschen? Daneben ist mir eine ganzheitliche Sicht wichtig: Was erwarten Bund und Kanton als Finanzierer von uns, welche Möglichkeiten bietet und welche Bedürfnisse und Grenzen hat das Personal, aber auch wie nimmt die Bevölkerung die Lebenshilfe, die Leistungen der Behindertenarbeit wahr?

**Ist das oberste Ziel der Stiftung Lebenshilfe in der Integration des behinderten Menschen zu sehen?**

Ja. Dabei muss die Integration immer mehrschichtig sein und kann sich nicht einzig und allein auf einen Job beschränken. Die Arbeit ist zwar ein wichtiger Teil der Lebensqualität, und zwar unabhängig davon, ob in einem geschützten Rahmen oder innerhalb der freien Marktwirtschaft. Daneben müssen unsere Klienten aber auch gesellschaftlich integriert werden. Zu den Hauptzielen der Stiftung Lebenshilfe gehören beide Elemente - die Integration in das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld.

**Ist es in den vergangenen Jahren auch zu Zielverschiebungen gekommen?**

Wie bereits erwähnt: Absolute Ziele verfolgen wir nicht. Die Weiterentwicklung der Lebenshilfe basiert auf einer rollenden Planung und Umsetzung, welche sich auf unserer mittel- und langfristigen Strategie stützt. Im Einzelnen kommt es so laufend zu Kurskorrekturen.

Eine grosse Herausforderung ist, Arbeitsplätze möglichst nahe am freien Arbeitsmarkt zu schaffen. Im Grossen und Ganzen gelingt uns das, dank vieler Partnerbetriebe, recht gut. Wir handeln nach dem Motto: «Was finanzier-

bar ist und Sinn macht, setzen wir gerne um.» Wenn es allerdings um Einzelwünsche geht, dann können auch wir nicht in jedem Fall Hand bieten. Ein Beispiel von konzeptioneller Zielverschiebung ist auch der Wechsel vom seinerzeit angedachten Bauernhof mit Arbeitsplätzen in der Landwirtschaft zur heutigen Schuhmanufaktur.

**Wie wichtig ist der Arbeitsplatz für die Klienten der Stiftung Lebenshilfe?**

Sehr wichtig! Die allermeisten Menschen, ob mit einer leichteren oder schwereren Behinderung, möchten unbedingt arbeiten und brauchen eine sinnstiftende Beschäftigung. Mit Blick auf die eskalierenden Kosten der Invalidenversicherung ist insbesondere der Ausbau von Arbeitsplatz im ersten Arbeitsmarkt für Menschen mit einer Teilleistungsfähigkeit ein unbedingtes Erfordernis. Die Unternehmer und Arbeitgeber müssen bereit sein, die entsprechenden Stellenangebote zu schaffen. Nur dann haben wir die Chance, vermehrt Menschen mit einer Beeinträchtigung in den 1. Arbeitsmarkt zu integrieren.

**Sind Sie als Geschäftsführer mit dem, was die Stiftung Lebenshilfe in den vergangenen zehn Jahren erreicht hat, zufrieden?**

Ich bin sogar sehr zufrieden, wenngleich eine solche Aussage auch die Gefahr der Nachlässigkeit in sich birgt. Fakt ist, dass wir rundum ein hohes Engagement gezeigt und dabei auch wirklich viel erreicht haben. Es wäre vermessen, zu sagen: «Es könnte oder müsste noch mehr sein!» Wir verfügen über gute konzeptionelle Grundlagen, einen hohen Ausbildungsstand beim Personal, zeitgemässe Infrastrukturen, gesunde Finanzen. In den regelmässigen Befragungen der Anspruchsgruppen erreichen wir gute bis sehr gute Werte.

**Und die Klienten selber: Sind die Hauptpersonen mit ihrer Situation auch zufrieden?**

Die Zufriedenheit der Nutzer unserer Leistungen steht an oberster Stelle. So versuche ich das Wohlbefinden bewusst wahrzunehmen. Im täglichen Kontakt begegne ich vielen zufriedenen Gesichtern und die Rückmeldungen aus den Befragungen haben eine Zufriedenheit von über 90 Prozent ergeben. Wenn die Frage sich aber auf

ihre Lebenssituation generell bezieht, ist dies natürlich teilweise sehr schwierig. Sich mit seiner Behinderung und den dadurch begrenzten Möglichkeiten zu akzeptieren ist ein lebenslanger und auch schmerzhafter Prozess.

**Wo steht die Stiftung Lebenshilfe in fünf oder zehn Jahren?**

Der Auftrag wird unverändert bleiben. So haben wir uns immer wieder die zentrale Frage zu stellen, wie wir als Unternehmen im Dienst der Gesellschaft Leistungen erbringen können, die sowohl dem Einzelnen als auch der Gesellschaft dienen und somit für beide Seiten ein Gewinn sind. Mit Blick in die Zukunft lässt sich abschätzen, dass auch die Bedürftigkeit der behinderten Menschen einem Wandel unterworfen ist. Die Lebenserwartung der Klienten wird weiter ansteigen, weshalb ein vernünftiges Wachstum an entsprechenden Plätzen notwendig ist. Dabei müssen auch neue Angebote geschaffen und auf die Möglichkeiten und Entwicklung der Region abgestimmt werden. Die bevorstehende sechste IV-Revision wird uns wohl wie die fünfte stark fordern. Wir werden unseren Betrieb wieder entsprechend anpassen.

**So gesehen werden die Herausforderungen also nicht kleiner, sondern spitzen sich im Gegenteil weiter zu?**

Das ist sicherlich eine realistische Einschätzung. Wir werden uns künftig vermehrt die Frage stellen müssen: Was machen wir mit jenen Menschen, die keinen Job mehr haben, mit oder ohne Behinderung? Dabei darf der Fokus nicht primär auf die Frage «Wer soll das bezahlen?» gelegt werden. Irgendwer zahlt nämlich immer! Wenn es nicht die Invalidenversicherung ist, ist es die Arbeitslosen-, die Kranken- oder die Unfallversicherung oder am Schluss zieht die Sozialhilfe den schwarzen Peter. Experten prognostizieren als Folge der finanziellen Entlastungen bei IV und ALV in den nächsten Jahren für die Gemeinden bei der Sozialhilfe ein Kostenwachstum von 30 Prozent. Nicht beansprucht werden diese Kassen nur, wenn eine Person mit Leistungsbeeinträchtigung eine Arbeitsstelle bekommt. Somit bleibt eine der wichtigsten Fragen, wie sich diese Menschen mit ihrer individuellen Leistungsfähigkeit möglichst schnell wieder in einen Arbeitsprozess integrieren lassen.

## Lebenshilfe

■ Die Stiftung Lebenshilfe Reinach bietet heute 100 geschützte Arbeitsplätze, 73 betreute Wohnplätze sowie 22 berufliche und Integrationsmassnahmen an. 140 Mitarbeitende, davon 14 Lehrlinge EFZ und 12 Praktikantinnen stellen die notwendige Betreuung sowie die Betriebsführung sicher.

■ In den vergangenen zehn Jahren konnte die Stiftung Lebenshilfe infolge der Angebotserweiterung rund 50 neue Arbeitsplätze und 14 Lehrstellen im Oberwytental schaffen. Ohne das Engagement der Lebenshilfe wäre diese im Aargau notwendige Platzenerweiterung und somit der Ausbau der Arbeitsplätze in einer anderen Region erfolgt.

■ Im Rahmen verschiedener Bauprojekte hat die Stiftung Lebenshilfe in den letzten zehn Jahren rund 25 Millionen Franken investiert. Von diesem Geld ist weit über die Hälfte wieder in die regionale Wirtschaft geflossen.

■ Heute bezieht die Stiftung Lebenshilfe Leistungen von Firmen und Kleinbetrieben im Umfang von mehreren hunderttausend Franken pro Jahr. «Die Betreuung behinderter Menschen kostet nicht bloss Geld, sondern schafft auf verschiedene Weise einen Mehrwert für die Region» betont Geschäftsführer Martin Spielmann.