«Man muss Menschen mögen»

Als Direktorin der Stiftung Bühl ist Brigitte Steimen bestens mit den alltäglichen Dilemmata einer sozialen Institution vertraut und weiss sie zu meistern: dies mit unternehmerischem Geschick, Empathie und einem feinen Gespür für alle, die an diesem Ort leben, lernen und arbeiten.

Sie erinnere sich gut an ihren ersten Arbeitstag bei der Stiftung Bühl, sagt Brigitte Steimen. Im Jahr 2011 war das, just an ihrem Geburtstag. «Mein Vorgänger führte mich damals über das Gelände hier in Wädenswil. Ich weiss noch, wie gross mir das alles vorkam. Wie ich dachte ‹werde ich mich hier jemals auskennen?›»

Heute sei die Stiftung Bühl für sie zwar immer noch «ein rächter Töff», gibt Steimen zu, die bei ARTISET Bildung ab und an Führungskurse gibt. Und doch steuert sie ihn seit 14 Jahren als Direktorin äusserst erfolgreich. Bei ihr laufen die Fäden einer echten Wädenswiler Institution zusammen. Das «Bühl» wurde 1870 als Kinderheim gegründet. Inzwischen umfasst das Angebot eine heilpädagogische Schule, verschiedene Wohnformen, berufswahl- und lebensvorbereitende Programme. Wer über das weitläufige grüne Areal schreitet, dürfte aber auch das Klappern von Geschirr, den Geruch von frischem Brot, blökende Schafe sowie das Sägen, Schleifen und Brummen von Maschinen wahrnehmen; all das, was sich in den acht hauseigenen Ausbildungsbetrieben und um sie herum abspielt. Hier können Jugendliche eine praktische Ausbildung oder eine eidgenössische Berufsattestlehre absolvieren – in der Gärtnerei, der Gastronomie oder der Metallwerkstatt zum Beispiel. Sämtliche Angebote richten sich an Kinder und Jugendliche mit einer geistigen Behinderung oder einer Lernbehinderung. Sie sollen dazu befähigt werden, ein eigenständiges und selbstbestimmtes Leben zu führen, im Arbeitsmarkt Fuss zu fassen.

Die Krux mit dem Kerngeschäft

Als Direktorin der Stiftung verhandelt Brigitte Steimen mit Geldgebern, befasst sich mit Strategiekonzepten, der Infrastruktur, einem geplanten Neubau. Zudem sind fast 300 Mitarbeitende für das mittelgrosse Unternehmen im Einsatz. «Man muss Menschen mögen, wenn man so eine Institution führt», ist die Managerin, studierte Historikerin und Anglistin überzeugt. «Natürlich braucht es betriebswirtschaftlichen Verstand, aber es braucht auch Herz und Wärme.»

Durchaus gebe es diesen Balanceakt zwischen wirtschaftlicher Realität und pädagogischer Vision, zwischen dem Kerngeschäft – der Sonderschule und der beruflichen Ausbildung – und all den Rädchen eines Unternehmens, die das Kerngeschäft am Laufen halten. Beides bedinge einander, sagt Steimen, «damit wir langfristig für jene Menschen da sein können, die uns brauchen». Dies zeigt etwa das Beispiel des Gastronomiebetriebs: Dieser dient einerseits der Berufsbildung und generiert andererseits einen Teil der für die Stiftung nötigen Mittel. «Wenn wir nun für ein Catering engagiert sind, muss das Essen genau zum Zeitpunkt x raus. Das lässt sich nicht immer so einfach mit unserem Ausbildungsansatz in Einklang bringen.»

«Eine positive Stimmung ist essenziell für gute Pädagogik.»

Brigitte Steimen, Direktorin Stiftung Bühl

Führung ohne Floskeln

Doch Zielkonflikte würden zum Führungsalltag dazugehören, fügt die Direktorin an. Und man spürt, dass ihr solche Knobelaufgaben liegen, das Balancieren und Abwägen. Sicher hat dieses Geschick auch dazu beigetragen, dass die Stiftung Bühl ein hervorragendes Image als Arbeitgeberin geniesst. Ein Geheimrezept? Nein, das habe sie nicht, antwortet Steimen schmunzelnd. Und ernster: Eines ihrer Hauptanliegen sei es, Gesagtes auch umzusetzen. «Wenn wir in unserem Leitbild schreiben, dass wir transparent informieren, müssen wir dem gerecht werden.» Von Mikromanagement hält Steimen nichts: «Mir ist es wichtig, dass Mitarbeitende Spielraum haben. Das sind alles ausgebildete Fachleute – die haben keinen Spass an ihrer Arbeit, wenn man ihnen permanent ‹reingrätscht›.»

Emotionale Belastung nimmt zu

Wenn sie heute selbst Besucherinnen und Besucher über das Areal führt, höre sie einen Satz immer wieder: «Hier herrscht so eine gute Atmosphäre.» Vielleicht gibt es also doch so etwas wie ein Geheimrezept, die perfekte Mischung aus Vertrauen, Wertschätzung und Spielraum, dazu eine Prise Lockerheit. Eine positive

Brigitte Steimen, Direktorin Stiftung Bühl

Grundstimmung sei essenziell für gute Pädagogik, findet Steimen, obschon (oder gerade weil) die Mitarbeitenden hier mit herausfordernden Schicksalen konfrontiert sind. Viele der Kinder und Jugendlichen, die im «Bühl» ein- und aus gehen, tragen schwere «Rucksäcke» mit sich – haben Traumata, Gewalt oder eine Flucht erlebt.

Die emotionale Belastung schon in jungen Jahren nehme zu, ist die Direktorin überzeugt – eine der grössten Herausforderungen, denen die Stiftung derzeit gegenübersteht. Dass Betroffene mit einer geistigen Behinderung und einer psychischen Störung passende Unterstützung erhalten, sei ihr eine Herzensangelegenheit. «Aber noch haben wir in der Schweiz eine Versorgungsproblematik in diesem Bereich.» Schlaflose Nächte bereiten Brigitte Steimen manchmal auch die «Bürokratiemonster», die ihren Alltag mehr und mehr einnehmen: Die unzähligen an administrativen Auflagen von Staatsseite, die zunehmend Ressourcen fressen.

Mittendrin statt am Rand

Aber Brigitte Steimen ist keine, die Trübsal bläst. Sie sieht auch die positiven Entwicklungen: «Es gibt heute einen gesellschaftlichen Konsens, Menschen mit Behinderungen zu unterstützen – auch bei der Integration in den ersten Arbeitsmarkt.» Das «Bühl» spüre enormes Wohlwollen aus der Bevölkerung. «Wir sind wirklich Teil der Stadt. Alle zwei Jahre laden wir zum grossen Herbstfest ein, wir sind am Fasnachtsumzug, am Wädilauf … », beginnt Steimen lachend aufzuzählen. Nichts davon scheint ihr in all den Jahren verleidet zu sein. Auf die Frage, wie viel Raum ihre Arbeit denn in ihrem Leben einnehme, winkt sie ab: «Es gibt auf jeden Fall auch eine Brigitte Steimen nebst der Stiftung – ich bin kein Workaholic.» Sport, Natur, Kultur, Opern- und Theaterbesuche, all das finde seinen Platz. Ein weiterer Balanceakt also, von dem sie sich nicht abschrecken lässt.

Lisa Savenberg