

**3** **Unser Thema**  
Macht ist allgegenwärtig. Ethikerin Daniela Ritzenthaler erklärt, wie sie fair eingesetzt werden kann.

**11** **Aktuelles aus der Bildung**  
Fünf hsl-Studierende veröffentlichen ein Buch für Kinder, die im Heim leben. Die Rückmeldungen berühren.

**14** **Porträt**  
TV-Glanz und Alltagsfrust: Selbstvertreter und Rollstuhlfahrer Jahn Graf erzählt aus seinem Leben.



Macht. Haltung.  
Verantwortung.

**Editorial** 2

**Unser Thema**

«Macht ist nicht Gewalt» 3

Robinsonspielplatz: Ermächtigung spielerisch lernen 5

Wie hast du es mit der Macht? 6

Macht bewusst einsetzen 8

**Geflüstert** 9

**Aktuelles aus der Bildung** 10

**Reportage** 12

**Porträt** 14

**Die andere Seite von...** 16



by Franca Pedrazzetti

Die Aussage in einem Interview hat uns zum Bildkonzept dieser «Gazette» inspiriert. Gesprächspartner Bruno Christen zieht den Vergleich zu einem Jazzbandleader: Dieser überträgt den einzelnen Stimmen aber eine wichtige Mitverantwortung. Genau dieses Prinzip lebt das «Fischermanns Orchestra». Hier wird die Musik von verschiedenen Bandmitgliedern geschrieben. Das bringt eine grosse Vielfalt. Der Sound bleibt aber unverkennbar. Ein Kollektiv mit der Vertrautheit und Freiheit eines eingespielten Teams. Jederzeit können die Arrangements mittels Handzeichen spontan geändert werden. Die Musiker vermengen ihre vielfältigen Einflüsse aus Rock, Worldmusic und Freejazz zu einem unverkennbaren Sound. Unbedingt Reinhören: [fischermanns-orchestra.ch/video](http://fischermanns-orchestra.ch/video)  
Danke, dass wir die Fotos publizieren dürfen.

**Liebe Leser:innen**



Heulend hatte ich mich auf den Boden geworfen und mit den Beinen gezappelt. Das ist zwar schon beinahe 50 Jahre her, ist aber wahrscheinlich meine erste Erinnerung an den Umgang mit Macht, Ohnmacht und Mitbestimmung. Auch wenn es damals und im «Trotzalter» nur um eine Schokolade aus dem Supermarkt ging!

Vor über 30 Jahren hatte auch meine Berufswahl mit Macht zu tun: Ich wurde im Erstberuf «Hausdrachen» und durfte legitimiert Entscheide fällen und (oft auch zu) weitreichende Entscheide über andere Menschen fällen. Wie der Name «Hausdrache» bildlich zeigt, war der Beruf «Betriebsökonom:in FH in Facility Management» umgangssprachlich anders besetzt. Und Wörter und Bilder wirken – in den Alltag hinein, verändern Haltungen und Status. Zum Glück passierte unterdessen vieles auch auf gesellschaftlicher Ebene.

«Macht» ist aber nach wie vor beim ersten Hinschauen eher negativ besetzt. Im Gegensatz dazu: Ein machtvolleres Musikstück hat mich berührt, ein Theaterstück hat mich emotional überwältigt, mit meinen Kolleg:innen haben wir das Projekt «einfach gemacht», ich liess mich von der Begeisterung der Teamkolleg:innen «mitreissen» ... Gestaltungskraft, kollektives Weiterkommen, tatkräftiges Umsetzen – viel Positives, oder? Vielleicht gelingt es, dieses Inspirierende, Gelingende in Diskussionen zum Thema «Macht» mitzunehmen.

Die Komplexität in verschiedenen Bereichen hat zugenommen. Das fordert eine hohe Sensibilität bezüglich Umgang mit Einflussnahme. Es muss noch bewusster argumentiert und auf Augenhöhe mit Entscheidungen umgegangen werden. Nur so können Sicherheit, Orientierung oder Entlastung (als positive Wirkung) «ankommen».

Und auf der persönlichen Ebene? Das fordert uns heraus, zu reflektieren: Wie gehe ich mit Ungleichgewicht um? Wie denke ich heute im Gegensatz zu früheren Lebenssituationen? Wo reisse ich andere mit? Wo mache ich «einfach mal»? Wie halte ich Widersprüche aus? Gerne verweise ich hier auf das Interview mit Bruno Christen (Seite 8). Er war meine erste Lehrperson vor 30 Jahren zum Thema «Mitarbeitende führen». Ein Zufall zwar. Es zeigt aber auch, dass «Macht» ein zeitloses Thema ist und uns immer wieder neu herausfordert. Und uns auch verpflichtet, den eigenen Gestaltungsfreiraum zu nutzen.

Ich lege Ihnen dieses Magazin ans Herz – nein: Sie müssen diese «Gazette» unbedingt lesen.

Britta Studer  
Bildungsbeauftragte Hauswirtschaft

# «Macht ist nicht Gewalt»

Im Gesundheits- und Sozialwesen sind Machtgefälle oft besonders gross. Umso wichtiger ist es, verschiedene Formen von Macht und den eigenen Umgang damit kritisch zu reflektieren. Ethikerin und Heilpädagogin Daniela Ritzenthaler hilft dabei.



Verantwortung zusammen teilen.

## Welche Rolle spielt Macht in unserem Alltag?

**Daniela Ritzenthaler:** Sie ist allgegenwärtig. Unsere Gesellschaft ist so komplex und schnelllebig geworden, dass wir ohne Machtstrukturen gar nicht mehr funktionieren könnten – ohne Menschen, die in bestimmten Situationen Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen.

## Trotzdem löst der Begriff bei vielen Menschen zunächst Unbehagen aus.

Das hat viel mit Erfahrungen von Ohnmacht und der Geschichte des Begriffs «Macht» zu tun. Der Soziologe Max Weber definierte Macht als die Chance, anderen den eigenen Willen auch gegen Widerstand aufzuzwingen. Diese Vorstellung, dass die Mächtigen über uns entscheiden, prägt unser Denken bis heute. Die Philosophin Hannah Arendt hat dem eine andere Perspektive entgegengestellt: Für sie existiert Macht dort, wo eine Person von einer Gruppe von Menschen legitimiert wird, an ihrer Stelle zu handeln. Arendt unterscheidet also: Macht ist nicht Gewalt. Macht kann notwendig sein, aber alle müssen sich an ihr beteiligen können.

## Leider zeichnet die heutige Weltpolitik ein anderes Bild von Macht.

Das stimmt. Wird Macht für Eigeninteressen genutzt oder mit ungerechtfertigten Mitteln durchgesetzt – wenn Trump etwa einen Staatsmann entführt –, haben wir es mit Machtmissbrauch zu tun. Das gilt für Staaten genauso wie für soziale Institutionen. Wenn Mitar-

beitende den Klient:innen ein sedierendes Medikament geben, damit sie eine ruhigere Schicht haben, ist dies nicht zulässig.

## Warum ist ein sensibler Umgang mit Macht im Gesundheits- und Sozialbereich so wichtig?

Weil die Vulnerabilität der Klientel hier besonders hoch ist, zum Beispiel bei älteren, gebrechlichen Menschen, Menschen mit Beeinträchtigungen sowie Kindern und Jugendlichen. Sie sind darauf angewiesen, dass Fachpersonen ihre Macht nicht missbrauchen.

## Welche ethischen Grundfragen stellen sich in diesem Kontext?

Zunächst muss sichergestellt sein, dass eine gesundheitliche oder soziale Institution durch ihr Leitbild, die Berufsethik und die Gesetze im Interesse der Betreuten handelt und Macht ohne Gewalt ausübt. Dennoch können ethische Wertekonflikte entstehen. Zum Beispiel: Wie stark darf ich die Freiheit einer Person einschränken, wenn sie sich selbst gefährdet? In welcher Situation darf ich jemanden gegen seinen Willen behandeln? Solche Entscheide sind sehr komplex.

## Welche Verantwortung ergibt sich daraus für Personen in Leitungsfunktionen, also mit formeller Macht?

Dass sie entlang der strategischen Ausrichtung der Organisation handeln und ihren Gestaltungsspielraum positiv nutzen. Sie müssen bereit sein, ihre Entscheidungen kritisch zu hinterfragen und hinterfragen zu lassen. Deshalb sind geteilte Führung und Aufsichtsbehörden wichtig: So können Entscheidungen gemeinsam reflektiert und blinde Flecken vermieden werden. Es ist immer besser, Verantwortung – oder Macht – auf mehrere Schultern zu verteilen.

## Wie steht es um die informelle Macht, zum Beispiel durch die langjährige Erfahrung einer Mitarbeiterin?

Sie ist subtiler, man sollte sie aber immer mitdenken. In der Ethik sagen wir, dass Entscheide dann gut sind, wenn sie gemeinsam, reflektiert und auf Werten begründet getroffen werden. Das bedingt eine Offenheit, sich vom besten Argument überzeugen zu lassen – unabhängig davon, wie viel Erfahrung jemand hat oder wie autoritär diese Person auftritt.





by Ralph Dombrowski

**Verantwortung übernehmen.**

**Sie haben Autorität angesprochen.**

**Wie verhält sie sich zur Macht?**

Klassische Autoritätskonzepte werden heute stark hinterfragt. An ihre Stelle tritt unter anderem das Empowerment oder Ermächtigen: eine wichtige Bewegung in der sozialen Arbeit, um eben jene, die nicht per se in einer Machtposition sind, zu stärken. So werden zum Beispiel Jugendliche in Entscheidungen miteinbezogen und befähigt, Verantwortung zu übernehmen. Durch Partizipation wird Macht ganz anders gedacht und geteilt.

**Was braucht es darüber hinaus, damit Macht fair und transparent eingesetzt werden kann?**

Die Fähigkeit, sich in die Position der Klientel hineinzuversetzen und Entscheidungen an den Schwächsten auszurichten, wie es die Care-Ethik fordert. Fachpersonen müssen sorgfältig begründen und kommunizieren, wie ein Entscheid zustande kommt und wieso er den Interessen der betroffenen Person dient. Genauso wichtig sind angemessene Mittel, mit denen er umgesetzt wird. Und dennoch: Selbst faire und transparent getroffene Entscheidungen können ein Gefühl von Machtlosigkeit auslösen. Dies gilt es, wo möglich, zu vermeiden – und wo nicht, auszuhalten.

**Mit welcher Haltung können Fachpersonen und Organisationen einem Machtmissbrauch präventiv entgegenwirken?**

Auf individueller Ebene ist zuerst zentral, dass eine Fachperson ihr Gegenüber als ebenbürtig betrachtet und die Rechte dieses Menschen wahrt. Auf Organisationsebene braucht es zweitens eine gute Führung

und gelebte Standards, die auf zentralen Werten basieren, sowie Raum für Selbstreflexion oder Coachings. Denn wenn der Druck hoch und die Ressourcen knapp sind – und dies erleben wir leider zunehmend –, kann es besonders herausfordernd sein, professionell zu bleiben und psychische Gewalt zu vermeiden. Die dritte Bedingung ist eine offene Feedbackkultur. Damit Mitarbeitende einander Rückmeldungen geben können wie: «Ich habe dich gerade etwas zu schroff erlebt gegenüber Herrn K.», und gemeinsam überlegen, wie sie dies vermeiden können. Insgesamt bin ich der Meinung, jede Organisation sollte die Machtstrukturen und Wirkmechanismen von Macht innerhalb der eigenen Mauern überprüfen. Ziel ist, nicht nur groben Machtmissbrauch, sondern auch subtile Formen frühzeitig zu erkennen und zu verhindern.

Interview: Lisa Savenberg



**Dr. phil. Daniela Ritzenthaler** ist Heilpädagogin und klinische Ethikerin. Seit rund 20 Jahren befasst sie sich intensiv mit Fragen der Ethik, der Selbstbestimmung und deren Grenzen im Gesundheits- und Sozialwesen. Sie unterstützt Organisationen beim Aufbau von Ethikstrukturen sowie mit Weiterbildungsangeboten. Sie unterrichtet bei ARTISET Bildung.

# Robinsonspielplatz: Ermächtigung spielerisch lernen

Kinder und Jugendliche bringen sich ein, haben Ideen und setzen sie um: Auf dem Robinsonspielplatz in Thun werden auf spielerische Weise Selbstwirksamkeit und Teilhabe gefördert. So lernen junge Menschen, dass sie «Macht» über ihr eigenes Leben haben.

Ja, es habe viel mit Selbstermächtigung zu tun, was da in Thun auf dem Robinsonspielplatz geschehe, versichern Sozialarbeiterin Anna-Lena Eggli und Gemeindegärtnerin Sandra Riemer-Joss. Auf über 10 000 Quadratmeter erstreckt sich das Gelände, das in verschiedene Quartiere der Stadt eingebettet ist. Vor 40 Jahren begann es mit einem Spielbus; seither ist dieser soziale Raum auf eindrückliche Weise gewachsen – nicht nur räumlich, sondern auch inhaltlich. «Diesen Ort braucht es, er ist für die Menschen sehr wertvoll», sagt Anna-Lena Eggli. Warum? «Weil Kinder, Jugendliche, aber auch Erwachsene hier die Möglichkeit haben, selbstbestimmt etwas zu machen, ihre eigenen Ideen einzubringen und Erfolgserlebnisse zu feiern», ergänzt ihre Kollegin.

## Zusammen etwas erschaffen

Zentraler Punkt ist die Partizipation. So erstellen die Kinder beispielsweise das Wochenprogramm selbst. «Sie bringen Ideen ein, die dann in der Gemeinschaft ausgewertet werden. Schliesslich einigt man sich auf einige Vorschläge und setzt diese um», sagt Sandra. Auch grössere Projekte werden so erarbeitet, beispielsweise bei der Raum- und Geländegestaltung: Die Kinder und Quartierbewohnenden wurden befragt, welches ihre Ideen und Bedürfnisse sind, Pläne wurden gezeichnet, Modelle gebastelt. Mehr Klettermöglichkeiten, eine steilere Rutschbahn oder ein Baumhaus? «Es geht nicht darum, dass wir ihre Wünsche erfüllen, sondern darum, herauszufinden, wie man Bedürfnis-

se gemeinsam umsetzen kann», sagt Anna-Lena Eggli. Das Baumhaus erwies sich als meist gewünschtes Projekt. «Dann ging es weiter, die Kinder schauten mit uns, wie es konkret aussehen soll, und liessen das wiederum bewerten», erzählt Sandra Riemer-Joss. Schliesslich zeichnete ein Architekt ein Baumhaus, und wieder folgte eine Befragung der Kinder. Beim Bau halfen die Kinder tatkräftig mit, hämmerten, sägten, schliffen und malten.

## Viel Beziehungsarbeit

Das Baumhaus ist ein Vorzeigeprojekt; die Kultur der Partizipation wird aber auch im Kleinen gelebt. Etwa, wenn eine syrische Familie für das Quartier kochen will oder wenn eine Gruppe einen Flohmarkt initiieren möchte. «Wir sind da, um zu moderieren, wir leisten Beziehungsarbeit und versuchen herauszuspüren, was die Bedürfnisse sind», beschreibt es Anna-Lena Eggli. So geht es beispielsweise auch darum, einem Kind, das scheu ist und sich nicht traut, zu ermöglichen, sich einzubringen und eine Stimme zu erhalten. Für Quartierbewohner:innen existiert ein Freiwilligenprojekt, das ihnen bei Steuererklärungen und anderen administrativen Aufgaben Unterstützung bietet.

## Fürs Leben stärken

Rund hundert Personen besuchen täglich den Robinsonspielplatz und nutzen die Infrastruktur. Die Nachmittagsprogramme haben die Kinder selbst entwickelt: Wettrennen, Schatzsuche, Guetzli backen und vieles mehr ist angesagt. Auch Raum für Langeweile gibt es, das Programm wird bewusst nicht überladen. «Nur so kann etwas entstehen», sagt Sandra Riemer-Joss. Für sie ist offensichtlich, dass es diesen Ort braucht, dass er wertvoll ist. «Weil Menschen die Möglichkeit bekommen, etwas zu gestalten, und weil es ein Raum für Austausch und Beziehungen ist. Anna-Lena Eggli ergänzt: «Hier sind alle Teil einer Gemeinschaft, wo Neues gelernt werden kann. Ein Ort, der die Menschen stärkt, damit sie ihr Leben besser bewältigen können.»

Robert Bossart



# Wie hast du es mit der Macht?

Macht spielt in Betreuungs- und Pflegeberufen und in der Sozialen Arbeit eine zentrale Rolle. Welches Verhältnis haben Berufstätige und Studierende zu dieser Thematik? Wie erleben sie Macht und Ermächtigung? Und wie gehen sie damit in ihrem Alltag um?



**Ivana Cadjenovic, Mitarbeitende im Restaurant der Klinik SGM, Stiftung für ganzheitliche Medizin, Langenthal**

«Wenn ich an meine Arbeit im Restaurant der Klinik SGM denke, verstehe ich Macht als die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen und durch Entscheidungen einen positiven Einfluss auf andere Menschen zu haben. Auch ohne Führungsposition erlebe ich Macht im Arbeitsalltag, zum Beispiel durch mein Verhalten, meine Haltung und die Art der Kommunikation mit Gästen. Mir ist bewusst, dass selbst kleine Entscheidungen Wirkung zeigen können. Macht erlebe ich vor allem dann als etwas Positives, wenn sie mit Vertrauen, Unterstützung und klarer Kommunikation verbunden ist. Führungspersonen können durch ihr Handeln Orientierung geben und Mitarbeitende stärken. Diese Erfahrungen prägen meinen Blick auf Verantwortung und meinen Wunsch, Macht bewusst, transparent und wertschätzend einzusetzen. Für meine berufliche Zukunft ist mir ein reflektierter Umgang mit Macht wichtig, um Menschen zu fördern und ein respektvolles Arbeitsumfeld mitzugestalten.»



**Liv, Student:in Höhere Fachschule für Gemeindeanimation hfg**

«Macht wird konstruiert, geprägt davon, welche soziale Position ein Mensch hat. Je nachdem gehörst du zu einer Minderheit, die weniger Macht hat. Etwa Kinder und Jugendliche, wenn die Erwachsenen sie zu wenig ernst nehmen und ihnen ihre Macht, ihre Rechte, nicht zugestehen. In meiner Arbeit in der offenen Kinder- und Jugendarbeit finde ich es wichtig, bestehende Machtverhältnisse transparent zu kommunizieren. Wenn ich etwa im Jugendtreff Sanktionen aussprechen muss, möchte ich dabei offen und transparent sein, warum ich das tue. Wenn möglich, versuche ich mich bei solchen pädagogischen Interventionen am Konzept der «neuen Autorität» zu orientieren. Mir ist es wichtig, mit Begrenzungsmacht zu operieren, die sich auf Bedürfnisse abstützt, menschengerecht ist und selbstermächtigend wirkt. Im Gegensatz dazu gibt es die Behinderungsmacht, die menschenverachtend und ausschliessend ist. Dies immer wieder kritisch zu reflektieren, zu benennen, finde ich wichtig. Zudem orientiere ich mich an der Charta der Sozio-kulturellen Animation.»



**Dominik Brantschen, Co-Schulleiter und Dozent Höhere Fachschule für Sozialpädagogik hsl, ARTISET Bildung**

«Die hsl bildet Menschen aus, die in sozialen Berufen arbeiten – mit Menschen, die Unterstützung benötigen. Oftmals besteht deshalb ein Abhängigkeitsverhältnis. Insofern spielt das Thema «Macht» eine wichtige Rolle. Erst mal ist es unsere Verantwortung, die richtigen Studierenden auszuwählen, welche lernen, im Beruf mit ihrer Macht verantwortungsvoll umzugehen. In der Arbeit geht es darum, Macht so zu handhaben, dass man sich gewissermassen «überflüssig» macht. Das heisst, die begleiteten Menschen selbst zu ermächtigen, ihren Alltag autonom zu gestalten. Wenn wir mit einer «Zutrauenskultur» zu Werke gehen, wird Macht weniger ausnutzbar. Zudem unterstützen klare Regeln, Transparenz und ritualisierte Abläufe die Arbeit. Wichtig ist auch: Wer Macht hat, soll seine Verantwortung kommunizieren und Entscheidungen nachvollziehbar machen. In der Ausbildung ist es zentral, dass Studierende sich selbst reflektieren können und sich ihrer Rolle, auch im Umgang mit Macht, bewusst werden.»



**Sandra Kläui, Studierende Höhere Fachschule für Kindheitspädagogik hfk, Rayonleiterin, Stadt Chur, Abteilung Kindertagesstätten**

«Macht bedeutet für mich im Arbeitskontext, Einfluss auf Entscheidungen, Prozesse und Menschen zu haben. Sie ist im Berufsalltag unvermeidbar und eng mit Verantwortung verbunden. Mir persönlich ist es nicht wichtig, über Macht zu verfügen. In meiner Funktion als Leitungsangestellte gehört sie jedoch zu meinem Auftrag, weshalb ich bewusst und verantwortungsvoll damit umgehe. Auch in meiner Ausbildung an der Höheren Fachschule für Kindheitspädagogik erlebe ich Macht. Dozierende verfügen über Macht im Sinne der Beurteilung von Leistungsnachweisen, und auch meine Praxisausbilderin beurteilt meine erbrachten Leistungen. Ich habe Macht von anderen auch schon deutlich negativ erlebt. Während meiner Anstellung als Betreuungsmitarbeitende in der schulergänzenden Betreuung einer Gemeinde zeigte sich dies im jährlichen Mitarbeitergespräch, bei dem ich wiederholt unfair bewertet worden bin. Trotz solider Leistung bekam ich auf einer Bewertungsskala von A bis D ein C. Das hat mich jedes Mal aufs Neue stark frustriert. Ich fühlte mich unfair behandelt und nicht wertgeschätzt.»



**Andrea Betschart, Teamleitung Wäscherei im Ausbildungsbetrieb Sonnhalde, Stiftung Maihof Zug, Menzingen**

«Meine Ausbildenden hatten in meiner Ausbildungszeit grosse Macht über mich. Sie waren meine Vorbilder, und ich wollte so gut wie sie werden. Ich weiss nicht, ob sich diese Personen ihrer Macht bewusst waren. Da ich jetzt selbst Lernende ausbilde, denke ich an diese Zeit zurück und versuche tagtäglich, ein gutes Vorbild zu sein. Ich habe auch negative Seiten der Macht erlebt, etwa, wenn Vorgesetzte nicht alle Informationen preis gaben. Das führt zu Missverständnissen und mehr Aufwand. Darum versuche ich heute, so offen wie möglich zu kommunizieren. Macht zu haben, bedeutet auch, Verantwortung zu tragen. Wenn ich zum Beispiel Praxisauswertungen für die Lernenden schreibe, muss ich mich immer wieder selbst reflektieren und mich fragen, ob ich mich an Fakten halte oder etwas hineininterpretiere. Ich denke, dass Regeln und Transparenz sehr wichtig sind. Wenn jemand immer zu spät kommt, braucht es irgendwann Konsequenzen. Ich muss offen und direkt mit den Lernenden sprechen und konstruktive Kritik üben, damit sich etwas verbessern kann.»

**Nives Bänninger, Studierende Höhere Fachschule für Sozialpädagogik hsl, Stiftung Tanne für Taubblinde, Langnau am Albis**

«Ich arbeite mit Kindern und Jugendlichen mit mehrfachen Sinnesbeeinträchtigungen und/oder Autismus. Macht bedeutet für mich Verantwortung. Ich arbeite möglichst individuell und ressourcenorientiert. Machtmissbrauch vermeide ich. Aber natürlich, es gibt herausfordernde Situationen. Einmal wollte ein Kind das Hörgerät nicht anziehen. Den Bedarf abwägen ist in dieser Situation zentral. Muss es zuhören können? Geht es allenfalls um eine Überreizung oder um Schmerzen aufgrund des Hörgeräts? Eine zentrale Erkenntnis war, dass das so sein darf. Das Kind soll die Macht haben, darüber zu entscheiden, ob es hören will oder nicht. Wenn es keine negativen Auswirkungen für einen Menschen hat, soll jeder die Macht haben, selbstbestimmt zu entscheiden und die Verantwortung zu tragen. Auch ich habe schon Macht zu spüren bekommen. Im Moment ist es die Macht von Themen, etwa, wenn ein Kind in einer Palliativsituation ist. Das Thema «Sterben» ist aufwühlend, voller Entscheidungen und Fragen. Einem Thema nicht zu viel Macht zu geben, darf ich üben, um immer wieder Distanz zu gewinnen.»



Robert Bossart

# Macht bewusst einsetzen

Ist Macht etwas, das man sich aneignen kann? Ja, findet Bruno Christen, langjähriger Dozent eines Führungslehrgangs von ARTISET Bildung. Der bewusste Umgang mit Macht ist herausfordernd, aber notwendig. Er sieht vier mögliche Hebel der Macht, die dabei im Auge behalten werden müssen.



«Schaffe ich das? Und wie stelle ich das an?» Diese Fragen stellen sich viele, die neu eine Führungsrolle übernehmen. «Erst einmal geht es um Selbstermächtigung, die lernbar ist. Zudem muss ich mir klar werden, was mich antreibt, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, und welche Kompetenzen ich mitbringe», sagt Bruno Christen, der viele Jahre Dozent im Lehrgang für angehende Institutionsleiter:innen war. Neben Führungskompetenzen brauche es ausgewiesene Methodenkompetenzen, etwa, um Projekte abzuwickeln oder Verhandlungen zu führen. Und es benötige reflektierte Sozialkompetenzen, wenn es darum gehe, Konflikte zu bearbeiten oder mit Widerstand konstruktiv umzugehen. «Es ist wichtig, sich der Gestaltungsspielräume bewusst zu werden und diese aktiv zu bespielen.» Zentral für ihn ist, dass Führungskräfte mittels einer starken Metapher ein Bild zeichnen, welches ihr Führungsverständnis umschreibt. Bruno Christen selbst skizziert das Bild eines Jazzband-Leaders. «Hier führe ich, gleichzeitig tragen die einzelnen Stimmen und Solisten wichtige Teilverantwortungen.»

## Die Macht der Expertise klug nutzen

Vieles, was es in einer Führungsfunktion benötigt, ist trainierbar. «Wie fundiert sind meine Anträge, die ich an den Verwaltungsrat, den Stiftungsrat oder den Gemeinderat stelle? Wie führe ich meine Vorgesetzten, die fachlich weniger kompetent sind und weniger Zeit haben? Wie schaffe ich es, diese von meinen Vorschlägen zu überzeugen? Das kann man sich aneignen», ist Bruno

Christen überzeugt. Sich Führungskompetenzen beibringen ist das eine. Zentral aus seiner Sicht ist jedoch, zu verstehen, dass immer wieder vier Hebel der Macht zu beobachten sind. Christen unterscheidet dabei zwischen der **hierarchischen Macht**, der **wirtschaftlichen Macht**, der **Macht der Expertise** und der **Mobilisierungsmacht**, etwa jener durch Verbände, Gewerkschaften oder weiteren Anspruchsgruppen. Oft werde der Hebel der Expertise zu wenig genutzt, etwa wenn es darum gehe, Entscheide herbeizuführen. «Wenn mir jemand sagt, dass er sich machtlos fühle, dann möchte ich den jüngsten Antrag sehen, den er oder sie gestellt hat», sagt Bruno Christen. Zudem sei es wichtig, die Expertise, die im Team vorhanden ist, zu nutzen. «Der Jazzdirigent lässt den Saxophonisten ein Solo spielen, weil er weiss, dass dieser das am besten kann.»

## Widersprüche aushalten

Wenn eine Führungsperson «die vier Hebel der Macht» kenne und wisse, welchen Hebel sie selbst habe und welche Möglichkeiten und Begrenzungen damit verbunden seien, könne sie mit ihrem Handeln die grösste Wirkung erzielen, erläutert Bruno Christen. «Es geht oft auch darum, im Machtgefüge Widersprüche auszuhalten. Etwa dann, wenn ich aus meiner Expertise heraus etwas beantrage, die politischen Entscheidungsträger aber anders entscheiden. Aus meiner Optik habe ich recht, die Politik aus ihrer aber vielleicht auch. Sie muss umsetzen, was politisch machbar ist.» Und er fügt an: «Eigentlich plädieren die vier Hebel der Macht» singemäss für nichts anderes, als es die Jahrhundertdenkerin Hannah Arendt immer wieder beschrieben hat: dass eine Teilung der Macht mehr Macht bringt.»

Robert Bossart



Auf Experten vertrauen.



ARTISET Bildung hat ein grosses Angebot an Führungskursen und -lehrgängen:



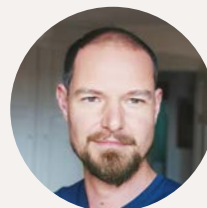
[tinyurl.com/32p4nyn2](https://tinyurl.com/32p4nyn2)

## Neu im Team – Neuer Auftritt – Neuschnee



Nach der Sekundarschule hat sich **Diana Lopes Silva** für eine Lehre als Kauffrau bei ARTISET entschieden. Sie ist die Jüngste unserer insgesamt drei KV-Lernenden und bereichert seit letztem Herbst das Team von ARTISET. In ihrer Freizeit trainiert Diana im Fitnessstudio oder unternimmt Wanderungen in den Bergen. Zudem reist sie fürs Leben gerne, liebt es, zu kochen, tanzt sehr gerne und hat viele weitere Interessen.

**Boris Sperisen** heisst der neue Dozent (im Nebenamt) an der hsl. Sein Spezialgebiet: Psychologie. In den vergangenen zehn Jahren war er in mehreren Kliniken als klinischer Psychologe tätig. Davor arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Universitäts-spital Basel. Spannend: Auf dem ersten Bildungsweg hat er Maschinenbau an der Fachhochschule Burgdorf studiert. Wir freuen uns, dass er seine vielfältige Berufs- und Lebens-erfahrung nun bei ARTISET Bildung einbringt.



## Waren Sie schon auf unserer neuen Webseite?

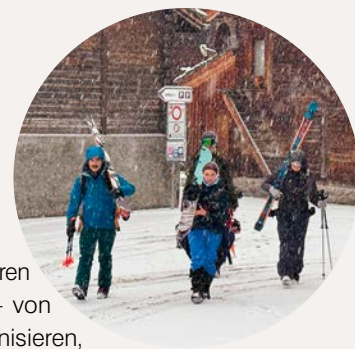
Seit Ende Januar präsentieren wir uns mit einem frischen digitalen Auftritt. Sie profitieren von klar strukturierten Inhalten, einer verbesserten Übersicht und einem bedarfsorientierten Newsletter-Konzept.



Neu steht Ihnen zudem das Portal «myARTISET» zur Verfügung. Sie können sich direkt für unsere Weiterbildungskurse einschreiben. Zudem unterstützt Sie das System dabei, Ihre Daten einfach, zentral und effizient zu verwalten, wenn Sie derzeit in einer Ausbildung oder Weiterbildung sind.

## Winterlager 2026

Im Winterlager übernehmen die Studierenden der Höheren Fachschule für Sozialpädagogik Verantwortung – von der Planung bis zur Durchführung. Sie führen, organisieren, budgetieren und gestalten den Lageralltag selbständig. Praxisnahes Lernen, starke Zusammenarbeit und viele gemeinsame Erlebnisse im Schnee: ein wertvoller Lernort in einer wunderbaren Winterlandschaft, an dem Theorie lebendig wird und die Gruppe zusammenwächst.



## Blick hinter die Kulissen

Susanne Widmer, diplomierte Gemeindeganimatorin HF, gibt uns einen spannenden Einblick in ihren vielseitigen Arbeitsalltag bei der reformierten Kirche Baden. Sie zeigt auf, wie sich unterschiedliche Projekte durch die aktive Partizipation der Bevölkerung positiv entwickelt haben – zum Beispiel das Projekt «Grüner Gügge!». Schauen Sie rein:



[artiset.ch/bildung](https://artiset.ch/bildung)



[artiset.ch/hfg](https://artiset.ch/hfg)

# Laufbahnberatung mit Erfahrung und Herz

Das Angebot stösst auch nach bald 20 Jahren immer noch auf grosses Interesse – individuelle Lösungen für den eigenen Karriereweg zu finden, hat kein Ablaufdatum.

Als Irène Mahnig-Lipp 2007 ihre Stelle bei ARTISET Bildung (damals noch CURAVIVA Weiterbildung) antrat, baute sie das Angebot der Laufbahnberatung neu auf. Der Zeitpunkt hätte kaum spannender sein können: Mit der Revision des Berufsbildungsgesetzes von 2003 wurden erstmals auch die Berufe und Abschlüsse im Gesundheits- und Sozialwesen eidgenössisch geregelt. Für viele Fachpersonen war das eine Zeit der Unsicherheit. «Was ist mein Abschluss jetzt wert? Wie komme ich zu einem eidgenössischen Diplom? Welche Weiterbildungsmöglichkeiten habe ich?» Solche Fragen begegneten Irène Mahnig-Lipp täglich – und sie half mit, Orientierung zu schaffen.

Mit ihrer Erfahrung als Berufsschullehrerin und ihrem breiten Praxiswissen als ausgebildete Pflegefachperson gelingt es ihr auch heute, Menschen in einer Phase des Umbruchs zu begleiten. Sie zeigt Wege auf, klärt Zusammenhänge und stärkt das Vertrauen ihrer Klient:innen in die eigenen Fähigkeiten. Ihre Beratungen sind geprägt von Kompetenz, Wertschätzung und Verbindlichkeit und werden sehr geschätzt.

Irène Mahnig-Lipp bietet ihre Beratung für alle Berufe des Gesundheits- und Sozialbereichs an. Auch quer-

einsteigende Führungspersonen, Mitarbeitende aus den Bereichen Gastronomie, Hauswirtschaft oder Sozialpädagogik gehören zu ihrer Zielgruppe.

Sie betont: «Mir ist wichtig, zusammen mit den Kund:innen gemeinsam Perspektiven zu entdecken und die vorhandenen Ressourcen sichtbar zu machen.» Dabei denkt sie nicht in Standardlösungen, sondern sieht den Menschen als Ganzes: seine Geschichte, seine Stärken, seine Möglichkeiten. Wer sich von Irène Mahnig-Lipp beraten lässt, erlebt eine Fachfrau, die zuhört, versteht, analysiert und hilft, den eigenen Weg klarer zu sehen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln.



## Kontakt Irène Mahnig-Lipp

E-mail: [irene.mahnig@artisetbildung.ch](mailto:irene.mahnig@artisetbildung.ch),  
Tel. 041 419 72 61



[tinyurl.com/3sn62ya3](https://tinyurl.com/3sn62ya3)



# Ruhe im Kopf, Mut im Herzen

Aus einer Projektarbeit an der Höheren Fachschule für Sozialpädagogik hsl entsteht ein selbst verlegtes Buch: Fünf junge Autor:innen richten den Blick behutsam auf die Gefühlswelt von Kindern, die in einem Heim aufwachsen.



Noch vor Abschluss des Studiums ein eigenes Buch in den Händen zu halten – das hätten sich weder Michelle noch Anastasia, Nives, Jill oder Simon erträumt.

Doch ist es da, frisch gedruckt und bunt illustriert, 34 Seiten harte Arbeit und noch mehr Stolz, der sich nicht in Zahlen fassen lässt. «Ruhe im Kopf, Mut im Herzen» heisst das Kinderbuch, das die fünf hsl-Studierenden im Rahmen einer gemeinsamen Projektarbeit realisiert haben. Es richtet sich an Fachpersonen im Heimalltag, an Pflegefamilien sowie an Kinder in Übergangssituationen.

«Wir waren uns schnell einig, dass wir etwas für Kinder machen möchten, die im Heim leben», erzählt Michelle. Es sei ein Thema, zu dem alle Berührungspunkte hätten, beruflich oder familiär, und das allen persönlich am Herzen liege. Um die vage Idee zu konkretisieren, führten sie eine Bedarfsanalyse in einem Heim durch. Gesucht war eine Antwort auf die Frage: Mit welchen Hilfsmitteln könnten Mitarbeitende die jungen Bewohner:innen noch besser unterstützen?

## Kein Gefühl ist tabu

Erstaunlich klar drangen zwei Bedürfnisse an die Oberfläche: Es brauche etwas, um den Kindern das Benennen von Gefühlen und das Sprechen über sie zu erleichtern. Und es fehlten Bilderbücher, in denen der Heimalltag im Mittelpunkt stehe, die also eine direkte Verbindung mit der Lebenswelt der dort Aufwachsenden haben. Zwei Mankos, deren sich das Projektteam kurzerhand annahm – die Vision des Buches war geboren. «Wir waren sofort Feuer und Flamme», blickt Anastasia zurück.

Im Austausch mit Fachpersonen im Heim, mit Sozialpädagog:innen, Psycholog:innen und Therapeut:innen erarbeiteten die Studierenden das konkrete Buchkonzept. Es sollte sich ganz dem Alltag von jungen Menschen widmen, die in dieser Übergangssituation leben – mitsamt seinen schönen, frustrierenden, lustigen und traurigen Momenten. Und es sollte ihnen dabei helfen, ihre Gefühle zu verstehen und auszudrücken. «Bewusst haben wir aber keiner Situation eine bestimmte Emotion übergestülpt», erklärt Michelle. Vielmehr wollten sie aufzeigen, dass stets jedes Gefühl zugelassen sei – auch die vermeintlich «schlechten». Eine Art Enttabuisierung also: «Wir sollten Kindern nicht ver-

mitteln, dass negative Gefühle verboten sind», so Michelle. Das Aufwachsen im Heim könne anspruchsvoll sein und schon früh zur Konfrontation mit Wut, Frust oder Enttäuschung führen. All das sei okay.

## Zwei Paletten mit 500 Büchern

Geschrieben haben die Studierenden selbst, illustriert wurde «Ruhe im Kopf, Mut im Herzen» von der Aargauer Illustratorin Leana Wirth. Dank Unterstützung von Spenden konnten Michelle, Anastasia, Nives, Jill und Simon 500 Exemplare ihres Buches drucken. «Surreal» sei es gewesen, als zwei schwer beladene Paletten dann tatsächlich vor der Tür standen. Aber der Aufwand hat sich gelohnt – über 400 Stück sind bereits verkauft. Mindestens gleich viel wert sind wohl die positiven Rückmeldungen, die das Projektteam von allen Seiten erhält. «Die Kinder fühlen sich in den dargestellten Situationen wirklich gesehen», sagt Anastasia. «Das berührt und motiviert uns besonders.»

Lisa Savenberg



## «Ruhe im Kopf, Mut im Herzen»

ist für CHF 28.– erhältlich unter:



[ruheimkopfmutilmherzen.ch](http://ruheimkopfmutilmherzen.ch)

# «Ein sicheres Zuhause ist die Grundlage für alles»

Im Luzerner Neustadt-Quartier finden Menschen Obdach. Am Neuweg betreibt der Verein Jobdach die Notschlafstelle und ein betreutes Wohnangebot unter einem Dach.

Es ist neun Uhr. Der Wintermorgen im Januar ist kalt, Schnee säumt den Gehweg. Am Neuweg 3 weckt ein Schriftzug die Aufmerksamkeit: «Jobdach» hebt sich in einem Grauton vom Glas der Türe ab, Türklingeln mit Namen gibt es nicht. Einmal die Türschleuse beim Empfang durchquert, ist es warm, einladende Tische sind fast voll besetzt. In der Küche herrscht geschäftiges Treiben, im Aufenthaltsraum der Notschlafstelle von «Jobdach» wird das Morgenessen ausgegeben. Der gemeinnützige Verein agiert seit 1996 im Rahmen der Viersäulenpolitik im Bereich der Schadensminderung. Ziel ist es, sucht- und psychisch kranke Menschen vor Verwahrlosung zu bewahren und sie auf ihrem Weg zur sozialen Integration zu unterstützen. Im Luzerner Neustadt-Quartier werden seit August 2025 zwei Angebote unter einem Dach vereint: die Notschlafstelle und das «Obdach», das begleitetes Wohnangebot, bei dem 24 Stunden eine Ansprechperson vor Ort ist. Neben Unterkünften am Neuweg befinden sich an weiteren Standorten ein Angebot für ambulant begleitetes Wohnen und die «Wärchstatt», die eine Tagesstruktur ermöglicht.

## Wortwörtliche Lösung für die Not

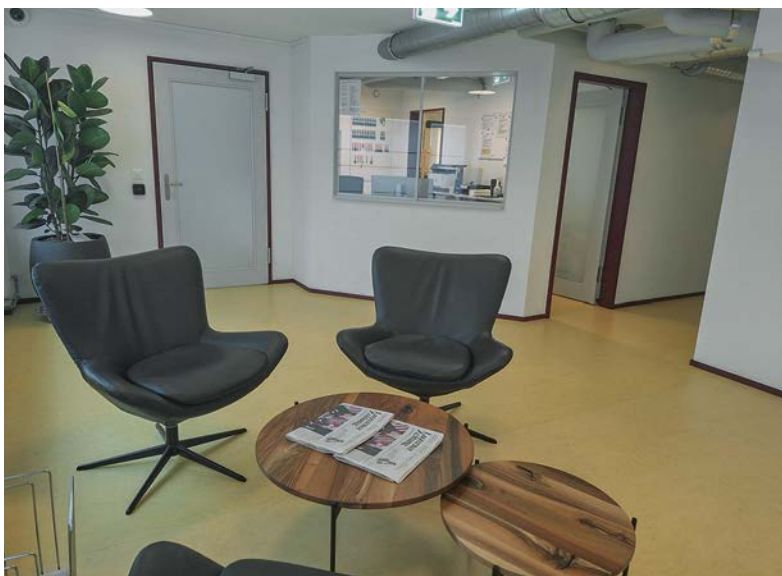
Im Aufenthaltsraum ist die Stimmung ruhig, einige plaudern, ein junger Mann liegt mit dem Kopf auf dem Tisch und schläft. «Menschen wie wir, die mit einer Suchterkrankung hadern und ein unstetes Leben führen, sind eher Nachteulen», erzählt Pascal\* und schmunzelt. «Ich selbst schlafe selten vor 2 Uhr, und damit bin ich nicht der Einzige.» Der 59-Jährige verlor nach einem Unfall seine Arbeitsstelle, landete auf der Strasse und betäubte sein seelisches Leid mit Heroin und Kokain. Nach Übernachtungen bei Kollegen oder bei wärmeren Temperaturen auf einer Parkbank schläft er nun seit zwanzig Tagen in der Notschlafstelle. Dreissig Tage nacheinander darf er sie nutzen, danach braucht er für einen Monat eine andere Lösung, bevor er wieder bei «Jobdach» unterkommen darf. «Diese Regel braucht es, weil das Angebot der Notschlafstelle keine Dauerlösung, sondern wörtlich eine Lösung für die Not sein soll», erklärt Rafael Egli. Er arbeitet seit zwölf Jahren für «Jobdach» und leitet den Bereich Wohnen, welcher die Notschlafstelle und die Angebote des betreuten Wohnens umfasst. «Ziel ist es, dass diejenigen, die die Notschlafstelle nutzen, nach einer ersten Stabilisierung in ein begleitetes Wohnangebot wechseln und wir sie dabei unterstützen können, Strukturen aufzubauen.» Damit es möglich ist, inmitten eines urbanen Familienquartiers aktiv zu werden, war die Sensibilisierung der Bevölkerung wichtig. «Beim Aufbauprozess suchten wir das Gespräch und schufen mit Information Sicherheit», erinnert sich der Bereichsleiter. «Für die Umgebung ist es wichtig, zu wissen, dass immer Fachpersonal vor Ort ist, wir aufsuchend im Quartier unterwegs sind, präventiv Einfluss nehmen und wenn nötig intervenieren.» Für «Jobdach» ist die Lage essenziell. Das Angebot ist dort am wirkungsvollsten, wo sich auch die Klient:innen aufhalten: im Zentrum der Stadt, inmitten der Gesellschaft.

## Schutz für alle

Wichtig ist dem Verein Jobdach, dass auch Frauen vom Angebot vor Ort profitieren können. «Frauen sind klar in der Unterzahl», so Egli, «sie machen ungefähr einen Fünftel aus.» Die beiden Frauenzimmer in der Notschlafstelle lassen sich von innen schliessen und trotzdem mit Badge vom Personal von aussen öffnen. «Ich habe mich hier noch nie bedroht gefühlt», sagt

**Rafael Egli ist Leiter des Wohnbereichs, der sowohl die Notschlafstelle als auch die Angebote des betreuten Wohnens umfasst.**





Nach 10 Uhr wird der Aufenthaltsraum geputzt und alles wieder für die abendliche Türöffnung vorbereitet.



Ein möbliertes Studio mit Kochnische für sucht- und psychisch kranke Menschen – ein Angebot von «Obdach».

Ava \* dazu. Die junge Frau streicht sich im Aufenthaltsraum ihr Brot zum Morgenessen. Nachdem eine Beziehung in die Brüche gegangen war, erlebte sie in der letzten Wohnung Nötigung durch ihren Vermieter. Ein Grund, weshalb sie ihre Wohnung verlassen und in der Notschlafstelle vorübergehend Zuflucht gesucht hat. «Ich urteile nicht über die anderen Menschen aufgrund ihrer Suchterkrankung. Wichtig ist für mich, wie sie sich als Menschen verhalten. Und das war hier immer anständig und respektvoll.»

## «Ich habe mich hier noch nie bedroht gefühlt.»

Ava \*, Bewohnerin «Obdach»

Eine Etage über dem Aufenthaltsraum sind die Betten der Notschlafstelle jetzt leer. Dass die Notschlafstelle nun im selben Gebäude wie das 24/7-betreute Wohnen untergebracht ist, birgt organisatorische Vorteile. «Wir können Synergien nutzen und Ressourcen breiter einsetzen», führt Egli aus. Der Notschlafstellendienst übernimmt während der Nacht auch die Betreuung im Wohnbereich. Substanzen dürfen an beiden Orten konsumiert werden. In der Notschlafstelle steht dafür ein kleiner, hygienischer Konsumraum zur Verfügung, in den Wohnstudios werden Drogen in den eigenen vier Wänden konsumiert. «Abstinenz steht bei uns nicht an erster Stelle», erklärt Leiter Rafael Egli, «wir orientieren uns am amerikanischen Konzept «Housing First».» Dieses besagt, dass jede Person ein Recht auf ein eigenes Zuhause hat, bedingungslos. «Das ist ein Wert, der ganz tief in mir verankert ist und die Motivation für diese Ar-

beit stets aufrechterhält: Ein sicheres Zuhause macht eine Zusammenarbeit erst möglich. Nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, kann Vertrauen entstehen. Respekt und Vertrauen sind Grundlagen für alle weiteren Schritte.»

### Empowerment und Vertrauen

Ein Vertrauen das manchen Menschen hier aufgrund negativer Erfahrungen abhandengekommen ist. «Auf der Strasse bauen Menschen mit Suchterkrankungen oft eine Fassade um sich, im geschützten Rahmen brechen diese Mauern ein.» Rafael Egli schweigt einen Moment. «In diesem Arbeitsbereich habe ich unglaublich viele spannende, sehr feinfühlig Menschen kennengelernt. Menschen, die eigentlich nicht aufgrund ihrer Suchterkrankung hier sind, sondern wegen zwischenmenschlichen Verletzungen, die zu ihrer Erkrankung geführt haben.» Auffallend seien die Lebensgeschichten, die oft schon in der frühen Lebensphase Risse zeigten: «Viele hatten keine behütete Kindheit, wuchsen in Heimen oder Pflegefamilien auf, haben Gewalt erfahren oder wurden bereits in ein Umfeld mit Suchtthemen hineingeboren.» Respekt, Akzeptanz, Ermächtigung, Mitgefühl, Zusammenarbeit: Solche zentralen Begriffe erinnern im Sitzungsraum des Personalbereichs an die Haltung, die im Verein Jobdach gelebt wird. «Alle Klient:innen bleiben so selbständig wie möglich. Die Würde aller Menschen ist für uns zentral. Nur wer in der eigenen Verantwortung bleibt, kann etwas in seinem Leben ändern», ergänzt Bereichsleiter Rafael Egli, «und wir begleiten dabei.»

Susanna Valentin

\* Name geändert

# Inklusion: Eine Frage der Haltung

Jahn Graf (35) ist Selbstvertreter, Aktivist, Inklusionsbeauftragter, Podcaster, Moderator – und Gastreferent an der hsl und hfg von ARTISET Bildung. Dort berichtet er über sein Leben mit Assistenz: offen, humorvoll und ohne falsche Scheu.

Keine trockene Theorie, sondern gelebte Praxis. So wird Inklusion an den Höheren Fachschulen für Sozialpädagogik hsl und Gemeindeanimation hfg unterrichtet. Zum Unterrichtsteam gehört auch Jahn Graf aus Cham, seit Geburt spastisch gelähmt und auf den Rollstuhl angewiesen. «Assistenz in Anspruch nehmen bedeutet, jemanden ganz nah in sein Leben zu lassen», sagt er zu den hsl-Studierenden, welche sich heute mit diesem Thema auseinandersetzen. «Wenn da noch irgendwo eine Unterhose in der Wohnung rumliegt, sind das schon intime Momente.» Dann wird der 35-Jährige ernst. Eine Assistenzstelle sei für interessierte Menschen eine grosse Chance, im Alltag zu erleben, wie Inklusion funktioniert – oder eben nicht. Etwa wenn er im Winter gemeinsam mit seiner Assistenzperson auf dem kalten Bahnperon wartet: Der hindernisfreie Zug fährt nur einmal pro Stunde, obwohl die Linie sonst im Viertelstundentakt bedient wird. «Da bekommt man ein ganz neues Verständnis von Inklusion.»

## Innere Hürden überwinden

Derzeit teilen sich drei Personen die bewilligten monatlichen 61 Assistenzstunden. Sie unterstützen Jahn Graf beim Schreiben von E-Mails und Protokollen, bei Social Media, auf Reisen zu Veranstaltungen und im Haushalt. Gerade die schriftliche Arbeit sei eine grosse Entlastung: «Wegen meiner Spastik brauche ich für ein Mail 40 Minuten – für Gedanken, die ich in fünf Minuten formulieren kann.» Als Arbeitgeber erstellt er Lohnabrechnungen, koordiniert Einsätze, trägt Verantwortung. «Das war eine neue Erfahrung, plötzlich Arbeitgeber zu sein.»

Was an diesem Unterrichtsnachmittag nur am Rand zur Sprache kommt: Erst seit einem knappen Jahr nutzt Jahn Graf Assistenz – obwohl er schon länger Anspruch darauf hätte. Der Weg dorthin führte über innere Hürden. «Ich wollte nicht als behinderte Person gelabelt werden. Ich wollte ein Fussgänger sein, halt ein sitzender Fussgänger.» Jahrelang habe er sich extrem angestrengt, die Lücke zwischen Behinderung und Nichtbehinderung zu schliessen. 2023, mit seiner Teilzeitanstellung als Inklusionsbeauftragter im Kleintheater Luzern, verschärfte sich dieser innere Konflikt. «Ich wollte beweisen, wie Inklusion funktioniert», sagt er rückblickend. «Ich war sehr streng mit mir und nervte mich über vieles – sogar darüber, dass nicht alle Menschen mit Be-

hinderung Bock haben, abends ins Theater zu gehen.» Gleichzeitig stand er in einem ständigen Rollenkonflikt zwischen Betroffenenem, Aktivist und Teammitglied. Nach einer Kontroverse suchte er therapeutische Unterstützung. Ein Vergleich seines Coachs veränderte seine Haltung: «Je höher jemand in der Hierarchie einer Bank steht, desto wichtiger ist es, sich helfen zu lassen. Diese Unterstützung hilft, die eigene Energie dort einzusetzen, wo sie die grösste Wirkung hat.» Assistenz nicht als Schwäche, sondern als Ressource zu begreifen, sei ein Wendepunkt in seiner Sichtweise gewesen.

## «Inklusion beginnt nicht mit einem grossen Budget.»

Jahn Graf, Selbstvertreter, Aktivist, Inklusionsbeauftragter, Podcaster, Moderator und Gastreferent

## Salat für den «Para-Graf»

Wenn Jahn Graf so schonungslos ehrlich mit sich selbst ist, vergisst man für einen Moment den Strahlemann, den man in der Öffentlichkeit sieht. Seit 2016 produziert er unter dem Label «Jahns rollende Welt» regelmässig Podcasts. Er spricht mit Persönlichkeiten aus Politik, Sport, Medien und Gesellschaft, darunter SRF-Moderator Sandro Brotz oder Bundesrat Albert Rösti. Letzteren wollte er mit der mangelhaften Umsetzung des Behindertengleichstellungsgesetzes an Bahnhöfen konfrontieren. «Mit dem Satz «Wir haben das verschlafen, tut uns leid, wir sind dran» hat er mir alle Munition genommen», sagt Graf anerkennend. «Rösti ist politisch weit von mir entfernt, aber er nimmt Menschen ernst. Und dass er als Bundesrat gekommen ist, ist cool.»

Einem breiten Publikum wurde Jahn Graf mit seinen SRF-Auftritten «Para-Graf» an den Paralympics bekannt. In Paris 2024 war er gemeinsam mit Moderator Olivier Borer täglich mehrere Stunden live auf Sendung. «Der Workflow war enorm. Ebenso die täglichen kleinen Kämpfe mit nicht inklusiven Strukturen.» Selbst die Mittagspause wurde zur Herausforderung: 30 Minuten kurz, die Kantine in einem anderen Gebäude. «Kaum hatte ich den Teller vor mir, kam der Anruf: «Wo bist

du?» Am Ende ass Graf zwei Wochen lang Salat am Schreibtisch. «Weil ich wusste, dass meine Sichtbarkeit am TV der Sache hilft.» Sogar Fanpost erhielt er nach seinen Auftritten. «Darunter mehrere Bibeln für den armen Behinderten», sagt er sarkastisch und lacht. Doch es gab auch bestärkende Rückmeldungen.

Und dennoch: Immer wieder mit denselben Klischees konfrontiert zu sein, immer wieder dieselben Fragen zu hören, das ermüdet. Besonders belastend seien Situationen, in denen ihm seine Wahrnehmung abgesprochen werde. Ein prägendes Erlebnis hatte er an einem inklusiven Fussballturnier: Als Ehrengast kam er nicht ins Clubhaus, weil die Rampe fehlte. Den Vorschlag, ihn auf der Schulter hochzutragen, lehnte er ab. «Da geht es auch um Würde.» Statt eines «Sorry, tut uns leid», hiess es am Schluss: «Jetzt bist du aber selber schuld.»

#### Vom Tiefpunkt zur eigenen Firma

Dieser Vorfall hatte einen positiven Effekt: Jahn Graf entschied, seine eigene Firma «Inkludō – eine Frage der Haltung» zu gründen mit dem Ziel, Organisationen bei Inklusionsfragen zu beraten. Der Zusatz bezüglich Haltung ist kein Zufall: «Inklusion beginnt nicht mit einem grossen Budget. Man kann auch mal die kleinen Steinchen aus dem Weg räumen, bevor man sich an die grossen Brocken macht.»

Jahn Grafs Energie scheint unendlich. Woher kommt dieser Drive? Seine Familie habe ihn von klein auf gestärkt. «Sicher hatten meine Eltern keine Freude, ein behindertes Kind zu haben. Doch sie sagten: «Du kannst alles erreichen. Aber wenn du A sagst, musst du auch B und C und D und E... sagen.» Kritisch blickt Jahn Graf jedoch auf seinen Bildungsweg zurück: Statt Regelklasse besuchte er die Sonderschule Rodtegg in Luzern. Mit einem sogenannten «Geburtsgebrechen» sei sein Weg von der IV vorgespurt gewesen. «Schulisch war die Rodtegg für mich damals die beste Institution. Doch der Sonderweg als solcher war nicht der beste Weg.» Seinen beruflichen Werdegang habe er sich eigenständig erarbeitet – als Büroassistent vom zweiten Arbeitsmarkt in den ersten Arbeitsmarkt. «Das System hat mich dabei nicht gepusht.» Er wünscht sich mehr Durchlässigkeit und mehr individuelle Lösungen. Das gelte auch für die Inklusion insgesamt: «Es ist ein Irrglaube, zu denken, es gebe allgemeingültige Konzepte. Inklusion ist immer individuell – weil jeder Mensch einzigartig ist.»

Astrid Bossert Meier



Foto: Alessa Tripodi

**Viele kennen Jahn Graf als Co-Moderator der Paralympics in Paris. Die Moderation der täglichen Sendung «Para-Graf» forderte Höchstleistung. Und hinter den Kulissen kämpfte der Rollstuhlfahrer mit nicht inklusiven Strukturen.**

# Anoushiravan Masoud Tehrani

Anoushiravan Masoud Tehranis Werdegang ist spannend: Er arbeitete in der Kinder- und Jugendarbeit, in stationären Einrichtungen, als Leiter Sonderpädagogik einer Gemeinde. Zusätzlich studierte er Erziehungswissenschaften, hat einen Master in Sozialer Arbeit und einen Doktor der Universität Tübingen. Seit gut einem Jahr arbeitet er bei ARTISET Bildung als Kursleiter und Dozent.



Bei ARTISET Bildung arbeite ich in einem 80-Prozent-Pensum und begleite den 3-Jahre-Vollzeitkurs «Sozialpädagogik». Ich unterrichte Fächer wie Lerntechnik und Administration, Lernfeld Persönlichkeit, Diversity, Gruppen- und Teamarbeit. Auch begleite ich Studierende beim Schreiben ihrer Diplomarbeit.

Ich arbeite gerne eigenständig, schätze aber auch den Austausch im Team sehr. Dabei erfahre ich grosses Vertrauen und viel Unterstützung. Ich habe äusserst hilfsbereite Kolleginnen und Kollegen.

Mir gefällt der Unterricht mit den Studierenden. Spannend wird es, wenn sie sich einbringen mit ihren praktischen Erfahrungen aus dem Alltag oder wenn sie Inhalte kritisch hinterfragen. Der Unterricht wird so reichhaltig und spannend. Ich darf mich dann als Lehrperson zurücknehmen und die Studierenden ins Zentrum stellen.

Die andere Seite von mir? Ich habe lange Zeit mit Kickbox-Training verbracht. Kämpfe ausgetragen habe ich nicht, sondern mich im Sparring betätigt. Das ist körperlich und koordinativ sehr anspruchsvoll. Leider musste ich wegen Rückenproblemen kürzlich damit aufhören. Aber auch sonst bin ich gerne in Bewegung. Zum Beispiel mache ich jedes Jahr mehrtägige Bergwanderungen entlang der Via Alpina. Ich geniesse die Natur und kann dabei ganz und gar abschalten. Wenn immer möglich bin ich mit dem Fahrrad unterwegs oder im Fitnesscenter anzutreffen – zwei bis fünf Mal pro Woche.

Aufgezeichnet von Bernadette Kurmann

## Agenda

---

### Aktuelle Weiterbildungen

#### Notfallsituationen in Altersinstitutionen

26. März 2026, Olten

#### Berufsbildner:in Praxis

13. April bis 12. Mai 2026 (5 Tage), Bern

#### Mentale Gesundheit im Alltag stärken

17. April 2026, Luzern

#### Food Waste – zu gut zum Wegwerfen

30. April 2026, Zürich

#### Lehrgang Langzeitpflege und -betreuung

27. August 2026 bis 11. Februar 2028 (40 Tage), Bern

#### Gerontopsychiatrische Pflege und Betreuung

27. August 2026 bis 19. Januar 2027 (10 Tage), Luzern

#### Basiskurs soziokulturelles Handeln

21. September 2026 bis 23. März 2027 (12 Tage), Luzern  
Infoveranstaltungen: 6. Mai 2026, 16. Juni 2026, 12. August 2026

#### Alle aktuellen Angebote unter:

[artisetbildung.ch/weiterbildung](https://artisetbildung.ch/weiterbildung)

#### ARTISET Bildung – Weiterbildung

[artisetbildung.ch/weiterbildung](https://artisetbildung.ch/weiterbildung)

[wb@artisetbildung.ch](mailto:wb@artisetbildung.ch)

Tel. 041 419 01 72

---

#### Impressum

«Gazette» ist die Kund:innenzeitschrift von ARTISET Bildung und erscheint dreimal jährlich.

**Kontakt:** ARTISET Bildung, Abendweg 1, 6000 Luzern 6, Tel. 041 419 72 53, [artisetbildung.ch](https://artisetbildung.ch), [info@artisetbildung.ch](mailto:info@artisetbildung.ch)

#### Herausgeber:innen-Kommission:

Sandra Herren, Anna-Katja Scheiwiller, Jeannette Paul, Britta Studer, Lisa Bechter, Florence Parmiggiani, Astrid Bossert Meier

**Redaktion:** Florence Parmiggiani, Astrid Bossert Meier, Lisa Bechter

**Layout:** frappant.ch, Bern

**Auflage:** 7250 Exemplare

---