

**Zeitschrift:** Appenzellische Jahrbücher  
**Herausgeber:** Appenzellische Gemeinnützige Gesellschaft  
**Band:** 151 (2024)

**Artikel:** Dreischübe : nach einer Lebenskrise neu einspuren  
**Autor:** Bachmann, Eva  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1055123>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Dreischiiibe: Nach einer Lebenskrise neu einspuren

*Was mit einer Schreinerei in Herisau begann, ist heute ein Betrieb mit sieben Standorten und einer breiten Angebotspalette von Bäckerei bis Buchhaltung. Die Sozialfirma dreischiiibe schafft Arbeits- und Tagesplätze zur Rehabilitation psychisch kranker Menschen.*

EVA BACHMANN

«Wir haben sehr einfach angefangen», erinnert sich Walter Bach.<sup>1</sup> Der Herisauer Bauingenieur und Politiker war der Gründungspräsident des Vereins dreischiiibe. 1985 eröffneten sie in einem Schuppen von Cilander eine Schreinereiwerkstatt. «Damals hat uns keiner geglaubt, dass unsere Idee funktioniert», sagt er. Diese Idee war, betreute Arbeitsplätze für psychisch behinderte Personen einzurichten und ihre Dienstleistungen und Produkte auf dem freien Markt zu verkaufen. Das Modell kannte man von Werkstätten für körperlich und geistig behinderte Menschen. Für den Bereich Psychiatrie war es jedoch Neuland, entsprechend gross war die Skepsis bei den Behörden. Aber Walter Bach und seine Mitstreiterinnen und Mitstreiter – darunter die Generalsekretärin von Pro Mente Sana und spätere St. Galler Regierungsräatin Kathrin Hilber und die Psychiaterin und Psychotherapeutin Dagmar Kötscher (Herisau/Heiden) – erhielten auch Unterstützung. Unter anderem vom Appenzellischen Hilfsverein für Psychischkranke, der als Startbeitrag ein zinsloses Darlehen von 10 000 Franken sprach.<sup>2</sup>

### Rasch gewachsen

Die dreischiiibe wurde 1983 als Verein für die berufliche Rehabilitation psychisch Behinderter in Herisau gegründet. Ihr Zweck war, aus psychischen Gründen eingeschränkt arbeitsfähige Menschen darauf vorzubereiten, «wieder eine Stelle auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu suchen und den dort gestellten Anforderungen zu genügen».<sup>3</sup> Diese Vorbereitung sollte mittels Arbeitstraining und individuellen Ausbildungsprogrammen erfolgen. 1985 startete das Projekt mit besagter Schreinerei auf dem Cilander-Areal. 14 Rehabilitanden, sie-

ben betreute Dauerbeschäftigte, ein Leiter, ein Schreiner und eine Sekretärin nahmen die Arbeit auf.<sup>4</sup> «Wir mussten und wollten zeigen, dass es funktioniert», sagt Walter Bach rückblickend. Und der Erfolg gab ihnen recht. Zwar brachen fünf der Rehabilitanden die Abklärung nach wenigen Tagen ab, von den übrigen neun konnte aber einem Drittel eine Stelle auf dem regulären Arbeitsmarkt vermittelt werden.<sup>5</sup>

«Natürlich ist die Eingliederung in den Arbeitsmarkt auch gelegentlich gescheitert», räumt Walter Bach ein. Aber immer wieder haben einige die dreischiiibe als Sprungbrett in ein selbständiges Leben nutzen können. Dass das Businessmodell aufging, beweist der rasche Ausbau: Schon ein Jahr später eröffnete die dreischiiibe einen zweiten Standort an der Rosenbergstrasse in St. Gallen, der sich auf Kaufmännisches fokussierte. Und mit dem Neubau an der Tobelackerstrasse erhielt das Sozialwerk 1987 auch einen eigenen Ort in Herisau. Für Walter Bach war das ein erster Meilenstein: «Das war der Durchbruch. Die dreischiiibe wurde damit im Ortsbild von Herisau sichtbar.»

### Am Markt orientiert

«Die dreischiiibe hat sich nie als Beschäftigungsprogramm verstanden», betont Angela Tsering-Bruderer,<sup>6</sup> die seit 2017 das Präsidium innehat. «Wir wollen allen Mitarbeitenden ein sinnerfülltes Arbeitsumfeld und den Besucherinnen und Besuchern ein aufbauendes soziales Umfeld bieten, in dem sie gebraucht werden und für ihre Produkte und Leistungen Wertschätzung erfahren.» Mit ihren Angeboten hat sich die dreischiiibe von Beginn weg an den Bedürfnissen des Markts orientiert. Ein Beispiel dafür ist der Mikrofilmdienst in St. Gallen, der

im Auftrag etwa von Archiven und Bibliotheken Daten verfilmt bzw. digitalisiert. Er konnte im Lauf der Jahre Schritt halten mit der schnellen technologischen Entwicklung, hat moderne Scanner angeschafft und Expertise aufgebaut und sich damit ein Renommee in der Branche verschafft.

Ein wichtiges Standbein der dreischiiibe ist die Gastronomie. 1990 wurde in Herisau eine Bäckerei-Konditorei eröffnet, die einen Laden und ein Café betreibt und zu einem beliebten Treffpunkt geworden ist. 2015 kam der Dorfbeck an der Buchenstrasse in Herisau dazu, 2019 übernahm die dreischiiibe das öffentliche Restaurant und den Mahlzeitendienst in der Alterswohnsiedlung 5egg in Flawil und 2020 eröffnete sie das Café Restaurant im Broggepark St. Gallen. Produkte aus der dreischiiibe-Küche finden sich inzwischen auch unter dem Label «feini Sach» in Coop-Regalen. Die buchstäbliche Krönung des Wirkens in Küche und Backstube erfolgte 2023 durch Culinarium: Der Verein für Genuss aus der Region Ostschweiz wählte Fabian Devos, den Bereichsleiter Gastronomie und Catering der dreischiiibe, für seine marktfrische und regionale Küche zum König für ein Jahr.

Was mit Schreinerei und Bäckerei begann, wurde kontinuierlich erweitert: Von Hauswartung und Wäscherei über Sekretariat und Buchhaltung bis zu Werbetechnik und Digitaldruck reicht die aktuelle Angebotspalette. Der jüngste Zuwachs im Bereich Logistik ist eine Partnerschaft mit dem Zubi Outlet: Der Herisauer Schuh- und Outdoorhersteller schuf integrative Arbeitsplätze, die von der dreischiiibe betreut werden. In den 40 Jahren seit der Gründung wuchs die dreischiiibe zu einem beachtlichen Betrieb heran: 102 Fachteam-Mitarbeiter (8395 Stellenprozente) betreuen 60 Plätze in Tagesstätten und 238 begleitete Arbeitsplätze.<sup>7</sup> Der Jahresbericht 2023 weist einen Umsatz von über 13 Mio. Franken aus.<sup>8</sup>

### Nah am Menschen

Im Leitbild der dreischiiibe steht das «innovative Leistungsangebot» ganz weit oben. Dass die Innovation tatsächlich gelebt wird, ist für

die dreischiiibe-Präsidentin Angela Tsing eine Folge der Firmenkultur: «Wir halten die Mitsprache der Mitarbeitenden sehr hoch. Wenn jemand eine Idee hat, nehmen wir sie auf und probieren sie aus.» Wichtige Innovationstreiber sind natürlich die Geschäftsleitung und das Fachteam mit Spezialistinnen und Spezialisten aus den jeweiligen Branchen. Initiativen gehen aber zuweilen auch von Mitarbeitenden aus, die für ihren Job brennen und darin noch besser werden wollen. «Bei uns sollen die Menschen merken, dass ihre Leistung zählt und sie sich einbringen können», sagt Tsing. Die Arbeitsstelle eröffnet ihnen Perspektiven und auch Entwicklungsmöglichkeiten: «Es gibt eine grosse Durchlässigkeit. Wir ermöglichen interne Wechsel, wenn jemand für sich eine neue Chance in einem anderen Bereich sieht.»

Persönliche Entwicklung: Dafür steht auch der Name. «Wie eine Drehscheibe früher Züge für neue Reiseziele in die gewünschte Richtung bewegte, soll die dreischiiibe ein Ort sein, wo Menschen nach schwierigen Lebensphasen neue Perspektiven erkunden und sich für ihre berufliche und persönliche Lebensreise neu ausrichten können», so die Institution im Selbstporträt.<sup>9</sup> Eine Stelle und eine erfüllende Arbeit sind dafür wichtige Faktoren: «Über die Arbeit könnte man stundenlang philosophieren, hängen doch viele Bereiche unseres Lebens damit zusammen», schrieb Walter Bach 1996 im letzten Geschäftsbericht seiner Amtszeit. «Sicher ist, dass die Arbeit für den Menschen wichtig ist und dass der Verlust der Arbeit krank machen kann. Arbeit als Therapie kann aber auch Hilfe zur Gesundung sein. Diese Erkenntnis war wohl einer der Beweggründe, die dreischiiibe zu gründen.»<sup>10</sup>

Auch der Verein selbst hat sich entwickelt. 2021 wurde die dreischiiibe eine Stiftung. Angela Tsing erklärt, dass ein Stiftungsrat agiler entscheiden könne als ein Verein mit Abstimmungen an Jahresversammlungen. «Ausserdem besteht das Gremium aus fachlich qualifizierten Personen», sagt Tsing. Sie selbst war Soziokulturelle Animatorin und Politikerin. Mit im Stiftungsrat sitzen aktuell: Stefan Christen (Sozialarbeiter, ZEPRA), Beda Eugster

(Jurist), Matthias Mayrhofer (Betriebswirtschafter, KSSG) und Dorine Ammann (Pflegefachfrau, Psychiatrie SG). Derweil wurde der Verein in einen Gönnerverein umgewandelt. Für diese private finanzielle Unterstützung ist Tsering sehr dankbar. Die dreischüibe ist solide finanziert und kann dank ihrem Schwankungsfonds auch einmal Defizite wie in den Corona-Jahren ausgleichen.

### **Eingliederung vor Rente**

Die Eingliederung von psychisch Kranken in die Arbeitswelt ist das Kerngeschäft der dreischüibe. Der Grundsatz «Eingliederung vor Rente» war auch ein wichtiges Element der 5. Revision der Invalidenversicherung von 2007.<sup>11</sup> Die IV verzeichnete damals ein jährliches Defizit in Milliardenhöhe, das mit Schulden bei der AHV gedeckt wurde. Zur Sanierung sollte die Versicherung vermehrt in die Eingliederung Behindter ins Erwerbsleben mittels Umschulung, Hilfsmittel oder medizinischer Hilfe investieren, um so längerfristig Ausgaben bei den Renten zu sparen. Der Bundesrat argumentierte damals, die IV werde damit wieder auf ihren Kernauftrag ausgerichtet. Die Gegnerinnen und Gegner bekämpften das Sparen zulasten der Behinderten, obwohl es «an Arbeitsplätzen mangelt und die Anforderungen der Wirtschaft immer höher werden».<sup>12</sup> Sie forderten eine Verpflichtung der Unternehmen, Behinderte einzustellen: «Weniger als 10 % der Schweizer Arbeitgeber beschäftigen Menschen mit Behinderungen.»<sup>13</sup> Die 5. IV-Revision wurde im Juni 2007 vom Schweizer Stimmvolk gutgeheissen. Ihre Stossrichtung bestätigte die 6. IV-Revision von 2012, in der das Ziel der Wiedereingliederung von 17 000 Personen innert sechs Jahren explizit festgeschrieben war.

Nicht immer kann das Ziel, die Menschen nach einer persönlichen Krise wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu bringen, erreicht werden. Von Anfang an gab es in der dreischüibe deshalb auch einige auf Dauer angelegte Plätze im sogenannten zweiten Arbeitsmarkt für jene Menschen, die längerfristig auf Betreuung angewiesen sind. Ihre Zahl ist stetig gewachsen.

Gegensteuer gibt die dreischüibe mit verschiedenen Qualifizierungsprogrammen und der Ausbildung von Lernenden. Ausserdem gibt es ein Jobcoaching für Abklärungsgespräche, die Erstellung von Bewerbungsunterlagen oder die Kommunikation mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Einfach ist der Übertritt in den regulären Arbeitsmarkt trotzdem nicht. Schon mit den steigenden Arbeitslosenzahlen in den 1990er-Jahren verschlechterten sich die Chancen für jene Betroffene mit Handicap. 1993 steht im Jahresbericht: «Die Anforderungen steigen ständig. Eine Minderheit ist diesem «Stress» nicht mehr gewachsen, oder die Wirtschaft kann sie nicht mehr verkraften. Zu dieser Gruppe gehören auch unsere Menschen mit psychischen Behinderungen.»<sup>14</sup>

### **Wenn Arbeit krank macht**

Der Stress – das Wort ist so geläufig, dass wir es längst ohne Anführungszeichen benutzen – hat seither nicht abgenommen, im Gegenteil: Die Anforderungen der Arbeitswelt treiben immer mehr Menschen in Überforderungssituationen und ernsthafte psychische Schwierigkeiten. Dies betrifft zunehmend auch Jüngere: «Immer mehr Menschen sind psychisch krank», titelte die NZZ im Mai 2024.<sup>15</sup> Die neu bezogenen IV-Renten in der Gruppe der 18- bis 24-Jährigen hätten sich gemäss Invaliditätsstatistik innert Jahresfrist verdoppelt, schreibt sie. Die IV-Statistik 2023 des Bundes weist insgesamt 456 000 Personen mit IV-Leistungen aus. Sie zeigt aber auch, dass sich die Zahl der Menschen mit einer Massnahme zur beruflichen Eingliederung seit 2007 verdreifacht hat. Davon profitieren vermehrt die Jugendlichen, denn dem Übergang ins Erwerbsleben gilt seit der Weiterentwicklung der IV 2022 ein besonderes Augenmerk.<sup>16</sup>

Die dreischüibe spürt nicht nur das Wachstum der absoluten Zahlen, sondern auch den zunehmenden Schweregrad der Erkrankungen. Für Betroffene, die (noch) nicht in einem regulären Arbeitsverhältnis angestellt werden können, wurde 2003 eine erste Tagesstätte mit 15 Plätzen eröffnet. Inzwischen ist dieser Bereich «ohne Lohn» auf 60 Plätze angewachsen – und die Auslastung ist hoch. Die jüngste derartige

Initiative ist das Begegnungszentrum im Broggepark St. Gallen, das spezifisch auf ältere Menschen ausgerichtet ist und 2020 eröffnet werden konnte.

Warum ist das Prinzip «Eingliederung vor Rente» so schwer umzusetzen? Die Frage geht an den Geschäftsleiter Lionel Monnet. Er spricht von Angst, von einer hohen Hürde und von einer Überforderung auf beiden Seiten: «Unsere Klientel überfordert den Arbeitgeber mit dem Wunsch nach einem reduzierten Pensum und vermehrter Betreuung. Der Arbeitgeber überfordert den Klienten mit dem Leistungsdruck der freien Marktwirtschaft.»<sup>17</sup> Trotzdem gibt es auch immer wieder Erfolgsergebnisse mit festen Anstellungen – gerade bei den Jüngeren mit Lehrabschlüssen stehen die Chancen für einen Übertritt nicht schlecht.

### **Neue Herausforderungen**

Wer weiss, vielleicht öffnet ja sogar der Fachkräftemangel neue Türen für Menschen mit besonderen Bedürfnissen. Die dreischiibe selbst bekommt ihn bereits zu spüren. Monnet spricht von der Herausforderung, Fachteam-Mitarbeitende und Arbeitsagogen zu finden – aber auch bei den begleiteten Arbeitsplätzen gebe es offene Stellen. «Manche psychisch Kranken haben sich während der Pandemie zuhause zurückgezogen und sind seither noch nicht wieder aufgetaucht», sagt er. Es sei schwierig, diese Menschen zu erreichen.

Lionel Monnet war bis 2023 Leiter des Wohnheims Schönenbüel in Teufen, anfangs 2024 wechselte er in die dreischiibe und löste hier den langjährigen Geschäftsleiter Christoph

Härter ab. Er ist also noch in der Startphase. Wie lautet sein Programm? «Gutes pflegen und die dreischiibe voranbringen» – eine griffige Umschreibung der vom Stiftungsrat formulierten Strategie «innovative Konsolidierung». Die Nähe zum Arbeitsmarkt und die Vielseitigkeit der Berufsbereiche sieht Monnet als die zentralen Stärken der Institution. Andererseits stehen auf seiner To-do-Liste etwa die Belegungszahlen, die Digitalisierung des Betriebs oder die Weiterentwicklung der Führungsstrukturen.

Die Frage nach seinem Highlight der ersten Monate beantwortet Lionel Monnet ohne Zögern: «Die Begegnungen.» Dass Menschen sich im Gespräch öffnen und über sich und ihre Situation reden, berührt und freut ihn. Ganz ähnlich erlebt es auch die Stiftungsratspräsidentin Angela Tsering: «Wenn Klientinnen und Klienten mir erzählen, dass sie jeden Tag gern zur Arbeit gehen, dann macht mich das glücklich. Und es zeigt mir, dass die dreischiibe Gutes bewirkt.»

### **Weiterführende Informationen**

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

Unter «Berichte der Institutionen» war ab Heft 112/1984 (1985) der Appenzellischen Jahrbücher jeweils auch die dreischiibe vertreten, ab Heft 113/1985 (1986) mit eigenem Jahresbericht (vgl. <http://www.e-periodica.ch/digbib/vollist?UID=ajb-001>). Mit Heft 145 (2018) wurde diese Berichterstattung eingestellt. Die auch als selbständige Publikationen erscheinenden Jahresberichte werden von der Kantonsbibliothek Appenzell Ausserrhoden archiviert.

1 Gespräch mit Walter Bach vom 03.06.2024. – 2 Appenzellische Jahrbücher (= AJb) 112/1984 (1985), S. 211. –

3 Ebd. – 4 AJb 113/1985 (1986), S. 267 f. – 5 Ebd. – 6 Gespräch mit Angela Tsering-Bruderer vom 03.06.2024. –

7 Auskunft von Geschäftsleiter Lionel Monnet vom 04.06.2024. – 8 dreischiibe: Jahresbericht 2023, S. 17. –

9 dreischiibe: Jahresbericht 2023, S. 2. – 10 AJb 124/1996 (1997), S. 172. – 11 Bundesamt für Sozialversicherungen [BSV]:

5. IV-Revision – Eidg. Volksabstimmung vom 17. Juni 2007. URL: [www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/publikationen-und-service/gesetzgebung/abstimmungen/5-iv-revision.html](http://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/publikationen-und-service/gesetzgebung/abstimmungen/5-iv-revision.html), abgerufen am 05.06.2024 (gilt für alle URLs in diesem Beitrag). – 12 Schweizerische Eidgenossenschaft: Volksabstimmung vom 17. Juni 2007 – Erläuterungen des Bundesrates. URL: [www.bsv.admin.ch/dam/bsv/de/dokumente/iv/broschueren/volksabstimmung\\_vom\\_17juni2007-erlaeuterungendesbundesrates.pdf](http://www.bsv.admin.ch/dam/bsv/de/dokumente/iv/broschueren/volksabstimmung_vom_17juni2007-erlaeuterungendesbundesrates.pdf). – 13 Ebd. – 14 AJb 121(1993), S. 233. – 15 Albert Steck: Immer mehr

Junge sind psychisch krank. In: Neue Zürcher Zeitung, 25.05.2024, S. 23. – 16 Bundesamt für Sozialversicherungen [BSV]: IV-Statistik 2023. URL: [www.bsv.admin.ch/dam/bsv/de/dokumente/iv/statistiken/iv\\_stat\\_2023\\_d.pdf](http://www.bsv.admin.ch/dam/bsv/de/dokumente/iv/statistiken/iv_stat_2023_d.pdf). – 17 Gespräch mit Lionel Monnet vom 03.06.2024.