



Die Photos auf diesen und den folgenden Seiten zeigen Innen- und Aussenansichten des Standorts St. Gallen der Dock-Gruppe AG. 180 langzeitarbeitslose Personen gehen hier verschiedenen industriellen Arbeiten nach, 9 weitere Standorte mit insgesamt rund 1400 Beschäftigten befinden sich in den Kantonen Basel, Graubünden, Luzern, Thurgau und Zürich.

Bilder: Caspar Frei



3 Unternehmerische Perspektiven im Sozialwesen

Wird im Sozialwesen gespart, ziehen die Betroffenen den Kürzeren. Es ginge aber auch anders. Anstatt Organisationen und Programme mit Geldern zu versorgen, könnte man den Individuen echte Arbeitsperspektiven bieten. Das setzt ein unternehmerisches Umdenken voraus. Ein Plädoyer.

von Lynn Blattmann

Die Schweiz ist ein Land mit vergleichsweise geringen sozialen Problemen. Die Arbeitslosigkeit ist tief, die Quote beträgt aktuell 3,1 %, die Sozialhilfequote ist leicht ansteigend und liegt aktuell bei rund 3,2 %¹, die IV-Quote bei knapp 6,1 %². Zusammengerechnet sind in der Schweiz rund 12 % aller Menschen im erwerbsfähigen Alter auf die zusätzliche Unterstützung einer Sozialversicherung oder der Sozialhilfe angewiesen. Ein Vergleich über die letzten Jahre hinweg zeigt, dass der Anstieg der Quoten weitaus langsamer verläuft, als dies die Medienberichte vermuten lassen. Grundsätzlich funktioniert das schweizerische Wirtschaftsmodell immer noch sehr gut, der Arbeitsmarkt ist flexibel und vermag immer wieder auch Menschen aufzunehmen, die nicht zu den Top-Performern gehören.

Eigentlich wäre dies ein Grund, sich zu freuen, denn solche sozialen Probleme scheinen tatsächlich bewältigbar zu sein. Von Freude oder von innovativen Ideen, die der heutigen Situation gerecht werden können, ist jedoch in der aktuellen sozialpolitischen Debatte wenig zu spüren. Noch vor wenigen Jahrzehnten war die Sozialpolitik mit Anliegen der Chancengleichheit und der Armutsbekämpfung eine Domäne der Linken. Vor etwa zehn Jahren hat die SVP das Feld der Sozialpolitik für sich entdeckt. Heute herrscht ein polemischer, entwerterender Ton in der Diskussion, wobei sich eine gewisse sozialpolitische Ratlosigkeit breitmacht, denn es fehlen Antworten auf die anstehenden sozialpolitischen Probleme.

Abbau der Leistungen für die Versicherten...

Die Sozialversicherungen müssen sparen, das ist unbestritten. Die Frage ist nur, wie. Wenn man die letzten IV-Revisionen oder die letzte Revision der Arbeitslosenversicherung genauer anschaut, stellt man fest, dass die Sparanstrengungen immer in erster Linie den Versicherten im Blick hatten. Die Revisionen zielten darauf ab, dass in Zukunft weniger Menschen eine IV-Rente bekommen sollten und diejenigen mit den geringsten Chancen auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr von der Arbeitslosenversicherung profitieren sollten. Ein Ergebnis dieser Revisionen liegt darin, dass mehr Menschen in die So-

Lynn Blattmann

ist promovierte Historikerin und COO der Dock-Gruppe AG.

zialhilfe gedrängt werden. Wer das Sozialwesen in der Schweiz etwas kennt, weiss, dass dies für die Betroffenen ungleich härter ist. Wer eine Versicherungsleistung erhält, hat quasi einen Rechtsanspruch auf Versicherungsgelder, wer wirtschaftliche Sozialhilfe erhält, fällt der Allgemeinheit der Steuerzahler seiner Wohngemeinde zur Last. Das ist mehr als nur ein formaler Unterschied. Schwierig für die Betroffenen ist der Umstand, dass die wirtschaftliche Sozialhilfe oft markant tiefer ausfällt als die Leistungen in Verbindung mit anderen Sozialversicherungen, und belastend ist die Notwendigkeit, als Sozialhilfebeziehender seiner Wohngemeinde gegenüber die eigene Mittellosigkeit bekennen und belegen zu müssen. Dies erklärt auch, warum viele Leute mit massiven gesundheitlichen Problemen und wenig Aussicht auf eine Stelle lieber eine IV-Rente hätten als wirtschaftliche Sozialhilfe.

Leider lässt die sozialpolitische Diskussion die Sicht und die Anliegen der Betroffenen völlig ausser Acht. Dies ist deshalb stossend, weil die Sozialversicherungen ja für die Versicherten und von Armut Betroffenen oder Bedrohten geschaffen worden sind – und weil andere Sparmöglichkeiten durchaus denkbar wären. Heute fliessen rund 57 %³ der IV-Leistungen in die Renten, rund 20 % fliessen in Massnahmen beruflicher Art und in Beiträge an Institutionen und Organisationen. Die Beiträge an Institutionen und Massnahmen haben im IV-Bereich seit 1990 massiv zugenommen. Damals flossen unter 400 Millionen der IV in Werkstätten, Wohnheime und Tagesstätten, 2006 waren es 1,3 Milliarden Schweizer Franken.⁴ Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich bei der Arbeitslosenversicherung, auch dort stiegen die Ausgaben für Arbeitsintegrationsprogramme massiv an. 1990 betrug die Ausgaben des Bundes dafür rund 50 Millionen, heute fliessen laut Seco über 450 Millionen Schweizer Franken in solche arbeitsmarktlichen Massnahmen. Unzählige neue Projekte, Initiativen und Werkstätten sind in den letzten 20 Jahren entstanden, ja man kann

von der Entstehung einer eigentlichen Sozialindustrie im Bereich der Arbeitsintegration sprechen.

...und Ausbau der Sozialindustrie

Ein Beispiel mag die Dimensionen dieser Industrie veranschaulichen. Im Kanton Zürich gab es lange ein jährlich neu aufgelegtes, mehrere hundert Seiten dickes Adressverzeichnis mit dem Titel «Soziale Hilfe von A – Z», heute ist diese Zusammenstellung nur noch online erhältlich und umfasst aktuell über 3300 Angebote. Zum Problembereich «Arbeit und Arbeitsintegration» werden allein für den Kanton Zürich 295 Einrichtungen aufgelistet. Für fast jede Problemlage findet sich eine Beratungsstelle oder ein Integrationsangebot. Beim Lesen der Auflistungen stellt sich die Frage, wer dies denn alles finanziert und wie viel dies alles kostet. Dazu gibt es leider keine verlässlichen statistischen Angaben, denn die Finanzierungskanäle im Arbeitsintegrationsbereich sind sehr verworren, uneinheitlich und kompliziert. Viele Angebote werden von mehreren Seiten alimentiert, es kommen kantonale, kommunale und Bundesbeiträge zusammen, dazu oft auch Beiträge von Sozialversicherungen und von Drittmittelgebern, also von Spendern. Einige wenige Arbeitsintegrationsangebote erwirtschaften auch noch Gelder durch die Arbeit mit Erwerbsbeeinträchtigten. In den meisten Fällen bleibt für Ausenstehende unklar, wie viel es kostet, dass beispielsweise jemand in einem Arbeitsintegrationsprojekt arbeiten darf.

Da im Sozialhilfebereich meist die Kommune für die Arbeitsintegrationskosten aufkommen muss, wird bei Angeboten in diesem Segment an einigen Stellen angegeben, wie viel die öffentliche Hand bezahlen muss, damit jemand einen Monat lang in einem bestimmten Projekt arbeiten darf. Ein Beispiel: in einem Beschäftigungs- und Qualifikationsprogramm in Dietikon kostet die Teilnahme pro Monat 2400 Franken, in einem reinen Beschäftigungsprogramm in Aathal rund die Hälfte. Für die Gemeinde kommen dazu noch die Kosten für die wirtschaftliche Sozialhilfe, die Reisekosten und die Integrationszulage. Zusammengerechnet kann dies für eine einzige Person pro Monat leicht rund 4000 bis 5000 Franken kosten.

Angesichts der hohen Kosten solcher Programme und des grossen Angebots erstaunt es, dass es kaum Vergleiche zwischen den Arbeitsintegrationsangeboten gibt. Die Kosten, die Methoden und die Qualität der Programme zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit unterscheiden sich oft beträchtlich, und man verliert leicht die Übersicht. Die unterschiedlichen Finanzierungskanäle und Organisationsformen erschweren die Vergleichbarkeit weiter. Dies ist besonders deshalb ärgerlich, weil man nicht davon ausgehen kann, dass das teuerste Programm auch die höchste Wirkung bei den Betroffenen erzielt.

In sozialen Einrichtungen wird sehr ungern über Geld gesprochen. Dieses vornehme Schweigen wirkt seit Jahren als massiver Kostentreiber, denn es gibt im Arbeitsintegrations-

bereich gerade aus diesen Gründen wenig Kosten- und Wirkungsbewusstsein. Ein Benchmarkingsystem, das die volkswirtschaftlichen und die betriebswirtschaftlichen Kosten für Arbeitsintegration oder für Qualifikationsmassnahmen pro Stunde der zugewiesenen Arbeitskräfte ausweist, könnte hier mehr Transparenz und einen gesunden Wettbewerb im Sinne der Wirkung und des Klienten bringen. Der Fachverband unternehmerisch geführter Sozialfirmen (FUGS) hat ein solches System entwickelt, das jedoch in der Fachwelt auf wenig Interesse gestossen ist. Der Glaube an die Wirkung von Coaching und Weiterbildungsprogrammen ist dort immer noch ungebrochen, dies ungeachtet der Tatsache, dass auch sehr teure Bildungs- und Coachingprogramme eher geringen Erfolg im Sinn einer Integrationsquote vorweisen können. Es ist an der Zeit, dass wir die Vorstellung hinterfragen, dass jeder weiterbildungsfähig sei und jede, die sich wirklich anstrengt, auch eine Stelle finden werde.

Wer will, findet auch eine Stelle, oder?

Die Schweiz ist ein Land des Wohlstands, immer weniger Menschen erinnern sich noch an die Vorkriegs- und Kriegsjahre, sondern nur daran, dass es immer (wieder) aufwärts ging. Schweiz reimt sich für viele noch mit Vollbeschäftigung; für sie gilt noch, was in den sechziger und siebziger Jahren Realität war: Wer eine Arbeit wollte, konnte eine Stelle finden. Wer flexibel war, hatte damals tatsächlich viele berufliche Chancen. Für gesunde, ausgebildete, flexible junge Menschen gilt dies sicher auch heute noch zu einem grossen Teil. Für ältere, nicht mehr ganz gesunde Menschen und für Leute ohne Ausbildung gilt dies heute nicht mehr. Und zwar nicht, weil sich diese Menschen zu wenig um Arbeit bemühten, sondern weil sich der Arbeitsmarkt deutlich verändert hat. Die passende Arbeit für ungelernstes Personal ist längst ins Ausland abgewandert, die Menschen, die man noch in den siebziger Jahren für diese Arbeit in die Schweiz geholt hat, sind geblieben. Auch in allen anderen Bereichen sind die Anforderungen an die Arbeitskräfte deutlich angestiegen, die Arbeitslosigkeit ist damit zu einem strukturellen Problem geworden, dem mit persönlichen Fördermassnahmen allein nicht beizukommen ist. Interessant ist, dass diese Einsicht in der Fachwelt wenig verbreitet ist – obwohl sich diese Entwicklung längst auch in deutlichen Zahlen niederschlägt.

Je geringer die Chancen auf dem Arbeitsmarkt sind, desto eher droht den Langzeitarbeitslosen eine Verrentung. Im besten Fall für den Betroffenen geschieht diese durch die Suva oder die Invalidenversicherung. Ganz still und politisch wenig kommentiert geschieht die Verrentung schleichend auch in der Sozialhilfe. Angesichts der hohen Sozialhilfeszahlen ziehen sich viele Sozialämter auf die Rolle der Zahl- und Kontrollstellen zurück. Arbeitsintegrationsprogramme werden seit der letzten Revision der Arbeitslosenversicherung, die vor zwei

Jahren in Kraft getreten ist, seltener verfügt. Die Kosten sind für viele Gemeinden zu hoch geworden. Wenn die Sozialämter ihren Steuerzahlern nicht mehr in Aussicht stellen können, dass die Sozialhilfebeziehenden nach einem Jahr wieder eine neue Rahmenfrist der Arbeitslosenversicherung erlangen können und die Sozialhilfe danach wenigstens für die Zeit der Taggelder wieder entlastet wird, erhalten sie oft kein Budget mehr für Arbeitsintegration. Den Sozialarbeitern bleibt daher oft nur die Aufgabe, die wirtschaftliche Sozialhilfe korrekt auszuführen und zu kontrollieren, ob der Klient wirklich alles tut, um wieder eine Stelle zu finden.

Paradigmenwechsel ist nötig

Sozialpolitisch interessant ist die Frage, was Menschen brauchen, deren wirtschaftliches Existenzminimum durch Sozialhilfe gesichert ist. Um die Antwort zu hören, muss ich nicht mal vor meine Bürotür treten: «Arbeit, ich brauche Arbeit. Immer zu Hause sein, ist nicht gut!» So oder ähnlich lautet die Antwort vieler Menschen in der Sozialhilfe. Sie wollen Arbeit, richtige Arbeit, hinter der ein Kunde steht, und einen sicheren, unbefristeten Arbeitsplatz, an dem sie gebraucht werden und zeigen können, was in ihnen steckt. Sie brauchen einen Ort, an dem sie Menschen treffen, sich austauschen, miteinander lachen und sich auch einmal über den Chef ärgern können. Sie möchten eine Arbeit haben, eine, bei der sie auch etwas verdienen können und eine berufliche Perspektive haben. Sich aus eigener Kraft aus der Sozialhilfe herauszuarbeiten, wäre für viele ein Traum. Nur: solche Arbeitsplätze sind nicht nur im ersten, regulären Arbeitsmarkt sehr rar geworden. Auch im zweiten, dem staatlich geförderten Arbeitsmarkt gibt es sie kaum. Der subventionierte Arbeitsmarkt ist noch so organisiert, als ob alle willigen Menschen mit gezielten individuellen Fördermassnahmen in Halbjahresfrist wieder eine neue Stelle finden könnten.

Die Realität sieht anders aus: Die Sozialämter melden ihre Klienten immer seltener für Programme oder Sozialfirmen an. Wer Sozialhilfe bezieht, ist immer öfters dazu verdammt, untätig zu Hause zu sitzen. Die Zahl der Sockelarbeitslosen steigt seit Jahren langsam an. Es fehlen tausende Arbeitsplätze für all diejenigen Menschen, die auch mit voller Anstrengung den gestiegenen Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht mehr gerecht werden können. Dieser Zustand ist ungerecht, wichtige Werte wie Chancengleichheit gehen dadurch verloren, und es bildet sich eine Schicht von Menschen, die ohne jede berufliche Perspektive vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen bleiben. Dieser Umstand ist nicht gottgegeben, aber es braucht Fachleute, die die Ärmel zurückrollen und die Herausforderung annehmen, solche Arbeitsplätze zu schaffen. Dazu braucht es engagierte Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer, die sich als Arbeitgeber verstehen, passende Arbeit akquirieren und diese so organisieren, dass die Zielgruppe

Augenschein bei Dianne Hoti-Dür

Sambia im Sittertal

Grau, nass, trüb, an einem Schweizer Morgen wie diesem erscheint manchem das Bett als freundlichster Ort. Dianne hat es schon vor Stunden verlassen, als ich sie gegen 10 Uhr treffe. Wie immer ist die 61-Jährige um 5 Uhr aufgestanden, um sich mit heissem Tee und einer Zigarette in aller Ruhe auf den Tag einzustimmen. Arbeitsbeginn ist zwar erst um viertel vor acht, doch Dianne ist meist bereits kurz nach 7 im Sittertal – um mit den Leuten zu schwatzen und zu gucken, wer da ist und wie sich die Arbeit einteilen lässt.

Die Schweizafrikanerin – aufgewachsen in Sambia, ist sie als Teenager nach Deutschland und vor 16 Jahren dann ins Heimatland ihres Vaters gekommen – ist Linienleiterin in der Geräteabteilung und zuständig dafür, dass pünktlich und sorgfältig erledigt wird, was hier an Aufträgen reinkommt. Heute sind das Popcornmaschinen und Reiskocher. Aber auch Entsafter, Bügeleisen und Stabmixer stehen in Schachteln bereit und wollen bearbeitet sein: Im Auftrag eines Importeurs für Elektrogeräte werden in der Dock St. Gallen Küchengeräte «schweiztauglich» gemacht. In sieben Arbeitsschritten entfernen die Angestellten europäische Stecker, ersetzen sie durch Schweizer Anschlüsse und sorgen so dafür, dass die Maschinen hierzulande zum Laufen kommen. Rund tausend Geräte werden täglich umgebaut, wobei das Geschäft auch saisonale Schwankungen kennt: Dem Vernehmen nach steigt in der Vorweihnachtszeit insbesondere die Glätteisenquote merklich an, da offenbar zahlreiche Ehemänner den Jahresverlauf mit einem originellen Geschenk ausbügeln wollen.

Aber egal wie gross der Ansturm ist, Dianne behält die Kontrolle: «Wir bringen immer alles termingerecht raus und sind meist sogar ein bisschen zu früh», berichtet sie und räumt ein, dass das nicht immer selbstverständlich sei – weil die Leute in ihren Linien manchmal zu spät oder auch gar nicht kommen. Sie selber ist dem Betrieb zu 100 Prozent verpflichtet, seit sie vor neun Jahren hergekommen ist. Als Krankenpflegerin Anfang 50 arbeitslos geworden, hat sie ihre Beraterin beim Sozialamt gebeten, irgendetwas tun zu dürfen: «Wenn ich nur zu Hause sitze, drehe ich durch.» Natürlich sei das, was sie jetzt tue, nicht das gleiche wie früher. In ihrem Alter nochmals eine Pflegestelle zu finden sei aber unmöglich, und das Wichtigste, sagt Dianne, habe sie in der Dock genauso gefunden wie früher im Altersheim: eine Familie. (CM)



«Es ist an der Zeit, dass wir die Vorstellung hinterfragen, dass jeder weiterbildungsfähig sei und jede, die sich wirklich anstrengt, auch eine Stelle finden werde.»

Lynn Blattmann

möglichst optimal von dieser Arbeit profitieren kann. Menschen, die mit unternehmerischen Mitteln soziale Probleme angehen wollen, sind jedoch im Sozialwesen sehr selten.

Man könnte meinen, dass solche Ansätze hierzulande weit verbreitet sein müssten, schliesslich hat die Schweiz ein Sozialwesen, das auch im Bereich der Arbeitsintegration stark durch private Initiative geprägt ist. Der Grossteil aller Beratungsstellen, Projekte und Programme sind in Form von Vereinen oder GmbHs privat organisiert. Daraus zu schliessen, dass dieser Sektor sich auch durch Flexibilität und unternehmerische Lebendigkeit auszeichnet, ist jedoch falsch. Viele Initiativen sind längst zu parastaatlichen, verwaltungsähnlichen und hochregulierten Organisationen geworden, die sich kaum von ähnlichen Einrichtungen der öffentlichen Hand unterscheiden.

Daran sind jedoch nicht die Organisationen alleine schuld, die Entwicklung lässt sich vielmehr erklären aus dem Verhältnis dieser Organisationen zu ihren Geldgebern. In den letzten Jahrzehnten ist bei den Sozialversicherungen, den Kommunen, den Kantonen und beim Bund eine eigentliche Regulie-

rungswut zu verzeichnen. Nach dem Motto «Wer viel bezahlen muss, soll auch viel zu sagen haben» sind komplizierte, uneinheitliche, oft sogar widersprüchliche Vorgaben geschaffen worden, die die Verwaltungstätigkeiten und die Bürokratie in solchen Organisationen unnötig aufblasen. Mehr Transparenz, Effektivität und Flexibilität zu schaffen ist damit auch nicht gelungen. Im Gegenteil: die Arbeitsintegration war noch nie so überreguliert und starr wie heute und kann den Bedürfnissen der Zielgruppe immer weniger gerecht werden. Insgesamt lässt sich deshalb sagen: Die Mittel, die in den Bereich der Arbeitsintegration fliessen, sind mehr als grosszügig bemessen. Geld allein reicht zur Bewältigung der aktuellen Probleme aber nicht aus. Es braucht nicht mehr Mittel, um die anstehenden Arbeitsintegrationsprobleme wirklich in den Griff zu bekommen, sondern einen Paradigmenwechsel.

Das St. Galler Modell der Dock-Gruppe AG

Wie der aussehen könnte, zeigt die Dock-Gruppe AG, eine Sozialfirma für Personen aus der Sozialhilfe, die heute an 10 Standorten insgesamt rund 1400 Personen beschäftigt. Dem

Modell der Dock-Gruppe liegt die Annahme zugrunde, dass nicht alle Menschen, die arbeiten wollen, während der Arbeitszeit Betreuung brauchen. Was für Behinderte Sinn macht, kränkt und lähmt oft die Eigeninitiative derjenigen, die bloss Arbeit wollen und einen gut organisierten Betrieb, der ihnen auch berufliche Perspektiven bietet. Das Ziel des Modells bestand deshalb von Anfang an darin, genügend unbefristete und geeignete Arbeitsplätze zu schaffen für Menschen aus der Sozialhilfe, die arbeiten wollen.

Solche Arbeitsplätze, das war den Entwicklerinnen des St. Galler Modells von Beginn weg klar, dürfen den Staat nicht viel kosten. Seit die Sozialhilfequote in der Schweiz nach der Jahrtausendwende deutlich angestiegen ist, spielt die Kostenfrage eine wichtige Rolle in der Arbeitsintegration: Ist die Arbeitsintegration zu teuer, verliert sie die politische Akzeptanz und läuft Gefahr, gestrichen zu werden. Die Herausforderung lag deshalb darin, ein volkswirtschaftlich möglichst günstiges oder gar kostenneutrales Arbeitsintegrationsangebot zu schaffen, das die staatlichen Stellen nicht stark belastet und gleichzeitig ermöglicht, das Hauptbedürfnis vieler Langzeitarbeitsloser zu decken, das heisst ihnen unbefristete Arbeitsverhältnisse zu bieten.

Will man ein Arbeitsintegrationsangebot im zweiten Arbeitsmarkt volkswirtschaftlich günstig machen, dann braucht es gute und stabile Kundenaufträge und möglichst tiefe Betriebskosten. Da sie als staatlich subventionierter Betrieb unter einem Konkurrenzverbot steht, darf die Dock-Gruppe keine Arbeiten übernehmen, die ein regulärer Betrieb kostendeckend ausführen könnte, das heisst, Aufträge mit einer Wertschöpfung von über 20.00 Franken pro Stunde sind tabu. Anstatt die hiesige Industrie zu konkurrenzieren, kooperiert die Dock mit ihr: Sie übernimmt Aufträge, die sonst zum Beispiel in Bosnien erfüllt würden, und bearbeitet sie zu dortigen Konditionen, also für etwa fünf bis sieben Franken pro Stunde. Damit wurde die Dock-Gruppe AG quasi zum «Low Cost Country» innerhalb der Schweiz und entwickelte sich als «verlängerte Werkbank» zu einem respektierten und ergänzenden Partner der Schweizer Industrie.

Natürlich können über die Erträge aus dieser Arbeit keine vernünftigen Löhne generiert werden. Deshalb werden die Löhne der vormals Langzeitarbeitslosen politisch festgelegt und vom Staat über die Sozialhilfe «refinanziert». Das heisst: Wer in einem Betrieb der Dock-Gruppe arbeitet, erhält anfänglich 12 Franken pro Stunde, später und bei entsprechender Leistung steigt der Betrag stufenweise bis auf maximal 2560 Franken pro Monat für eine 80-%-Stelle an. Dieser Lohn wird direkt von der Sozialfirma ausbezahlt, aber von den Kommunen über die Sozialhilfe finanziert – in Deutschland wird dieses Prinzip als Passiv-aktiv-Transfer bezeichnet, weil dabei durch die Arbeit ein Teil der Sozialhilfe von einer passiven Leistung in einen aktiven Lohn umgewandelt wird.

In der dritten Stufe übersteigt der Lohn die reine wirtschaftliche Sozialhilfe um rund 400 Franken. Dies sind aber die einzigen Zusatzkosten, die – neben einer Anmeldegebühr und den Kosten für die Sozialversicherung der Löhne – für die Gemeinden anfallen. Teure Programm- oder Betreuungspauschalen, wie sie in den herkömmlichen Integrationsangeboten üblich sind, fallen weg. Zwischen Sozialamt und Sozialfirma besteht dabei eine klare Aufgabenteilung: Die Betreuung und Begleitung der Arbeitnehmer obliegt dem Sozialamt, die Vorgesetzten der Dock-Gruppe übernehmen ihre Verantwortung als Vorgesetzte mit massgeschneiderten Instrumenten der modernen Personalentwicklung. Ein Arbeitsplatz in der Dock-Gruppe wird dadurch klar vergleichbar mit einer normalen Stelle. Auch in der Dock gibt es einen Chef und Kundenaufträge, ein Qualitätsmanagementsystem und oft knappe Fertigungstermine. Während die Gemeinden mit dem Dock-Modell eine verhältnismässig günstige Arbeitsintegrationslösung haben, bietet der Ansatz den Betroffenen also eine stabile Arbeitsmöglichkeit in einem Umfeld, das nah am Arbeitsmarkt operiert und entsprechend nicht befristete «Beschäftigungsplätze», sondern echte «Stellen» offeriert.

Damit hat die Dock-Gruppe den Beweis angetreten, dass Arbeitsintegration ganz anders und volkswirtschaftlich viel günstiger als bisher möglich ist. Der Erfolg gibt dem Modell recht: Während rundum herkömmliche Angebote aus Kostengründen abgebaut wurden, konnte die Dock-Gruppe in sechs Kantonen der Schweiz Betriebe eröffnen. Das St. Galler Modell ist jedoch nur ein Weg in einem Bereich, in dem es noch viele neue und andere Ansätze braucht, um die aktuellen Herausforderungen meistern zu können. Arbeitsintegrationsangebote müssen unternehmerischer, flexibler und transparenter werden und ihre Arbeit stärker auf die wirklichen Bedürfnisse und Realitäten der Erwerbslosen und nicht auf die Ideale einer permanenten Weiterbildungsgesellschaft für alle ausrichten. Wir haben in der Schweiz die nötigen Ressourcen für eine erfolgreiche Arbeitsintegration, wir haben es in der Hand, die anstehenden Probleme so anzugehen, dass wir zu einem integrativen Miteinander zurückfinden, zu einer Gesellschaft mit Durchlässigkeiten, Chancen und Arbeit für alle, die arbeiten wollen. Dafür braucht es aber eine Arbeitsintegration, die sich wirklich mit allen Mitteln für die Bedürfnisse der Erwerbsbeeinträchtigten stark macht und Chancen und Perspektiven schafft für alle, die arbeiten wollen, und das sind sehr viele! ◀

¹ Schweizerische Sozialhilfestatistik 2010, Ausgewählte Ergebnisse, Hrsg.: Bundesamt für Statistik, Bern 2012.

² IV-Statistik 2014, Hrsg.: Bundesamt für Sozialversicherungen 2015.

³ BSV, IV-Statistik 2007, zitiert nach: Bütler/Gentinetta, IV, eine Krankengeschichte, Zürich 2007, S. 167.

⁴ Ebenda, S. 177.

4 Arbeitsintegration durch Arbeit

Ihre Grundidee ist bestechend einfach: Ob Firmenmanager oder Sozialhilfebezügler, den meisten Menschen geht es besser, wenn sie etwas Sinnvolles zu tun haben. Daniela Merz erläutert, was hinter ihrer Sozialfirma steht – und was alle Beteiligten zu gewinnen haben.

Frau Merz, Sie sind seit 12 Jahren CEO einer Sozialfirma.

Was ist das, eine Sozialunternehmerin?

In meinem Verständnis ist das jemand, der oder die sich zwei Zielen verpflichtet: betriebswirtschaftlichen auf der einen und sozialen auf der anderen Seite. Natürlich verfolgt grundsätzlich jeder Unternehmer auch soziale Ziele, die Mitarbeiterzufriedenheit ist sicher allen wichtig, die Arbeitsplätze schaffen. Ein Sozialunternehmer arbeitet darüber hinaus aber mit einem Mitarbeitersegment, das spezielle soziale Anforderungen stellt – und deshalb hat er auch soziale Ziele, die über jene eines «normalen» Unternehmers herausgehen.

Und dieses zusätzliche Ziel bestünde darin, die Mitarbeiter

in den regulären Arbeitsmarkt zu integrieren – sie also zu verlieren.

Das klingt erst einmal ziemlich paradox.

Allem voran geht es in der Arbeitsintegration in einem ersten Schritt um eine soziale Integration, mithin darum, dem einzelnen Menschen einen Arbeitsplatz zu geben, der ihm hilft, an seinen eigenen Selbstwert heranzukommen, sich wieder zu erkennen und seine Fähigkeiten auszubauen. Erst wenn sich jemand seinen Selbstwert wieder zu eigen gemacht hat und in der Lage ist, seine eigenen Ressourcen wieder gut zu nutzen, kann die berufliche Integration erfolgen. Sie ist gewissermassen die logische Konsequenz der vorangehenden sozialen Integration. Allerdings hat sich heute die Situation verändert. Auch wer gut integriert ist, hat heute Probleme, wieder eine Stelle zu bekommen, wenn er oder sie über fünfzig Jahre alt ist und nicht zu den gut ausgebildeten Top-Performern gehört.

Selbstwernerkenntnis und Ressourcenaufbau sind nicht ganz

dasselbe wie Kostenkalkulationen oder Businessstrategien:

Sind Sie nun eher Sozialarbeiterin oder eher Unternehmerin?

Ich war zwar früher Sozialvorsteherin von Herisau und kenne das Sozialwesen deshalb von der Pike auf. Sozialarbeiterin bin ich aber keine. Eine Sozialarbeiterin führt einen individuellen Case, *betreut* also eine Einzelperson. Bei uns geht es dagegen darum, die Leute gemeinsam zu *führen*, dabei stehen gruppenspezifische Prozesse im Vordergrund. Am besten lernt ein Arbeitnehmer von einem anderen Arbeitnehmer.

Daniela Merz

ist CEO der Dock-Gruppe AG.

Unsere Aufgabe ist es, diese Lernprozesse zu ermöglichen. Das heisst: eine Struktur zu schaffen, in denen die Leute die Erfahrung von anderen nutzen können, sich an internen Vorbildern – aber eben nicht an mir! – orientieren und sich langsam weiterentwickeln und auch aufsteigen können. Das ist etwas ganz anderes als der Betreuungsprozess, den ein Sozialarbeiter leistet.

Was hat Sie dazu getrieben, diesen Weg zu beschreiten?

Am Anfang: eine gewisse Ohnmacht. Ich bin ursprünglich Primarlehrerin und habe bei verschiedenen Vertretungen auf Oberstufenniveau miterlebt, wie schwierig sich die Lehrstellensuche für Menschen mit schlechtem Schulabschluss gestaltet. Das hat mich sehr beschäftigt, und gleichzeitig habe ich gemerkt, dass ich aus meiner Lehrerinnenfunktion heraus nicht viel tun konnte. So habe ich noch einen BWL-Abschluss gemacht, mit dem Ziel, die beiden Seiten – das zielorientierte Führen und das unternehmerische Denken – irgendwann einmal zusammenzubringen.

Das Resultat dieser «Fusion» ist die Dock-Gruppe AG, die

dezidiert als Unternehmen und nicht als Beschäftigungsprogramm

auftritt. Eine Firma hat immer eine Geschäftsidee: Welches ist,

in knappen Worten, das Businessmodell der Dock-Gruppe?

In knappsten Worten: Integration durch sichere und unbefristete Arbeitsplätze für alle, die arbeiten wollen, bis sie eine Stelle gefunden haben.

Und in etwas ausführlicheren Worten?

All die unterschiedlichen Leute, die bei uns sind, haben eines gemeinsam: Sie haben keine Arbeit. Und unsere Idee besteht ganz einfach darin, diesen Menschen in einem Arbeitsumfeld ein Stück Normalität zu geben. Dabei gehen wir davon aus, dass den Langzeitarbeitslosen ganz ähnliche Dinge wichtig sind wie uns: Wir brauchen Bestätigung und Feedback, und wir sind dann motiviert, wenn wir wissen, dass wir etwas Sinnvolles tun. Deshalb bieten wir unseren Leuten echte

Arbeit, also Aufträge, die wir in der Wirtschaft akquirieren und termingerecht erfüllen müssen. Auf unserer Seite bedeutet das, dass wir die Arbeit so organisieren und einteilen müssen, dass unsere Leute sie mit ihren vielfach beeinträchtigten Möglichkeiten und Leistungsfähigkeiten erledigen können.

Wenn man eine Firma aufbaut, braucht man zunächst einmal Kapital. Typischerweise verschuldet sich ein Unternehmer, bevor er loslegt. Woher kommt das Kapital Ihrer Firma?

Die Dock-Gruppe AG gehört zu 100 Prozent der Stiftung für Arbeit, die allerdings kein Stiftungskapital hat. Pro Standort haben wir eine Anschubfinanzierung von 400 000 bis 600 000 Franken von jenen Seiten erhalten, die die Gründung wünschten: das konnten Kantone, Gemeindeverbände oder Städte sein. Mit diesen Geldern deckten wir die Infrastrukturkosten, die beim Aufbau eines Betriebs für rund 100 Arbeitsplätze anfielen, und auch das Defizit, das in den ersten zwei Jahren zu erwarten war. Nach zwei Jahren musste der Laden dann aber überall von sich aus laufen – also eine schwarze Null schreiben.

Laufen tun Ihre Betriebe auf dem zweiten, dem staatlich subventionierten Arbeitsmarkt, das bedeutet in Ihrem Fall konkret: die Löhne, die Sie den Langzeitarbeitslosen bezahlen, werden von den einzelnen Gemeinden über die Sozialhilfe refinanziert, sprich bezahlt. Ist es Ihnen als liberal gesinnter Unternehmerin kein Dorn im Auge, in diesem halbstaatlichen Umfeld zu operieren?

Gegen das Wort «halbstaatlich» verwahre ich mich! Wir erhalten – abgesehen von einer einmaligen Anmeldegebühr von 800 Franken pro Kopf – keinerlei Subventionen. Der Umstand, dass ein Lohn refinanziert wird, hat noch nichts mit Parastaatlichkeit zu tun. Das Geld kommt vom Amt zu uns, fliesst aber gewissermassen durch uns hindurch und landet dann als Lohn beim Bezüger. Diese Lohnumlagerung ist volkswirtschaftlich fast neutral. Wir haben uns dafür entschieden, weil wir als lohnsubventionierte Firma dem Konkurrenzverbot unterstehen. Dies bedeutet, dass wir für die Arbeit ähnlich tiefe Preise erhalten wie in Osteuropa; damit kann man bei uns nicht einmal Teillöhne bezahlen. Wichtig ist uns aber, dass wir diese Arbeiten wieder in die Schweiz zurückbringen können oder sie hierbehalten können, wo sie denjenigen nützen, die keine Arbeit haben.

Das heisst aber: Ihren Betrieb würde es nicht geben, wenn der Staat die Löhne Ihrer Arbeitnehmer nicht bezahlte.

Ich würde das umkehren und sagen: Wenn es unseren Betrieb nicht gäbe, gäbe es keinen Lohn für die Leute. Es gibt ja ganz viele Arbeitsintegrationsprogramme, in denen die Sozialhilfebezüger keinen Lohn kriegen. Sie erhalten weiterhin ihre Sozialhilfe vom Amt, das abgesehen davon noch eine Pauschale dafür bezahlt, dass der Bezüger das fragliche Programm besuchen darf. Wir könnten wie die meisten anderen darauf verzichten, die Sozialhilfe als Lohn auszubezahlen –

dann gäbe es auch keine Refinanzierung. Wir wollen diesen Transfer aber machen, erstens, weil wir an den Lohn als Vergütung für eine individuelle Leistung glauben, und zweitens, weil wir an die Sozialversicherungen glauben – denn die Löhne, die wir bezahlen, sind sozialversichert. Für mich geht es dabei um eine Haltung: Ich finde, man soll nicht arbeiten müssen, ohne dafür Geld zu erhalten.

Sind Sie denn, umgekehrt, auch dafür, dass man für Geld eine Leistung erbringen soll, sprich dass der Staat im Sinne eines «Workfare»-Ansatzes eine Gegenleistung fordern soll für die Sozialhilfe, die er den Menschen gewährt?

In meinen Augen geht es nicht darum, etwas zu *fordern*, sondern etwas zu *ermöglichen*. Ich weiss, dass es einzelne Leute gibt, die nicht arbeiten möchten. Die allermeisten, das habe ich in den letzten Jahren erlebt, verbinden Arbeit aber nicht mit *müssen*, sondern mit *dürfen*. Dabei geht es nicht nur um den Inhalt der Arbeit, sondern um das ganze Umfeld, die Alltagsstruktur, die damit zusammenhängt. Wer sich gezwungen sieht, all seine Wochentage selbständig zu strukturieren, und es dabei nicht einmal vermag, draussen einen Kaffee zu trinken, steht unter gewaltigem Stress. Arbeitslosigkeit ist wahrscheinlich einer der grössten Stressfaktoren, die es gibt. Deshalb würde ich sagen: Das Gegenleistungsprinzip ist eher eine Chance als eine Forderung.

Im ganzen Sozialbereich ist «Entmündigung» ein grosses Thema; die Menschen werden den verschiedenen Programmen vom Sozialamt «zugewiesen», die Wahlmöglichkeiten der Betroffenen sind beschränkt. Wie gehen Sie damit um?

Auch das ist letztlich eine Haltungsfrage. Man kann sich in vielen Situationen entmündigt fühlen, das hat aber immer mit uns selber zu tun. Wenn ich die Steuerrechnung erhalte, finde ich das auch nicht wahnsinnig toll. Aber ich bin Teil eines Ganzen, und in diesem Sinne muss ich, wie wir alle, einen gewissen Beitrag leisten. Den können wir als Entmündigung empfinden oder als Zwang oder einfach als gesellschaftliche Verpflichtung. Im Zusammenhang mit unseren Arbeitnehmern ist aber extrem wichtig, bei der Einstellung sorgfältig zu sein. Die Leute werden nicht in unsere Betriebe reingestopft, sondern nach einem würdigen Anstellungsgespräch mit einem Vertrag eingestellt – wenn unsere Arbeit denn für sie passt. Nicht für alle Langzeitarbeitslosen ist die Dock der richtige Ort.

Wie verläuft denn, ganz grundsätzlich, die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und dem Staat – welchen spezifischen Regulationen ist Ihr Unternehmen unterworfen oder anders gefragt: Wie und wo begrenzt der Staat Ihre unternehmerische Freiheit?

Wir haben nur eine beschränkte unternehmerische Freiheit. Weil wir für die Löhne der Zugewiesenen Staatsgelder erhalten, unterstehen wir dem Konkurrenzverbot. Das ist richtig und gut so. Die Staatsnähe macht unser Unternehmertum auch grundsätzlich ein bisschen einfacher, denn sie gibt uns



Augenschein bei Felix Wirz

Keine ist wie die andere

Eigentlich hätte Felix heute freimachen wollen, um die Nachwehen des gestrigen Tages wegzuschlafen. «50 plus 10» ist er geworden – und hat das Ereignis mit Tapas und Co. in einem spanischen Club gefeiert. Zu meinem Glück hat er sich aber anders entschieden. «Ich habe mir gesagt: Da beisst du dich jetzt durch, ausschlafen kannst du ja morgen.»

Morgen ist Mittwoch und damit Felix' offizieller Freitag. Angestellt in einem 80-Prozent-Pensum verbringt er die übrigen Tage in der Druckgussabteilung, und zwar mit dem Innenleben eines Gegenstands, den wohl erkennen müsste, wer von einer Schneiderin abstammt. Während ich in den vor uns aufgereihten Alu-Rohformen aber nur zweizackige Blöcke zu sehen vermag, betrachtet Felix sie voller Hingabe: «Gleich als ich hier angefangen habe, bin ich in die Nähmaschinen reingelaufen. Sie waren meine erste Aufgabe, und bei ihnen bin ich geblieben. Jede ist individuell, keine wie die andere; nie wird mir langweilig mit ihnen.»

Felix' Arbeit besteht darin, die Gehäuse der späteren Nähmaschinen auf Fehler zu kontrollieren. Hat eine irgendwo Risse, fehlt ihr eine Ecke, ist etwas abgeschlagen oder eingedrückt? Eine Liste mit über 60 verschiedenen möglichen Fehlern haben die Auftraggeber der Dock überlassen, und Felix prüft und dokumentiert akribisch, welche seiner vielen «Lieben» solche Mängel aufweisen. Präzision ist dabei nicht nur Ehrensache, sondern Pflicht: die Fehlertoleranz der Firmen, die ihre Ware in St. Gallen prüfen lassen, ist tief – auf eine Million Stück darf sich der Betrieb einen Patzer erlauben.

Genau musste Felix auch früher sein. Lange Zeit hat der Kreuzlinger auf dem Bau gearbeitet und Lage um Lage Eisen und Stahlbeton in entstehende Gebäude gelegt. Häufig ist er dabei in den Wintermonaten in die Bredouille geraten, und sobald das Alter als Faktor hinzukam, fand er auch im Sommer keine Arbeit mehr. Als dann die Fürsorge anklopfte und sagte, es sei Zeit, wieder etwas zu machen, und sie habe ihm da etwas im Sittertal, sei er noch so froh gewesen: «Was sollte ich zu Hause auch die ganze Zeit tun? Aufgeräumt ist ja irgendwann mal alles!» Das war vor sieben Jahren, und inzwischen ist auch sonst wieder Ordnung. Mit dem Sozialamt hat Felix nichts mehr zu tun, und von der Dock erhält er seinen Lohn, mit dem er sich selbst und manchmal auch noch andere versorgt: «Zu meinem Geburtstag habe ich in der ganzen Bude Cake verteilt. Einige haben zwar gar nicht verstanden, worum es ging, aber zusammen gegessen haben wir alle gern.» (CM)

Seriosität und Sicherheit. Und wenn ich nicht immer wieder auf innovative und kooperative Leute in der Verwaltung gestossen wäre, hätte ich unser Modell gar nie umsetzen können. Insofern läuft die Zusammenarbeit sehr gut. Und weil wir keine Subventionen beziehen, die in unsere Betriebskosten fliessen, sind wir dem Staat auch keine Rechenschaft schuldig und geniessen im Rahmen des Konkurrenzverbots maximale unternehmerische Freiheit. Ich bin nicht Dienerin zweier Herren: Reportingpflichtig bin ich einzig gegenüber unseren Kunden aus der Wirtschaft, und zwar mit der Qualität der Arbeit, die wir liefern.

Und wie gestaltet sich diese Kooperation mit der Wirtschaft?

Anfänglich war es für uns schwieriger: Wir hatten grosse Mühe, in der Privatwirtschaft Anerkennung zu bekommen. Überall hat man uns leicht mitleidig als Sozialprojekt belächelt. Das hat sich über die Jahre aber stark geändert – dank der Leistung, die unsere Arbeitnehmer bringen. Inzwischen haben viele Betriebe begriffen, dass wir nicht irgendein schräges Projekt sind, sondern dass die Leute bei uns Qualitätsarbeit für die Schweizer Wirtschaft erbringen. Dafür erhalten wir inzwischen auch sehr viel Lob. Und entsprechend hat sich auch unsere Arbeitspalette verbreitert, so dass wir heute für Branchen arbeiten, von denen wir früher nichts wussten. Wir haben viel über Druckguss und Recycling gelernt, uns auf immer neue Prozesse eingelassen und immer wieder erlebt, dass sich unsere Kunden aus der Industrie extrem viel Mühe dabei geben, ihr Know-how an unsere Leute weiterzugeben.

Von dem Know-how-Transfer profitieren freilich auch die Firmen: Dank Lohnrefinanzierung und tiefen Stundenansätzen sind die Arbeiten, die Sie verrichten, günstig zu haben.

Ja, gleich günstig wie im Ausland. Ganz freiwillig lagern die Industriebetriebe jedoch nicht aus, und gerne tun sie das auch nicht, aber der Kostendruck ist enorm. Firmen, die mit uns zusammenarbeiten, suchen uns nicht aus, um uns auszunützen und Lohndumping zu betreiben.

Was motiviert denn die Unternehmen zur Zusammenarbeit mit Ihnen – ist es etwas wie ein erweitertes soziales Gewissen, das sie Aufträge an die Dock-Gruppe erteilen lässt?

Viele Unternehmer würden gern mehr in der Schweiz fertigen lassen, aus Kostengründen ist dies jedoch völlig unmöglich. Im Moment ist der Druck so gross, dass auch hochqualifizierte Industriearbeitsplätze bedroht sind. Hier liegen die Chancen für uns und für die Kunden, einen Anbieter zu haben, der in der Schweiz zu osteuropäischen Preisen arbeiten kann. Das hilft den Produktionsbetrieben, ihre Abläufe zu optimieren und unsinnige Transporte zu verhindern. So können beide Seiten profitieren, und so soll es sein.

Profit ist ein gutes Stichwort: Ist der Gewinn Ihrer Firma reglementiert oder begrenzt?

Offiziell begrenzt ist er nicht, aber wenn er plötzlich durch

die Decke ginge, würde ganz schnell jemand eingreifen. Wir haben ganz bewusst eine öffentliche Revisionsstelle – die Finanzkontrolle der Stadt St. Gallen –, und alle Zuweiser haben die Möglichkeit, einen Revisionsauftrag zu erteilen. De facto ist aber ausgeschlossen, dass wir plötzlich grosse Gewinne schreiben: Um die Betriebe des ersten Arbeitsmarkts nicht zu konkurrenzieren, nehmen wir nur Aufträge an, die eine Wertschöpfung von maximal 20 Franken pro Stunde generieren; tatsächlich sind wir bei 7 Franken pro Stunde. Wie man daraus grossen Profit machen sollte, das müsste mir erst mal noch einer zeigen.

Im Prinzip ist es aber so, dass die Erträge, die Sie über Recycling-, Druckguss- oder andere Aufträge am Markt erwirtschaften, vollumfänglich in die Firma, das heisst in Ihre Löhne und die Infrastruktur fliessen?

Ja. Wir finanzieren uns aus der Wertschöpfung, und das ist eben auch eine unternehmerische Grundhaltung: Wir sind im Risiko, die Arbeitnehmer sind es nicht – deren Löhne sind ja staatlich gesichert. Das heisst: Wenn wir die 7 Franken nicht mehr erwirtschaften und nur noch 6.50 pro Stunde schaffen, dann müssen wir handeln. Aber eben nicht, indem wir Arbeitnehmer entlassen, sondern indem wir an unseren Löhnen und Strukturkosten schrauben. Wenn wir Mist bauen, müssen wir, und ganz konkret unser Führungsteam, in die Hosen. Dann gibt's Überstunden für die Chefs. Und so soll es auch sein, denn das ist mein Verständnis von Unternehmertum.

Klassischerweise spielt im Unternehmertum eine Symmetrie zwischen Verlustrisiken und Gewinnchancen: Während ein eigeninvestierter Unternehmer auf der einen Seite Gefahr läuft, alles zu verlieren, winkt ihm auf der anderen Seite die Möglichkeit, schier unbeschränkt viel zu gewinnen. Als Sozialunternehmerin scheinen Sie demgegenüber doppelt beschnitten zu sein: Grosse Gewinne sind nicht drin, verlieren könnten Sie schlimmstenfalls aber auch «nur» Ihren Job.

Das ist aber eben längst viel mehr als ein Job! Ich bin in den letzten Jahren für diesen Weg und diese Haltung eingestanden, habe mich, immer zusammen mit meiner Mitstreiterin Lynn Blattmann, exponiert und mich auch Kritik und Anfeindungen ausgesetzt. Verlieren kann ich also eine ganze Überzeugung und insofern viel mehr, als ich je gewinnen kann. Denn nicht nur die tiefe Wertschöpfung setzt hier Grenzen, sondern auch der Umstand, dass wir steuerbefreit sind und folglich nie Boni oder Dividenden werden bezahlen können. Man muss aber auch sagen, dass wir dafür auf einer anderen Ebene sehr viel gewinnen können.

Das klingt nach Gutmenschentum. Was motiviert Sie im Kern?

Keine Angst, ich leide nicht unter einem Helfer- oder Verzichtssyndrom, und wir bezahlen uns auch anständige Löhne aus. Die «andere Ebene» besteht einerseits darin, dass ich das Gefühl habe, einen Job machen zu können, der mir entspricht und mir die Möglichkeit gibt, Lösungen für ein wichtiges Pro-

blem zu suchen und Ideen umzusetzen. Und dann – ich würde jetzt nicht sagen wollen: «Ach, der grosse Gewinn, das sind die netten Menschen.» Aber doch ist der Umgang mit unseren Arbeitnehmern ungemein bereichernd und lehrreich.

Inwiefern?

Zum Beispiel sind unsere Leute absolut direkt, «fadegrad». Wenn man einen Führungsfehler gemacht hat, bekommt man den innert 24 Stunden vorgehalten; wenn jemand befördert wird, der das nicht verdient hat, wird niemand ein Blatt vor den Mund nehmen; sind sie unzufrieden, sagen die Arbeitnehmer mir das ins Gesicht. Diese Offenheit gibt mir die Chance, die Dinge wirklich besser zu machen und Fehler auszubügeln. Das kann aber auch in die andere Richtung gehen: In welchem anderen Betrieb würde ein Arbeitnehmer freudestrahlend auf mich zurennen und mir einen Kuss geben, einfach weil er sich freut, mich zu sehen? Solche Momente geben mir sehr viel zurück, und ich habe grössten Respekt davor, wie diese herzenseinen Menschen, die vielfach in sehr schwierigen Lebensumständen stehen, ihr Leben meistern. Dass sie es schaffen, ihre Probleme vor der Türe zu lassen und bei uns konzentriert zu arbeiten, dafür bewundere ich sie enorm. Sie lehren mich immer wieder, demütig zu sein.

Das ist die sozial positive Seite. Wie sieht die Bilanz auf betrieblicher Seite aus – vor welche Herausforderungen stellt Sie das tendenziell eher unstete Personal, wenn es um die Einhaltung geschäftlicher Ziele geht?

Ich glaube nicht, dass ich mit grösseren Herausforderungen zu kämpfen habe als andere Unternehmer – nur mit anderen. Und die machen das «Social Entrepreneurship» gerade aus: Man muss Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement und Planung eben so organisieren, dass sie auf die Zielgruppe passen. Wenn alle Teilzeit arbeiten, können Schwankungen mit Mehrarbeit aufgefangen werden, ohne dass jemand wirklich unmenschliche Überzeit arbeiten muss. Unsere Betriebe umfassen nicht zuletzt deshalb mehr als 100 Personen, weil diese Grösse das Auffangen von Ausfällen einfacher macht. Dabei sind Alter, Kulturen, Sprachen und Kenntnisse bei uns so vielfältig, dass wir uns einfach alle zusammenraufen müssen, um etwas zu erreichen. Wir richten alle den Blick auf das, was wir gemeinsam erreichen können. Und sehen, dass das gewaltig viel ist, wenn wir uns selber ein bisschen zurücknehmen. ◀

Interview: Redaktion



5 Im spannenden Spagat

Vor kurzem noch hatte die St. Galler Caritas volles Haus. Letztes Jahr aber hätte sie fast ihre Türen schliessen müssen – weil ihr Angebot zum Luxus geworden ist, den sich kaum eine Gemeinde mehr leisten kann. Ein Gespräch über die Wettbewerbsfähigkeit der Nächstenliebe.

Herr Bertschy, Herr Studer, die Caritas hilft Menschen in Not.

2014 ist die Caritas St. Gallen-Appenzell selber in Not geraten.

Was ist geschehen?

Bruno Bertschy: Vor einigen Jahren hatte die Caritas St. Gallen-Appenzell eine Vorwärtsstrategie beschlossen und in Personal und Infrastruktur investiert, um verschiedene Angebote in der beruflichen und sozialen Integration auf- und auszubauen. Im Kern besteht diese «qualifizierende Arbeitsintegration» darin, die Leute auf ihrem möglichen Weg zurück in den ersten Arbeitsmarkt umfassend zu begleiten. Nach einem recht guten Start konnten diese Arbeits- und Betreuungsplätze dann aber zusehends weniger ausgelastet werden.

Über den Besuch solcher Programme befinden die lokalen Sozialämter. Haben die Gemeinden also weniger Kandidaten als kalkuliert zu Ihnen geschickt?

Thomas Studer: Richtiggehend eingebrochen sind die Zuweisungen von den Gemeinden, und zwar innert kürzester Zeit: Im Januar 2014 hatten wir volles Haus mit gut 50 belegten Jahresplätzen. Im Herbst waren es noch 18. Sie können sich vorstellen, was das für einen Betrieb bedeutet.

Einen massiven Ertragseinbruch, denn bekanntlich verdienen die Anbieter mit den Betreuungsprogrammplätzen ihr Geld.

Wie viel bezahlte die Gemeinde für einen Platz in der Caritas?

Bertschy: Je nach Programm bis zu 1800 Franken pro Monat. Das ist aber nur die eine Seite: Natürlich erreicht man die Budgetierung nicht, wenn weniger Leute kommen als geplant. Auf der anderen Seite kann man mit weniger Leuten aber auch weniger Aufträge annehmen – unsere Leute verrichten einfache gewerbliche Arbeiten – und verzeichnet also auch auf der produktiven Seite tiefere Einnahmen. Dieser doppelte Rückgangprozess lief über mehrere Jahre; man hat von den Reserven gezehrt, mit Geld gearbeitet, das für spätere Perioden vorgesehen war, und das hat letztlich in einer grossen Schuld geendet.

Es war von einem Defizit von 1,2 Millionen zu lesen. Insofern ist erstaunlich, dass es die St. Galler Caritas überhaupt noch gibt.

Bertschy: Tatsächlich standen wir an einem Punkt, an dem es fast keinen Ausweg mehr gab. Nur dank einem Schuldenschnitt, den der katholische Konfessionsteil der Caritas St. Gal-

Bruno Bertschy

ist Leiter des Bereichs Inland der Caritas Schweiz und Vorstandsmitglied der Caritas St. Gallen-Appenzell.

Thomas Studer

steht der Abteilung Soziale Aufgaben der Caritas Schweiz vor und hat 2014 die Umstrukturierung der Caritas St. Gallen-Appenzell geleitet.

len-Appenzell gewährte, konnten wir weitermachen. Da war dann aber allen klar, dass der Weg geändert werden musste: dass jetzt wirklich etwas passieren musste, damit man nicht wieder in die gleichen Probleme reinschlittert.

Schauen wir, bevor wir über den neuen Weg reden, auf das Umfeld zurück, durch das er führte. Rekapitulieren wir zuerst, was war: Sie sagten, dass Sie 50 Plätze à 1800 Franken im Angebot hatten.

Was wurde für diesen Betrag geboten?

Studer: Es geht hier, wie gesagt, ausschliesslich um den Teil der qualifizierenden Arbeitsintegration. Die richtete sich an Menschen, darunter viele Flüchtlinge, die uns vom Sozialdienst zugewiesen wurden – das Amt bezahlte die Programmpauschale von 1800 Franken, und dafür erhielten die Leute bei uns Arbeit, Deutschunterricht und professionelles Coaching. Das heisst: an drei Tagen arbeiteten die Leute in einem gewerblichen Betrieb, einen Tag lang lernten sie Deutsch und an einem Tag erhielten sie Begleitung und Unterstützung in Berufs- und Bewerbungsfragen.

Damit wir das richtig verstehen: Diese Programmpauschale bezahlt die Gemeinde zusätzlich zur wirtschaftlichen Sozialhilfe, die die bei Ihnen arbeitende und lernende Person erhält?

Studer: Die Sozialhilfe hat damit direkt nichts zu tun, die läuft unabhängig davon. Über lange Jahre hinweg war es üblich, dass die Gemeinden in der ganzen Schweiz diesen Zusatz für die Programme einkauften. Natürlich war das Geschäft immer volatil, gewisse Schwankungen gab es auch früher mal. Heute aber ist die Volatilität derart hoch, dass es keine Planungssicherheit mehr gibt – die Gemeinden sind einfach immer weniger bereit, die einst quasi fraglos finanzierten Programmpauschalen zu bezahlen.

Bertschy: In der Regel läuft es heute so: Man macht der Gemeinde ein Angebot. Wenn es nachgefragt wird, ist das gut, und wenn es nicht nachgefragt wird, ist das weniger gut. Entweder kann man als Anbieter dank flexibler Strukturen darauf reagieren, oder man kann das nicht, und entsprechend hat man entweder gar kein oder aber ein ziemlich grosses Problem.

Es ist bekannt, dass die Gemeinden unter Spardruck stehen.

Gleichzeitig floriert aber die sogenannte «Sozialindustrie» –

Anbieter von «Programmen» scheint es zuhauf zu geben.

Sind die knausrigen Gemeinden für Ihre Misere verantwortlich

oder hat Ihnen die Konkurrenz die Kundschaft abgejagt?

Bertschy: Die Konstellation vor Ort, die Mitbewerber und die Qualität der Angebote sind die entscheidenden Faktoren. Welche Organisation agiert in welcher Stellung schon wie lange auf dem Markt? Solche Fragen sind zentral und bestimmen die Nachfrage. Anders gesagt: die bestehenden Anbieter kämpfen um einen kleiner werdenden Kuchen, weil die öffentliche Hand auch in diesem Bereich einen Sparbeitrag leisten muss.

Wie viele Programmanbieter gibt es denn beispielsweise auf dem Platz St. Gallen?

Studer: Ungefähr 10. Oft mussten wir feststellen, dass wir als Caritas St. Gallen-Appenzell einfach zu spät kamen, weil verschiedene Organisationen schon spezielle Abkommen mit den Gemeinden hatten. Im ersten Halbjahr 2014 sind wir von Gemeinde zu Gemeinde getingelt und haben versucht, mit fixen Zusagen die Finanzierung zu sichern. Vergebens. Anstelle von Zusagen bekamen wir immer wieder eine Aussage zu hören: Die Programme, die ihr habt, die sind schön und gut, nice to have – aber wir können sie uns nicht mehr leisten. Das Angebot ist gewissermassen zu einem Luxus geworden.

Bertschy: Und das wird es auch bleiben, man darf sich nichts vormachen. Vor 10 Jahren waren die Rahmenbedingungen andere, in der Zwischenzeit hat sich die Lage verändert: Die Zahlen von Betroffenen sind stark gestiegen, Geld aber ist weniger da als zuvor und Mitbewerber gibt es zusätzliche. Insofern ist klar, dass der Spardruck weitergehen wird. Weiterhin werden die zuweisenden Stellen sicher auch sagen, dass die Integrationsprogramme eine richtige und wichtige Sache seien. Aber wer soll sie bezahlen?

Gibt es denn auch empirische Belege für die «gute Sache»? Welche

Erfolgsbilanz weisen diese zuweilen doch recht kostspieligen

Programme auf oder anders gefragt: Wie viele Personen konnte

die Caritas St. Gallen im Schnitt wieder in den Arbeitsmarkt

integrieren?

Studer: Der Durchschnittswert der letzten paar Jahre lag bei rund einem Drittel. Das ist eine ziemlich gute Zahl – wobei nicht alle einen festen Job fanden. Wir sprechen auch von «Anschlusslösungen». Das sind Praktikums- oder Ausbildungsplätze, nicht richtige Stellen. Viele der Menschen, die zu uns kommen, haben verschiedenste Schwierigkeiten: Sie sind verschuldet, haben Alkoholprobleme oder – etwa als Flüchtlinge –

Mühe, unsere Arbeitswelt nur schon zu verstehen. Hier sind die Bemühungen eher darauf ausgerichtet, an einfachen Dingen wie Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit zu arbeiten. Das heisst: die Leute nur schon dazu zu bringen, am Morgen regelmässig bei uns zu erscheinen.

Wollen die denn das überhaupt?

Bertschy: Diese Frage rührt an ein Kernproblem unserer Armutsthematik. Je stärker man von Armut betroffen ist, desto tiefer sinken Wahlfreiheit und Selbstbestimmungsgrad. Ab einem gewissen Punkt sagt man nicht mehr selber, was man will und nicht will, sondern bekommt gesagt, was man machen soll. In Einzelfällen kommt es vor, dass einer von sich aus kommt und sagt: Ich würde gerne hier arbeiten und in das Programm einsteigen. In der Regel geschieht das aber nicht freiwillig. Vielmehr weist der jeweilige Sozialarbeiter seinen Klienten an, sich bei uns zu melden – um seinen Beitrag zur Integration zu leisten.

Wie gehen Sie dabei mit Konflikten um, wenn jemand nicht mitmachen will?

Bertschy: Es gibt Spielregeln, und die werden auch kommuniziert. Wenn man beispielsweise dreimal unentschuldig fehlt, ist auch unsere Geduld vorbei. Gleichzeitig sind unsere Sanktionsmöglichkeiten eingeschränkt. Nur in Extremsituationen, etwa bei Tätlichkeiten, kann gekündigt werden. Werden die Spielregeln nicht eingehalten, arbeiten wir zusammen an Verbesserungen. Auch das ist ein Element, um die Arbeitsmarktfähigkeit zu steigern. Reissen alle Stricke, entscheidet die zuweisende Stelle über das weitere Vorgehen.

Studer: Es ist das Sozialhilfegesetz, das die Dinge so festgelegt. Man kann von diesem Zwang halten, was man will, aber er ist die Realität, in der wir uns befinden. Spielregeln gelten immer für zwei Seiten.

Bertschy: Wobei die Schweiz 26 verschiedene kantonale Sozialhilfegesetze und entsprechend auch recht unterschiedliche Haltungen hat. Während man an einem Ort erst einen Monat im Wald arbeiten muss, um zu beweisen, dass man Sozialhilfe «verdient», ist am anderen Ort das Zwangselement eher weniger ausgeprägt.

Amtlicher Zwang und karitative Nächstenliebe – eine nicht sehr wohlklingende Kombination.

Bertschy: Wir können nicht verhehlen, dass wir einen Grat begehen. Wir werden deswegen auch gehörig kritisiert. Es gibt Organisationen, die uns vorwerfen, Sklavenarbeit zu fördern. Ja – aber man darf die Rahmenbedingungen nicht vergessen, in denen wir uns bewegen. Man muss versuchen, innerhalb von dem, was man hat, das Beste zu machen.

Studer: Wir sind der Überzeugung, dass unser Angebot den Leuten sehr viel bringt. Man erlebt das immer wieder: Es sind schöne Erfolgserlebnisse, wenn man z.B. sieht, wie jemand aufblüht, bei uns eine Tagesstruktur findet oder sich mit einem Arbeitsvertrag in der Hand verabschiedet.

«So verschieden, wie die Menschen sind, so individuell müsste eigentlich auch die Begleitung sein. Nur kann oder will das niemand mehr bezahlen.»

Bruno Bertschy

Bertschy: Die Herausforderung besteht darin, den Menschen die passende Unterstützung zukommen zu lassen – denn nicht alle brauchen die gleiche Art von Arbeit und Betreuung. Das heisst: eigentlich gibt es weder falsche noch richtige Zuweisungen, und auch weder richtige noch falsche Anbieter. So verschieden, wie die Menschen sind, so individuell müsste eigentlich auch die Begleitung sein. Nur kann oder will das niemand mehr bezahlen.

Eben: de facto geht die Reise gerade bei der Caritas St. Gallen in die entgegengesetzte Richtung. Nach den finanziellen Turbulenzen haben Sie eine enge Kooperation mit der Dock-Gruppe beschlossen und nun grossmehrheitlich Plätze im Angebot, die nur noch Arbeit und kein Coaching mehr beinhalten. Haben Sie damit einen eigentlichen Paradigmenwechsel vollzogen und sich vom Sozialprogramm zur Sozialfirma gewandelt?

Studer: Das Dock-Modell ist ein schlankes und günstiges Angebot und wird deshalb von den Gemeinden stärker nachgefragt, das ist unbestritten. Natürlich sind mit der Übernahme dieses Konzepts unsere Möglichkeiten nicht mehr dieselben, auf die Belastungen und Probleme der Leute einzugehen.

Bertschy: Dass wir einen Wandel vollziehen, ist richtig und nötig. Nur kleine Anpassungen am Angebot hätten das Hauptproblem «Auslastung – Kostendeckung» nicht gelöst. Es ist jedoch

nicht so, dass wir mit dem Dock-Modell keine sogenannte «Betreuung» mehr haben. Sie ist aber gezielter auf die Nachfrage ausgerichtet und wird dort geleistet, wo sie benötigt wird. Dies betrifft den Hauptteil unseres Angebots. Für eine gewisse Zielgruppe besteht jedoch nach wie vor ein Bedarf nach individuellem Coaching. Deshalb haben wir das bisherige Angebot nicht einfach liquidiert, sondern bieten eine reduzierte Anzahl solcher Einsatzplätze weiterhin an; besetzt sind zurzeit 17.

Überspitzt gesagt, haben Sie das kleinere Übel gewählt: Anstatt das Geschäft zu schliessen, haben Sie es lieber am Markt ausgerichtet.

Studer: Nein, vom kleineren Übel würde ich überhaupt nicht reden! Wir haben 2014 verschiedene Szenarien geprüft, und letztlich waren es positive Gründe, die uns zum Dock-Modell geführt haben. Wir sind uns von der inhaltlichen Ausrichtung her sehr nah; beide haben wir gewerbliche Dienstleistungen – einfache handwerkliche Aufgaben etwa im Bau oder in der Reinigung – angeboten. Wir waren gewissermassen im gleichen Segment, aber mit anderen Kunden tätig, und da schien es uns sinnvoll, die Bestände zusammenzulegen und zu schauen, wie weit wir gemeinsam kommen. Weiterhin können wir mit dieser Form von Arbeitsintegration Perspektiven bieten, denn gerade im gewerblichen Bereich besteht eine gewisse Durchlässigkeit.

Die Leute sind draussen, arbeiten in Gärten oder auf Baustellen – zwar in einer Art Schonraum, der Schwächen toleriert, aber doch nahe am ersten Arbeitsmarkt ist.

Dennoch ist nicht eben selbstverständlich, dass die Hilfsorganisation der katholischen Kirche auf ein unternehmerisches Modell setzt. Wie wirkt sich dieser Entscheid auf Identität und Image der Caritas St. Gallen aus?

Studer: Wenn wir nun nur noch als Sozialfirma bestünden, müsste man sich sicher fragen, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Gerade deshalb haben wir ja aber alles darangesetzt, auch den betreuten Programmteil zu behalten – wenn auch in reduziertem Umfang.

Bertschy: Das Einfachste wäre gewesen, wir hätten diesen risikobehafteten Teil gekappt. Gerade wegen unseren Werten haben wir das nicht getan. Wir wollen weiterhin einen Beitrag zur Integration leisten und versuchen das jetzt auf diese Weise. Zu Ihrer Frage zum Image – nun, es beweist ziemlich viel Unkenntnis, wer meint, dass soziale Organisationen nicht unternehmerisch unterwegs seien. Sehen Sie sich die Caritas an: Wenn hier neue Tochtergesellschaften gegründet werden, sind das Aktiengesellschaften. Ohne Wenn und Aber. Unsere Betriebe arbeiten mit Vollkostenrechnungen und sind, ökonomisch durchorganisiert, darauf ausgerichtet, Gewinn abzuwerfen, um wiederum in soziale Anliegen investieren zu können. Wenn Sie unsere neue Fünfjahresstrategie lesen, finden Sie darin wiederholt und deutlich Begriffe wie «Marketing» und «Wettbewerbsfähigkeit». Kurz: wie die meisten «Sozialen» operiert die Caritas längst und viel auf Märkten, auf denen das wirtschaftlich günstigste Angebot den Zuschlag erhält.

Das ist aus Sicht der öffentlichen Hand durchaus zu begrüssen – solange das günstigste auch ein qualitativ überzeugendes Angebot ist. Im St. Galler Labor versuchen Sie doch, ebendiese Dinge zu mischen: Ist das eine spannende Herausforderung oder ein zerreissender Spagat?

Bertschy: Ich würde sagen: ein spannender Spagat.
Studer: Ganz grundsätzlich gilt: Wenn man die Leistungen überall abbaut, löst man damit vielleicht ein finanzielles Problem, nicht aber die Frage, was mit den betroffenen Leuten passiert. Die sind ja nach wie vor da – in steigender Zahl – und können nicht weggespart werden.

Bertschy: Wenn wir die Langzeitarbeitslosigkeit beobachten, sehen wir, dass diese unabhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung stetig zunimmt. Das ist ein wachsendes Problem, welches auch bei uns in der Schweiz mehr und mehr an die Oberfläche tritt. Wir kennen das aus anderen europäischen Ländern, in denen soziale Unruhen zunehmen. Wenn sich eine Gesellschaft dazu entschliesst, die Schwächeren weniger zu stützen, werden wir irgendwann einen Preis an dieser Stelle zu bezahlen haben. ◀

Interview: Redaktion

Impressum

«Schweizer Monat», Sonderthema 22
ISSN 0036-7400

VERLAG

SMH Verlag AG

HERAUSGEBER & CHEFREDAKTOR

René Scheu (RS): rene.scheu@schweizermonat.ch

REDAKTION

Serena Jung (SJ/Bildredaktorin & persönliche Mitarbeiterin des Herausgebers): serena.jung@schweizermonat.ch
Claudia Mäder (CM/Redaktorin): claudia.maeder@schweizermonat.ch
Florian Rittmeyer (FR/stv. Chefredaktor): florian.rittmeyer@schweizermonat.ch
Michael Wiederstein (MW/leitender Kulturredaktor): michael.wiederstein@schweizermonat.ch

PRAKTIKUM

Florian Oegerli (FO)

KORREKTORAT

Roger Gaston Sutter

Der «Schweizer Monat» folgt den Vorschlägen zur Rechtschreibung der Schweizer Orthographischen Konferenz (SOK), www.sok.ch.

GESTALTUNG & PRODUKTION

Pascal Zraggen: pascal.zraggen@aformat.ch

GESTALTUNG COVER

Dorothee Dähler: email@dorotheedaehler.ch
Kaj Lehmann: email@kajlehmann.ch

MARKETING & VERKAUF

Roger Pfranger: pfranger@bamedia.ch

ADMINISTRATION/LESERSERVICE

Anneliese Klingler (Leitung): anneliese.klingler@schweizermonat.ch
Jeanne Schärz: jeanne.schaerz@schweizermonat.ch

ADRESSE

«Schweizer Monat»
SMH Verlag AG
Rotbuchstrasse 46
8037 Zürich
+41 (0)44 361 26 06
www.schweizermonat.ch

ANZEIGEN

anzeigen@schweizermonat.ch

PREISE

Jahresabo Fr. 195.– / Euro 165.–
2-Jahres-Abo Fr. 350.– / Euro 296.–
Abo auf Lebenszeit / auf Anfrage
Einzelheft Fr. 22.– / Euro 19.–
Studenten und Auszubildende erhalten
50% Ermässigung auf das Jahresabonnement.

DRUCK

Vogt-Schild Druck AG, Derendingen
www.vsdruck.ch

BESTELLUNGEN

www.schweizermonat.ch

euro parat

Weshalb der Franken-Mindestkurs gekippt ist,
erkennt man erst im richtigen Zusammenhang.

schweizer
monat SEIT 1921
Leider anspruchsvoll