



*Lynn Blattmann*

# ARBEIT FÜR ALLE

*Das St. Galler  
Modell für  
Sozialfirmen*

**rüffer & rub** visionär



**rüffer & rub** visionär



*Lynn Blattmann*

**ARBEIT  
FÜR  
ALLE**

*Das St. Galler  
Modell für  
Sozialfirmen*

Die Autorin und der Verlag bedanken sich für  
die großzügige Unterstützung bei

**Elisabeth Jenny-Stiftung**  
**Dr. Georg und Josi Guggenheim-Stiftung**

Der rüffer&rub Sachbuchverlag wird vom  
Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag  
für die Jahre 2016–2020 unterstützt.

Erste Auflage Herbst 2017  
Alle Rechte vorbehalten  
Copyright © 2017 by rüffer & rub Sachbuchverlag GmbH, Zürich  
info@ruefferundrub.ch | www.ruefferundrub.ch

Schrift: Filo Pro  
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm  
Papier: Werkdruck holzfrei (FSC) bläulichweiß, 90 g/m<sup>2</sup>, 1.75

ISBN 978-3-906304-26-7

---

Vorwort [von Anne Ruffer] . . . . .	8
Mehr Mut zum Sozialunternehmertum . . . . .	10
<b>Unser Credo</b> . . . . .	15
Der Unterschied und seine Folgen . . . . .	17
Die Bedeutung der Werte . . . . .	18
Sozialfirma für soziale Bedürfnisse . . . . .	25
Networking als Fundament . . . . .	28
<b>Sozialunternehmertum – eine Passion</b> . . . . .	33
Warum man Sozialunternehmertum an einer Hochschule nicht vermitteln kann . . . . .	35
Jobsharing für Sozialunternehmer? . . . . .	37
<b>Unternehmerin ohne eigene Firma</b> . . . . .	47
Was heißt Erfolg in einer unternehmerisch geführten Sozialfirma? . . . . .	51
Kennzahlen zum Erfolgsvergleich . . . . .	52
<b>Menschen ohne Arbeit</b> . . . . .	57
<b>Das St. Galler Modell für Arbeitsintegration</b> . . . . .	81
Sozialunternehmertum. . . . .	82
Haltung zur Arbeit . . . . .	88
Kommunikation und Marketing. . . . .	90
Lohnmodell . . . . .	95
Das St. Galler Modell aus der Sicht der Zuweiser. . . . .	97
Geldflüsse im St. Galler Modell . . . . .	100
Entwicklungen im Sozialhilfebereich drücken auf das St. Galler Modell. . . . .	103
Das St. Galler Modell muss angepasst werden . . . . .	108
Die Plus AG, eine Sozialfirma im Ersten Arbeitsmarkt . .	112

<b>Arbeit für Menschen ohne Arbeit</b> .....	115
Wie Kundenbindungen entstehen .....	124
<b>Rahmenbedingungen</b> .....	127
Warum das Konkurrenzverbot sinnvoll ist, und wie es angewendet werden kann .....	128
Nischen für Sozialfirmen .....	133
Zusammenarbeit mit Kunden .....	139
Zusammenarbeit mit anderen Sozialfirmen .....	144
Organisationsanforderungen für Sozialfirmen .....	147
<b>Geschichte der Arbeit in der Dock Gruppe</b> .....	151
Von der Taglohnarbeit zur Industrie- und Recyclingarbeit .....	153
Unternehmerische Arbeitsbeschaffung für Personen aus der Sozialhilfe .....	156
Ausbau der Industrieaufträge .....	160
Manufakturarbeiten: Handmade und Swiss Made .....	162
Arbeiten unter dem Dach des Kunden .....	165
Praktika bei Kunden .....	168
Personalverleih .....	170
<b>Zukunft der Arbeit</b> .....	173
Es hätte genügend Arbeit für alle .....	178
<hr/>	
<b>Anhang</b> .....	183
Anmerkungen .....	184
Bildnachweis .....	185

*Dieses Buch ist all jenen gewidmet,  
die arbeiten wollen,  
aber keine Stelle finden können.*





**UNSER CREDO**



Unter Arbeitsintegration versteht man einen ganzen Strauß von Methoden, die angewendet werden, um jemanden, der keine Arbeit hat, wieder in Arbeit zu bringen. Klassischerweise wird Arbeitsintegration als Voraussetzung für eine gelungene gesellschaftliche Integration betrachtet. Wer seinen Lebensunterhalt selbst bestreiten kann, hat optimale Voraussetzungen, sich zu einem nützlichen und finanziell unabhängigen Mitglied der Gesellschaft zu entwickeln. Mittels Arbeitsintegrationsmaßnahmen wird versucht, das Individuum an die Anforderungen des Arbeitsmarktes (wieder) anzupassen. Darum gehören Qualifikations- und Trainingsmaßnahmen zu den klassischen Instrumenten der Arbeitsintegration.

Um persönlichen Integrationsproblemen entgegenzuwirken, wird mit agogischen oder Coachingmethoden gearbeitet; diese versagen jedoch alle angesichts einer Sockelarbeitslosigkeit. Irgendwann gelingt es nicht mehr, alle potenziellen Arbeitnehmenden an die Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen; besonders in einem Hochlohnland wie der Schweiz zeigen sich die Grenzen rasch.

Um sogenannten arbeitsmarktferne Personen integrieren zu können, müssen die Arbeitsplätze an die Fähigkeiten und die Bedürfnisse dieser Zielgruppe angepasst werden. Dieser Ansatz setzt dann nicht agogisch bei den Menschen an, sondern beim System, also beim Arbeitsmarkt. Denn wenn es für eine wachsende Gruppe von Menschen im Ersten Arbeitsmarkt keine Perspektiven mehr gibt, muss man im Zweiten Arbeitsmarkt reelle Perspektiven schaffen. Genau dies haben wir mit der Idee der unternehmerisch geführten Sozialfirmen getan.

## Der Unterschied und seine Folgen

Wir werden oft gefragt, was eine Sozialfirma genau ist und ob es eine Definition für solche Unternehmen gebe. Eine unternehmerisch geführte Sozialfirma ist keine Firma, die ein bisschen sozial ist, sie ist auch kein gut gemanagtes Beschäftigungsprogramm; sie ist ein wertegetriebenes Unternehmen. Sie trägt die Bezeichnung »Firma«, weil sie betriebswirtschaftlich organisiert ist und weil sie ihre Betriebskosten zu einem möglichst großen Teil aus Kundenaufträgen erwirtschaftet und so in möglichst geringem Ausmaß von Staatsgeldern abhängig sein will; der Wortteil »Sozial« verweist auf ihren Zweck. Dieser besteht darin, Arbeitsplätze zu schaffen für Menschen ohne Arbeit. Er verweist aber auch auf den Stellenwert der Werte im Unternehmen: Respekt, Ehrlichkeit und Vertrauen bilden die wichtigsten Pfeiler, auf denen unternehmerisch geführte Sozialfirmen aufgebaut sind. Diese Werte bilden das Kapital und das Rückgrat dieser Organisationsform, und sie prägen das Handeln und die Haltung auf allen Ebenen. Die unternehmerische Führung dient dazu, diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Es wird viel darüber geschrieben, dass Sozialfirmen eigentlich hybride Organisationen sind, weil ihre soziale Komponente ebenso wichtig ist wie ihre betriebswirtschaftliche Ausrichtung. Es ist jedoch nicht korrekt, die beiden Triebkräfte nebeneinanderzustellen. Unternehmerisch geführte Sozialfirmen sind betriebswirtschaftlich organisiert, um ihrem sozialen Zweck gerecht werden zu können, die Betriebswirtschaftlichkeit ist das Mittel, das Soziale der Zweck. Dies bedeutet, dass Sozialfirmen nicht in erster Linie in Bezug auf ihr Führungspersonal sozial sind; ihr Management muss hohen Ansprüchen genügen und den Grundwerten der Organisation

auch im Alltag gerecht werden können. Es obliegt der Führungscrew, Respekt, Ehrlichkeit und Vertrauen im Alltag mit greifbaren Inhalten zu füllen. Sie müssen den Boden schaffen, um das Vertrauen der zugewiesenen Arbeitnehmenden zu gewinnen. Sie müssen den vormalig langzeitarbeitslosen Menschen den Respekt entgegenbringen, den sie brauchen, um wieder einsteigen und die Qualitätsarbeit leisten zu können, die vom Kunden verlangt wird. Sie müssen den Boden schaffen, um das Vertrauen der zugewiesenen Arbeitnehmenden zu gewinnen. In einer herkömmlichen Firma können auch führungsschwache, distanzierte und charakterlich wenig integre Kaderangestellte ein Unternehmen wirtschaftlich voranbringen, in einer unternehmerisch geführten Sozialfirma gefährden solche Chefs den Betrieb.

## **Die Bedeutung der Werte**

Viele vergessen, dass vormalig oft lange Zeit arbeitslose und vom Sozialamt abhängige Menschen nicht mit Geld motiviert oder durch Druck angetrieben werden können. Wer in eine Sozialfirma zugewiesen wird, hat trotz seiner Tätigkeit am Ende des Monats finanziell kaum mehr in der Tasche als jemand, der nur Sozialhilfe bezieht. Die Differenz zwischen einem in eine Sozialfirma zugewiesenen Arbeitnehmenden und jemandem, der nicht arbeitet, beträgt heute inzwischen im besten Fall noch CHF 200/Monat. Dies bedeutet zwar nicht, dass jemand in einer unternehmerisch geführten Sozialfirma pro Monat nur CHF 200 verdient, wie einige Schlaumeier meinen, aber es ist so, dass nach der Verrechnung mit der Sozialhilfe durch das Sozialamt Ende des Monats vom Lohn für die meisten nur CHF 100–200 netto mehr im Geldbeutel bleiben. In einer Sozialfirma

kann darum auch schlecht mit Entlassung gedroht werden: Wer durch das Sozialamt unterstützt wird, hat Stellenverluste erlebt und befindet sich bereits auf der niedrigsten sozialen Stufe. Explizite Entlassungsdrohungen sind in der Arbeitswelt auch nicht an der Tagesordnung, aber unterschwellig hat die Angst vor einem Stellenverlust in der Wirtschaft eine ungleich stärkere Wirkung als in einer Sozialfirma.

Eine Sozialfirma wird untergehen, wenn es nicht gelingt, die Belegschaft mit anderen Mitteln als mit Druck oder höheren Löhnen zur Arbeit zu motivieren. Und das ist richtig so. Aber wie sehen diese anderen Mittel denn genau aus? Werte wie Respekt, Ehrlichkeit oder Vertrauen spielen ja auch in normalen Firmen eine Rolle. Inwiefern sind sie für Sozialfirmen existenziell, und was bedeuten sie wirklich im Alltag?

Eine unternehmerisch geführte Sozialfirma lebt von Kundenaufträgen. Aus dem Ertrag dieser Dienstleistungen müssen die Betriebskosten und die Lohnkosten für die fest angestellten Mitarbeiter<sup>2</sup> bezahlt werden. Gelingt es nicht, genügend Aufträge an Land zu ziehen, muss beim Kaderpersonal oder bei den Betriebskosten gespart werden und nicht bei den zugewiesenen Arbeitnehmenden, denn deren Löhne sind staatlich refinanziert oder laufen über die Sozialhilfe. Dies ist ein wichtiges Unterscheidungskriterium zu einem Beschäftigungsprogramm, das auch einige Kundenaufträge ausführt. Wenn die Betriebs- und Infrastrukturkosten in großem Maße staatlich subventioniert werden, kann dieser betriebswirtschaftliche Mechanismus nicht spielen. Es ist ein Merkmal einer unternehmerischen Sozialfirma, dass die existenzielle Abhängigkeit von Kundenaufträgen gegeben sein muss. Decken Kundenaufträge nur einen Bruchteil der Betriebskosten, ist der unternehmerische Ansporn zu gering, um Wirkung entfalten zu können.

Trifft ein großer Auftrag eines Kunden ein, der in knappem Terminrahmen enorm viel Einsatz verlangt, darf dieser Druck nicht an die Belegschaft weitergegeben werden. In solchen Momenten ist es entscheidend, so viel Motivation zu generieren, dass die Belegschaft freiwillig mehr arbeitet. Druck würde unweigerlich dazu führen, dass die Arbeitnehmenden zu Hause bleiben und der Auftrag nicht ausgeführt werden könnte. In diesem Fall würde der Kunde nicht zahlen und sich nach einem anderen Auftragnehmer umsehen. Diese Gefahr ist in einer Sozialfirma aus den oben genannten Gründen sehr viel größer als in einer Erstarbeitsmarktfirma.

Das Kader einer Sozialfirma muss eine unternehmerische Haltung einnehmen und Werte wie Vertrauen und Ehrlichkeit aktiv vorleben. Am Anfang stehen die persönliche Begegnung und der respektvolle Kontakt zwischen dem Führungspersonal und den Zugewiesenen. Respekt ist keine abstrakte Größe, er zeigt sich beispielsweise darin, dass Vorstellungsgespräche vom Betriebsleiter persönlich durchgeführt werden. Der Betriebsleiter oder die Betriebsleiterin hat in allererster Linie die Aufgabe, als Person greifbar, auch angreifbar zu werden. Respekt erfordert Nähe: Die Kaderleute müssen dem Personal unvoreingenommen gegenüberreten können. Es geht dabei um das Wissen- und Verstehenwollen der Lebenssituation der vormals langzeitarbeitslosen Menschen. Dazu muss die Führungscrow einer Sozialfirma einen Schritt aus ihrer so anderen Lebensrealität hinausmachen und offen auf die Belegschaft zugehen. Sie müssen sich mit ihren eigenen Vorurteilen auseinandersetzen und bereit sein, den zugewiesenen Arbeitnehmenden zu vertrauen. Dies heißt nicht, dass sie alles akzeptieren müssen, aber es bedeutet, dass sie in erster Linie ehrlich mit sich selbst sind. Wir alle haben schon schlechte Erfahrungen mit Menschen gemacht, wir alle haben Vorurteile. Es geht da-

rum, diese wahrzunehmen und im Alltag mit den zugewiesenen Arbeitnehmenden zu überwinden. Nur so gelingt es, Respekt zu zeigen und diesen auch erfahrbar zu machen. Und: Respekt kann ebenso wenig delegiert werden wie Vertrauen oder Ehrlichkeit. Wie bei vielen gelebten Werten hat die Praxis der Führung auch in diesem Fall eine reziproke Wirkung. Ohne dass darüber gesprochen werden muss, bewirkt der gelebte Respekt eines Vorgesetzten, dass dieser auch auf der anderen Seite evoziert wird.

Noch stärker tritt dieser Effekt beim Vertrauen hervor. Das Vertrauen in Langzeitarbeitslose ist in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen, besonders klar zeigt sich dies gegenüber Menschen, die von der Sozialhilfe leben müssen. Die partnerschaftliche Haltung vieler Mitarbeiter in Sozialämtern ist einer misstrauischen Kontrolle gewichen. Zeitungsberichte über einzelne Personen, die das System missbrauchten, haben bei den Kommunen zu viel mehr Kontrolle geführt. Es ist nicht nur so, dass die Eingänge größerer Sozialämter mittlerweile durch Personenkontrollen gesichert werden, auch das Vertrauen zwischen Sozialberatern und Klienten hat sich mit negativen Folgen für beide Seiten spürbar abgeschwächt. In einer Sozialfirma besteht die Chance für einen Neuanfang, denn wir können dieses Klima des Misstrauens verändern und in unseren Betrieben wieder Vertrauen ermöglichen.

Der Aufbau beginnt beispielsweise damit, dass wir unseren zugewiesenen Arbeitnehmenden prinzipiell dasselbe Vertrauen entgegenbringen wie es in »normalen« Firmen üblich ist: In den Dock-Betrieben schließen wir unsere Büros tagsüber nicht ab, auch wenn sich Wertsachen oder Handys darin befinden. Und wir geben an sie so viel Verantwortung ab, wie nur möglich: Wer in der Lage und willens ist, in einem Brockenhaus die Kasse zu führen, soll dies tun. Wer Auto fahren kann

und die Ladesicherheitsinstruktion bekommen hat, kann im Auftrag der Firma auch unsere Kundenaufträge transportieren. Wer regelmäßig früh in den Betrieb kommt, um vor Arbeitsbeginn noch in Ruhe eine oder zwei Tassen Kaffee zu trinken, bekommt einen Schlüssel und kann seinen Kollegen aufschließen. So selbstverständlich diese Dinge klingen, in vielen Beschäftigungsprogrammen und auch in einigen herkömmlichen Firmen wird der Belegschaft weniger Vertrauen entgegengebracht.

Vertrauen ist also kein Lippenbekenntnis, sondern es erfordert ein kompromissloses aufeinander Zugehen; dies wirkt wie ein Zweikomponentenleim, der aus einsamen Langzeitarbeitslosen und wenigen Kaderleuten eine Gemeinschaft formt, die für die Firma entsteht: eine Belegschaft, die im Bedarfsfall freiwillig mehr arbeitet und auch einmal eine Abend- oder eine Samstagsschicht einlegt, damit die Kundenaufträge rechtzeitig fertig werden. Gelebte Menschlichkeit schafft Kontakt zu den Zugewiesenen, sie spüren, dass sie gebraucht werden und einen Teil eines größeren Ganzen sind. Die meisten nehmen dieses Angebot sehr gerne an.

Ein weiteres entscheidendes Merkmal ist die verhältnismäßig geringe Anzahl von Chefs. In einem Betrieb der Dock Gruppe AG arbeiten meist etwa 150 Personen aus der Sozialhilfe, die von drei Kadermitgliedern geführt werden. Dieses Verhältnis hat sehr viel mit Vertrauen zu tun. Wir haben nämlich die Erfahrung gemacht, dass das Vertrauen in die Fähigkeiten der Belegschaft abnimmt, wenn mehr Führungspersonal da ist. Der Grund für die verhältnismäßig dünne Kaderpersonaldecke liegt zwar eher im unternehmerischen Aspekt der Sozialfirma, denn dadurch fallen für die Öffentliche Hand geringere Kosten an. Ein ganz wichtiger Nebeneffekt dieses Umstands ist jedoch die damit verbundene größere Notwendigkeit, dem Personal



genügend Vertrauen zu schenken, und Vertrauen lässt Menschen wachsen.

Zentral ist auch der dritte Punkt, die Ehrlichkeit. Dazu gehört unabdingbar eine Fehlerkultur, die alle umfasst. Auch Kaderangestellte sind nicht fehlerlos, sie sollen nur besser mit Fehlern umgehen und aus ihnen lernen können als andere. Wir haben in der Dock Gruppe bereits zu Beginn viele Nachbearbeitungsaufträge für Automobilzulieferfirmen ausgeführt. Die Qualitätsanforderungen waren hoch, und wir konnten die geforderte Nullfehlerquote oft nur mit Dreifachkontrollen erreichen. Es war für uns existenziell zu wissen, ob wir wirklich die fähigsten Leute in der Kontrolle eingesetzt hatten oder ob unsere besten Leute tatsächlich nüchtern waren, wenn sie ihre Kontrollaufgabe ausführten. Wir waren und sind also von der Ehrlichkeit unserer Arbeitnehmenden unmittelbar abhängig. Wer am Abend vorher einen Absturz hatte, kann und soll dies seinem Chef sagen und er oder sie wird für diesen Tag an einem weniger verantwortungsvollen Arbeitsplatz eingesetzt, ohne dass dies Folgen hätte für die Zukunft. Auch wenn ein Kollege seine Beobachtung über die Arbeitsqualität eines anderen dem Chef mitteilt, hat dies für den Betroffenen keine anderen Folgen als einen vorübergehenden Aufgabenwechsel. Dieser selbstverständliche Umgang mit eigenen und fremden Schwächen ist für Sozialfirmen wichtig und qualitätsrelevant.

In vielen herkömmlichen Firmen ist der Umgang mit sinkender oder instabiler Leistungsfähigkeit tabubelastet. Man verschweigt und verschleiert Leistungsprobleme aus Angst vor einem beruflichen Abstieg, was schon manchen Betrieb in arge Schwierigkeiten gebracht hat. In einer unternehmerisch geführten Sozialfirma muss mit dieser Problematik anders umgegangen werden. Und zwar bis ins Kader hinein. Wenn ein Kadermitarbeiter die Anforderungen für seine Aufgaben

nicht mehr erfüllt, soll auch er oder sie zurückgestuft werden. Dies muss in einem Klima der Ehrlichkeit und der Offenheit geschehen, was befreiend auf das ganze Team wirkt. Die Erfahrung zu machen, dass eine Leistungsschwankung oder ein Leistungsabfall nicht zu einer Kündigung führt, sondern im schlimmsten Fall zu einer Rückstufung in eine weniger verantwortungsvolle Aufgabe, die bei einer Verbesserung der Situation auch wieder rückgängig gemacht wird, ist für viele Menschen eine stärkende Erfahrung.

Die klare Werteorientierung einer unternehmerisch geführten Sozialfirma ist nicht nur für die Unternehmensführung und den Unternehmenserfolg entscheidend, sie hat auch eine starke Wirkung auf die Belegschaft. Um dies verständlich zu machen, müssen wir uns vor Augen führen, in welcher Lebenssituation sich unsere Zugewiesenen befinden.

Wer sich bei der Sozialhilfe anmeldet, hat in der Regel bereits eine zweijährige Phase der Arbeitslosigkeit hinter sich. In dieser Zeit gab es meist unzählige fruchtlose Bewerbungsversuche, die im besten Fall mehr oder weniger freundliche Absagen zur Folge hatten. Die Mehrheit der Sozialhilfebeziehenden lebt allein, oft ohne nennenswerte Außenkontakte. Viele kämpfen mit Einsamkeit und dem Gefühl, nicht mehr gebraucht zu werden. Nicht wenige greifen in dieser Situation zur Flasche, andere ziehen sich zurück, einige tun beides.

Wird jemand in dieser Lebenssituation durch das Sozialamt im Dock angemeldet, löst dies bei den Betroffenen nicht immer Freude aus. Zu groß ist die Angst vor erneutem Versagen, und oft bestehen starke Schamgefühle, sich anderen Menschen in diesem Zustand zu zeigen und zuzumuten. Auch wenn viele einfach nur froh sind, wieder arbeiten zu können, wird anderen mit der Anmeldung bewusst, dass sie kaum Alternativen haben, darum kommen einige ziemlich unwillig

zum Vorstellungsgespräch. Nach so vielen Enttäuschungen sind die Hoffnungen gegenüber Dock oft sehr bescheiden. Wird diese Person beim Vorstellungsgespräch von einem Chef persönlich begrüßt, der alles erklärt und am Schluss mit ihr noch durch den Betrieb geht, steigt oft schon eine Ahnung davon auf, dass die Arbeit in dieser Sozialfirma mehr sein kann als eine pflichtschuldige Gegenleistung für wirtschaftliche Sozialhilfe. Wenn schließlich beim Arbeitsantritt deutlich wird, dass die Aufgabe bewältigbar ist und dass ein offenes, ehrliches Klima herrscht, beginnt bei vielen das oft verschüttete Selbstvertrauen und das Vertrauen in andere wieder zu wachsen. Dank der reichlich vorhandenen und vielfältigen Kundenaufträge stellt sich auch rasch die Erfahrung ein, gebraucht zu werden, und damit wächst das Gefühl der Zugehörigkeit zum Betrieb.

Die Wertefokussiertheit von Sozialfirmen dient also nicht nur dem Zweck einer hehren Firmenphilosophie, sie wirkt auch direkt auf die Integrationskraft des Unternehmens. Wer sich in einem Betrieb respektiert fühlt und die Sicherheit hat, dass er oder sie auch in schwierigen Situationen ehrlich sein darf, schöpft wieder Vertrauen in sich und in die eigene Zukunft.

## **Sozialfirma für soziale Bedürfnisse**

Sucht man die Funktion einer unternehmerisch geführten Sozialfirma auf der Maslow'schen Bedürfnishierarchie [Abb. 1], ist ersichtlich, dass sie dort eine sehr klare und begrenzte Aufgabe hat. Die beiden grundlegenden Bedürfnisse, nämlich die physiologischen Bedürfnisse und die Sicherheitsbedürfnisse, werden bei Sozialhilfebeziehenden vom Staat abgedeckt; Schwierigkeiten bereitet meist das dritte Bedürfnis. Wer von

Sozialhilfe leben muss, ist in unseren Breitengraden oft isoliert und kann seine sozialen Bedürfnisse schlecht ausleben. Aus Scham werden Kontakte vermieden, Freundschaften zerbrechen und Hobbys und Vereinsmitgliedschaften werden kaum mehr gepflegt; für viele Betroffene bedeutet Sozialhilfe letztlich ein Leben in Einsamkeit. Hier setzt die Sozialfirma an, sie fokussiert auf die sozialen Bedürfnisse.

Der Wunsch, einen Platz in der sozialen Gruppe zu haben, dort eine Rolle zu erfüllen und Teil eines größeren Ganzen zu werden, ist ein wichtiger Motor eines jeden Menschen. Hier kommt die Sozialfirma ins Spiel, indem sie die Arbeit so organisiert, dass sie für die Belegschaft diese Bedürfnisse erfüllen kann. Dies ist auch der Grund, warum die Art der Tätigkeit eine so zentrale Rolle spielt. Es ist nicht unerheblich, welche Arbeit in einer Sozialfirma geleistet wird: Es ist unabdingbar, dass diese sinnstiftend ist.

Sinnvoll ist jede Arbeit, die am Ende einen Abnehmer hat und die nicht auch von einer Maschine erledigt werden könnte. Reine Beschäftigung – das Geschirr von Hand zu waschen, obwohl in der Küche eine Abwaschmaschine steht, oder Kuverts

Abbildung 1 | Bedürfnispyramide nach Maslow



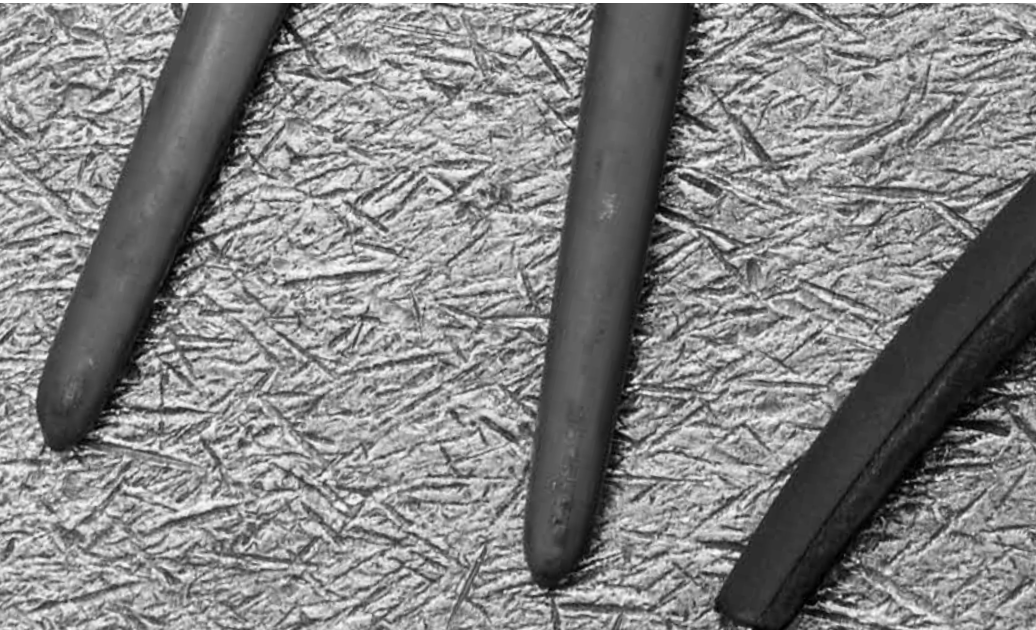
von Hand zu füllen, wenn im Nebenraum eine automatische Beschickungsmaschine steht – ist keine sinnvolle Arbeit, weil sie künstlich erzeugt wird. Lediglich eine funktionierende Tagesstruktur zu haben genügt ebenfalls nicht, um den sozialen Bedürfnissen eines Individuums gerecht zu werden. Sinnvolle Arbeit ist unentbehrliche Arbeit, nur sie hat die Kraft, Menschen so einzubinden, dass sie ihre sozialen Bedürfnisse befriedigen können, dass sie sich als Teil eines größeren Ganzen fühlen dürfen.

Die Belegschaft von herkömmlichen Firmen verfügt meist neben den Arbeitskollegen über ein mehr oder weniger großes Netz an Freunden. Für Sozialhilfeempfangende ist die Sozialfirma oft die einzige soziale Kontaktmöglichkeit außerhalb ihrer Wohnung. Auch dieser Umstand spricht für die Sorgfalt, die Sozialfirmen für ihre Werteorientierung aufwenden müssen. Wem es gelingt, sich das Vertrauen solcher Menschen zu verdienen, gewinnt unglaublich loyale Mitarbeitende, von denen viele andere Firmen nur träumen können.

Werden auch interne Kaderstellen mit vormals Langzeitarbeitslosen besetzt, kann eine Sozialfirma auch Individualbedürfnisse in einem größeren Umfang befriedigen. Weil unternehmerisch geführte Sozialfirmen nicht auf arbeitsagogische Zusatzausbildungen ihrer Kaderbelegschaft setzen, sondern zuverlässige und geeignete Persönlichkeiten mit anderen beruflichen Hintergründen anstellen, bieten sie mehr Perspektiven als klassische agogisch ausgerichtete Angebote, die intern keine Durchlässigkeit zwischen den Zugewiesenen und dem Fach- oder Kaderpersonal kennen.



**MENSCHEN  
OHNE ARBEIT**



Die Frage, was sich Menschen, die lange ohne Arbeit waren, wirklich wünschen, wird eher selten explizit gestellt. Es scheinen alle zu wissen, dass Langzeitarbeitslose wieder eine Tagesstruktur brauchen. Diese Sichtweise ist nicht falsch, aber unvollständig, denn Menschen ohne Arbeit brauchen mehr als eine Tagesstruktur, eine solche kann auch durch andere regelmäßige Aktivitäten gegeben sein.

Wir haben im Rahmen dieses Buches Gespräche mit unseren Arbeitnehmenden geführt und sie gefragt, was ihnen in Bezug auf Arbeit generell wichtig ist, was sie davon erwarten und wie sie zu ihrer aktuellen Arbeit stehen. Viele der Befragten sind schon seit Jahren bei einer der Docks tätig, andere erst seit wenigen Monaten; für Letztere ist der Wechsel von der Langzeitarbeitslosigkeit zur neuen Tätigkeit noch frisch. Jeweils fünf bis sechs Teammitglieder haben wir zu Diskussionsrunden eingeladen, an denen ich ihnen konkrete Fragen gestellt habe. Die Antworten sind sehr unterschiedlich ausgefallen, aber auch sehr klar: Arbeiten zu können ist für alle ausgesprochen wichtig. Auch die Frage, ob sie mit einer garantierten Existenzsicherung statt Sozialhilfe glücklicher wären, haben alle vehement verneint. Jemand meinte zwar, dass eine garantierte Existenzsicherung von CHF 4000/Monat schon cool wäre. Als ich ihm allerdings erläuterte, dass er dann nicht mehr ins Dock kommen könne, sondern sich allenfalls eine andere Arbeit suchen müsse, war seine Antwort unmissverständlich: Wenn er nicht arbeiten könne, dann wolle er auch die CHF 4000 nicht.

Niemand hatte gute Erinnerungen an die Zeit der Arbeitslosigkeit. Es habe keinen Tag und keine Nacht mehr gegeben, und einige gaben auch offen zu, dass sie in jener Zeit viel zu viel getrunken haben. Eine Frau meinte, sie sei buchstäblich verrückt geworden ohne Arbeit, eine andere sagte, sie sei depressiv geworden. Auf die Frage, was denn so gut sei an der Arbeit

im Dock, sagte jemand, es sei eigentlich nichts besonders gut daran, es sei einfach Arbeit da, die gut gemacht werden müsse, er werde hier gebraucht, darum arbeite er gerne im Dock. Viele stimmten ihm zu. Ein Teilnehmer bemerkte, jede Tätigkeit sei besser, als nur zu Hause herumzusitzen, eine Frau sagte, dass sie ohne Arbeit zu Hause buchstäblich verblöden würde. Eine andere fragte, was sie denn sonst den ganzen Tag lang machen soll? Niemand hatte eine Antwort, nach einer kürzeren Pause sagte ein älterer Mann: »Wenn ich arbeite, dann mache ich weniger Schulden beim Sozialamt. Das ist wichtig für mich.« Die anderen bestätigten, dass es ihnen gleich ginge.

Einen Teil ihres Lebensunterhalts durch Arbeit »verdienen« zu können, scheint vielen sehr viel zu bedeuten. Auf die Frage, wie relevant der Lohn für sie sei, antworteten sie »sehr wichtig«, eine Teilnehmerin würde selbst dann zur Arbeit kommen, wenn sie Ende Monat nicht mehr hätte als das Geld vom Sozialamt. Murrend zeigten sich einige damit einverstanden. Aber es sei schon wichtig, dass wenigstens die Sozialhilfeschulden durch die Arbeit verringert würden. Als ich fragte, ob die Arbeit im Dock anders sei als an anderen Stellen, meinten einige, sie sähen keinen großen Unterschied, es gebe Arbeit und die müsse gut gemacht werden, das sei doch überall so. Vielleicht seien die Leute etwas netter im Dock, aber er habe auch an anderen Arbeitsplätzen ganz gute Chefs gehabt, so das Fazit eines Mannes.

Die Gespräche haben gezeigt, dass die Arbeitnehmenden ein pragmatisches Verhältnis zu Arbeit haben und ihr einen wichtigen Stellenwert in ihrem Leben einräumen. Sie schätzen es sehr, wieder einen unbefristeten Arbeitsplatz zu haben. Niemand hat sich darüber beklagt, dass er oder sie »keine richtige« Arbeit hat, weil die Dock Gruppe im Zweiten Arbeitsmarkt operiert. Die Arbeit im Dock wurde auch nicht als sinnlos empfunden, obwohl viele Arbeiten repetitiv sind.





*»Arbeitslos zu sein  
ist ganz schlimm  
für mich, ich möchte  
(hier) arbeiten  
können, bis ich pen-  
sioniert bin.«*

**Kurt Brandenberger**



*»Wenn meine  
Sozialberaterin sagen  
würde, ich dürfe  
nicht mehr ins Dock zur  
Arbeit gehen, dann  
wäre das für mich, wie  
wenn ich nicht mehr  
brauchbar wäre.«*

**Antonio Siculo**



*»Ich habe mich  
unzählige Male be-  
worfen und war  
immer unglücklich  
ohne Arbeit. Dass  
ich hier einfach arbei-  
ten kann, gefällt  
mir sehr.«*

**Sarbast Karam Zainal**