

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/m², 1,75

ISBN 978-3-906304-26-7

Vorwort [von Anne Rüffer]	8	
Mehr Mut zum Sozialunternehmertum	10	
Unser Credo		
Der Unterschied und seine Folgen	17	
Die Bedeutung der Werte	18	
Sozialfirma für soziale Bedürfnisse	25	
Networking als Fundament	28	
Sozialunternehmertum – eine Passion		33
Warum man Sozialunternehmertum an einer Hochschule nicht vermitteln kann	35	
Jobsharing für Sozialunternehmer?	37	
Unternehmerin ohne eigene Firma		47
Was heißt Erfolg in einer unternehmerisch geführten Sozialfirma?	51	
Kennzahlen zum Erfolgsvergleich	52	
Menschen ohne Arbeit		57
Das St. Galler Modell für Arbeitsintegration		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	

Arbeit für Menschen ohne Arbeit	115
Wie Kundenbindungen entstehen	124
Rahmenbedingungen	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
Geschichte der Arbeit in der Dock Gruppe	151
Von der Tagelohnarbeit 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	169
Zukunft der Arbeit	173
Es hätte genügend Arbeit für alle	178
<hr/>	
Anhang	183
Anmerkungen	184
Bildnachweis	185

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

2. Dezember 2015, Genf. Im voll besetzten »Auditorium Ivan Pictet« hat sich ein hochrangiges Publikum versammelt, um die aktuellen Preisträger des Alternativen Nobelpreises zu ehren. Selten stimmt die Adresse eines Ortes so unmissverständlich mit den Inhalten der Veranstaltung überein wie an diesem Abend: »Maison de la Paix«. Deutschlands Umweltministerin Barbara Hendriks und UN-Generaldirektor Michael Møller eröffnen den Anlass, der unter dem Titel steht: »On the Frontlines and in the Courtrooms: Forging Human Security.«

In der darauf folgenden Diskussion der vier Preisträger von 2015 fällt auf einmal die Aussage, die mich elektrisiert: »Die UN wurde nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet, um nachfolgende Generationen vor der Geisel des Kriegs zu bewahren. Seither hat es über 170 Konflikte gegeben – und ihr habt die Möglichkeit einer Abschaffung von Kriegen nie diskutiert? Come on, guys, das ist doch unglaublich!« Verlegenes Gelächter und ungläubiges Staunen im Publikum, doch Dr. Gino Strada, Gründer der internationalen Hilfsorganisation »Emergency« weiß nur zu gut, wovon er spricht: Seit den frühen 1990er-Jahren baut er Kliniken in Kriegsregionen und kümmert sich um die zivilen Opfer – 10 % sind Kämpfer der verschiedenen Kriegsparteien, 90 % Zivilisten. Er beendete sein Statement mit der Feststellung: »Nennt mich ruhig einen Utopisten, denn alles ist eine Utopie, bis jemand seine Idee in die Tat umsetzt.«

Einer der wohl meistzitierten Sätze der letzten Jahrzehnte lautet: »I have a dream.« Nicht nur Martin Luther King hatte

einen Traum – viele Menschen träumen von einer gerechteren Welt für alle. Und es sind einige darunter – mehr als wir wissen und noch lange nicht genug –, die ihren Traum mit Engagement, Herz und Verstand realisieren. Es sind Pioniere in ihren Bereichen, man mag sie – wie Gino Strada, Martin Luther King, Mutter Teresa oder Jody Williams – durchaus Utopisten nennen. Doch: Jede große Errungenschaft begann mit einer Idee, einer Hoffnung, einer Vision.

Den Funken einer Idee, einer Hoffnung, einer Vision weiterzutragen und damit ein Feuer des persönlichen Engagements zu entzünden, das ist die Absicht, die wir mit unserer neuen Reihe – wir nennen sie »rüffer&rub visionär« – verfolgen. Im Mittelpunkt steht die persönliche Auseinandersetzung der Autoren mit ihrem jeweiligen Thema. In packenden Worten berichten sie, wie sie auf die wissenschaftliche, kulturelle oder gesellschaftliche Frage aufmerksam geworden sind und was sie dazu veranlasste, sich der Suche nach fundierten Antworten und nachhaltigen Lösungen zu verpflichten. Es sind engagierte Texte, die darlegen, was es heißt, eine persönliche Verpflichtung zu entwickeln und zu leben. Ob es sich um politische, gesellschaftliche, wissenschaftliche oder spirituelle Visionen handelt – allen Autoren gemeinsam ist die Sehnsucht nach einer besseren Welt und die Bereitschaft, sich mit aller Kraft dafür zu engagieren.

So vielfältig ihre Themen und Aktivitäten auch sein mögen – ihr Handeln geschieht aus der tiefen Überzeugung, dass eine bessere Zukunft auf einem gesunden Planeten für alle möglich ist. Und: Wir sind davon überzeugt, dass jeder von uns durch eigenes Handeln ein Teil der Lösung werden kann.

Anne Rüffer, Verlegerin

Mehr Mut zum Sozialunternehmertum

»Stell dir vor, es gibt Arbeit und keiner bekommt sie.« Weil die Arbeit nur da und dort anfällt und viele gar nicht wissen, dass in unserer Gesellschaft rund 10% der arbeitsfähigen Bevölkerung gerne arbeiten würde, aber keine Arbeit findet. Weil sich niemand darum kümmert, diese Arbeit zu erschließen und so zu organisieren, dass daraus Arbeitsplätze entstehen.

Arbeitsplätze sind auch in der Schweiz unsicherer geworden. Produktionen werden ausgelagert, und einfache Tätigkeiten verschwinden zusehends. Wer keine gute Ausbildung hat und dazu noch mit gesundheitlichen Problemen belastet ist, findet heute schwerer eine Anstellung, mit der er oder sie seinen Lebensunterhalt bestreiten kann. Diese Entwicklung ist in der Schweiz zwar noch etwas schwächer als anderswo; an den Rändern der Gesellschaft, beispielsweise im Bereich der Sozialhilfe, lässt sich jedoch seit einigen Jahren ein Trend feststellen, der es für Menschen, die einmal in der Sozialhilfe gelandet sind, schwieriger macht, wieder eine Stelle zu finden, und zwar unabhängig von der Konjunktur. Damit gerät ein wichtiger Wert in Gefahr: Die Chancengleichheit, also die Möglichkeit für alle, eine existenzsichernde Arbeit zu finden und den sozialen Aufstieg zu schaffen. Auch wenn heute immer mehr Geld mit Geld verdient wird, sind die meisten Menschen in der Schweiz nach wie vor auf ein Arbeitseinkommen angewiesen.

Es bedarf nicht einmal eines Blicks über die Grenze, um Tendenzen erkennen zu können, dass sich die Welt immer stärker aufteilt in Arbeitshabende und in solche, die keine (mehr)

haben. Dies schafft Gräben, die wir als sozial engagierte Menschen nicht einfach so hinnehmen sollten. Wer aber soll sich dagegen wehren? Wir haben zwar eine hervorragend alimentierte Sozialbranche, sie weist in der Schweiz immer noch ein starkes Wachstum auf, dennoch gibt es kaum Rezepte und Ansätze gegen diese Entwicklung.

Im Bereich der Arbeitsintegration arbeiten die meisten Fachleute noch mit Methoden, die bei den »Defiziten« der Betroffenen ansetzen. Mittel wie Coaching, persönliche Betreuung oder agogische¹ Trainingsmethoden gehören nach wie vor zum methodischen Alltag. Diese Methoden sind an sich nicht schlecht und in einigen Fällen auch wirksam, aber sie verkennen, dass die Ursache der geringeren Integrationskraft unserer Wirtschaft für Personen mit schwachem Bildungshintergrund nicht im Individuum liegt, sondern dass es sich um eine gesellschaftliche Entwicklung handelt, die die Anforderungen für eine Stelle immer höher ansetzt. Es ist, als ob die Zulassungskriterien für einen sportlichen Volksanlass immer höher geschraubt werden; eine Weile kann solchen Tendenzen mit besserem Training begegnet werden, irgendwann geht dies jedoch nicht mehr. Ab diesem Moment werden trotz bestem Training und modernster Betreuung immer mehr Menschen nicht mehr am Anlass teilnehmen können; nicht alle haben das Zeug zum Spitzensportler.

Daniela Merz, eine junge Frau mit ausgeprägter sozialunternehmerischer Persönlichkeit aus dem Appenzellerland, ist diesem Wandel bereits 2002 entgegengetreten. Als Politikerin, IT-Unternehmerin, Betriebswirtschafterin und Primarlehrerin hatte sie von ganz unterschiedlichen Seiten her Einsicht in die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen.

Als sie ihre Stelle als Geschäftsführerin der damals noch kleinen Stiftung für Arbeit in St. Gallen antrat, spürte sie ins-

tinktiv, dass sie mit einem anderen Ansatz vorgehen musste, um wieder mehr Menschen in Arbeit zu bringen. Arbeit war in ihren Augen mehr als nur ein Mittel zur Existenzsicherung, es war die Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe. Sie erkannte, dass im industriell geprägten Raum St. Gallen trotz massiver Auslagerungswellen noch Arbeit da war, zugleich war sie Unternehmerin genug, um zu wissen, dass diese nicht mehr für existenzsichernde Arbeitsplätze reichte, weil sie ja für die Wirtschaft uninteressant geworden war. Trotzdem: Es war reelle Arbeit. Genauso wie landwirtschaftliche Arbeit konnte sie mit staatlichem Zutun erschlossen und erhalten werden. Im Unterschied zur Landwirtschaft strebte Daniela Merz jedoch eine volkswirtschaftlich möglichst kostenneutrale Erschließung dieser Arbeit an. Der Staat musste für die Lebensunterhaltskosten der Sozialhilfeempfangenden aufkommen, er sollte allerdings für die Arbeitsintegration möglichst nicht noch extra zur Kasse gegeben werden. Wer eine Leistung erbrachte, brauchte sich nicht zu schämen, wenn er oder sie in die Sozialhilfe geraten war.

Die Triebfeder für ihr Handeln war und ist die Überzeugung, dass eine liberale Gesellschaft keine Bevormundung der Armen braucht, sondern Arbeit in Form von sicheren und langfristigen Arbeitsplätzen für alle, die arbeiten wollen. Denn damit werden die Langzeitarbeitslosen wieder ins System der Erwerbstätigkeit eingebunden und bleiben den Realitäten des Marktes nahe. Ein sicherer und unbefristeter Arbeitsplatz im Zweiten Arbeitsmarkt konnte den Langzeitarbeitslosen folglich weitaus mehr geben als bestes Coaching oder aufmerksamste Betreuung.

Die positive Reaktion der Arbeitnehmenden auf den Umstand, dass sie im Dock nicht nur für einige Monate angestellt wurden, sondern so lange, bis sie wieder eine Stelle gefunden hatten, und dass sie bleiben konnten, selbst wenn es ihnen nicht mehr gelang, eine Stelle zu finden, gab ihr recht.

Dies ist die Vision, die der Erfolgsgeschichte des St. Galler Modells für Arbeitsintegration zugrunde liegt. Wir möchten in diesem Buch zeigen, was unternehmerische Arbeitsintegration im Alltag bedeutet, wie sie organisiert werden muss, wie wichtig gelebte Werte tatsächlich für alle Beteiligten sind und was es konkret heißt, ein solches Unternehmen aufzubauen und zu führen. Wir haben kein Erfolgsrezept für ein soziales Problem gefunden, aber eine Erfolg versprechende Methode. Diese Methode verlangt nach sozialunternehmerischen Persönlichkeiten in der Arbeitsintegration; diesen möchten wir mit diesem Buch Mut für mehr Sozialunternehmertum machen.

Um der Ausgrenzung von Langzeitarbeitslosen wirksam entgegenzutreten zu können, sind eine Vielzahl ähnlicher Initiativen nötig. Diese müssen jeweils auf die lokalen Bedürfnisse und Gegebenheiten zugeschnitten werden, denn was in St. Gallen funktioniert, kann in Leipzig oder Bukarest leicht danebengehen. Unser Modell ist daher auch keine Handlungsanleitung, sondern es fokussiert auf die Haltung und die Art und Methoden der Lösungsfindung. Wir sind überzeugt davon, dass wir mit unserem Modell eigentlich ein zutiefst schweizerisches Modell entwickelt haben, das geprägt ist durch enorm viel Konsensfähigkeit und Vertrauen zwischen unterschiedlichen Partnern.

Ohne unsere Kunden wäre unsere Geschichte undenkbar. Ihr Vertrauen in unsere Qualität und Termintreue, ihre tatkräftige Mithilfe, wenn es mal Probleme gab, haben unseren Erfolg begründet. Dasselbe lässt sich von der Politik sagen: Ohne die beharrlichen Bitten und die unkomplizierte Unterstützung anderer Kommunen und Kantone hätten wir nie den Mut aufgebracht, ein so breit gestreutes Feld an Betrieben aufzubauen.

Im Alltag und in der oft schwierigen und hektischen Umsetzung des St. Galler Modells waren es unsere Mitarbeiter und

die zugewiesenen Arbeitnehmenden, die mit ihrer unermüdlichen Schaffenskraft, ihrem Humor und ihrer Zuversicht den Erfolg unseres Modells vorangetrieben haben. Ja, und ohne den Großmut und das Vertrauen unseres Stiftungs- und Verwaltungsrates wäre das St. Galler Modell für Arbeitsintegration auf das Sittertal beschränkt geblieben.

Weil unser Modell jedoch stark auf einer unternehmerischen Grundhaltung aufbaut, kann es auch leitend sein für die Entwicklung von unternehmerisch geführten Sozialfirmen außerhalb der Schweiz. Marktwirtschaftliche Nischen und gesellschaftspolitische Spielräume gibt es auch anderswo. Diese zu finden und zu erschließen ist jedoch eine Aufgabe, die einen langen Atem und viel sozialunternehmerische Energie erfordert. Mit diesem Buch möchten wir zeigen, dass sich das Engagement lohnt!

Eine solche Geschichte funktioniert nur, wenn es gelingt, auch in schwierigen Zeiten immer wieder alle ins Boot zu holen und immer wieder neue Lösungen zu finden, mit denen die Beteiligten leben können. So gesehen ist das St. Galler Modell ein »Willensmodell«, ähnlich wie die Schweiz eine Willensnation ist, die ihren Erfolg der kleinräumigen und hartnäckigen Lösungsfindungskompetenz aller Beteiligten verdankt.

Lynn Blattmann und Daniela Merz



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 sogenannt 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 Führungscrow, 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 vormals 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 integrierte Kaderangestellte ein Unternehmen wirtschaftlich voranbringen, in einer unternehmerisch geführten Sozialfirma gefährden solche Chefs den Betrieb.

Die Bedeutung der Werte

Viele vergessen, dass vormals 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 Mitarbeiter² 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 gegenüberzutreten können. Es geht dabei um das Wissen- und Verstehenwollen der Lebenssituation der vormals langzeitarbeitslosen Menschen. Dazu muss die Führungscrew 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 einsteht: 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 vormalig 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.

Networking als Fundament

Unternehmerisch geführte Sozialfirmen sind keine Leuchttürme, die einsam an der Küste stehen und in die Nacht hinausstrahlen, es sind hoch vernetzte Organisationen, die ihr Netzwerk gemäß ihrer besonderen Funktion als betriebswirtschaftliche und soziale Betriebe doppelt so eng knüpfen müssen wie Integrationsprogramme oder herkömmliche Firmen. Ihr Zweck liegt in ihrer sozialen Aufgabe, darum ist ihre politische Einbindung von entscheidender Wichtigkeit. Sie können ihre soziale Aufgabe nur erfüllen, wenn die Zuweiser mit ihnen kooperieren und wenn sie bereit sind, die Sozialhilfebeziehenden in der Sozialfirma anzumelden.

Zuweisungen sind dann politisch unproblematisch und unumstritten, wenn sie für die Kommune günstig sind. Teure Programme werden nur in Anspruch genommen, wenn ihre Integrationsquote sehr hoch ist. In solchen Fällen ist es auch sinnvoll, wenn viele staatliche Gelder in diese Angebote investiert werden. Inzwischen ist es jedoch so, dass die Durchlässigkeit vom Zweiten in den Ersten Arbeitsmarkt geringer geworden ist. Sozialfirmen und Integrationsprogramme sehen zwar die Reintegration in den Ersten Arbeitsmarkt immer noch als ihr oberstes Ziel an, es gelingt jedoch dem größten Teil der Belegschaft meist nicht mehr, innerhalb eines Jahres wieder eine Stelle zu finden. Darum ist auch die Bereitschaft der Zuweiser gesunken, viel für Arbeitsintegration zu bezahlen; hinzu kommt, dass teure Maßnahmen oft nur befristet bewilligt werden. Unternehmerisch geführte Sozialfirmen sind jedoch auf langfristig eingebundenes Personal angewiesen, um die Qualität sicherstellen zu können. Es muss nicht die ganze Belegschaft langfristig im Betrieb arbeiten, selbst eine Fluktuation von 50% ist kein Problem, aber eine Sozialfirma braucht eine

Stammbelegschaft, die die Werte der Firma tradiert. Sie ist das Rückgrat, das das unternehmerische und soziale Wirken der Firma erst möglich macht.

Da unternehmerisch geführte Sozialfirmen in der Regel dem Konkurrenzverbot³ unterstehen, muss ihr Tun politisch getragen werden, und sie müssen lokal gut verankert sein. Bei der Dock Gruppe ist diese Verankerung über die Eigentümerin geregelt. Die Dock Gruppe AG ist als gewöhnliche Aktiengesellschaft organisiert, die allerdings in alleinigem Besitz der Stiftung für Arbeit ist. Diese gemeinnützige Stiftung hält alle Aktien und ermöglichte, dass die Gemeinnützigkeit der Sozialfirma offiziell anerkannt wurde, was zu einer Gewinnsteuerbefreiung geführt hat. Im Stiftungsrat sind alle Parteien und namhaften politischen Organisationen der Stadt St. Gallen vertreten sowie die Gewerkschaften, die Kirchen und der Gewerbeverband. Die Vertreter dieser vielfältigen Organisationen sind nicht nur Shareholders der Firma, sie sind auch die Stakeholder ihrer Anliegen. Von ihnen ist eine gewisse Grundanteilmahme an den Herausforderungen der Sozialfirma gefordert.

Für den Erfolg einer unternehmerisch geführten Sozialfirma ist es entscheidend, ihre politischen Stakeholder einzubinden und sie zu geschätzten Anspruchsberechtigten des Unternehmens zu machen. Es geht dabei nicht um eine basisdemokratische Einbindung, sie sind auch keine freiwilligen Mitarbeiter, deren Einsatz bei Bedarf abgerufen werden kann. Der Grundkonsens liegt darin, dass man sich in den sozialen Zielen der Sozialfirma einig ist. Im Falle der Dock Gruppe bedeutet dies, dass die Stakeholder nicht nur das soziale Ziel, die Schaffung von Arbeitsplätzen für Personen aus der Sozialhilfe, mittragen, sondern dass sie uns auch in unserem so wichtigen Anliegen unterstützen, nämlich für die geleistete Arbeit auch einen finanziellen Gegenwert zu bezahlen. Denn: Arbeit

soll nicht gratis verrichtet werden, auch in einer Sozialfirma nicht.

Es liegt auf der Hand, dass die Unterstützung der politischen Stakeholder immer auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner beruht; darum wird es kaum möglich sein, mit ihnen Maximallösungen auszuhandeln, aber als Mitträger und Verteidiger von guten und tragfähigen Konsenslösungen sind sie unabdingbar. Die lokalen St. Galler Stakeholder haben beispielsweise das Lohnsystem der Dock Gruppe AG bereits 2004 so ausgestaltet, dass es von den Zuweisern aus allen Kantonen übernommen werden konnte. Eine Sozialfirma kann jedoch nicht lediglich mit einem lokalen Netzwerk in andere Kommunen oder gar Kantone expandieren, es braucht immer eine stabile politische Einbindung vor Ort, und je besser diese erreicht wird, desto erfolgreicher und einfacher gestaltet sich die Arbeit im Betrieb.

Vor Ort sind es nicht die politischen Parteien, die Gewerkschaften oder die Parlamente, die als Partner und Stakeholder infrage kommen, es sind vielmehr die politischen Vertreterinnen und Vertreter der betroffenen Sozialämter. Es sind also meist kommunale Sozialvorsteher oder in Kantonen mit kantonaler Zuständigkeit Regierungsräte, die mit ihren Führungscrews wichtige Ansprechpartner und Problemlöser für Anliegen der jungen Sozialfirma sind. Für neu auf den Markt tretende Sozialfirmen sind die lokalen Vertreter der tripartiten Kommission, also derjenigen Organisation, die über die Einhaltung des Konkurrenzverbots wacht, von zentraler Bedeutung. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es möglich ist, mit diesen Kommissionen auf Augenhöhe zu verhandeln. Es besteht ein Grundkonsens in den sozialen Zielen, was oft zu pragmatischen und guten Lösungen führte.

Ein noch so gutes und stabiles Netzwerk im Bereich der sozialpolitischen Ansprechpartner reicht jedoch nicht aus, um als Sozialfirma auch unternehmerisch erfolgreich zu sein. Es muss dem Management gelingen, enge Kontakte zu Kunden aufzubauen, denn Sozialfirmen müssen die Anliegen ihrer Kunden wirklich verstehen; darum hilft es, wenn sie ähnlich organisiert sind wie kleine oder mittlere Unternehmen der Privatwirtschaft. Von Vorteil ist auch, wenn Sozialfirmen ihre Prozesse gemäß den ISO-Vorschriften des Qualitätsmanagements von Industriebetrieben organisieren, die Regelkreise und Vorgaben des Qualitätsmanagements wirklich gut kennen und im Alltag auch auf allen Ebenen anwenden.

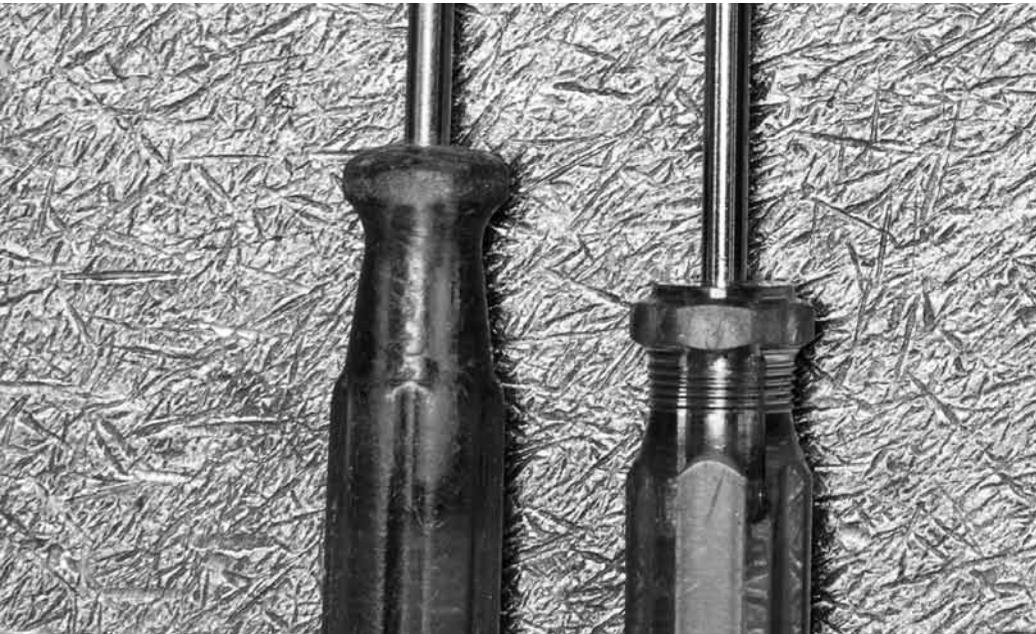
Im Produktionsbereich müssen sie aufgestellt sein wie andere produzierende Firmen, Qualität und Termintreue müssen bei ihnen an oberster Stelle stehen. Der Kunde soll und darf nicht merken, dass in der Sozialfirma auch leistungsbeeinträchtigt Personal arbeitet. Er darf davon ausgehen, dass seine Termin- und Qualitätsvorgaben eingehalten werden können. Die Verantwortlichen von Sozialfirmen können nicht erwarten, dass sie Aufträge bekommen, weil sie eine Sozialfirma sind, sie sollen Aufträge bekommen, weil sie in der Lage sind, eine Arbeit in der erforderlichen Qualität und zum vereinbarten Termin auszuführen. Hier liegt der entscheidende Unterschied zwischen einer Charity-Organisation und einer Sozialfirma.

Es ist harte Arbeit, eine gute Beziehung zu Kunden aufzubauen. Wer keine Kaltakquisition mag, kann Vorträge halten oder Artikel über die Sozialfirma schreiben, um an Kunden zu kommen; es lohnt sich auch, Mitglied eines Service-Clubs, einer lokalen Industrievereinigung oder eines Gewerbeverbandes zu werden. Am Anfang ist schwer, aber es zahlt sich aus, in diesen Bereich viel Sorgfalt und Zeit zu investieren und auch

den Wirtschaftsteil der lokalen Zeitungen stets genau zu lesen. Die Kunden ermöglichen es einer unternehmerisch geführten Sozialfirma, ihre sozialen Ziele mit betriebswirtschaftlichen Mitteln zu verfolgen. Dieses Bewusstsein muss im Selbstverständnis des Unternehmens tief verankert sein, auch wenn sich dieses an sozialen Zielen und Werten orientiert. Wer den Stellenwert der Kundennähe unterschätzt, weil sich soziale Orientierung und Kundenorientierung im eigenen Selbstverständnis ausschließen, kann eine Sozialfirma nicht erfolgreich führen.



SOZIALUNTERNEHMERTUM – EINE PASSION



Ob jemand sozialunternehmerisch tätig wird, hängt nicht von der Ausbildung ab. Daniela Merz ist Betriebswirtschafterin und Lehrerin, das heißt, sie bringt eine wirtschaftsnahe und eine soziale Ausbildung mit. Dies ist sicher keine schlechte Voraussetzung für eine Arbeit als Sozialunternehmerin, entscheidender ist jedoch ihr Temperament und ihre Weltanschauung. Von ihrem Charakter her ist sie eine typische Unternehmerin: Selbstverantwortung, Freiheit und Handlungsspielraum sind für sie essenzielle Bedingungen. Daniela Merz ist eine Problemlöserin; sie mag Probleme nicht endlos analysieren. Sobald es aber um Lösungen geht, ist sie ganz Ohr und voller Ideen. Außerdem schätzt Daniela Merz Menschen sehr, sie ist ein »Animal politique« und liebt es, Andersdenkende zu überzeugen und einzubinden; wer mit ihr kämpft, hat eine loyale Freundin und Helferin zur Seite. Sie ist keine Einzelkämpferin, aber sie ist eine, die gerne und rasch die Führung und Verantwortung übernimmt.

Meine Ausbildung verweist weniger auf eine unternehmerische Tätigkeit. Ich bin von Haus aus Historikerin, bin jung zur Parteipolitik gekommen, habe dort viel strategische Arbeit gemacht und immer wieder Wahlkämpfe geleitet. Für meine Doktorarbeit habe ich mich intensiv mit Männlichkeit und Politik befasst und eine eigene Firma für politische Strategieberatung aufgebaut. Vom Temperament her bin ich klar unternehmerisch veranlagt, für mich sind Freiheit und Unabhängigkeit wichtige Werte, Verantwortung zu übernehmen eine Selbstverständlichkeit. Im Unterschied zu Daniela Merz bin ich kein Gruppenmensch, ich scheue auch vor Alleingängen nicht zurück und halte mich an kein Verbot, von dem ich nicht überzeugt bin. Einige Freundinnen nennen mich stur, aber verlässlich. Meine Spezialität liegt in der Fähigkeit, Modelle zu entwickeln und Strategien zu konzipieren und schrift-

lich auszuformulieren. Auch ich mag Menschen gerne, aber ich habe generell ein distanzierteres Verhältnis zu ihnen als Daniela Merz.

Auch wenn jede Sozialunternehmerin und jeder Sozialunternehmer anders ist: Entscheidend ist, dass eine unternehmerisch geführte Sozialfirma mindestens eine Person an der Spitze braucht, die unternehmerische Impulse gibt und den Betrieb am Markt hält. Unternehmerisch geführte Sozialfirmen sind im Moment in der Schweiz noch eher selten, sie sind – ob gewollt oder nicht – in einer Pionierrolle, was eine besondere Innovationskraft von der Führung verlangt. Es ist anzunehmen, dass mit der Verbreitung der sozialunternehmerischen Idee die Schwierigkeiten, diese zu verwirklichen, sinken werden.

Warum man Sozialunternehmertum an einer Hochschule nicht vermitteln kann

Wer im Sozialwesen arbeiten will, muss eine formale Ausbildung vorweisen. Die klassische Grundausbildung für höhere Berufe im Sozialwesen wird aktuell in der Schweiz von Fachhochschulen angeboten. In der Methodenausbildung kommt Social Entrepreneurship höchstens am Rande vor. In den USA ist das anders, dort bieten viele Universitäten eigene Lehrgänge zu Sozialunternehmertum an. Bezeichnenderweise sind es dort nicht die Sozialarbeiterausbildungsstätten, die sich um das Thema kümmern, sondern die Businessschools. Für sie hat die Idee eines Sozialunternehmertums beziehungsweise des Social Entrepreneurship eine gewisse Attraktivität, was vor dem Hintergrund der einseitig gewinnorientierten Entwicklung der Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten wenig erstaunt. Es gibt aber noch andere Gründe, die für die Nähe zwischen

Social Entrepreneurships und Businessschools sprechen, denn für Sozialunternehmertum bildet eine fundierte und umfassende betriebswirtschaftliche Ausbildung eine gute Basis.

Ein vertieftes Verständnis darüber, wie ein Unternehmen funktioniert, wie es gesteuert werden kann und was Leadership bedeutet, erleichtert das Leben als Sozialunternehmerin sehr. Und es verhindert vielleicht einige unnötige finanzielle Niederlagen. Allerdings sind wir überzeugt, dass auch beste Businessschools aus hervorragenden Betriebswirtschaftlern nicht unbedingt erfolgreiche Sozialunternehmer machen. Angehende oder bereits erfahrene Sozialunternehmerinnen und Sozialunternehmer können dort zwar einiges an Rüstzeug holen, aber den Unternehmergeist beziehungsweise die Innovationskraft müssen sie selbst mitbringen, beides muss bereits in der Persönlichkeit angelegt sein.

In den Wirtschaftswissenschaften wird Entrepreneurship heute als Geschäftsmodellinnovation verstanden. Es ist sicher so, dass man die generelle Vorgehensweise bei der Gestaltung und Planung von Geschäftsmodellen an einer Hochschule erlernen kann, aber die Innovationen, also die unternehmerischen Ideen, kommen aus der individuellen Kreativität und dem persönlichen Ideenreichtum. Eine betriebswirtschaftliche Ausbildung kann diese nicht generieren, aber sie kann die Innovationskraft von sozialinnovativen Individuen verstärken, indem sie die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Ideen verbessert. Sozialunternehmer benötigen ein fundiertes Wissen über gesellschaftliche Probleme und Entwicklungen, über politische Hintergründe und Kraftfelder, und sie müssen umfassende Kenntnisse über das umliegende Sozialwesen mitbringen. Unternehmerische Passion kann erst fruchtbar werden, wenn sie sich mit einer vielfältigen und breiten Grundausbildung verbinden kann.

Jobsharing für Sozialunternehmer?

Wie unsere Geschichte zeigt, kann es sich bei der unternehmerischen Persönlichkeit, die zu einer Sozialfirma unseres Typs gehört, auch um ein Duo von zwei Frauen handeln, die die Firma vorantreiben und entwickeln. Wenn diese beiden Frauen – wie in unserem Fall – auch eng miteinander befreundet sind, stellt sich die Frage, ob es sich bei dieser Konstellation um eine sogenannte Bromance handelt, von der im Moment in den Medien häufig die Rede ist. Der Begriff »Bromance« ist ein Kofferwort aus »Brother« und »Romance«, damit werden enge Freundschaften zwischen Männern bezeichnet, die oft auch eine starke berufliche Komponente haben. Als Beispiele dafür werden Barak Obama und Joe Biden oder die beiden Wissenschaftler Amos Tversky und Daniel Kahnemann oft und gerne genannt.

Ich habe einiges über die Merkmale von Bromances gelesen und rasch bemerkt, dass sich unsere Beziehung nicht darunter subsumieren lässt. Bromances bauen auf einer langen Tradition von Männerfreundschaften auf, sie sind eine Art besonders emotionaler Bund zwischen zwei Männern. Der Aspekt des »Brüderlichen« spielt eine Schlüsselrolle. Daniela Merz und mich verbindet etwas anderes, unsere Beziehung mag einige Parallelen zu einer Bromance aufweisen, so ist sie auch emotional sehr eng und ebenso sind auch wir klar kein Liebespaar. Dort hören die Parallelen zu einer Bromance jedoch auf. Wir haben ganz klar kein brüderliches und auch kein schwesterliches Verhältnis. Unsere Beziehung kann nicht an eine lange Tradition von Frauenbünden anknüpfen, denn so etwas gibt es in der Geschichte bisher nicht. Es existieren keine »Sismances«, Frauen haben untereinander andere Beziehungen als Männer,⁴ es gibt zwischen Frauen keine Kultur des

intensiv solidarischen Miteinanders für ein höheres Ziel. Das bekamen auch wir in den ersten Jahren unserer Zusammenarbeit massiv zu spüren.

Mit dem Entschluss, die sozialunternehmerische Idee gemeinsam verfolgen zu wollen, betraten wir Neuland. Unser Entscheid fiel impulsiv an einem gemeinsamen Abendessen vor einer Veranstaltung einer Gewerkschaft in Zürich im Januar 2006. Wir hatten zwar nur vage Vorstellungen, wie wir die Sache angehen wollten, aber wir besiegelten die gemeinsame Sozialfirmenidee mit einem großen Glas Weißwein in einem libanesischen Restaurant in Zürich.

Nach dieser Besiegelung stellte sich die Frage, ob das abgegebene Versprechen, die Sozialfirmenidee gemeinsam voranzubringen, von beiden ernst gemeint war. Ich kam aus der Frauenbewegung und hatte bereits über zwanzig Jahre lang in enger Freundschaft intensiv mit Frauen zusammengearbeitet. Wenn es doch so etwas wie eine »Sismance« geben sollte, so hatte ich Erfahrungen damit, während Daniela Merz eher aus einer Männerwelt kam, für sie war die Frauenfrage keine politische Angelegenheit. Sie setzte sich selbstverständlich für ihre volle persönliche Gleichberechtigung ein und sie wusste sich durchzusetzen; sie hätte sich aber selbst nie als Frauenrechtlerin oder gar Feministin bezeichnet. Feministische Themen mochte sie nicht besonders, das klang in ihren Ohren nach Gemjammer, darum stand sie solchen Fragestellungen eher skeptisch gegenüber.

Nach diesem Versprechen im libanesischen Restaurant vergingen einige Monate der Ungewissheit. Es war klar, dass ich in der Sache wenig mitzureden hatte. Daniela Merz war die Sozialunternehmerin, die bereits seit drei Jahren eine hoffnungsvolle neue Sozialfirma aufgebaut hatte, warum sollte sie diese Position mit mir teilen wollen? In den folgenden Mona-

ten hatte ich jedoch kaum Zeit, mir große Sorgen zu machen. Wegen einem Zerwürfnis mit meiner langjährigen politischen Mitkämpferin verlor ich meine damals angestrebte berufliche Option und als meine Vermieterin den Vertrag unseres wunderschönen gotischen Büros in der Altstadt von Zürich kündigte, entschied ich mich, meine Beraterfirma aufzugeben und das Thema Sozialfirmen direkt anzupacken, egal ob mit Daniela Merz oder allein. Offen gestanden, waren meine Pläne eines Alleingangs damals noch unkonkreter als meine gemeinsame Vision mit Daniela Merz. Sicher war für mich nur, dass meine berufliche Zukunft im Bereich der Sozialfirmen liegen würde.

Im Juni 2006 rief mich Daniela Merz an einem warmen Juniabend an. Sie habe sich die Sache nochmals überlegt, ich könne am 1. Juli in St. Gallen anfangen, finanziell sei die Sache eher wacklig, ein großes Gehalt könne sie mir nicht bezahlen, und sie wisse auch nicht, ob sie mir eine befristete oder eine unbefristete Anstellung bieten könne. Obwohl sie die Sache wie einen normalen Stellenantritt aussehen ließ, war beiden bewusst, dass es um mehr ging. Wir redeten jedoch nicht darüber, mir genügte die Aussicht, eine Chance zu haben, direkt in St. Gallen mitzuarbeiten. Ich packte meine Sachen und zog mit meinen Büromöbeln und meinem Computer ins Sittertal.

Vom ersten Moment an war ich beeindruckt von der Pionieratmosphäre in St. Gallen. Daniela Merz stand einer sehr motivierten, bunten und fröhlichen Belegschaft vor. Nicht alle Mitarbeiter strotzten vor Professionalität, aber sie waren guter Laune und bereit, miteinander durchs Feuer zu gehen. Mein Aufgabenbereich war nicht bis ins Detail definiert, ich sollte auf jeden Fall den Personalverleih übernehmen, weil der Kollege, der diese Abteilung bisher betreut hatte, für eine andere Aufgabe vorgesehen war. Für mich war diese erste Aufgabe ein Glücksfall, ich kam rasch in engen Kontakt mit den Arbeitneh-

menden und spürte sofort am eigenen Leib, was es hieß, wenn ein Kunde verärgert war, weil wieder jemand nicht oder zu spät oder am falschen Ort zur Arbeit erschienen war. Außerdem gab es jede Menge administrative Arbeit mit dem komplizierten Vertragswesen, was mich gleich zu Beginn in die Praxis warf und mir den Stellenwert der alltäglichen Herausforderungen des so wichtigen operativen »Kleinkrams« zeigte.

Mit Daniela Merz verstand ich mich von Anfang an sehr gut, wir lachten viel, und es gab vieles, was uns verband: die Politik, die Lust an Strategien, die verrückten Ideen und der fast unerschütterliche Glaube daran, dass sich für alles ein Weg finden würde.

Im Herbst 2006 verabschiedete die Stiftung für Arbeit ein Strategiepapier für die nächsten fünf Jahre. Daniela Merz hatte mir bereits in den ersten Wochen einen Entwurf auf den Tisch gelegt und mich um meine Meinung gebeten. Diese Idee bot die Aussicht, mit dem Segen des Stiftungsrates zu expandieren; ich formulierte die Skizze so aus, dass daraus eine selbstbewusste und klare Expansionsstrategie der Stiftung für Arbeit wurde. Dieses Papier war Anlass zur ersten ernsthaften Auseinandersetzung zwischen Daniela Merz und mir, und solche Kämpfe sollten die nächsten sieben Jahre unserer Zusammenarbeit immer wieder prägen.

Daniela Merz war noch nicht überzeugt, dass Expansion zu jenem Zeitpunkt das richtige Vorgehen war. Sie fühlte sich von meinem Eifer überrannt, außerdem kannte sie den Stiftungsrat, der parteipolitisch ausgewogen zusammengesetzt war und der bisher nicht gerade als besonders innovations- und risikofreudig in Erscheinung getreten war. Warum sollte also ein kommunaler Stiftungsrat einer Expansionsstrategie in andere Kantone zustimmen? Damit brachte sich die Stiftung doch in Gefahr, dass bei einem Scheitern kommunale Gelder

in einen anderen Kanton abfließen könnten, eine Aussicht, die jede Kommune politisch fürchten musste. Ihre Argumente waren vernünftig, aber sie passten nicht zu ihr. Ich verstand nicht, warum sie nicht gleich ebenso enthusiastisch einstieg wie ich. Ich vermutete einen anderen Grund für ihren Vorbehalt, darum stocherte ich so lange in der Sache herum, bis sie wütend wurde und mir mein Unwissen und meine Unerfahrenheit im Umgang mit diesem Stiftungsrat vorwarf. Sie favorisierte ein schrittweises Vorgehen, schließlich wussten wir ja damals auch nicht, ob es uns tatsächlich gelingen würde zu expandieren. Mir war klar, dass eine Annahme der Expansionsstrategie bedeutete, dass ich weiterhin in der Sozialfirma bleiben konnte, eine Ablehnung hätte diese Perspektive sehr viel unwahrscheinlicher gemacht. Auch Daniela Merz war bewusst, dass dieser Strategieentscheid für uns weitreichende Folgen haben würde, sie mochte sich davon jedoch nicht unter Druck setzen lassen.

Es dauerte eine Weile, bis wir unsere eigenen Ängste und persönlichen Motive auf die Seite legen konnten. Wir redeten nicht darüber, aber wir gebärdeten uns damals wie ein Paar, das Angst vor der Hochzeit hat. Wir wussten, dass wir eng aufeinander angewiesen sein würden, sollte die Expansionsstrategie umgesetzt werden. Keine hätte die Sache allein angehen wollen: entweder beide oder keine. Dennoch waren wir uns nicht ganz sicher, ob wir uns wirklich aufeinander verlassen konnten. Erst als uns dies etwas bewusster wurde, begannen wir, Risiken nüchterner abzuwägen und wieder in konkreten Varianten und Strategien zu denken: Was wäre, wenn die Neugründungen in jeweils eigenen juristischen Firmen abgewickelt werden könnten, dann würde das unternehmerische Risiko für die Stiftung für Arbeit minimiert, die Stadt St. Gallen müsste nicht befürchten, dass ein Scheitern einer Neugrün-

derung zum Abfluss von St. Galler Steuergeldern führen würde. Diese Idee fand unsere Zustimmung, und Daniela Merz trug sie so in den Stiftungsrat. Schließlich entschied sich der Stiftungsrat im November 2006 für unsere Expansionsstrategie 2007–2011.

Bereits am 1. Januar 2007 konnten wir in Arbon die erste Tochterfirma eröffnen, die nach dem St. Galler Modell organisiert war. Die folgenden Monate und Jahre verliefen turbulent, und wir begannen, unsere gemeinsame Vision so umzusetzen, wie wir das am besten konnten, und das war so, dass jede das tat, was sie am besten konnte.

Daniela Merz schmiedete eine Truppe zusammen, die innerhalb von vier Jahren neun neue Docks gründete und aufbaute. Die Leistung dieses Teams war enorm, jeder und jede wussten genau, was zu tun war, fanden in ihrem Bereich laufend gute Lösungen und setzten diese auch gleich um, zugleich brauchte es sehr viel Kraft, die Gruppe auf dieser Gratwanderung und Extremtour auf Kurs zu halten. Wir traten damals noch nicht gemeinsam als Sozialunternehmerinnen auf, auch intern nicht. Ich war ein Teil dieses Teams, Daniela klar die Chefin. Meine Integration in das Team gelang jedoch nicht, unsere enge Beziehung wurde von den anderen oft wie ein unsichtbarer Elefant⁵ im Sitzungszimmer wahrgenommen. Sie wussten um unsere immer enger werdende Zusammenarbeit, einige fühlten sich dadurch verunsichert, andere fragten sich, wozu es mich brauche, sie waren bisher ja mit Daniela Merz allein gut zurechtgekommen. Meine Anwesenheit wurde etwa als so störend empfunden wie der neue Liebhaber einer bisher alleinerziehenden Mutter.

Diese Konstellation brachte mich für einige Jahre in eine ziemlich ungemütliche Situation. Es gab Anfeindungen von Teammitgliedern und immer wieder Vertrauenskrisen zwischen

Daniela Merz und mir, die sich zu gefürchteten Krächen auswuchsen und die sowieso schon langen Sitzungen mit dem Team noch mehr in die Länge zogen. Generell arbeiteten wir hervorragend zusammen, und wir hatten enorm viel Spaß, aber unsere Beziehung war alles andere als geklärt. Wir hatten keine wirklichen Worte und kein Bild dafür, was uns verband und wie wir wirklich zusammenarbeiten wollten. Jede von uns stieg jedoch auf die Barrikaden, wenn sie sich von der anderen übergangen oder zu wenig unterstützt fühlte. Es war beiden klar, dass ein Scheitern unserer Beziehung auch die Zukunft der so prosperierenden Sozialfirma aufs Spiel gesetzt hätte, denn keine von uns beiden hatte je die Absicht oder das Ziel, die Sozialfirma allein führen zu wollen, und im Team gab es keine anderen Unternehmerpersönlichkeiten, die uns die Führung streitig machen konnten oder wollten. Aber gemeinsam führen wollten wir auch nicht wirklich, die Vorstellung einer Co-Leitung war beiden zuwider, wir waren zu ausgeprägte Alpha-Naturen für ein solches Unterfangen. Darum versuchten wir jahrelang, andere Wege für eine stimmige, gute und zukunftsfähige Zusammenarbeit zu finden. Die meisten funktionierten nicht. Während der Expansionsjahre waren wir projektteammäßig organisiert, wir Aufbauverantwortlichen waren in eine Art Matrix-Organisation eingebunden, von der aus wir Führungs- und Stabsaufgaben wahrnehmen sollten. Diese Organisation überforderte viele der Beteiligten, sie war zwar effektiv und effizient, aber sie verschleierte auch die Realität, dass nämlich das Sozialunternehmen dringend eine unmissverständliche Führung brauchte.

In jener Zeit erhielten wir ein enormes Medienecho. Die Geschichte dieser rasch wachsenden Sozialfirma und unseres Modells fand großen Anklang. Es erschienen viele Artikel und Reportagen in Zeitungen, Zeitschriften oder sogar Berichte im

Fernsehen. Daniela Merz nahm im Namen unserer Sozialfirma einige Preise entgegen, ja selbst Stiftungen wurden auf uns aufmerksam, und wir hatten das Glück, in der schwierigsten Aufbauphase einige Stiftungsgelder im Rücken zu haben, die uns halfen, die Sozialfirma auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten auf Kurs zu halten. Daniela Merz war damals sehr stark im operativen Geschäft engagiert, und ich nutzte 2009 die Möglichkeit, unser Modell im Rahmen eines Sachbuchs zu beschreiben und einer größeren Öffentlichkeit vorzustellen. Dieses Buch verhalf uns zu noch mehr Bekanntheit, aber es verfehlte unser Ziel, damit auch andere sozialunternehmerische Persönlichkeiten für die Idee zu begeistern. Offenbar war die Zeit noch nicht reif dafür.

Nach der anstrengenden Expansionsphase glaubten wir, mehr Managementfähigkeiten in die Firma holen zu müssen und entschieden uns, eine Geschäftsleitung mit drei Personen aufzubauen. Wir wollten eine professionelle Organisation und dachten, dass wir unsere Form des Leaderships auch auf drei Personen aufteilen könnten. Wir gliederten die operative Leitung in einen Ost- und Westteil und stellten einen ausgewiesenen Fachmann aus der Industrie an. Der neue Mann in der Geschäftsleitung und ich übernahmen die operative Führung je eines Gebiets als COO, und Daniela Merz behielt die Gesamtführung als CEO. Als diese Konstellation mit einem Weggang des neuen Geschäftsleitungsmitglieds endete, unternahmen wir einen zweiten Versuch mit einem noch besser ausgebildeten Manager aus der Industrie. Auch dies klappte nicht; ein Hauptgrund des Scheiterns lag darin, dass uns beiden zu wenig bewusst war, was wir zusammen in dieser Firma eigentlich taten und wie wir wirklich zusammenarbeiteten.

Auch in dieser Zeit behielten wir unsere Gewohnheit bei, täglich mindestens eine halbe Stunde bis eine Stunde mitein-

ander zu telefonieren. Diese Anrufe waren und sind unsere ur-eigene Form der gemeinsamen Geschäftsführung, selbst wenn sie von Außenstehenden oft als wenig ernsthaft angesehen werden mögen. In dieser Zeit tauschten wir uns auf allen Ebenen miteinander aus; wir besprachen strategische Ideen, politische Vorgehensmöglichkeiten, mögliche Reorganisationen, Personalprobleme und Privates. Damals war uns jedoch nicht bewusst, dass wir dadurch den Erfolg unserer neuen Geschäftsleitungsformation aufs Spiel setzten. Durch die Gespräche und unser gemeinsames Tun bestand zwischen uns die Nähe weiter, die uns so weit gebracht hatte. Unsere Zusammenarbeit löste aber auch das Gefälle zwischen CEO und COO bei uns auf, während es zwischen Daniela Merz und dem neuen Geschäftsleitungsmitglied bestehen blieb. Beide neu zu uns gekommenen Manager hatten keine Chance, unsere Firma wirklich zu verstehen, und wir schafften es deshalb auch nicht, zu einem Team zusammenzuwachsen. Zum Glück war uns nach diesen zwei Versuchen die Lust an weiteren Experimenten vergangen; wir stellten uns der Situation und entschieden, die Firma fortan in mehr oder weniger klarer Aufgabenteilung zu zweit zu führen.

Inzwischen hatten wir alle unsere Tochterfirmen wieder in eine einzige große Aktiengesellschaft fusioniert, ich übernahm die Aufgabe des COO allein, und Daniela Merz blieb CEO, alle Geschäftsleitungsthemen besprachen wir gemeinsam. Unsere Aufgaben haben wir immer wieder anders zwischen uns verteilt und einige Strukturen aufgehoben beziehungsweise unseren Arbeitsmustern angepasst. Bis heute haben wir keine Organisationsform gefunden, die unsere Zusammenarbeit optimal abbildet, aber es gelingt uns, immer wieder neue Aufgabenteilungen zu finden, mit denen wir uns beide – wenigstens für eine Weile – wohlfühlen.

Wir sind emotionale Vollblutunternehmerinnen und beide nach wie vor voller Elan an der Arbeit, wir leiden aber auch beide an einer chronischen Krankheit, die uns immer wieder kurzfristig ins Bett wirft. Vor Kaltfronten sind beide besonders anfällig, die eine für einen rheumatischen Schub, die andere für eine Migräne. Fällt eine von uns für einige Stunden wegen akuter Schmerzen aus, springt die andere ein. Daran haben sich alle gewöhnt. Unser Organisationsmodell findet sich zwar in keinem Lehrbuch, aber es ist genügend flexibel, die Dock Gruppe erfolgreich zu führen und uns beide zufrieden und produktiv zu halten.