

Dock-Gruppe

Arbeit für Arbeitslose ermöglichen – statt auslagern

Die Dock-Gruppe bietet Arbeitsplätze für Langzeit-Arbeitslose, Sozialhilfe-Empfänger und IV-Bezüger. Vom St. Galler Beschäftigungsprogramm hat sich die Gruppe zur unternehmerisch geführten Sozialfirma entwickelt, die mehr als 1200 Personen an zehn Standorten in der Deutschschweiz eine Arbeit gibt. **Michael Zollinger**

Als Daniela Merz 2002 zur Stiftung für Arbeit stiess, wollte sie etwas Nachhaltiges schaffen. 1997 hatte die Stadt St. Gallen die Stiftung gemeinsam mit dem Gewerkschaftsbund, dem Gewerbeverband und den Landeskirchen gegründet. Als neue Geschäftsführerin schwebte Merz vor, fortan finanzpolitisch keine Angriffsfläche mehr zu bieten. Sie definierte als Ziel, die Löhne der Arbeitnehmenden weiterhin von der öffentlichen Hand zu erhalten, die restlichen Kosten aber vollumfänglich selbst zu erwirtschaften.

Landläufige Beschäftigungsprogramme für Langzeit-Arbeitslose kosten das Gemeinwesen monatlich zwischen 1000 und 2000 Franken netto – und können schnell aus den kommunalen Budgets gestrichen werden. Merz wollte dies mit unternehmerischen Mitteln verhindern. Mit ihrem Team hat sie das hochgesteckte Ziel erreicht: «Mit der Wertschöpfung unserer Arbeitnehmenden decken wir heute die Kosten für 50 Mitarbeitende sowie unsere zehn Standorte», erklärt die 42-Jährige nicht ohne Stolz.

Sich eingliedern und Konflikte austragen

Organisatorisch ist die Dock-Gruppe seit 2010 eine AG und gehört zu 100 Prozent der Stiftung für Arbeit. Von den 50 Mitarbeitenden sind jeweils mindestens zwei in den zehn Betrieben vor Ort. Die andern kümmern sich um Bewilligungen und die ganzen rechtlichen Belange. Hinzu kommen ein Infrastruktur- und ein IT-Leiter sowie eine operative Gesamtleiterin. Diese heisst Lynn Blattmann, arbeitete früher im Zürcher Sozialdepartement unter Monika Stocker

und bildet als COO gemeinsam mit Daniela Merz die Geschäftsleitung.

«Hinter Dock steht die Grundhaltung, dass ein Mensch für seine Unterstützung arbeiten darf», sagt Merz. Volkswirtschaftlich ist es ein Nullsummenspiel. Der Staat wird zwar nicht entlastet, aber auch nicht belastet. Mit der Idee wurde eine Lösung für jene geschaffen, die irgendwann aus allen Programmen fallen. «Gewisse Langzeit-Arbeitslose kann man mit Schulung, Coaching und sons-

«Dock bietet einen Ort, wo die Leute gebraucht werden und einer Arbeit nachgehen.»

tiger Unterstützung wieder in den Arbeitsmarkt bringen. Schön und gut. Doch was ist mit denen, die es nicht schaffen?», fragte sich Merz.

Für sie sind die Dock-Betriebe. Von den gegenwärtig gut 1200 Arbeitnehmenden in den zehn Betrieben in der Deutschschweiz sind die meisten Sozialhilfe-Beziehende. 50 Prozent sind Ausländer. Gerade mal knapp 20 Prozent schaffen den Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt. Nicht alle bleiben lange. «Die Verweildauer bewegt sich zwischen einer halben Stunde und zehn Jahren. Pro Jahr bearbeiten wir etwa 2500 Lohnausweise», so Merz.

Dock bietet einen Ort, wo die Leute gebraucht werden und einer Arbeit nachgehen, wo sie Kollegen haben, sich eingliedern und Konflikte austragen müssen. Als Anfangslohn erhalten sie

12 Franken pro Stunde. Der Lohn geht bis maximal 2560 Franken für eine 80-Prozent-Stelle. «Viele haben Lohnpfändung. Da bringt es nichts, sie für 3200 arbeiten zu lassen – und 700 Franken müssen sie dann dem Betreibungsamt abliefern», findet Merz.

Aufträge aus der Industrie

Die Aufträge akquirieren sie und ihre Kollegen in der Industrie. Man versteht sich als deren verlängerte Werkbank. Erledigt werden serielle Handarbeiten von der Montage über die Konfektionierung bis zur Qualitätssicherung oder Verpackungsarbeiten. Grundsätzlich handelt es sich um nicht konkurrenzierende Arbeiten, also um solche, die entweder ins Ausland ausgegliedert oder mit hohen Investitionen auch maschinell erledigt werden könnten. «Wir sind quasi das Niedriglohnland in der Schweiz», umschreibt es Daniela Merz.

Zur Dock-Gruppe gehören auch zwei Brockenhäuser, die Räumungen durchführen. Für die Industriearbeiten verrechnet man durchschnittlich 7.90 Franken. Dock darf weder das Gewerbe konkurrenzieren noch Werbung für seine Dienstleistungen machen. «Umso wichtiger sind für uns öffentliche Aufträge und nicht zuletzt Interviews wie dieses hier», sagt Merz im Gespräch. Von den 27 Millionen Franken Umsatz sind 20 Millionen Lohnrefinanzierungen durch die 250 zuweisenden Gemeinden. 7 Millionen werden durch die Aufträge erwirtschaftet – vorab in den Bereichen Industrie und Recycling.

Als unternehmerisch geführte Sozialfirma ist die Dock-Gruppe eine steuerbefreite Non-Profit-Organisation (NPO), erwirtschaftet die Strukturkosten selbst ▶



Bilder: zfg

Die Aufträge akquirieren Daniela Merz (oben) und ihre Kolleginnen und Kollegen von der Dock-Gruppe in der Industrie. Insgesamt hat die Sozialfirma zehn Betriebe wie in Arbon (Bild unten rechts), wo die Angestellten diverse Handarbeiten erledigen.

► und bezahlt Leistungslöhne. Nach einem 3-Stufen-Modell werden die Menschen gefördert und auch regelmässig qualifiziert. Die Arbeitsplätze sind unbefristet, man führt aber weder Coaching- noch Kriseninterventions-Programme durch und erhält auch keine Defizitgarantien oder Subventionen.

Kultur des Scheiterns ist omnipräsent

«Wir haben es hier mit Menschen zu tun, die schwere Verletzungen erlebten, die gedemütigt wurden und die Angst haben. Wir geben den Leuten wieder ein Selbstwertgefühl und die Möglichkeit zu partizipieren. Wir verlangen aber auch etwas von ihnen. Entscheidend ist, dass sie nicht daheim im Sofa sitzen und nichts zu tun haben», sagt Daniela Merz, deren Herzblut für die Dock-Gruppe ansteckend wirkt. Nur ganz selten sei sie in den letzten Jahren von Menschen enttäuscht worden. Zum «Dock-Groove», wie sie es nennt, gehören Vertrauen und die Bereitschaft, den Leuten Platz und Raum zu geben. «Die Kultur des Scheiterns gehört hier dazu. Wir alle wissen, dass es in unserem Leben nicht immer nur aufwärts geht.»

In den Dock-Betrieben erhalten die Arbeitnehmenden kostenlosen Kaffee. «Es gibt auch Latte Macchiato. Hier in St. Gallen öffnen wir die Türen um 6 Uhr. Um 6 Uhr 30 sind meistens schon 60 Personen in der Cafeteria», berichtet

die Geschäftsführerin. Es gehe ihr nicht zuletzt auch darum, das Vorurteil des Staatsschmarotzers zu revidieren. Dieses könne sie mit grosser Vehemenz dementieren. In ihrer Aufgabe als CEO von Dock habe sie viel Demut gelernt, sagt Merz.

Ursprünglich war die Appenzellerin Primarlehrerin. Später bildete sie sich betriebswirtschaftlich weiter und führte eine Firma im Informatik-Bereich. Bereits mit 29 wurde sie in Herisau in die Exekutive gewählt und war während einigen Jahren Sozialvorsteherin. An Dock fasziniert sie der Kontakt zu den Arbeitnehmenden, zur Wirtschaft und mit den Behörden in der ganzen Deutschschweiz.

Nach den Jahren an der Front und der Aufbauarbeit, hat sich Merz mittlerweile vom Operativen zurückgezogen. Sie arbeitet mehr in Projekten und auf strategischer Ebene. Ein weiteres Wachstum zu noch mehr Standorten sei nicht das Ziel, sagt sie. Vielmehr will man das Know-how weitergeben und so zusätzliche vergleichbare Sozialfirmen in der Schweiz und auch im deutschsprachigen Ausland ermöglichen.

Für eine unternehmerische Arbeitsintegration

Mit ihrer Kollegin Lynn Blattmann hat Daniela Merz vor zwei Jahren ein Buch veröffentlicht mit dem Titel «Sozialfir-

men – ein Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration». Darin haben die beiden ihre Erfahrungen verarbeitet und üben auch Kritik am System. Es stört sie, dass es bei den Beschäftigungsprogrammen hierzulande keine Vollkostenrechnung und keine Transparenz gibt. Es werde viel zu wenig hinterfragt, mit welchen Investments man welche Wirkung erziele. «Wir diskutieren über AHV und die Höhen von Sozialhilfen, statt über Institutionen und Systeme zu sprechen.»

Weitere Ambitionen für die Zukunft

Für die Zukunft hat Daniela Merz noch einige Ziele. Sie wünscht sich noch mehr Arbeiten direkt vor Ort bei den Kunden. So wie beim Recycling-Unternehmen Immark in Regensdorf, wo man vor kurzem eingezogen ist, um gewisse Arbeiten zu erledigen. Reizen würde sie zudem der Aufbau einer Firma im ersten Arbeitsmarkt für leistungsfähige Arbeitnehmende über 50. Die Idee ist es, für diese eine Firma für sogenannte haushaltsnahe Dienstleistungen zu gründen. «Selbstverständlich nicht steuerbefreit, dafür auch konkurrenzierend zum Gewerbe. Es wäre nicht ohne Risiko, könnte aber meiner Meinung nach funktionieren», meint Merz. ■

....einen Schritt weiter!

Weiterbilden an der ETH Zürich

Master (MAS, MBA): Architecture and Information | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Gesamtprojektleitung Bau | Geschichte und Theorie der Architektur | Housing | Landscape Architecture | Management, Technology, and Economics | MBA Supply Chain Management | Medizinphysik | Nutrition and Health | Raumplanung | Security Policy and Crisis Management | Sustainable Water Resources | Urban Design

Weiterbildungsdiplome (DAS): Angewandte Statistik | Informationstechnologie und Elektrotechnik | Militärwissenschaften | Pharmazie | Raumplanung | Verkehrswesen

Weiterbildungszertifikate (CAS): Angewandte Erdwissenschaften | Angewandte Statistik | Bewirtschaftung Netzinfrastrukturen | Entwicklung und Zusammenarbeit NADEL | Informatik | Nutrition for Disease Prevention and Health | Pharmaceuticals – From Research to Market | Radiopharmazeutische Chemie, Radiopharmazie | Raumplanung | Räumliche Informationssysteme | Risiko und Sicherheit technischer Systeme | Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure

Für weitere Informationen:
Zentrum für Weiterbildung, Tel. +41 44 632 56 59, www.ethz.ch/weiterbildung

ETH zürich