

«Man tut sein Bestes und wird doch kritisiert. Damit muss man umgehen können»

Daniela Merz, Geschäftsführerin der Stiftung für Arbeit, über soziales Engagement, ihr multinationales Team, das Leben in konzentrierter Form und ihren Schwiegervater Hans-Rudolf Merz

VON ESTHER GIRSBERGER (TEXT)
UND LEA MEIENBERG (FOTOS)

Frau Merz, Sie waren Primarlehrerin, dann Geschäftsführerin einer Softwarefirma. Heute gründen Sie als 38-Jährige mit Erfolg eine Sozialfirma nach der anderen. Wie passen diese Tätigkeiten zusammen?

Als Lehrerin und als Geschäftsführerin der Softwarefirma hat mir etwas gefehlt. Im Lehrberuf war es lästig, dass ich wenig unternehmerischen Freiraum hatte, in der Softwarebranche fehlte mir der Umgang mit den Menschen. Jetzt habe ich beides, ich arbeite mit Menschen zusammen und habe unternehmerische Freiheit.

Wie stiessen Sie zur Stiftung für Arbeit, deren operatives Geschäft vor einem Jahr in die Dock-Gruppe überführt wurde?

Mein Mann hat mir ein Stelleninserat vorgelegt und gesagt:

«Schau mal, die suchen dich.»

Er scheint Sie gut zu kennen.

Wir kennen uns schon eine Ewigkeit. Er war der beste Freund meines Bruders.

Es war also nicht so, dass Sie als Ex-FDP-Sozialvorsteherin von Herisau über FDP-Bundesrat Hans-Rudolf Merz Ihren Mann kennen gelernt haben?

Nein, mein Mann und ich haben uns schon vorher gekannt, wir sind seit 11 Jahren verheiratet.

Wie kamen Sie in die Politik?

Ich habe wie viele andere zuerst gezögert, als ich für die Kandidatur angefragt wurde. Schliesslich habe ich Ja gesagt. Ich sah ein, dass ich auch politisch Verantwortung übernehmen musste, wenn ich etwas ändern will.

Könnten Sie sich später eine politische Karriere vorstellen?

Nein, das ist wahrscheinlich auch für die Politik besser so (*lacht*). Ich bin viel zu ungeduldig und kann mich all den politischen Ritualen und komplizierten Prozessen schlecht unterordnen. Aber ich möchte nicht auf diese Erfahrung verzichten. Ich wurde mit 29 Jahren in die Exekutive von Herisau gewählt und habe vor allem in Bezug auf den Umgang mit öffentlicher Kritik einiges gelernt. So habe ich für mein Sozialressort einmal sehr seriös ein Budget auf-

FORTSETZUNG AUF SEITE 26

Hoffnungsträgerin für Ausgesteuerte

Daniela Merz, 38, ist seit 2002 Geschäftsführerin der Stiftung für Arbeit. Unter ihrer Leitung entwickelte sich die Stiftung von einem Taglohnbetrieb zu einer Sozialfirma im Industriebereich. Heute beschäftigt die Stiftung in ihren Docks rund 900 ausgesteuerte Langzeitarbeitslose in sechs Tochterfirmen. Mit Lyn Blattmann hat sie ihre Erfahrungen im Buch «Sozialfirmen. Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration» niedergeschrieben. Daniela Merz ist mit einem Sohn von Bundesrat Hans-Rudolf Merz verheiratet und lebt in Herisau.



Daniela Merz, 38: «Ich wollte immer die sozialen und menschlichen Aspekte mit unternehmerischer Freiheit und Verantwortung kombinieren»

► FORTSETZUNG VON SEITE 25

Unternehmerin Daniela Merz

gestellt, um mir dann anhören zu müssen, ich werfe das Geld zum Fenster raus. Man tut sein Bestes und wird doch kritisiert. Damit muss man umgehen können. Das habe ich in der Politik gelernt. **Ihr Schwiegervater erlebt das auf nationaler Ebene noch viel drastischer. Trifft Sie das?** Ja, natürlich. Wenn einem jemand nahesteht, dann trifft einen solche Kritik anders, als wenn man die angegriffene Person nicht kennt. Kritik gehört zwar dazu. Aber es ist der Ton, der die Musik macht. Und im Ton vergreift man sich oft. Das tut mir leid. Das wäre nicht nötig.

Reden Sie mit ihm darüber?

So, wie man mit dem Schwiegervater spricht, also mit jemandem, zu dem man eine gute, private Beziehung pflegt.

Warum war Ihr Mann überzeugt, Ihre heutige Stelle sei Ihnen auf den Leib geschnitten?

Die Stiftung für Arbeit suchte jemanden mit pädagogischem und betriebswirtschaftlichem Profil, der auch politische Erfahrung mitbringt. Diese Kombination gibt es nicht allzu oft. Für mich erfüllte sich mit dieser Stelle mein Wunschscenario. Ich wollte immer die sozialen und menschlichen Aspekte mit unternehmerischer Freiheit und Verantwortung kombinieren. **Heute beschäftigen Sie rund 900 angestellte Langzeitarbeitslose in vier Tochterfirmen. Warum funktioniert bei Ihnen, was bei anderen nicht geht?**

Wir sind seit 14 Jahren dran und haben uns unendlich oft den Kopf angeschlagen. Auch bei uns verlief nicht immer alles reibungslos. Ich hatte viele schlaflose Nächte und habe viele Fehler gemacht. **Erfahrung allein kann es nicht sein.**

Wir haben versucht, das ganze Konstrukt der Arbeitsintegration aus dem politisierten Kontext zu nehmen. Wenn es um Sozialpolitik geht, mündet die Diskussion

ziemlich schnell in finanzpolitische Fragestellungen: Man weiss, was gut ist, aber es ist zu teuer. Oder es heisst, man könne nicht sparen oder man spare zu viel. Politisch am wenigsten vorbelastet ist finanzpolitische Neutralität. Es soll den Staat nicht wesentlich mehr kosten, wenn jemand bei uns arbeitet, als wenn jemand nur von Sozialhilfe lebt. Wir wollten so aus der politischen Diskussion herauskommen. Dazu brauchten wir mehr und verlässlichere Kundenaufträge. Wir merkten rasch, dass wir dafür mehr Grösse brauchten. Je grösser wir wurden, desto einfacher wurde es, weil wir zu besseren Aufträgen kamen und so die Auslastung besser wurde.

Die schwierige Wirtschaftslage hilft Ihnen kaum.

Sie ist eine zusätzliche Herausforderung. Heute sind wir etablierter als noch zu wirtschaftlich guten Zeiten. Zu Beginn meiner Tätigkeit kamen die Kunden mit der Vorstellung zu uns, wir hätten keine Ahnung, was wir tun, wir seien einfach eine Gruppe von Sozialromantikern. Die Überraschung war gross, als sie feststellten, dass wir wussten, was ein Budget ist, und dass wir mit Führungsinstrumenten arbeiteten.

Diese unternehmerische Sicht genügt, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen?

Sie zeigt sich auch darin, dass wir nicht argumentieren, wir hätten es mit armen Menschen zu tun, die Opfer der Wirtschaft seien und denen die Unternehmen deshalb helfen müssten. Wir stellen unsere Kernkompetenz in den Vordergrund: dass wir sehr flexibel arbeiten und viele gute Leute haben. Wir können mit Stellenprozenten und Arbeitstagen variieren. Normalerweise arbeiten wir einschichtig, möglich ist aber auch sehr kurzfristig ein Einsatz in anderthalb Schichten. Das hat den Vorteil, dass wir in kurzer Zeit grosse Volumen stemmen können.



«Wir sind kein von oben diktiertes Gefüge, unsere Werte werden von der Mehrheit der Belegschaft mitgestaltet»

Identifizieren sich die Leute mit ihrer Arbeit?

Ja, sehr. Entscheidend ist, was man macht, welches Produkt man herstellt. Dass man etwa einen Kühlkörper produziert, der dann in einen Audi eingebaut wird. Das macht man nicht für die Sozialinstitution. Wir versuchen, den Ersten und den Zweiten Arbeitsmarkt möglichst nahe zusammenzubringen, und arbeiten oft auch unter dem Dach eines Kunden.

Die Kunden wissen, dass da Arbeitskräfte aus einer Sozialinstitution kommen. Werden sie nicht zweitklassig behandelt?

Wir brauchen tiefen Einblick in Unternehmen, die unsere Kunden sind. Wenn wir in einem Betrieb tätig sind, in dem eine latente oder offene Ausländerfeindlichkeit herrscht, wird es schwierig. Aber wir stellen immer häufiger fest, dass die unternehmerische Verantwortung wahrgenommen wird und man versucht, Lösungen zu finden. Wir lernen durch die Beziehung zu unseren Kunden enorm viel in Bezug auf Qualität

oder Prozessoptimierung. Die Firmen wiederum profitieren von unserer Erfahrung in der Führung und unserem Umgang mit unseren Leuten: Wie grenzt man sich ab, wie geht man um mit sexueller Belästigung, wie thematisiert man heikle Punkte wie unsaubere Kleidung oder Körpergeruch.

Wie gehen Sie mit jemandem um, der immer übel riecht?

Wir sagen es ihm. Das gibt Konfliktpotenzial, aber es muss sein. Wir schlagen Massnahmen vor wie Duschen, ein Deodorant und dass er die Kleider wäscht. Wenn er kein Geld dafür hat, kann man darüber reden. Wir müssen die Dinge beim Namen nennen, wir treffen Zielvereinbarungen wie im Ersten Arbeitsmarkt.

Wie gross ist der Gruppendruck?

Die soziale Kontrolle hilft. Wir sind ja ein Gemischtwarenladen, bei uns finden Sie jeden Typ Mensch. Wenn ein 25-jähriger Türke keine Lust auf Arbeit hat, daneben aber ein 55-jähriger Landsmann steht, der ihm die Leiven liest, funktioniert es plötz-

lich. Vor kurzem ist jemand betrunken zur Arbeit erschienen. Wir mussten da nicht eingreifen, das taten die Arbeitskollegen. Wenn jemand Mist baut, wird er ziemlich schnell von seinen Kollegen zurechtgewiesen und nötigenfalls zu den Festangestellten eskortiert. Wir sind kein von oben diktiertes Gefüge, unsere Werte werden von der Mehrheit der Belegschaft mitgestaltet. Die 36 Festangestellten können nicht allein dafür sorgen, dass alles immer reibungslos verläuft.

Es wird viele geben, die es bei Ihnen angenehmer finden als auf dem freien Arbeitsmarkt.

Stimmt, auch wenn ich von den Leuten eigentlich hören möchte, dass sie wieder gehen wollen. Früher habe ich ihnen erklärt, wie wichtig es ist, sich wieder auf dem Ersten Arbeitsmarkt zu etablieren. Aber ich habe realisiert, dass dies von alleine kommt.

Warum?

Zum Beispiel, weil jemand aus der Arbeit bei uns herauswächst und merkt, dass er das Potenzial hat, mehr zu verdienen. Eine sol-

che Veränderung kann auch aus Liebeskummer eintreten. Wenn eine Frau einer anderen den Typen ausspannt, will diese gehen, weil sie verletzt ist. Das kommt auch bei uns vor. Wir erleben in konzentrierter Form das Leben mit allem, was dazugehört.

Wann kommt der Zeitpunkt des Weggehens bei Ihnen?

Keine Ahnung, aber er wird kommen. Auch bei mir können sich Werte verändern.

Sie könnten einen CEO-Posten in einer Firma des Ersten Arbeitsmarkts übernehmen.

Vielleicht. In dem Moment, in dem ich mir so etwas wünschen würde, wäre der Zeitpunkt gekommen zu kündigen. Diese Menschen hier haben es nicht verdient, dass ich auf ihrem Rücken meine Karriere zurechtlege. Und mir gefällt es hier.

Sie haben als Gemeinderätin in Herisau die externe Kinderbetreuung zum Thema gemacht. Könnten Sie Beruf und Familie unter einen Hut bringen?

Die Frage stellt sich nicht.

Warum nicht?

Ich war in meinem Leben oft lange ans Bett gefesselt und habe dadurch gelernt, dass es Grenzen gibt. Dass man sich immer wieder neu aufrufen und andere Wege suchen muss. Es macht keinen Sinn, nicht dazu zu stehen. Authentizität ist etwas vom Wichtigsten im Leben.

Authentisch sein fällt Ihnen als Chef leichter als den angestellten Arbeitslosen.

Das sehe ich nicht so. Wenn man Kopfschmerzen hat oder es einem mal zu viel wird, muss man das zeigen können. Das können sich beide Seiten leisten. Wenn ich Schmerzen habe, dann ist es so. Wenn der andere Schmerzen hat, dann ist es auch bei ihm so.

Das kann ausgenutzt werden.

Wenn eine Person über Kopfschmerzen klagt, dann glauben wir es. Wenn sie es immer wieder tut ohne Anzeichen einer chronischen Krankheit, wird es schwierig. Dann müssen wir sie darauf ansprechen, so im Sinne: «Ich bin ehrlich und hasse es, wenn man mich veräppelt. So kommt es mir

ANZEIGE

NACKEN VERSPANNT?
Der neue Perskindol Active Patch hilft.
24h Anwendung – gezielt gegen Verspannungen im Nacken- und Schulterbereich.

- ✓ praktisch, sauber, diskret
- ✓ mit natürlichen Inhaltsstoffen
- ✓ ohne Konservierungsstoffe

PROBIEREN & PROFITIEREN CHF 3.00 BON

5 Packung enthält 5 Patches

24 h

Ideal fürs Büro, zu Hause und unterwegs.

Vifor Pharma
 WEG 24 CH-1024 Vifor-Strasse

aber vor. Also, können wir die Beziehung untereinander klären?»
Funktioniert es?

Ja. Ich habe es zum Beispiel noch nie erlebt, dass ein Diebstahl nicht eingestanden wurde. Weil wir verbindlich sind und diese Verbindlichkeit auch unter Beweis stellen. Wenn jemand ausgebrannt ist und unbedingt Vorschuss braucht, dann überweisen wir das Geld sofort. Umgekehrt erwarten auch wir Verbindlichkeit. Wenn wir einen grossen Auftrag sofort erfüllen müssen, erwarten wir von den Leuten, dass sie Schicht arbeiten. Natürlich sind es meistens die Gleichen, die das tun. Aber das macht nichts. Wir müssen die Leute ja nicht erziehen. Wir müssen nur unsere Aufträge gut erfüllen.

Und wenn sich jemand entscheidet, Ihre Verbindlichkeit einen Mist zu finden?

Dann hat er sich entschieden. Mitentscheidung ist ein ganz wichtiges Prinzip. Wenn er oder sie nicht will, dann lassen wir ihn oder sie in Frieden ziehen. Ich habe nicht den Anspruch, mich dauerhaft um die zehn Prozent der Unzufriedenen zu kümmern. Uns geht es um die anderen neunzig Prozent.

Wie viele Festangestellte waren zuvor in der Dock-Gruppe?

Etwa ein Drittel. Ich finde es ohnehin schwierig, für unsere Firma ein Stelleninserat zu schalten. Wenn bei einer neu entstehenden Dock zwei oder drei Menschen dastehen, die selber den Weg gegangen sind, ist das authentisch und erhöht die Erfolgchance dieser neuen Sozialfirma.

Sie nehmen aber nicht nur Unqualifizierte ins Team der Festangestellten auf?

Nein. Aber wir haben heute einige Leute in Kaderfunktionen, die das früher noch nie waren. Ich könnte Ihnen nicht sagen, ob sie aufgrund ihrer Qualifikation oder ihrer Persönlichkeit und ihrem Einsatz bei uns den Aufstieg geschafft haben. Wir haben mittlerweile alle Religionen, Unqualifizierte, Qualifiziertere und viele Nationalitäten im Team. Unsere internen Sitzungen finden auf Hochdeutsch statt, weil nicht alle Mundart verstehen. Das Weihnachtsfest heisst nicht mehr Weihnachtsfest, sondern Jahresfest.

Ihr Betrieb ist Vorzeigeobjekt für eine perfekte Integration.

Was andernorts heftig diskutiert wird, ist bei uns selbstverständlich. Weil wir privatrechtlich organisiert sind, haben wir grossen Spielraum. Wenn ein Araber bei mir im Büro sitzt und weint, gehe ich raus. Ich bin seit acht Jahren als Frau da und habe noch nie eine Respektlosigkeit erlebt. Ob wir die perfekte Integration nach allen Regeln der Kunst betreiben oder einfach einen menschlichen Umgang pflegen, weiss ich nicht. Das spielt auch keine Rolle.

Haben Sie genügend Kunden?

Wir sind momentan zufrieden. Wir sind ausgelastet, haben einen guten Sortimentenmix und bei den Kunden das Vertrauen, das wir brauchen. Natürlich sind uns Grenzen gesetzt, wegen der Konkurrenz zum Ersten Arbeitsmarkt, aber auch weil wir nicht in allen



Branchen tätig sein können, die uns eigentlich offen stünden.

Wo denn nicht?

Wir müssen sorgfältig sein mit Aufträgen aus dem Bereich des Lebensmittelrecyclings. Mit unseren Leuten können wir nicht geniessbare Lebensmittel für die Biogasanlage aufbereiten, weil dies für Menschen, die Hunger erleben haben, entwürdigend wäre.

Wollen Sie weiter wachsen?

Mit jedem neuen Auftrag können wir neue Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose schaffen. Solange

«Zu Beginn kamen die Kunden mit der Vorstellung, wir hätten keine Ahnung, was wir tun, wir seien einfach eine Gruppe von Sozialromantikern»

es Menschen gibt, die Arbeit suchen, aber keine finden können, sehen wir es als unsere Aufgabe an, solche Arbeitsplätze zu schaffen. Es gibt mittlerweile sehr viele Betriebe, die bereit sind, ausgelagerte Produktionsschritte wieder in die Schweiz zu holen.

Kaum zu glauben.

Doch. Unsere Kunden sind mehrheitlich mittelgrosse Industrieunternehmen. Sie bezahlen hier Steuern und realisieren, welche Sozialkosten auf uns zukommen könnten. Der Grossteil der Arbeitgeber steht zudem ungern vor die Belegschaft um zu sagen, dass je-

der zweite oder dritte Arbeitsplatz ins Ausland verlagert wird. Sie kennen ihre Verantwortung.

Ist die Schweizer Zivilgesellschaft so verantwortungsvoll?

Ja, im Vergleich zu anderen Ländern empfinde ich dies so. Es werden viele soziale Projekte von Privaten unterstützt. Ich werde im Juni als Gast vor dem Zürcher Spendenparlament sprechen, dessen Mitglieder in einer öffentlichen Ratsdebatte über die Unterstützung von kleineren und grösseren sozialen und kulturellen Projekten befinden. Das finde ich eine hervorragende Initiative von zivilgesellschaftlich verantwortungsvollen Bürgern, die den Dialog über soziale Fragen wie Armut und Integration praktizieren.

Sie sagten mal, Sie würden gerne in der Schweiz arbeiten und hätten nicht vor, das zu ändern. Warum nicht?

Mich plagt das Fernweh nicht. Ich stand einmal kurz davor, wollte mit meinem damaligen Partner in Asien leben und arbeiten. Ich blieb dann aber hier, was auch mit meiner Verwurzelung zu tun hat. Ich brauche als Mensch viele stabile, vertrauensvolle Beziehungen. Freundschaften und meine Familie sind mir sehr wichtig. Hier bin ich zu Hause, hier habe ich meine Aufgaben und nur hier sehe ich den Sämtis.

Ein anderer Berg reicht nicht?

Ich kann überall sein, überall schlafen. Aber Herisau und der Blick auf den Sämtis sind mir wichtig.

ANZEIGE

SONDERSERIE LEGACY 2.0i SWISS FAMILY 4x4. ALLES FÜR 35'500 FRANKEN.

GESCHENKT: TOMTOM NAVIGATIONSGERÄT

GESCHENKT: ABGEDUNKELTE SCHEIBEN

GESCHENKT: WASSERUNDURCHLÄSSIGE KOFFERRAUMMATTE

GESCHENKT: ALU-SCHALTKNÄUF (MAN.)

GESCHENKT: GEPÄCKNETZ

GESCHENKT: STOSSSTANGENSCHUTZFOLIE

GESCHENKT: AUSPUFFBLENDEN IN CHROM

GESCHENKT: BODENTEPPICHE

GESCHENKT: SWISS-FAMILY-DEKOR

GESCHENKT: EIN SATZ LEICHTMETALL-WINTERRÄDER



Gültig bis 30. Juni 2010.

Inkl. Leistung:

- 4-Zylinder-16V-Leichtmetall-SUBARU-BOXER.
- 150 PS (110 kW), DOHC.
- 6-Gang-Schaltgetriebe oder 6-Gang-Automatikgetriebe Lineartronic™ CVT.
- Anfahrhilfe (Hill-Holder).

Inkl. Sicherheit:

- Symmetrical AWD (permanent).
- Elektronische Fahrdynamik-Regelung (Vehicle Dynamics Control).
- 5 Sterne beim ANCAP- und EURO-NCAP-Crashtest.
- Gold beim «Top Safety Pick» des IIHS-Crashtests.

Inkl. Ausstattung:

- Komfortfahrwerk.
- Automatische Zweizonen-Klimaanlage inkl. Pollenfilter.
- Radio-CD-Gerät.
- Bluetooth®-Freisprechanlage.
- Ladevolumen 1726 Liter (VDA).
- Sitzheizung vorne.

Preis:

- Fr. 35'500.- (manuell).
- Fr. 38'000.- (Automat).

Geschenkt: Family-Paket im Wert von 3000 Franken.

Nur solange Vorrat.

Switzerland's 4x4



SUBARU