

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 88 (2008)  
**Heft:** 962

**Artikel:** Immer diese Vorurteile!  
**Autor:** Mäder, Regula / Merz, Daniela / Gentina, Katja  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-168055>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Wer seine Stelle verliert, muss nicht arbeitslos werden. Und wer schon lange arbeitslos und von der Sozialhilfe abhängig ist, muss es nicht bleiben. Das zeigen zwei Beispiele aus der Praxis: Swiss Life in Zürich unterstützt freigestellte Mitarbeiter bei der Wiedereingliederung in den internen oder externen Arbeitsmarkt. Und die Stiftung für Arbeit in St. Gallen führt Langzeitarbeitslose wieder zurück in den regulären Arbeitsmarkt. Ein Gespräch mit den beiden Verantwortlichen.

## (2) Immer diese Vorurteile!

Regula Mäder und Daniela Merz im Gespräch  
mit Suzann-Viola Renninger und Katja Gentinetta

*«Der richtige Umgang mit Low Performern – Das Trennungsgespräch als besondere Herausforderung», so oder ähnlich lauten Titel aus dem Weiterbildungskatalog privater Anbieter. Die Zielgruppe sind Führungskräfte. Frau Mäder, Sie sind bei Swiss Life – einem führenden europäischen Anbieter von Vorsorgelösungen und Lebensversicherungen in Zürich – verantwortlich für die Mitarbeiter, die ihre Stelle verlieren. Wie verlaufen die Gespräche?*

Regula Mäder: In den Gesprächen mit den Menschen, die zu mir kommen, geht es vor allem um die Frage, wie sie wieder fitgemacht werden können für den internen oder externen Arbeitsmarkt. Rund der Hälfte dieser Mitarbeiter wird nicht gekündigt, sie finden innerhalb von Swiss Life eine neue Stelle. Die verbleibenden schaffen es mit unserer Unterstützung fast alle, auf dem externen Arbeitsmarkt wieder Fuss zu fassen. Das letzte Gespräch ist daher auch hier keine belastende oder schwierige Herausforderung. Im Gegenteil.

*Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen der Freistellung und ungenügender Leistung?*

Regula Mäder: Zu mir und meinem Team kommen nur die Leute, die unverschuldet ihren Job verloren haben. Bei rund 2'000 Mitarbeitern in Zürich sind das durchschnittlich 100 jedes

Jahr. Sie kommen in den Genuss unseres Massnahmenplans, der bei uns den Sozialplan ersetzt, weil wir keine Abfindungen zahlen, sondern nach Massnahmen suchen, um die Menschen bei der Wiedereingliederung zu unterstützen. Nur rund 20 Prozent dieser Leute sind übrigens Low-Performer. Um diese kümmern wir uns besonders. Während meiner beruflichen Tätigkeit habe ich immer wieder festgestellt, dass sie zuvor lange Zeit High-Performer waren und ihre Arbeitsstelle auf hohem Niveau ausgefüllt haben. Doch veränderte Rahmenbedingungen, ein zu hoher Erwartungsdruck, Schwierigkeiten mit Kollegen oder Vorgesetzten, gesundheitliche Probleme und zusätzlich familiäre Notlagen können dazu führen, dass die Situation kippt. Die Arbeitnehmer sind den Anforderungen der Stelle nicht länger gewachsen – Leistungsverweigerer kommen nicht zu uns.

*Frau Merz, Sie sind Geschäftsführerin der St. Galler Stiftung für Arbeit, einer Firma für Sozialarbeit. Fangen Sie Leistungsverweigerer auf und bieten ihnen Arbeit und Lohn an?*

Daniela Merz: Für Menschen, die nicht arbeiten wollen, sind wir nicht der richtige Ort. Denn sonst würde es die Stiftung für Arbeit schon lange nicht mehr geben. Wir müssen Wertschöpfung erzielen. Als Sozialfirma erwirtschaften wir die eine Hälfte des Umsatzes selbst, die andere Hälfte wird durch die öffentliche Hand zur Verfügung gestellt. Der erwirtschaftete Umsatz kommt in vollem Umfang den Arbeitnehmern zugute; die öffentlichen Gelder gehen in die Infrastruktur. In St. Gallen haben wir zurzeit mehr als 300 Arbeitnehmer. Wir montieren zum Beispiel Tischsteckdosen, führen Montagearbeiten aus, machen Sichtkontrollen, bearbeiten Gussteile, recyceln ausgediente Computerbildschirme oder Kopierapparate.

*Bei Ihnen arbeiten Menschen, die zwar wollen, die aber keiner mehr will. Gibt es eine typische Karriere?*

Daniela Merz: Die Leute, die zu uns kommen, sind im Schnitt fünf Jahre langzeitarbeitslos und von der Sozialhilfe abhängig. Sie sind schon von den verschiedensten Stellen auf Vermittelbarkeit geprüft worden und haben alles durchlaufen, was es so gibt: Analysen, Einzelbetreuung, Weiterbildung. Die kennen sich inzwischen so gut aus, dass manche sich vor mich stellen und als erstes sagen, meine Stärken sind dies und meine Schwächen das...

*...offensichtlich genügt diese Selbstkenntnis nicht, um auf dem regulären Arbeitsmarkt wieder Fuss zu fassen.*

Daniela Merz: Die Leute haben teilweise essentielle Fähigkeiten verloren; da kann es an Teamfähigkeit mangeln, an loyalem und höflichem Verhalten, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. Nach vielen Jahren Sozialhilfe sind sie oft weit weg von der Arbeitsrealität. Wenn Sie den Leuten sagen, morgen viertel vor acht Arbeitsbeginn, dann staunt manch einer. Und wenn Sie dann das nächstemal sagen, ab jetzt morgen früh um fünf, dann staunen die noch mehr. Aber genau das machen wir. Immer wieder. Damit sie fit für den Schichtbetrieb werden. Auch müssen wir sehr viele Themen ansprechen, die unangenehm sind, wie Suchtprobleme, Körpergeruch oder mangelnde Mundhygiene. Wenn jemand keine Zähne mehr hat, dann findet er keine Stelle, da kann man soviel reden wie man will. Unser Ziel ist es, irgendwann sagen zu können: Wille ist da, Umgangsformen sind da, Einsatz ist da, Leistung ist da. Denn dann hat die Person reelle Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt.

*Sie reden von mangelhaften sozialen Kompetenzen, von Verwahrlosung und Drogenabhängigkeit. Ist denn eine ungenügende oder ungeeignete berufliche Qualifikation nicht ebenso entscheidend, wenn jemand seine Arbeit verliert oder keine neue Anstellung mehr findet?*

Daniela Merz: Es heisst immer, Bildung, Bildung und noch mal Bildung! Das ist sicher richtig, doch darf dabei nicht übersehen werden, dass die meisten Firmen bereit sind, die Leute am Arbeitsplatz auszubilden, wenn nur die Arbeitsbereitschaft und die nötige Sozialkompetenz vorhanden sind.

Regula Mäder: Wie sehr Softskill-Defizite beim Verlust des Arbeitsplatzes im Vordergrund stehen, sieht man auch bei Swiss Life. Wenn ich mir anschau, wer seinen Job aus eigenem Verschulden verliert, dann sind es bei nur ganz wenigen rein fachliche Gründe. Diese stehen also nicht im Vordergrund. Entscheidend sind vielmehr soziale Mängel, wie etwa Schwierigkeiten, sich in ein Team einzugliedern oder auch Weisungen von Vorgesetzten zu akzeptieren. Oft spielt auch Überlastung eine Rolle. Und schliesslich geht es auch bei uns um Hygiene- und Suchtfragen.

*Diese offenbar weitgehende Irrelevanz der fachlichen Qualifikation bei Schwierigkeiten mit dem Job – heisst das auch, dass Personen aus der Führungs-*

*ebene in den Genuss des Massnahmenplans und in den Wiedereingliederungsprozess kommen?*

Regula Mäder: Durchaus. Vom Direktor über die Sachbearbeiterin bis zur Sekretärin oder zum Postverteiler, alle kommen zu uns. Grundsätzlich muss man aber auch sagen, dass sich die meisten nach einem ersten Taucher sehr gut auf dem internen und externen Arbeitsmarkt zurechtfinden. Falls jedoch Probleme auftreten, kämpfen alle Betroffenen mit ähnlichen Schwierigkeiten. Das Selbstbewusstsein ist meist am Boden, da sie unter dem Stigma leiden, freigestellt zu sein. Alkoholprobleme, finanzielle oder familiäre Schwierigkeiten können deutlich werden, die verdeckt geblieben waren, solange im Job alles einigermaßen gut lief. Manch einer ist jetzt, wo er sich in einer Krisensituation wiederfindet, das erste Mal in seinem Leben gezwungen, sich intensiv mit seinem Profil auseinanderzusetzen. Wir begleiten die Menschen dabei, führen Stärken- und

Wenn jemand keine Zähne mehr hat, dann findet er keine Stelle, da kann man soviel reden, wie man will. Unser Ziel ist es, irgendwann sagen zu können: Wille ist da, Umgangsformen sind da, Einsatz ist da, Leistung ist da. Denn dann hat die Person reelle Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt.

Schwächen-Analysen durch, nehmen sie in Interview-Trainings. Zur Unterstützung steht uns ein Team von Fachleuten zur Verfügung, Psychotherapeuten, Psychiater, Schuldensanierer.

*Gespräche und Analysen, Workshops und Rollenspiele, Lebenslaufberatung und psychologische Checks: Frau Merz, wird das alles auch in Ihrem Unternehmen geboten?*

Daniela Merz: Nein, nein. Wir sind da pragmatisch. Das lassen wir alles weg. Der Unterschied ist ja, dass die Leute zu uns kommen, die bis anhin keine Stelle gefunden haben, trotz all dieser Förderung und Unterstützung.

*Die also mit den üblichen Mitteln quasi austherapiert sind?*

Daniela Merz: Das kann man so sagen. Was wir bieten, ist die Möglichkeit, grundlegende soziale Verhaltensweisen wiederzuerlernen. Nicht

in der Theorie unter Seminarbedingungen, sondern durch Praxis, durch Arbeit in einem normalen Betrieb; bei uns finden Sie Menschen aus 43 verschiedenen Nationen und aus allen Religionen. Moslems wie Hindus, Männer wie Frauen, 18jährige wie auch 64jährige. Menschen mit den unterschiedlichsten Hintergründen und Lebensgeschichten bilden ein Team. Das ist eine extreme Belastungssituation und ein gutes Übungsfeld.

*Sie wollen damit ja wohl nicht sagen, dass es nicht auch bei Ihnen im Hintergrund ein professionelles Team gibt, das für den sozialen Frieden sorgt und den Arbeitsalltag begleitet, damit alles glatt läuft?*

Daniela Merz: Doch, genauso ist es. Die Leute unterstützen, fördern und kontrollieren sich gegenseitig. In St. Gallen haben wir 340 Arbeitnehmer, aber nur 22 festangestellte Mitarbeiter, zu denen auch ich gehöre. Wir haben ein Qualifizierungssystem mit Zielvereinbarungen und allem Drum und Dran. Es gibt drei Stufen, die

vom früheren Stellenprofil. Zu uns kommen viele Leute mit einem beruflichen Abschluss, sei es einer Lehre oder einer akademischen Ausbildung. Solche Leute können etwa über eine Beförderung auf einen falschen Posten gestolpert sein. Und sind dann, etwa wenn sie neu Führungsaufgaben übernehmen müssen, überfordert und zu keiner Kreativität und Innovation mehr fähig. Irgendwann werden sie durch Jüngere und Leistungsfähigere ersetzt. In der Arbeitslosigkeit beginnt die Basis ihres bisherigen Lebens zu bröckeln: den Partner zu Hause stört es, wenn der Arbeitslose den ganzen Tag daheim ist, irgendwann sucht er sich jemand anderen; die Kinder wenden sich ab; das Haus muss verkauft werden; Schulden häufen sich an; die letzten Freunde gehen verloren. Wenn jemand zuvor als Hilfsarbeiter gearbeitet hat und jetzt von Sozialhilfe leben muss, dann ist der Unterschied zu früher nicht so gross, weder vom Geld noch vom Status her gesehen. So einer kann sich oft eher wieder selbst aus dem Sumpf ziehen als ein ehemaliger Abteilungsleiter.

Regula Mäder: Erst die Beförderung, dann die Überforderung. Mit dieser Vorgeschichte kommen einige auch zu uns. Nur dass Swiss Life ihre soziale Verantwortung wahrnimmt, genau an diesem Punkt der Entwicklung unterstützend eingreift und die Leute nicht weiter fallen lässt. Mein Team und ich, wir sollten unseren Job so gut machen, dass niemand zu Frau Merz kommt. Was mir aber bei Ihnen, Frau Merz, so anspruchsvoll erscheint: zu Ihnen kommen Leute, die wirklich am Boden sind.

Daniela Merz: Die grosse Chance bei uns ist, dass alle in der gleichen Situation sind. Und alle müssen zu Beginn genau die gleiche einfache Arbeit verrichten. Wir haben eine deutliche Hierarchie, jeder weiss, wo er hingehört, und jeder weiss, dass er bei entsprechender Leistung aufsteigen kann. Das geht so weit, dass inzwischen unser festangestelltes Team zu 50 Prozent aus ehemaligen Arbeitnehmern besteht, die sich bewährt haben. Manch einer von ihnen gehört jetzt zum Kader.

*Und jeder, der bei Ihnen anfängt, egal ob ausgesteuerter Programmierer oder ausgesteuerter Schulabrecher, macht zu Beginn genau dieselbe Arbeit?*

Daniela Merz: Wir machen Ressourcenanalysen, schauen, wo jemand im Moment steht und ob er die Minimalanforderungen für unsere Arbeit erfüllt. Uns interessiert zu diesem Zeitpunkt nicht, was jemand früher für eine berufliche Stellung hatte. Daher macht jeder zu Beginn einfache

Wie sehr Softskill-Defizite beim Verlust des Arbeitsplatzes im Vordergrund stehen, sieht man auch bei Swiss Life. Wenn ich mir anschau, wer seinen Job aus eigenem Verschulden verliert, dann sind es bei nur ganz wenigen rein fachliche Gründe.

Förder-, die Integrations- und die Leistungsstufe. Die rund 70 Arbeitnehmer der Leistungsstufe gehören zu den Vertrauensleuten, die manchmal auch die Werkschlüssel haben. Die Arbeitnehmer können auch ganz gut einen halben Tag ohne uns Festangestellte zurechtkommen. Man muss sich das nicht so vorstellen, als ob die gleich die Hände in den Schoss legen oder alles anzünden würden, nur weil niemand von uns im Raum ist. Es gibt da immer noch so viele Vorurteile! Es heisst oft: Diese Sozialhilfeabhängigen, die lügen, klauen, saufen, nehmen Drogen und wollen nichts tun. Davon merken wir kaum etwas. Es sind fast alles hochanständige und motivierte Leute.

*Apropos Vorurteile: Sozialhilfeempfänger sind bildungsferne Personen mit Migrationshintergrund und ohne qualifizierten Berufsabschluss?*

Daniela Merz: Auch das stimmt in vielen Fällen nicht. Das Schicksal der Sozialhilfe kann jeden ereilen, unabhängig von seiner Bildung oder

manuelle und sich wiederholende Arbeit, wie etwa Stecker zusammenschrauben. Und jeder achtet auf den anderen, dass er diese Arbeit auch gut macht. Denn am Abend muss das Soll erfüllt sein, sonst würden wir die Aufträge kein zweitesmal bekommen.

*Wie kommen Sie zu den Aufträgen?*

Daniela Merz: Wir akquirieren, wie jeder andere Betrieb auch. Vor allem Aufträge, bei denen möglichst viele Hände gebraucht werden. Arbeiten, die man in der Schweiz nicht mehr kostendeckend durchführen kann und die daher in Länder ausgelagert worden sind, in denen Arbeitskräfte billig sind. Auf diese Weise verhindern wir, dass wir Arbeitsplätze vom hiesigen regulären Arbeitsmarkt abziehen.

*Wahrscheinlich sind Sie dennoch teurer als Billiglohnländer wie Polen oder Ungarn?*

Daniela Merz: Das sind wir. Und dennoch finden wir Kunden – weil wir die gleiche Sprache sprechen, weil wir uns vor der Haustüre befinden, weil wir ISO-9001-zertifiziert sind und die gleichen Qualitätsnormen und -standards besitzen, weil wir kurzfristig Aufträge annehmen, weil wir flexibel, genau und zuverlässig arbeiten. In den letzten Jahren sind wir übrigens so gewachsen – wir haben Filialen in Zürich, Arbon und Winterthur –, dass wir inzwischen auch grosse Aufträge annehmen können und mancher Kunde darüber nachdenkt, ob er Bereiche, die er schon ins Ausland ausgelagert hat, nicht wieder zurück in die Schweiz holen und uns übergeben soll.

*Ein letztes Vorurteil: kommen zu Ihnen nur die Arbeitslosen, die vom Sozialamt gezwungen werden, etwa mit der Androhung finanzieller Einbussen?*

Daniela Merz: Die auch, aber das sind wenige. Die meisten kommen in Absprache mit den Sozialarbeitern, ohne Zwang. Einige kommen auch unabhängig, rennen uns geradezu die Bude ein. Unsere Löhne sind leistungsabhängig und ergänzen die Sozialhilfe. Sobald der Lohn höher ist als die Sozialhilfe, wird der Arbeitnehmer von der Sozialhilfe losgelöst. Insgesamt ist gewährleistet, dass der Arbeitnehmer immer etwas mehr Geld in der Tasche hat, als wenn er ausschliesslich von der Sozialhilfe lebt. Maximal sind das in St. Gallen etwa rund 400 Franken über dem Sozialhilfesatz. Das ist nicht sehr viel, und der monetäre Aspekt der Arbeit ist oft auch gar nicht der alleinentscheidende Grund, warum die Leute bei uns arbeiten wollen. Sehr wichtig ist für viele, wieder

eine Struktur und eine Zukunftsperspektive zu haben. Man sollte sich übrigens, was die finanzielle Zukunft dieser Menschen betrifft, gar nichts vormachen. Auch wenn sie auf dem regulären Arbeitsmarkt wieder einen gutbezahlten Job finden sollten, wird ihnen doch in vielen Fällen fast alles wieder weggenommen, da ihr Lohn gepfändet ist. Steuerschulden beim Staat, Schulden bei den Krankenkassen, Schulden bei Privaten, da ist oft viel aufgelaufen.

*Wieviel Prozent Ihrer Leute können Sie wieder auf den regulären Arbeitsmarkt vermitteln?*

Daniela Merz: 30 bis 40 Prozent. Zusammen mit denen, die aus anderen Gründen gehen, etwa weil sie heiraten oder das Rentenalter erreichen, führt das zu einer Fluktuationsrate von 200 Prozent im Jahr.

*Frau Mäder, wie hoch ist die Erfolgsquote bei Swiss Life?*

Man sollte sich übrigens, was die finanzielle Zukunft dieser Menschen betrifft, gar nichts vormachen. Auch wenn sie auf dem regulären Arbeitsmarkt wieder einen gutbezahlten Job finden sollten, wird ihnen doch in vielen Fällen fast alles wieder weggenommen, da ihr Lohn gepfändet ist.

Regula Mäder: 97 Prozent. Nach durchschnittlich 80 Tagen haben die Mitarbeiter einen neuen Job. Es gibt ganz wenige Ausnahmen, nämlich die, die wirklich zu krank sind und die wir nach sorgfältigen Abklärungen der IV übergeben müssen. Nur bei sehr, sehr wenigen sehe ich die Gefahr, dass sie so lange fallen könnten, bis sie vielleicht tatsächlich eines Tages bei der Stiftung für Sozialarbeit von Frau Merz landen.

*Warum hat sich Swiss Life für diese Art von Massnahmenplan entschieden? Ist das im Vergleich zu einer Abfindung nicht sehr aufwendig?*

Regula Mäder: Erstens wollen wir unserer sozialen Verantwortung gerecht werden; wir wollen unsere Reputation als ein Arbeitgeber nicht aufs Spiel setzen, der für seine Mitarbeiter da ist. Zweitens sind wir froh, wenn wir Mitarbeiter, die freigestellt wurden, wieder an anderer Stelle einsetzen können. Der Arbeitsmarkt ist ausge-





REGULA MÄDER STEINER, geboren 1970, ist seit 2004 bei Swiss Life in Zürich unter anderem verantwortlich für die Beratung und Betreuung von freigesetzten Mitarbeitern ([www.swisslife.ch](http://www.swisslife.ch)).

DANIELA MERZ, geboren 1972, ist seit 2002 Geschäftsführerin der Stiftung für Arbeit in St. Gallen, einer Sozialfirma für ausgesteuerte Erwerbslose ([www.stiftung-fuerarbeit.ch](http://www.stiftung-fuerarbeit.ch)).

trocknet, und gute Leute sind schwer zu finden. *Trotz aller Aufklärung: gibt es keine Vorbehalte – nun kommen wir doch noch auf ein weiteres Vorurteil zu sprechen – gegenüber den Fähigkeiten der Personen, die von Ihnen vermittelt werden?*

Regula Mäder: Inzwischen nicht mehr; denn die Leute haben bewiesen, dass sie an sich arbeiten und mit Krisensituationen umgehen können. Und anders als früher, ist eine lebenslange Beschäftigung beim selben Arbeitgeber, von der Lehre bis zur Pensionierung, nicht mehr selbstverständlich.

Daniela Merz: Unser Personalbüro vermittelt die Leute genau aus diesem Grund immer nur temporär. Wenn es nicht funktioniert, dann können sie zu uns zurückkommen. So muss kein Arbeitgeber die Katze im Sack kaufen. Umgekehrt sind auch die Arbeitnehmer froh, wenn sie wissen, dass unsere Türen ihnen nicht verschlossen sind. Viele haben Angst vor dem ersten Arbeitsmarkt. Ich habe schon Menschen im Büro sitzen gehabt, die mir sagten: Wenn es wieder nicht funktioniert und ich ohne Arbeit dastehe, dann falle ich zurück in meine frühere Misere.

Als ich vor fünf Jahren in der Stiftung für Arbeit angefangen habe, da galten Arbeitslose in der Wahrnehmung von aussen oftmals vor allem als Arbeitsverweigerer, Süchtige und potentielle Bösewichte. Diese Art der Betrachtung hat sich glücklicherweise geändert, und es beschäftigen sich viel weitere Kreise als früher mit der Realität von Armut und Langzeitarbeitslosigkeit.

*Frau Mäder und Frau Merz, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.*