

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 115 (2018)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Arbeit für alle : das St. Galler Modell  
**Autor:** Blattmann, Lynn  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-839868>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

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

# Arbeit für alle – das St. Galler Modell

In der Schweiz besteht seit einigen Jahren eine strukturelle Arbeitslosigkeit. Für einen wachsenden Anteil von Sozialhilfeempfangenden bedeutet dies, dass ihre Chancen, nochmals eine existenzsichernde Stelle zu finden, gesunken sind. Dennoch wollen die meisten Menschen arbeiten.

Für viele stellensuchende Sozialhilfeempfänger sind die Anforderungen des Arbeitsmarktes unerreichbar geworden, sodass auch das beste Coaching nicht weiterhilft. Dies obwohl die Betroffenen durchaus arbeitsfähig sind und sich nichts mehr als eine sinnvolle Arbeit wünschen, bei der sie zeigen können, was in ihnen steckt. Die St. Galler Stiftung für Arbeit sieht das Schaffen von Arbeitsplätzen für diese Zielgruppe als sozialunternehmerische Aufgabe an. Sie gründete darum vor elf Jahren die Dock Gruppe AG, um mit ihr möglichst «normale» Arbeitsplätze zu schaffen und sie so zu organisieren, dass die sozialhilfebeziehenden Arbeitnehmenden möglichst viel Verantwortung übernehmen können, wenn sie dies wollen. Das bedeutet, dass mit wenig Führungspersonal gearbeitet wird und statt eines individuellen Coachings moderne Methoden der Personalförderung angeboten werden. Wer in einem Betrieb der Dock-Gruppe arbeitet, kann grundsätzlich wählen, in welchem Bereich er oder sie tätig sein möchte, wer gut arbeitet, wird befördert und bekommt damit auch mehr Verantwortung. Einigen gelingt sogar der Wechsel ins Führungsteam. Viele finden so zu ihrem beruflichen Selbstbewusstsein zurück und finden auch wieder eine Stelle.

In den vergangenen Jahren wurden unzählige Arbeitsintegrationsangebote für Langzeitarbeitslose aus Kostengründen gestrichen. Ein wichtiger Kostentreiber sind die hohen Betreuungskosten. Doch weniger Betreuung ist nicht nur günstiger für die Zuweiser, sondern auch für viele Langzeitarbeitslose ein Gewinn, weil sie so selbst mehr in die Verantwortung eingebunden werden können.

## Zeitlich unbeschränkte Arbeitsplätze

In der Dock-Gruppe kostet ein Monat Arbeitsintegration etwa sieben Mal weniger als in einem vergleichbaren Arbeitsintegrationsprogramm. Dieser Preis macht es möglich, dort fast ausschliesslich unbefristete Arbeitsplätze anzubieten. Arbeitsintegration ist dann wirkungsvoll, wenn sie für einen langen Zeitraum integrierend sein kann. Wer keine Angst mehr haben muss, bald wieder einsam zuhause zu sitzen, entwickelt nicht nur mehr Vertrauen, sondern auch mehr berufliches Engagement. Nicht selten findet jemand erst nach ein oder zwei Jahren im Dock wieder eine Anstellung.

Wer keine Stelle mehr findet, darf und soll im Dock die Gewissheit haben, dass er oder sie dennoch auf lange Sicht einen Arbeitsplatz hat. In der Sozialfirma gibt es immer genügend Arbeit und damit auch Perspektiven für diejenigen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt keine Stelle mehr finden. Das ist für viele sehr wichtig geworden. Arbeitsintegration ist dann am wirkungsvollsten, wenn sie möglichst arbeitsmarktnah

organisiert ist. Dies bedeutet nicht, dass der Druck gleich gross sein muss wie in der freien Wirtschaft, aber es heisst, dass dem Qualitätsmanagement, der Arbeitssicherheit und der Personalförderung mindestens derselbe Stellenwert zukommen muss wie in der Wirtschaft.

Die Dock-Gruppe legt deshalb grossen Wert auf Qualitätsmanagement und Arbeitssicherheit. Jeder weiss, wozu Sperrbänder gebraucht werden, wo der Wareneingang und wo der Warenausgang steht und dass zu jedem Auftrag eine schriftliche Produktionsanweisung gehört. Stahlkappenschuhe und die Vermeidung von Stolperfallen gehören ebenso selbstverständlich zum Arbeitsalltag wie Kaffeepausen und das Mittagessen. Wer im Dock arbeitet, hat zwar weniger Zeitdruck und Hektik als im ersten Arbeitsmarkt, aber sonst ist alles wie in einer normalen Firma organisiert. Darum versteht sich die Dock Gruppe auch als Sozialfirma und nicht als Beschäftigungsprogramm.

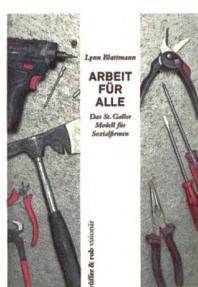
## Es gibt genügend Arbeit

Arbeitsintegrationsprojekte, die staatlich subventioniert sind, unterstehen dem Konkurrenzverbot. Das ist auch richtig so. Im Fokus steht also keine Arbeit, die sonst vom heimischen Gewerbe oder von der inländischen Industrie ausgeführt wird, sondern Arbeiten, die sich für die Wirtschaft nicht (mehr) lohnen, in denen aber dennoch eine gewisse Wertschöpfung steckt, vor allem in Industrie- und Recyclingbetrieben. Ein Beispiel dafür ist die manuelle Zerlegung von Elektronikschrott. Durch eine professionelle manuelle Trennung in Schad- und Wertstoffe steigt nicht nur die Ausbeute beim Recycling. Damit kann auch verhindert werden, dass Schweizer Elektronikschrott nach Afrika exportiert wird, wo die Geräte unter katastrophalen sozialen und ökologischen Bedingungen ausgeweidet und offen verbrannt werden.

Statt eine Arbeit auszulagern, kann sie auch in eine Sozialfirma verlegt werden, oder die Sozialfirma kann innerhalb eines Produktionsbetriebs eine Abteilung, die sonst ausgelagert würde, übernehmen. Solche Arbeiten gibt es viele. Um sie zu erschliessen, braucht es viel Nähe zur Industrie, den Willen zur Lösungsfindung bei den tripartiten Kommissionen und eine grosse sozialunternehmerische Flexibilität der Verantwortlichen von Sozialfirmen.

Die Dock-Gruppe bietet aktuell 1400 Arbeitsplätze an zwölf Standorten an. Sie beweist damit, dass es möglich ist, volkswirtschaftlich günstige unbefristete Arbeitsplätze zu schaffen für diejenigen, die geringe Chancen haben auf dem Arbeitsmarkt.

**Lynn Blattmann**  
Co-Geschäftsleiterin Dock Gruppe AG



## BUCHTIPP

Lynn Blattmann zeigt in «Arbeit für alle» auf, was es braucht, um eine Sozialfirma erfolgreich zu führen – für den Betrieb und für die Beschäftigten (Rüffer und Rub 2017).