

*«Unternehmen mit einer  
Quote zu zwingen, Behinderte  
anzustellen, wäre rein  
theoretisch sicher effizient,  
aber eben nur theoretisch.»*



## Behinderte integrieren **Gipfeltreffen *im* Modellbetrieb Espas**

## Marcel Fluri

Als Geschäftsführer stiess er 1990 zu Espas. Die Stiftung beschäftigt rund 420 Personen und generierte 2009 Einnahmen von 12 Millionen Franken.

Die Zürcher Espas Stiftung macht vor, wie Menschen mit einem Handicap in den Arbeitsalltag zurückfinden. Geschäftsführer Marcel Fluri nennt sich Sozialunternehmer und heute empfängt er die Nationalrätin Pascale Bruderer. Seit Beginn ihrer Politikkarriere macht sie sich für Behinderte stark.

Diesen Tag wird Marcel Fluri als einen besonderen in Erinnerung behalten: Seine Espas hat hohen Besuch von Nationalrätin Pascale Bruderer bekommen. Die zwei verstehen sich auf Anhieb. Vielleicht, weil sie beide ehemalige Spitzenhandballer sind. Vor allem jedoch, weil sich beide mit Behinderten verbunden fühlen: Pascale Bruderer ist mit Gehörlosen aufgewachsen und in diversen Behindertenorganisationen engagiert. Marcel Fluri ist als Geschäftsführer der Espas Stiftung oberster Verantwortlicher für rund 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit körperlicher oder psychischer Beeinträchtigung, 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Eingliederungsprogrammen sowie 80 Kaderleute.

Fluri beginnt die Führung im obersten Stockwerk des Espas Hauptsitzes in Zürich-Höngg. Hier befindet sich die Abteilung Administrative Dienstleistungen mit 40 Arbeitsplätzen. Sie ist ein Herzstück der Stiftung und ideal, um Fluris Geschäftsmodell zu erklären: Geld verdient Espas einerseits mit der Erledigung von Aufträgen von Unternehmen wie der Credit Suisse und dem Marktforschungsinstitut GfS. Und andererseits mit Versicherungen und Behörden, die Menschen zwecks Abklärung und Reintegration zu Espas schicken und dieses Engagement auch finanzieren. Meistens handelt es sich hierbei um Personen mit psychischen Beeinträchtigungen, ohne sichtbare Behinderung. Sie wieder in die Arbeitswelt zu integrieren, ist in der Regel ein Kraftakt: «Diese Menschen sind oft nicht stabil und Arbeitgeber müssen mit ihren Schwankungen umgehen können», sagt Fluri.

### **Bruderer: «Zu Marktpreisen?»**

Er selber fängt die Schwankungen auf, indem er stets mehr Personal beschäftigt als für die Erledigung der Aufträge aus der Privatwirtschaft absolut notwendig sind. Und indem er möglichst

verschiedene Jobs anbietet. So hat er kürzlich eine Wäscherei eröffnet – mit begehrten Arbeitsplätzen und schönen Aufträgen: Hier werden unter anderem die Hemden für die Minibar-Crew der Elvetino AG und die Tischwäsche für ein grosses Zürcher Sozialprojekt im Gastrobereich gewaschen und gebügelt.

«Zu Marktpreisen?», fragt Pascale Bruderer. «Zu Marktpreisen», antwortet Fluri hörbar stolz, «das hat eine Studie ergeben, welche die Fachhochschule Nordostschweiz für uns durchgeführt hat.» Dann fügt er an: «Die Studie habe ich machen lassen, weil es mir wichtig ist, dass wir uns sowohl mit unseren Leistungen als auch mit unseren Preisen am Markt bewegen.» Aggressive Preise zwecks Akquise – dafür sind Schweizer Gefängnisse berühmt – für Fluri keine Strategie: «Das ist für uns ein No-Go, schon allein wegen der Wertschätzung gegenüber unseren Leuten.» Fluri verhandelt denn auch ausschliesslich über Preise für bestimmte Leistungen, «es ist dann unser Bier, wie wir sie erbringen.» Für die Aufträge, die Espas für den Grosskunden Sunrise erledigt, brauchen Espas-Mitarbeiter zum Beispiel länger als jene von Sunrise. Um das auszugleichen, setzt Espas mehr Mitarbeiter ein und kann so die vereinbarte Qualität und die Einhaltung der Termine garantieren.

### **Fluri: Kein Weltverbesserer**

Espas bietet auch Services in den Bereichen Buchhaltung, Telefondienst (Callcenter), Administration, Lager, Versand, Logistik und IT an. Für den Staubsaugerproduzenten Dyson erledigt die Stiftung alles rund um Ersatzteile, von der Lieferung über die Debitorenbuchhaltung bis hin zum Mahnwesen. Im Callcenter – Fluri: «Darauf sind wir besonders stolz» – bedienen Espas-Mitarbeiterinnen das Telefon für 60 kleinere und mittlere Unternehmen. Alle Dienstleistungen, Betriebsbeiträge und Erträge aus IV-Aufträgen eingerechnet, generierte Espas 2009 Einnah-

**Pascale Bruderer**

Die Aargauer SP-Nationalrätin, früher bei UBS und Microsoft tätig, ist Unternehmensberaterin und auf Mandatsbasis Geschäftsführerin der Krebsliga Aargau.

men von rund 12 Millionen Franken, einen Gewinn von 27 000 Franken und das mit null Spenden. «Fundraising betreiben wir nicht», sagt Fluri. Seine Zeit und Energie steckt er lieber in die Akquise von Aufträgen, so kommt nicht nur Geld rein, sondern auch Arbeit für sein Personal.

Fluri ist ein begnadeter Networker, ein charismatischer Verkäufer – ein Mann, der an das glaubt, was er tut, und damit sein Geschäft laufend weiterentwickelt. Gerade hat er mit der Personalabteilung der Swiss Re einen Rahmenvertrag abgeschlossen und das Mandat erhalten, sich im Auftrag der Rückversicherung um Mitarbeiter zu kümmern, denen die Belastungen zu viel werden und die deshalb ausfallen. «Wir klären diese Leute ab, besuchen sie, schauen, was für sie möglich ist, und reden dann wieder mit der Swiss Re.» Abgerechnet wird im Stundenhonorar.

Fluri sieht sich nicht als Manager, nicht als Weltverbesserer, sondern bezeichnet sich als «Sozialunternehmer». Espas ist wohl weniger seine Arbeitgeberin als sein Lebenswerk. Dass es so herauskommen würde, wusste er nicht, als er seine Stelle 1990 antrat. Damals waren hier 40 Mitarbeiter beschäftigt. Sie tippten Diplomarbeiten ab, transkribierten Referate von Tonbändern, erledigten Sekretariatsjobs. Fluri hat bei Espas alles vervielfacht: Arbeitsplätze, Einnahmen, Angebot und auch das Selbstbewusstsein. Er hat Wirtschaftskrisen getrotzt und die Sozialwerke als treue Kunden ins Boot geholt. Dass mit der nächsten IVG-Revision vor allem die Integration von Behinderten angestrebt wird, ist freilich ganz in seinem Sinn. Und trotzdem vergeht ihm das Lachen, das während des ganzen Rundgangs auf seinem Gesicht leuchtet, als die Sprache auf dieses Politikum kommt. Gemäss Revision sollen bis ins Jahr 2017 16 000 neue Arbeitsplätze geschaffen und die IV so um einige hundert Millionen Franken entlastet werden. «Schön wärs, machbar ist es nicht», sagt Fluri und schaut herausfordernd zu Bruderer. Die Diskussion beginnt.

*«Dank meiner gehörlosen Verwandtschaft weiss ich seit frühester Kindheit, wie wichtig es ist, verstanden zu werden. Das hat mich geprägt.»*





**Pascale Bruderer:** 16 000 zusätzliche Arbeitsplätze für heutige IV-Rentner bis ins Jahr 2017 – ohne gleichzeitigen Paradigmenwechsel in der Wirtschaft ist das Sand in die Augen der Leute gestreut. Wer mit solchen Zahlen operiert, müsste so ehrlich sein und gleichzeitig auch verpflichtende Massnahmen einführen.

**Marcel Fluri:** Unternehmen mit einer Quote zu zwingen, Behinderte anzustellen, wäre rein theoretisch sicher effizient, aber eben nur theoretisch. Erstens haben wir in der Schweiz grundsätzlich ein Problem mit Quoten und im Fall der Integration von Behinderten funktionieren sie zweitens gar nicht. Denn damit solche Menschen erfolgreich integriert werden können, braucht es eine entsprechende Kultur in den Unternehmen. Den Ansatz

der Integration finde ich natürlich gut. Aber das Ziel, bis in ein paar Jahren Tausende IV-Bezüger ins Arbeitsleben zu integrieren, ist von Leuten formuliert, die keine Ahnung davon haben, was für knallharte Knochenarbeit das ist.

**Pascale Bruderer:** Die Weichen müssen früher auf Integration gestellt werden: weniger Sonderlösungen, mehr Miteinander und alltägliche Kontakte. Das würde den Menschen mit Behinderung und auch der angeschlagenen IV am meisten nützen, davon bin ich überzeugt. Ein Beispiel: Als ich Nationalratspräsidentin wurde, gab es in meinem Heimatkanton ein Fest. 450 Leute waren da, davon rund 20 Gehörlose aus meinem Umfeld. Moderieren liess ich den Anlass bewusst in Gebärdensprache – ein kleiner Entscheid mit grosser Wirkung: Behindert fühlten



## 50 Jahre SMG Verunsicherung



Foto: Sonja Kuhn

**Ernst Koller war von 1997 bis 2003 Präsident der SMG. Damals war er als CEO der IBM Schweiz tätig. Heute ist er Geschäftsleitungsmitglied der Versicherungsgesellschaft Nationale Suisse.**

Kaum CEO der IBM Schweiz, wurde Ernst Koller nach seiner ersten Teilnahme an einer SMG-Vorstandssitzung für das Amt des Präsidenten angefragt. Er sagte zu und begann mit Änderungen. Der Wunsch, das legendäre Spargelessen abzuschaffen, stiess allerdings auf heftigen Widerstand. Die Schaffung eines Ausschusses verteilte die Arbeit auf mehrere Schultern, die Amtszeitbeschränkung der Vorstandsmitglieder dynamisierte den Vorstand. Ein heisses Eisen war die Frage der Aufnahme von Beratern. Ernst Koller löste die Aufgabe, indem nur Berater als Mitglieder zugelassen wurden, die mehr als sieben Mitarbeitende beschäftigen. Die Branche reagierte heftig, doch an der Vorgabe wird bis heute festgehalten. 2001 brach die Swissair auseinander, es herrschte Unsicherheit, der Stolz war etwas angeknackst. Intensiv wurde denn auch in der SMG die Swiss Leadership als Thema diskutiert. Überhaupt, diskutiert wurde stets ausgiebig. Nach Firmenbesuchen folgten in der Regel Workshops, in denen intensiv an Themen gearbeitet wurde. Die Anlässe, die Ernst Koller heute noch besonders präsent sind, waren aussergewöhnlicher Natur: ein Gang durch Zürichs Kanalisation, der Zirkuspfarrr Ernst Heller oder die Rückmeldungen, welche die SMG von Jugendlichen im Auftrag von BrainStore bekam: Von hinten sehe eine SMG-Zusammenkunft wie ein Haufen schwarzer Säcke aus. Aus den zahlreichen Begegnungen sei zum Teil intensive Kollegialität entstanden, allgemein sei die Kontaktaufnahme untereinander sehr erleichtert worden – die wichtigste Qualität eines guten Netzwerks.

### Geburtstagswunsch:

Dass die SMG die Fahne weiterhin hochhält und ihren Beitrag für die Schweizer Wirtschaft leistet. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit neuen Themen über längere Zeit fände er eine Bereicherung.

Text: Sonja Kuhn



**Ehemalige Handballer unter sich: Pascale Bruderer und Marcel Fluri**

sich plötzlich die vielen Nichtbehinderten im Saal. Ein Aha-Erlebnis! Sie merkten, wie viel ihnen alleine durch den fehlenden Zugang zur Sprache plötzlich fehlte. Natürlich erlöste ich die Gäste kurz darauf, indem eine Dolmetscherin die Moderation in gesprochene Sprache übersetzte.

**Marcel Fluri:** Toll, das bringt das Problem doch genau auf den Punkt: Viele Behinderte werden durch die Vorurteile erst richtig behindert.

**Pascale Bruderer:** Menschen mit und ohne Behinderung haben gegenseitig viel zu lernen, wenn sie es denn zulassen. Dank meiner gehörlosen Verwandtschaft weiss ich seit frühester Kindheit, wie wichtig es ist, verstanden zu werden. Das hat mich geprägt und hilft mir sehr als Politikerin.

**Marcel Fluri:** Welche Rezepte halten Sie denn für richtig?

**Pascale Bruderer:** Wichtig ist auch die ökonomische Perspektive: Ich sitze im Beirat des Center for Disability and Integration (CDI) der Universität St. Gallen. Hier wird versucht, die volkswirtschaftlichen Komponenten der Integration von Behinderten zu erarbeiten und wissenschaftliche Daten zum heute brachliegenden Potenzial zu erarbeiten. Wer weiss, unter Umständen schaffen wir damit den nötigen Perspektivenwechsel in der Integrationsfrage.

**Marcel Fluri:** Es wäre sicher hilfreich, wenn die Unternehmen und die Volkswirtschaft Anreize hätten, die über das soziale Gewissen hinaus reichen. Jobs in der freien Wirtschaft zu finden, ist in den 20 Jahren, da ich Espas führe, nicht einfacher geworden, da der Anteil von Menschen mit psychischer Behinderung markant angestiegen ist. Diese Menschen zu integrieren, ist noch schwieriger als offensichtlich Behinderte zu integrieren.

**Pascale Bruderer:** Um den Behinderten den Zugang zu vereinfachen, müssen Hemmschwellen abgebaut werden. Dies versucht unsere Kampagne von «my handicap»: Ein Inserat zeigt zuerst einen Mann im Rollstuhl, fotografiert von hinten. Dann den gleichen Mann fotografiert von vorne. Auf dem zweiten Bild wird sichtbar, dass er Uhrmacher ist. Die Behinderung des Mannes behindert ihn in keiner Weise bei seiner hochspezialisierten Arbeit. Die Botschaft: Überwinden wir Vorurteile! Richten wir den Blick auf Menschen und ihre Talente – statt auf Defizite.

Text: Iris Kuhn-Spogat, Fotos: Günter Bolzern