Interview

„Die Idee der Unternehmung war und ist der Mensch“

Ein Gespräch mit Sina Trinkwalder

Ihr Unternehmensziel ist es, Menschlichkeit zu maximieren: Sina Trinkwalder hat in Augsburg die öko-soziale Textilfirma „Manomama“ aufgebaut und beweist, dass die Beschäftigung von vormals Langzeitarbeitslosen ganz ohne staatliche Zuschüsse funktionieren kann. Im IAB-Forum spricht die 38-Jährige über ihr ungewöhnliches Erfolgsmodell, warum sie keine Angst hat zu scheitern und wieso sie sich für eine andere Art des Wirtschaftens einsetzt.

Frau Trinkwalder, es gibt in Deutschland viele Betriebe, die Langzeiterwerbslosen grundsätzlich eine Chance geben würden. Als das IAB im vergangenen Jahr Personalverantwortliche hierzu befragt hat, haben sich 42 Prozent von ihnen entsprechend geäußert. 2015 entfielen allerdings lediglich vier Prozent aller Neueinstellungen tatsächlich auf Langzeiterwerbslose. Wieso ist das in Ihrer Firma „Manomama“ anders?

Ich glaube, der Unterschied ist schlichtweg, dass diese Firma genau zu diesem Zweck gegründet wurde – nämlich Menschen, die sogenannte multiple Vermittlungshemmnisse haben, eine Chance zu geben. Die Idee der Unternehmung war keine Produktidee oder eine Dienstleistungsidee, sondern die Idee war der Mensch. Und erst dann habe ich mich auf die Suche danach gemacht, was wir letzten Endes mit diesen Menschen zusammen herstellen können.

> „Ich habe sehr wohl Respekt vor den Unternehmungen, die ich tätige, aber ich habe niemals Angst. Angst lähmt.“

Und warum haben Sie sich ausgerechnet die Textilbranche ausgesucht? Die Textilindustrie ist ja bis auf wenige Ausnahmen schon lange aus Deutschland verschwunden.

Vielmehr stellt sich die Frage: Warum überhaupt Produzierendes Gewerbe? Ganz einfach, weil ich im Produzierenden Gewerbe die Arbeitsschritte so klein gestalten kann, dass ich die Möglichkeit habe, jedem Menschen – seien seine Fähigkeiten auch, nennen wir es mal beschränkt oder sehr einfach – , einen Platz in der Produktionskette zu geben. Das war der Grund, etwas zu produzieren, etwas herzustellen, das man am Ende des Tages in der Hand halten kann. Textil-



branche rührte schlichtweg aus der Historie der Stadt. Augsburg war die Weltstadt des Textils, wenn auch nicht gestern oder vorgestern, sondern eher im Mittelalter. Dann machen wir das halt wieder. Ich mag Traditionen.

Als Sie vor sechs Jahren Ihre Firma „Manomama" gründeten, konnten sich viele Beobachter nicht vorstellen, dass Sie damit erfolgreich sein könnten. Hatten Sie damals Angst zu scheitern? Gab und gibt es heute noch Momente, in denen Sie am liebsten alles hinwerfen möchten?

Angst vor dem Scheitern darf kein Unternehmer haben. Ich habe sehr wohl Respekt vor den Unternehmungen, die ich tätige, aber ich habe niemals Angst. Angst lähmt, Angst ist ein ganz schlechter Motivator. Und gleichsam halte ich es auch bei „Manomama" so, dass niemand hier im Unternehmen Angst haben muss. Denn Angst nimmt uns die Kraft, die wir brauchen, um Dinge nach vorne zu bringen. Natürlich ist es hier so wie in jedem anderen Unternehmen auch: Wir wissen nicht, ob es in zehn Jahren noch funktioniert. Es hat sechs Jahre funktioniert, und ich wünsche mir, dass es noch viele, viele, viele weitere Jahre funktioniert. Aber ich empfinde es niemals als dramatisch, wenn die Zeit etwas Anderes entscheidet. Es ist ein riesengroßer Unterschied zwischen Scheitern und Aufgeben. Aufgeben kann ich nicht.

Nur – wenn sich bestimmte Rahmenbedingungen ändern, wenn beispielsweise die Bundesregierung sagen würde: Ab morgen dürfen keine Textilien mehr in Deutschland produziert werden, dann wäre mein Unternehmen am Ende. Dann wäre es gescheitert, aber dafür kann ich in diesem Fall nichts mehr. Das ist der Unterschied. Von daher habe ich keine Angst zu scheitern.

Es ist auch so, wenn wir darüber sprechen, dass ich am Tag zwischen fünf bis sieben Mal alles hinschmeißen möchte.

Was hält Sie dann davon ab?

Dass ich nicht aufgebe. Ich kann vieles, aber aufgeben kann ich nicht.

Und was sind das für Gründe?

Ach, das können ganz kleine Gründe sein. Wenn ich mich über einen Kollege aufrege. Das ist wie bei Ihnen auch. Oder wenn es mit einem Kooperationspartner Probleme gibt. Oder wenn ich selber Fehler mache. Das kommt ja auch vor. Dann heißt es: Schritt zurück, tief durchatmen, Käffchen, weiter.

Welche Menschen begegnen Ihnen in Ihrem Unternehmen?

Wunderbare Menschen. Es ist mir egal, welche vermeintlichen Handicaps sie haben, denn es sind keine Handicaps. Es sind Menschen, die einfach ihre Chance im Leben nicht bekommen haben. Die sich auch manchmal selber im Weg stehen, das kennen wir ja auch. Sie stehen sich halt etwas fester selber im Weg und niemand nimmt sich ihrer an, damit sie den Weg gehen können. Dabei brauchen sie manchmal nur einen Anschubser.



Und ganz nüchtern betrachtet sind es Migranten, Menschen über 50, Alleinerziehende, Menschen ohne Qualifikation oder ohne Schulabschluss – einmal querbeet alles durch.

Und wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen damit um? Wieso funktioniert es bei Ihnen?

Weil es kein Problem ist und weil wir keines daraus machen. Andere Leute haben ja nur dann ein Problem, wenn du mit dem Zeigefinger darauf zeigst und sagst: Oh, du hast ein Problem. Wir haben halt keinen Zeigefinger.

Funktioniert es vielleicht auch deshalb, weil sich alle gegenseitig unterstützen?

Das sollte doch in jedem Unternehmen so sein. Wir sind hierarchiefrei, das sehen Sie hier ja. Alle arbeiten zusammen, und es gibt keine Barrieren wie Karrierestufen et cetera. Und es ist ganz wichtig, dass jeder Vertrauen in den anderen haben kann. Natürlich rappelt es hier auch mal. Aber ich glaube, wir gehen einfach ein bisschen mehr aufeinander ein und lassen auch die Eigenheiten des anderen so sein, wie sie sind. Man muss sich hier nicht so anpassen. Solange es in dem großen Rahmen irgendwie funktioniert, funktioniert´s.

> „Andere Leute haben ja nur dann ein Problem, wenn du mit dem Zeigefinger darauf zeigst und sagst: Oh, du hast ein Problem. Wir haben halt keinen Zeigefinger."

Einer der Unterschiede zu anderen Unternehmen ist vielleicht, dass wenn etwas schiefgeht, niemals einer schuld ist, sondern wir gemeinsam versuchen, eine Lösung zu finden. Es bringt überhaupt nichts, auf der Vergangenheit herumzuhacken. Vielmehr ist es doch wichtig nachzuvollziehen: Warum ist etwas schief gegangen, wie können wir es verbessern?

Es gibt häufig Vorbehalte gegenüber Langzeitarbeitslosen – sowohl, was deren Qualifikation als auch Eigenschaften wie Belastbarkeit, Sozialkompetenz, Arbeitsmotivation oder Zuverlässigkeit betrifft. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Es gibt Menschen, die einfach Zeit brauchen, um wieder in den Job reinzukommen, das ist ganz normal. Es gibt

auch Menschen, die nie erwerbslos waren, die ebenfalls Zeit benötigen, um in eine neue Arbeitsstelle zu kommen oder sich etwas Neues anzueignen. Oder sie haben mal eine psychisch eher schlechte Phase und dann wieder eine bessere. Ich habe eigentlich die Erfahrung gemacht, dass Langzeiterwerbslose eher an sich selber scheitern, weil sie es besonders gut machen wollen und sich selbst einen Druck auferlegen, der wiederum der Sache nicht dient. Dann muss man den Druck rausnehmen. Dann funktioniert das.

Es gibt verschiedene Fördermaßnahmen sowohl für Langzeiterwerbslose, um deren Beschäftigungsverhältnisse und Lebenslagen zu stabilisieren, als auch für Arbeitgeber, wenn sie Langzeiterwerbslose einstellen, wie zum Beispiel Lohnkostenzuschüsse. Nehmen Sie solche Fördermittel in Anspruch?

Nein. Man muss schon ein ökonomisches Konzept als Grundlage haben, damit es auch eine Dauerhaftigkeit gibt. Sonst machen Sie den Menschen Hoffnung, und wenn die staatliche Finanzierung endet, dann war´s das wieder.

Wie finden Sie denn Ihre Mitarbeiter? Oder finden Ihre Mitarbeiter Sie?

Wir bekommen mittlerweile jede Woche 500 Bewerbungen. Selbst aus Bangladesch bewerben sich Menschen bei uns.

Bei „Manomama" werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unbefristet eingestellt. Bleiben sie auch langfristig?

Ja, natürlich. Sie sind gekommen, um zu bleiben.

Werden Sie auch von der Agentur für Arbeit angesprochen? Schickt Sie Ihnen Bewerber?

Damit haben wir schon längst aufgehört – einfach, weil wir so viele Bewerbungen bekommen. Am Anfang haben wir mit der Agentur für Arbeit regelrechte Informationsveranstaltungen gemacht. Das waren sehr gute und sehr professionelle Veranstaltungen. Wir arbeiten extrem gut mit der Agentur für Arbeit zusammen und haben, bevor „Manomama" bekannt wurde, gemeinsam den Grundstein gelegt für das gesamte Team hier. Auf diesem Weg haben wir ungefähr die ersten 40 Mitarbeiter gewonnen. Aber jetzt braucht es das nicht mehr, weil es sich herumgesprochen hat.

„Wir bekommen mittlerweile jede Woche 500 Bewerbungen – selbst aus Bangladesch."

Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Sie derzeit? Und wer arbeitet bei Ihnen?

Knapp 150, überwiegend Frauen, im Alter von 17 bis 67 Jahren. Rund zehn Prozent sind Männer. In der Verwaltung sind wir zu dritt – der Christopher, die Miriam und ich. Ich habe ein T-Shirt, auf dem steht: Ich bin die Abteilung (lacht).

Sie haben ein Buch geschrieben – „Wunder muss man selber machen". Der Untertitel lautet: „Wie ich die Wirtschaft auf den Kopf stelle". Wie wollen Sie das erreichen?

Das habe ich ja schon erreicht. Dass wir mit „Manomama" die Wirtschaft auf den Kopf gestellt haben, ist eigentlich schon ein vollzogener Beweis, denn es gibt uns jetzt im sechsten Jahr und wir schreiben schwarze Zahlen. Also alles, was die Menschen für völlig unmöglich gehalten haben, funktioniert – auch ökonomisch.

„Liebling Ihrer Näherinnen", „Mutter Theresa aus Augsburg", „Querkopf im besten Sinne", „Schreck der Wirtschaftsbosse" – man liest in den Medien viele Beschreibungen zu Ihrer Person. Und Sie polarisieren. Wie würden Sie sich selbst beschreiben?

In der Unternehmung bin ich Mädchen für alles. Und extern bin ich Wirtschaftsaktivist.

Das heißt, Ihr eigenes Unternehmen als lebender Beweis reicht Ihnen nicht.

Natürlich reicht mir der eigene Beweis nicht. Es wäre

ja relativ egoistisch, zu sagen: Ich weiß, dass es in der gesamten Wirtschaft falsch läuft, und ich kann hier 150 Menschen einen Arbeitsplatz ermöglichen. Ich würde gerne viel weiter gehen und die Rahmenbedingungen und auch die wirtschaftlichen Strukturen ändern, sodass wir weltweit für Menschen viel mehr Möglichkeiten schaffen, die durch die aktuelle Art der Ausprägung der Wirtschaft nicht gegeben sind.

Sie haben also eine Mission. Und was sind Ihre Beweggründe?

Ja, die Wirtschaft zu ändern. Ich bin mit der Wirtschaft, wie wir sie heute treiben, in keinster Weise zufrieden. Weder mit der Weltwirtschaft, weil wir keine Weltwirtschaft haben, sondern eine Industrienationen-Diktatur. Wenn wir Südamerika nehmen, wenn wir Afrika nehmen, wenn wir Südostasien nehmen, dann sitzen diese Kontinente nicht bei uns mit am Tisch, sondern sie sitzen unten und wir beuten sie aus. Und gleichsam bin ich nicht mit der neokapitalistischen, neoliberalen Wirtschaft zufrieden. Wir brauchen wieder eine Wirtschaft für den Menschen, nicht gegen ihn.

„Ich bin mit der Wirtschaft, wie wir sie heute treiben, in keinster Weise zufrieden. Wir brauchen wieder eine Wirtschaft für den Menschen, nicht gegen ihn."

Es geht Ihnen also nicht nur um die Wirtschaft hierzulande, sondern Sie denken global.

Es geht mir um Menschen. Und es ist mir egal, wo die sind.

In Deutschland ist die verfestigte Langzeitarbeitslosigkeit das wohl gravierendste Problem auf dem Arbeitsmarkt. Was müsste aus Ihrer Sicht passieren, damit sich dies ändert? Lässt sich Ihr Modell auf andere Unternehmen übertragen?

Ja, natürlich. Aber dazu brauchen wir eine Änderung der Wirtschaft. Ich nehme immer folgendes Beispiel: In Bayern gab´s den Hausel. Der Hausel war derjenige, der Brotzeit für die anderen besorgt hat, der den Hof gefegt hat – einfach die gute Seele eines Unternehmens. Dann gab´s irgendwann findige Controller, die gesagt haben:



Zur Person

Sina Trinkwalder wurde am 28. Januar 1978 in Augsburg geboren. Nach Abbruch ihres Studiums der Politik und Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München gründete sie mit 21 Jahren gemeinsam mit ihrem Mann eine Werbeagentur, die sie zusammen 13 Jahre erfolgreich leiteten. Im Jahr 2010 rief die Mutter eines zehnjährigen Sohnes in Augsburg das ökosoziale Modelabel „Manomama" ins Leben – das erste Social Business aus der Textilbranche in Deutschland. Für ihr soziales Engagement wurde Sina Trinkwalder bereits mehrfach ausgezeichnet, so mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis, dem Barbara-Künkelin-Preis, dem Bayerischen Bürgerkulturpreis, dem Deutschen Fairness-Preis und dem Bundesverdienstkreuz. Nach „Wunder muss man selber machen", in dem sie die Geschichte ihres Unternehmens erzählt, erschien in diesem Jahr ihr zweites Buch „Fairarscht – Wie Wirtschaft und Handel den Kunden für dumm verkaufen", in dem sie die Wirksamkeit von Siegeln für fair gehandelte und ökologisch hergestellte Waren hinterfragt.

Wir brauchen keine Hausel mehr. Also sprich: Personal einsparen, wo es nur geht. Und das ist genau das, was wir nicht tun dürfen. Wir müssen nun mal alle Menschen wieder in den Arbeitsmarkt integrieren – auch diejenigen, die nicht unbedingt das Zeug zum Doktor haben. Und dafür müssen wir auch wieder die Arbeitsplätze schaffen. Das bedeutet aber natürlich auch, dass wir uns der regionalen Wertschöpfung verpflichten. Dass wir in den Regionen Wert schöpfen, in denen wir die Konsumgüter auch verbrauchen.

So wie Ihr Unternehmen?

Das ist ein Grundprinzip von uns.

Sprich: Nicht in Bangladesch nähen lassen und die Produkte hier verkaufen.

Das bringt ja nichts. Das Resultat ist, das sehen Sie hier in Augsburg, dass in den vergangenen 40 Jahren 40.000 Arbeitsplätze in der Textilbranche kaputtgegangen sind. Deswegen ist Augsburg die ärmste Stadt Bayerns und jedes vierte Kind lebt unterhalb der Armutsgrenze. Wir nähen ja in Bangladesh nicht aus Menschenliebe, sondern weil es billig ist. Und wenn da vier Millionen Bengalen für unseren westlichen Konsum nähen, ist das nicht gesund. Nicht für das Land dort drüben, weil es eine Monoökonomie ist, und gleichsam nicht für uns, weil das ein Bumerang ist.

Wie wollen und können Sie andere überzeugen, es Ihnen gleichzutun? Indem Sie es ihnen vorleben?

Ja, durch Vorleben. Das ist wie Kinder erziehen. Kinder erziehen Sie am überzeugendsten, indem Sie es ihnen einfach vorleben. Und nicht mit Prügeln drohen, mit moralinsaurem Zeigefinger und Verboten. Ich bin viel unterwegs, halte viele Vorträge, schreibe die Bücher – ich kämpfe mit meinen Mitteln und versuche die Menschen dafür zu interessieren und auch ein bisschen zu inspirieren.

„Wir müssen alle Menschen wieder in den Arbeitsmarkt integrieren. Das heißt aber auch, dass wir uns der regionalen Wertschöpfung verpflichten."

Sie sind in den vergangenen fünf Jahren für Ihr unternehmerisches, aber auch persönliches Engagement mehrfach ausgezeichnet worden – zuletzt mit dem Bundesverdienstkreuz.

Das ist nicht nur für „Manomama", denn dafür muss man sich ja wirklich lange in diesem Bereich engagieren. Ich habe schon in unserer Werbeagentur schwer vermittelbare Jugendliche ausgebildet und zu den Kammerbesten gebracht.



Sie haben voriges Jahr in Augsburg auch das erste „Manomama"-Geschäft aufgemacht. Planen Sie neue Projekte?

Wir werden auf jeden Fall drei weitere Läden eröffnen. Und ich habe ein paar neue Projekte in ganz anderen Branchen. Wissen Sie, ganz ehrlich: Ich habe nie einen Plan. Ich mache einfach, wozu ich Lust habe und wozu meine Ladies Lust haben. Denn wenn Sie etwas machen, an dem Sie Spaß haben, dann lässt sich der Erfolg gar nicht verhindern (lacht). Hätten Sie mich vor sechs Jahren nach meinem Plan gefragt und ich hätte Ihnen die Geschichte von „Manomama" erzählt, dann hätten Sie gesagt: Ja, ja, träum weiter.

Ich habe mir ein halbes Jahr ein bisschen Pause ge-

gönnt, weil man auch auf sich selbst achten muss. Wenn Sie innerhalb von drei Jahren einen mittelständischen Betrieb aus dem Boden stampfen, auch wenn es im Team ist, und am Ende des Tages ihre ganze Kraft eingebracht haben, dann brauchen Sie auch einmal eine Zeit für sich. Jetzt habe ich Lust auf neue Ideen, neue kreative Geschichten, neue Projekte und werde damit wieder durchstarten.

„Es wird nur dann besser, wenn wir etwas ändern. Und wir – das sind wir alle. Und deswegen ist, glaube ich, auch die Renaissance von Gemeinschaft so schwer. Wir müssen machen, nicht nur warten."

Gibt es dann auch einen Laden in Nürnberg?
Erst, wenn der Club aufsteigt.

Was würden Sie jemandem raten, wenn er sich mit dem Gedanken trägt, etwas Ähnliches wie Sie zu tun?
Ich rate niemandem etwas. Es gibt da kein Patentrezept. Jeder muss für sich seinen eigenen Weg finden und gucken, was er machen will. Denn nur dann, wenn er sich ernsthaft damit auseinandersetzt – und die Zeit zum Denken und Auseinandersetzen muss er sich nehmen –, findet er den Weg. Es geht nicht zu sagen: Frau Trinkwalder, sagen Sie mal, was kann man da tun?

Warum sind Sie diesen Weg gegangen?
Weil ich irgendwann nicht mehr so weitermachen wollte wie bisher. Dazu kamen ein paar Erlebnisse, die mir das immer wieder vor Augen geführt haben. Man kann sich ja in seiner Unzufriedenheit auch suhlen, aber das ist nicht meine Art. Das Leben ist keine Generalprobe, das Leben ist Premiere. Die darf man nicht vermasseln.

Sie haben gesagt, Sie haben Ihr Unternehmen aus dem Boden gestampft – mit eigenen Mitteln und ohne irgendwelche Förderung. Was hat denn Ihre Familie zu dem Experiment gesagt?

„Manomama" – eine Augsburger Erfolgsgeschichte

Die manomama GmbH wurde im Jahr 2010 als erste ökosoziale Textilfirma in Deutschland von der Unternehmerin Sina Trinkwalder in Augsburg gegründet. Der Mensch steht dabei im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns, denn bei „Manomama" arbeiten vorwiegend Personen, die auf dem Arbeitsmarkt sonst kaum Chancen haben. Viele von ihnen sind langzeitarbeitslos, haben keinen Schulabschluss oder gesundheitliche Probleme. „Manomama" stellt sie dennoch stets unbefristet und zu einem Stundenlohn von mindestens zehn Euro ein.

Das Unternehmen legt großen Wert darauf, dass seine Produkte, darunter Jeans, T-Shirts, Kleider und Stofftaschen, am Ende der Kette den Titel „ökologisch" verdienen. Sie werden vom Garn bis zur Naht in Deutschland produziert und bestehen aus kontrolliert ökologischen, kompostierbaren und größtenteils regionalen Rohstoffen. Einzig die Biobaumwolle wird aus der Türkei und Westafrika bezogen.

Gestartet mit einer kleinen Manufaktur, beschäftigt „Manomama" mittlerweile rund 150 Mitarbeiter aus 25 Nationen und vertreibt seine Waren deutschlandweit über seinen Onlineshop und lokal in dem im Jahr 2016 eröffneten Laden in Augsburg.

Fördergelder hat Sina Trinkwalder nicht bekommen. Ihr Unternehmen ist zu 100 Prozent eigenkapitalfinanziert.

Also, das ist ein Lebensprojekt. Wenn Sie das Gefühl haben, Sie müssen etwas machen, dann machen Sie es. Und dann ist es völlig egal, was andere dazu sagen. Ich habe aber das Glück, dass mein Umfeld sagt: Hey, cool.

Wenn Sie drei Wünsche frei hätten, was würden Sie sich wünschen?

Als erstes würde ich mir etwas Gesellschaftliches wünschen und zwar, dass wir wirklich wieder mehr aufeinander zugehen, aufeinander eingehen, und dass wir Gesellschaft wieder mehr leben im Miteinander. Das klingt jetzt ein bisschen romantisch, aber ich glaube daran, dass das besser für uns ist. Als zweites würde ich mir natürlich etwas Unternehmerisches wünschen: Dass meine Unternehmungen mit meinen Menschen, die bei mir Arbeit gefunden haben, immer zwei Handbreit Wasser unterm Kiel haben. Es darf gern mal stürmisch werden, kein Problem, aber fahren wollen wir. Und den dritten Wunsch würde ich mir fast privat gönnen und mir wünschen, dass ich immer genügend Kraft und gute Ideen habe.



Sie sind nicht die Einzige, die sich mehr gesellschaftlichen Zusammenhalt wünscht. Umso interessanter ist es, dass es so schwierig zu sein scheint, dies zu erreichen.

Es wird nur dann besser, wenn wir etwas ändern. Und wir – das sind wir alle. Also müssen wir schon die Ärmel hochkrempeln und sagen: Okay, wir machen da was. Und deswegen ist, glaube ich, auch die Renaissance von Gemeinschaft so schwer. Wir müssen machen, nicht nur warten. Uns wird keine Besserung zuteil, wir können uns nur bessern.

Das Interview führten



Dr. Andrea Kargus
Leiterin des Geschäftsbereichs „Wissenschaftliche Medien und Kommunikationsstrategie" am IAB.
andrea.kargus@iab.de



Katrin Schweida
Wissenschaftsredakteurin im Geschäftsbereich „Wissenschaftliche Medien und Kommunikationsstrategie" am IAB.
katrin.schweida@iab.de