

Anita Brunner, Christiane Lellig, Herbert Winistorfer,
Thomas Lang

Teillohnstellen in privat- wirtschaftlichen Unternehmen

**Welche Geschäftsprozesse und Tätigkeiten
eignen sich und welches sind entscheidende
Erfolgsfaktoren?**

Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung
Nr. 10/2008

Institut für Nachhaltige Entwicklung INE
ZHAW Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Impressum

**Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen
Welche Geschäftsprozesse und Tätigkeiten eignen sich und welches sind entscheidende Erfolgsfaktoren?**

Anita Brunner, Institut für Nachhaltige Entwicklung, ZHAW

Christiane Lellig, K.M. Marketing

Herbert Winistorfer, Institut für Nachhaltige Entwicklung, ZHAW

Thomas Lang, K.M. Marketing

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Institut für Nachhaltige Entwicklung INE: Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung, Nr. 10/2008

ISBN: 978-3-905745-21-6

Alle Rechte vorbehalten

© Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, 2008

Kontakt	
Anita Brunner und Herbert Winistorfer	Christiane Lellig und Thomas Lang
Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften Institut für Nachhaltige Entwicklung, INE Postfach 8401 Winterthur	K.M. Marketing AG Stadthausstrasse 41 8400 Winterthur
www.ine.zhaw.ch	www.km-marketing.ch

Der Bericht spiegelt die Meinung der Autoren wider und repräsentiert nicht zwingend die Meinung des Instituts für Nachhaltige Entwicklung.

Beteiligte Personen und Institutionen

Verfasserinnen und Verfasser

Christiane Lellig/Thomas Lang, K.M. Marketing AG, Winterthur

Herbert Winistorfer/Anita Brunner, ZHAW, Institut für Nachhaltige Entwicklung, Winterthur

Begleitgruppe

Aeberhardt Werner, SECO

Burri Andreas, Kanton Basel-Stadt

Etienne Eric, Canton de Genève

Fischer Stephan, Stadt Zürich

Hanselmann Margrith, SODK

Inderbitzin Ralph, Stadt Lausanne

Keller Daniel, SECO

Littmann-Wernli Sabina, BSV

Müller Alice, Stadt Winterthur

Mussmann Thomas, Stadt Uster

Prandina Carmen, Kanton Zug/Stadt Zug

Rötheli Heidi, SVOAM

Schwager Claudia, Kanton Zug

Simonet Jean-Claude, Canton de Fribourg

Spadarotto Claudio, Stadt Bern/Städteinitiative

Stalder Barbara, Stadt Bern/Städteinitiative

Tecklenburg Ueli, SKOS

Tschannen Katharina, Kanton Zürich

Weber Hubert, Stadt Zug

Wüthrich Bernadette, Kanton Bern

Mitfinanzierungspartner

ALU-Stiftung

Stiftung für Hilfeleistungen an Arbeitnehmer

Stadt Bern, Direktion für Bildung Soziales und Sport

Stadt Lausanne, Direction de la sécurité sociale et de l'environnement

Stadt Luzern, Sozialdirektion

Stadt St. Gallen, Direktion Soziales und Sicherheit
Stadt Uster, Sozialbehörde
Stadt Winterthur, Sozialdepartement
Stadt Zug, Sozialamt
Stadt Zürich, Sozialdepartement
Canton de Fribourg, Direction de la santé et des affaires sociales
République et Canton de Genève, Département de la solidarité et de l'emploi
Kanton Basel-Stadt
Kanton Bern, Gesundheits- und Fürsorgedirektion, Sozialamt
Kanton Solothurn, Departement des Innern
Kanton Zug, Direktion des Innern, Sozialamt
Kanton Zürich, Sozialamt

Interviewte Institutionen

ARGE REAP, Buchrain
CIP – Centre d'intégration professionnelle, Genève
Dübi-Jobs, Dübendorf
Fondation ipt - intégration pour tous, Vevey
Job Coach Placement, Bern
KAP Koordinationsstelle Arbeitsprojekte, Pilotprojekt Teillohnstellen in der Privatwirtschaft, Winterthur
Stiftung für Arbeit, St. Gallen
Stiftung Impuls, Schaffhausen
Soziale Stellenbörse, Basel
Topjoberwallis, Visp/Viège

Interviewte Unternehmen

Bigla AG, Biglen
CAD-Büro Rinderer, Winterthur
Migros Genossenschaft Zürich, Zürich
Novaform GmbH, Zürich
SV Schweiz AG, Dübendorf

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	3
1 Einleitung	3
1.1 Ausgangslage	3
1.2 Problemstellung und Forschungsfokus	3
1.3 Ziele und Nutzen.....	3
1.4 Fragestellungen	3
1.5 Aufbau des Berichts	3
2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	3
2.1 Inhaltliche Dimension.....	3
2.2 Geographische Dimension.....	3
3 Vorgehen	3
4 Erkenntnisse aus der Literaturanalyse.....	3
4.1 Grundkonzepte der Arbeitsintegration.....	3
4.1.1 Konzepte, die im Rahmen von Teillohnstellen zur Anwendung kommen.....	3
4.2 Rahmenbedingungen von Teillohnstellen	3
4.2.1 Voraussetzungen zur Schaffung von Teillohnstellen	3
4.2.2 Die Akteure in der Arbeitsintegration	3
4.3 Möglichkeiten für Teillohnstellen	3
4.4 Nutzen und Kosten von Teillohnstellen	3
5 Erkenntnisse aus bisherigen Integrationsprojekten	3
5.1 Rahmenbedingungen von Teillohnstellen	3
5.1.1 Voraussetzungen zur Schaffung von Teillohnstellen	3
5.1.2 Die Akteure in der Arbeitsintegration.....	3
5.2 Möglichkeiten für Teillohnstellen	3
5.3 Nutzen und Kosten von Teillohnstellen	3
6 Erkenntnisse aus den Unternehmensfallstudien.....	3
6.1 Fallstudie 1: Detailhandel – Genossenschaft Migros Zürich	3
6.1.1 Organisation.....	3
6.1.2 Untersuchte Prozesse	3
6.2 Fallstudie 2: Gastronomie – SV Schweiz	3
6.2.1 Organisation.....	3
6.2.2 Untersuchte Prozesse	3
6.3 Rahmenbedingungen von Teillohnstellen	3
6.4 Möglichkeiten für Teillohnstellen	3
6.5 Nutzen und Kosten von Teillohnstellen	3
7 Synthese.....	3
7.1 Rahmenbedingungen von Teillohnstellen	3
7.2 Möglichkeiten für Teillohnstellen	3
7.3 Nutzen und Kosten von Teillohnstellen	3
7.4 Idealtypisches Vorgehen zum Aufsetzen eines Teillohnangebotes	3

8 Ausblick und offene Fragen	3
Tabellenverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	3
Glossar und Abkürzungen.....	3
Literaturverzeichnis	3
Anhang.....	3
A 1: Projektteilnehmende	3
A 2: Wissenschaftliche Literatur zu Ansätzen der Arbeitsintegration von Sozialhilfebeziehenden in der Schweiz; Konzepte, Erfahrungen, Erfolge	3
A 3: Teillohnstellen in der Privatwirtschaft, Projekte in der Schweiz	3
A 4: Gesprächsleitfaden Phase A1 – Analyse bestehender Projekte.....	3
A 5: Gesprächsleitfaden Phase A2 – Erfahrungen der Unternehmen.....	3
A 6: Gesprächsleitfaden Phase B1 – Organisation und Prozesse	3
A 7: Gesprächsleitfaden Phase B1 – Organisation und Prozesse; GMZ, Filiale	3
A 8: Gesprächsleitfaden Phase B1 – Prozesse und Tätigkeiten; Geschäftsoptimierung/Controlling SV Schweiz	3
A 9: Exemplarischer Ausschnitt aus Prozesstabellen: GMZ	3
A 10: Exemplarischer Ausschnitt aus Prozesstabellen: SV Schweiz	3
A 11: Anforderungsprofil Klient.....	3
A 12: Gesprächsleitfaden für vermittelnde Personen: Klein- und Mittelständische Unternehmen.....	3
A 13: Gesprächsleitfaden für vermittelnde Personen: Grossunternehmen – Administration	3
A 14: Gesprächsleitfaden für vermittelnde Personen: Grossunternehmen – Produktion.....	3
A 15: Anforderungsprofil Tätigkeit	3

Zusammenfassung

In den letzten Jahren sind die Sozialhilfekosten stetig angestiegen. Zudem haben die Sozialämter den Auftrag erhalten die Arbeitsintegration zu forcieren. Die Integration von langzeitarbeitslosen Sozialhilfebeziehenden in den privatwirtschaftlichen Arbeitsmarkt ist eine Möglichkeit, dieser Herausforderung zu begegnen. Für ausgesteuerte und langzeitarbeitslose Personen, die Leistungsdefizite aufweisen, was die Stellenvermittlung im regulären ersten Arbeitsmarkt erschwert, wurde von der Politik das Konzept des Teillohnes entwickelt. In einem Teillohnarbeitsverhältnis entspricht der von den ArbeitgeberInnen ausbezahlte Lohn der Teilleistung der Arbeitnehmenden. Die Differenz des ausbezahlten Lohns bis zum Existenzbedarf wird aus Sozialhilfegeldern erbracht. Das Wissen darum, welche Branchen und Prozesse sich für Teillohnstellen eignen, und wie die Rahmenbedingungen von Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen idealerweise aussehen müssen, damit ein möglichst hoher Integrationserfolg erzielt werden kann, ist allerdings erst ungenügend vorhanden. Das Forschungsprojekt *Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen* hat zum Ziel, zur Reduktion dieser Wissenslücke einen Beitrag zu leisten und in Form einer Arbeitshilfe den Sozialhilfebehörden und Vermittlungsinstitutionen ein Instrument bereitzustellen.

Innerhalb des Forschungsprojektes kamen verschiedene Methoden zum Zug. In einem ersten Teil wurde die bestehende Literatur auf die Fragestellungen hin analysiert. Anschliessend wurden bestehende Arbeitsintegrationsprojekte anhand von qualitativen Interviews mit den Projektverantwortlichen und mit VertreterInnen von an diesen Projekten beteiligten Unternehmen untersucht. In einem dritten Teil wurden Fallstudien in zwei Unternehmen durchgeführt.

Es zeigte sich, dass die Rahmenbedingungen entscheidend sind für das Gelingen einer Arbeitsintegration. So sind die befürchteten Mehraufwände ein grosses Hindernis für die Bereitschaft der Unternehmen, externe teilleistungsfähige Arbeitnehmende aufzunehmen. Das Vertrauen der ArbeitgeberInnen kann u.a. gefördert werden durch eine sorgfältige Vorselektion der TeillohnklientInnen, durch einen vorgängigen Arbeitseinsatz der KlientInnen in einer Sozialfirma, durch eine Anstellung im Leiharbeitsverhältnis und geringe administrative Anforderungen sowie durch Begleitstrukturen wie ein Coaching der KlientInnen und die Unterstützung im Krisenfall. Das Ausfallrisiko, zusätzlicher Betreuungsaufwand und administrative Kosten durch eine Teillohnstelle werden somit gering gehalten.

Innerhalb eines Unternehmens sind ebenfalls gewisse Voraussetzungen erforderlich für eine erfolgreiche Arbeitsintegration mittels Teillohnstellen. Da charakteristische Merkmale einer Mehrheit der TeillohnklientInnen eine mangelnde schulische bzw. fachliche Qualifikation, Verlangsamung und geringe Belastbarkeit und Flexibilität sind, sollten Teillohnstellen diesbezüglich möglichst geringe Anforderungen an die StelleninhaberInnen stellen (niederschwellige Tätigkeiten). Insbesondere sollte Zeitdruck vermieden werden. Klare Abläufe und Strukturen und eine definierte Ansprechperson kommen den Teillohnstellenmitarbeitenden entgegen. Allerdings sind Arbeitsprozesse, die diesen Anforderungen gerecht werden und sich demnach für Teillohnstellen eignen würden, in den Unternehmen nur noch selten anzutreffen. Zudem ist die Bereitschaft in den Unternehmen oft gering, Prozesse anzupassen.

Nutzen aus der Einrichtung von Teillohnstellen ziehen die Unternehmen insbesondere dann, wenn die regulären Mitarbeitenden durch die geschaffene Teillohnstelle entlastet

werden und ihre Arbeitszeit zur Ausübung qualifizierter Tätigkeiten zur Verfügung haben. Ebenfalls relevant ist der immaterielle Nutzen, den die Verantwortlichen in Unternehmen in den Teillohnstellen sehen. Dies ist meistens die Genugtuung „etwas Gutes zu tun“, seltener die Erwartung einer Stärkung der Unternehmensreputation nach aussen. Die persönliche Motivation der/des Vorgesetzten ist entscheidend bei der Frage, ob überhaupt eine grundsätzliche Bereitschaft besteht, Teillohnstellen anzubieten. In KMU ist die Bereitschaft zum sozialen Engagement innerhalb von Arbeitsintegrationsprojekten ausgeprägter als in Grossunternehmen. Dies hängt damit zusammen, dass in Grossunternehmen die einzelnen Geschäftsbereiche finanzielle Zielvorgaben erfüllen müssen. Daher ist deren Entscheidungsspielraum bei Personaleinstellungen relativ klein, das Ziel ist jegliche Risiken zu vermeiden, die die Erfüllung der Zielvorgaben verhindern oder beeinträchtigen könnten.

Motivierte, engagierte Vorgesetzte haben einen entscheidenden Einfluss auf die Stimmung im Team insgesamt und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, die Teillohnbeschäftigen zu integrieren. Konkurrenzsituationen sollten möglichst vermieden werden, so sollte den Mitarbeitenden durch Teillohnbeschäftigte nicht zusätzlicher Arbeitsaufwand entstehen und deren Arbeitsvielfalt nicht unerwünscht abnehmen.

Möglichkeiten für Teillohnstellen finden sich insbesondere in Gewerbebetrieben. In den Fallstudien wurden die Branchen Grossgastronomie und Warenhandel untersucht. Auch dort konnte ein gewisses Potential identifiziert werden. Die meisten Tätigkeiten sind Hilfsarbeiten in den Kernprozessen der Unternehmen. Die innerhalb von Integrationsprojekten platzierten KlientInnen sind aber auch in unterstützenden Prozessen tätig (z.B. administrative Aufgaben oder Hauswartsarbeiten).

Bei der Vermittlung sollten die Fähigkeiten und Interessen der KlientInnen beachtet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Arbeitsmotivation gegeben ist und es weder zu einer Über- noch zu einer Unterforderung kommt. Die Unternehmen sind ebenfalls daran interessiert eine Person vermittelt zu bekommen, die „zu ihnen passt“ und auf die die angebotene Stelle „zugeschnitten“ ist.

Das Forschungsprojekt *Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen* zeigt auf, dass zu einer erfolgreichen Umsetzung von Teillohnstellenprojekten, die sowohl zum Ziel der langfristigen Arbeitsintegration wie auch der Reduktion der Sozialhilfekosten beitragen sollen, bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Insbesondere die Vorgehensweise bei der Projektumsetzung sowie die vorgesehenen Projektstrukturen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Arbeitsintegration erlangt in der Sozialhilfe zunehmende Wichtigkeit. Dies nicht zuletzt aufgrund der in den 1990er Jahren markant angestiegenen Anzahl Sozialhilfesfälle und der damit einhergehenden Zunahme der Sozialhilfeausgaben. Seit den 90er-Jahren sind in einigen kantonalen Sozialhilfegesetzen Integrationsmassnahmen für Sozialhilfeempfängende explizit verankert worden. Die Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) beschreiben seit 1998 Arbeitsintegration explizit als Aufgabenbereich der Sozialhilfe¹.

Teillohnstellen (TLS) sind eine mögliche Form der Arbeitsintegration. Sie basieren auf der Überlegung, dass Langzeitarbeitslose häufig ein Handicap aufweisen, das ihre Leistungsfähigkeit reduziert und die Anstellung zu einem regulären Lohn verhindert. Um dem entgegenzutreten, wird beim Teillohnmodell diese Leistungseinbusse für den Arbeitgeber durch eine öffentliche Teilfinanzierung der Lohnsumme ausgeglichen.

Das Modell langfristig finanziert Teillöhne ist in der Schweiz bisher nicht sehr verbreitet. Häufiger anzutreffen sind temporäre Einarbeitungszuschüsse².

1.2 Problemstellung und Forschungsfokus

Aus den ersten Erfahrungen von Gemeinden mit dem Konzept der TLS in privatwirtschaftlichen Unternehmen zeigte sich, dass vor allem das Wissen über jene Branchen und Geschäftsprozesse, die sich für TLS eignen, sowie über die für eine erfolgreiche Arbeitsintegration mittels TLS notwendigen Rahmenbedingungen erst ungenügend vorhanden ist. Eine zielgerichtete, vertiefte Analyse in Unternehmen könnte die Effektivität und Effizienz der Identifikation geeigneter Stellen und der Vermittlung erhöhen.

Auf Anregung der Stadt Winterthur, die im Jahr 2006 die Konzeption für ein Pilotprojekt Teillohnstellen ausgearbeitet hatte, gab diese Wissenslücke Anlass zur Ausarbeitung des Projektvorschages *Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen*. Dank dem Interesse weiterer Städte und Kantone an diesem Projektvorschlag und deren Bereitschaft zur Mitfinanzierung konnte das Projekt schliesslich umgesetzt werden.

¹ Kritisch zu dem in vielen europäischen Ländern zu beobachtenden Wechsel von der Welfare zur Workfare Praxis des Wohlfahrtsstaates die Publikation von Kurt Wyss: Work-fare - Sozialstaatliche Repression im Dienst des globalisierten Kapitalismus bzw. sein Referat dazu (unter:

http://www.liste13.ch/IMG/pdf/wyss_muttenz.pdf (23.10.08) und die Rezension von Franz Schibli in der WOZ vom <http://www.woz.ch/artikel/inhalt/2007/nr51/Schweiz/15791.html> (23.10.08) , sowie die Ausgabe 49 des Widerspruch unter <http://www.widerspruch.ch/49.html>

² Seit 2005 gibt es in verschiedenen Städten Initiativen, vgl. dazu die Anstrengungen von Monika Stocker in Zürich (vgl. dazu das Interview im Tagesanzeiger http://www.initiative-villes.ch/de/pdf/V_Artikel_AGZ_d.pdf)

1.3 Ziele und Nutzen

Ziel der Untersuchung war, die aktuelle Situation und die Möglichkeiten der Schaffung von TLS in privatwirtschaftlichen Unternehmen aufzuzeigen. Die Ergebnisse sollten

- der Sozialbehörde in den Kommunen konkrete Branchen und Tätigkeitsbereiche (betriebliche Prozesse) benennen, in denen TLS in privaten Unternehmen unter betriebswirtschaftlichen Aspekten sinnvoll und nachhaltig eingerichtet werden können.
- aufzeigen, auf welche Art von Unternehmen und in welchen Branchen die Sozialbehörde mit welchem konkreten Platzierungsvorschlag zugehen kann und in welcher Organisationsform eine TLS erfolgreich geschaffen werden kann.
- den Unternehmen helfen, ihre Strukturen effizient auf die Möglichkeiten einer nachhaltigen Integration von TLS zu überprüfen.

Auf der Basis der Ergebnisse sollte eine Arbeitshilfe für Sozialbehörden und Unternehmen geschaffen werden, mit der TLS-KlientInnen wirksamer in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden können.

1.4 Fragestellungen

Im Zentrum der Untersuchung standen die Fragen: Wo sind TLS in der Privatwirtschaft unter betriebswirtschaftlichen Aspekten möglich, und wie müssen die Arbeitsbereiche organisiert sein, damit TLS-KlientInnen nachhaltig erfolgreich integriert werden können? Und welche Folgerungen ergeben sich daraus für den Prozess der Integration?

Dazu waren folgende Fragenkomplexe zu klären:

Rahmenbedingungen von Teillohnstellen

- Innerhalb welcher Rahmenbedingungen erfolgt die Schaffung von TLS (kantonale Unterschiede, Forderungen der Gewerkschaft, Arbeitgeberverband, etc.)?
- Welche Anforderungen muss eine TLS erfüllen (Austauschbarkeit des Personals bei Ausfall, geringe Qualifikationsanforderungen, usw.)?
- Welche Akteure sind im Bereich der TLS-Angebote zentral? Wie charakterisieren sich diese?

Möglichkeiten für Teillohnstellen

- Welche Branchen sind prädestiniert für TLS?
- Welche Prozesse innerhalb konkreter Firmen bzw. Branchen bieten sich an für den Einsatz von TLS-KlientInnen?
 - Welche Teilprozesse werden besser von Menschen als von Maschinen betreut (z.B. bereits teil-automatisierte Prozesse wie Recycling, geplante automatisierte Prozesse, etc.)?
 - In welchen Betrieben können welche Teilprozesse oder standardisierten Leistungen erbracht werden, die bisher „zusätzlich“ von den Mitarbeitenden erbracht werden mussten? (Idee: Arbeitserleichterung bzw. Entlastung „teurer“ Arbeitskräfte)

- durch „günstigere“. Bsp. Baustelle aufräumen, Kopierservice, Laufdienste usw.)
- Welche fachlich anspruchsvollen Tätigkeiten können ohne Zeitdruck erbracht werden? (Bsp. langsame Bauzeichnerin, teilarbeitsfähiger Buchhalter)
 - In welchen Betrieben oder Bereichen von Betrieben können Zusatzdienstleistungen für Kunden generiert werden durch die Schaffung von TLS? (Bsp. Tankstelle: Autowaschen, Tankservice)
 - Gibt es überhaupt Tätigkeiten oder Prozesse für Teillohn-Mitarbeitende, die sich wirtschaftlich rentieren?

Nutzen und Kosten von Teillohnstellen

- Welche Kosten, welcher Nutzen lassen sich für die TLS-anbietenden Unternehmen feststellen?
 - Wie hoch ist der administrative/organisatorische/personelle/motivationale Aufwand? (Integration in bestehende Teams, unterschiedlicher Arbeitsdruck auf Mitarbeitende, usw.)
 - Wie hoch ist der Aufwand für Schulung, Betreuung und zusätzliche administrative Aufgaben im Kontakt mit den Behörden?
 - Welches sind Nutzenfelder für TLS-anbietende Unternehmen?
 - Wie lässt sich der betriebswirtschaftliche Nutzen in einzelnen Feldern ausweisen (quantitativ, qualitativ)?

1.5 Aufbau des Berichts

In Kapitel 2 wird zunächst die inhaltliche, begriffliche und geographische Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes vorgenommen.

In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen beschrieben.

Die Kapitel 4, 5 und 6 fassen die Forschungsergebnisse der verschiedenen Projektphasen zusammen. Die Struktur innerhalb der Kapitel orientiert sich jeweils an den drei übergeordneten Forschungsfragen *Rahmenbedingungen von Teillohnstellen*, *Möglichkeiten für Teillohnstellen* und *Nutzen und Kosten von Teillohnstellen*.

In Kapitel 7 findet eine Synthese der Forschungsergebnisse statt.

Kapitel 8 zeigt einen kurzen Ausblick auf weitergehende mögliche Forschungsfragen im Bereich der Arbeitsintegration.

2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

2.1 Inhaltliche Dimension

Für TLS existiert keine einheitliche Definition. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf das Verständnis von TLS innerhalb des Forschungsprojektes *Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen*. TLS können auch ausserhalb von privatwirtschaftlichen Unternehmen angeboten werden. Nachfolgend wird daher ebenfalls aufgezeigt, weshalb sich das Forschungsprojekt auf privatwirtschaftliche Unternehmen konzentriert.

Teillohnstellen

TLS sollen den KlientInnen ermöglichen, mit ihrer effektiv erbrachten Leistung einen eigenen Lohn zu erwirtschaften und sich dadurch ganz oder teilweise aus der Sozialhilfe zu lösen.

Teillohnstellen sind in diesem Forschungsprojekt wie folgt definiert³:

Beschäftigung von Personen, die in einem Telpensum eine Teil-Leistung in privatwirtschaftlichen Unternehmen zu einem Teil-Lohn erbringen. TLS sollen denjenigen Sozialhilfebeziehenden zu einer dauerhaften Integration in den Arbeitsmarkt verhelfen, die zwischen 50 und 100 Prozent arbeitsfähig sind (bezogen auf die Anwesenheit), jedoch nur zwischen 30 bis 80 Prozent Leistung erbringen können, gemessen an einer durchschnittlichen Arbeitskraft.

Als potentielle KandidatInnen für TLS werden folgende Personengruppen angesehen:

- Personen mit Hemmnissen im Arbeitsmarkt aufgrund ihres Alters oder nicht gefragter Qualifikationen,
- Personen mit körperlichen, geistigen, psychischen oder verhaltensmässigen Einschränkungen,
- Personen mit einer Teilrente der Invalidenversicherung (IV) oder mit einem negativen IV-Entscheid.

Personen, die als geeignete KandidatInnen an einem Teillohnprojekt teilnehmen, werden im Folgenden als KlientInnen bezeichnet.

Die TeillohnbezügerInnen werden von den Unternehmen gemäss ihrer effektiv erbrachten Leistung entlöhnt. Die Differenz des ausbezahlten Lohns bis zum Existenzbedarf wird aus Sozialhilfegeldern erbracht. Als zusätzlicher Anreiz für die KlientInnen kann ein Einkommensfreibetrag vorgesehen sein.

Um nicht auf arbeitspolitischer Ebene auf Probleme zu stossen, sollten TLS in Bereichen geschaffen werden, in denen es zu keiner wettbewerbsverzerrenden Wirkung kommt und entsprechen auch kein Lohndumping stattfindet.

Privatwirtschaftliche Unternehmen und Sozialfirmen

³ Diese Definition von „Teillohn“ deckt sich weitgehend mit der von der Stadt Winterthur verwendeten Definition.

TLS sind sowohl im ersten (regulären) wie auch im zweiten Arbeitsmarkt aufzufinden.

Im ersten oder regulären Arbeitsmarkt bieten die privatwirtschaftlichen Unternehmen ihre Arbeitsstellen an. Privatwirtschaftliche Unternehmen sind Unternehmen, die im Gegensatz zu öffentlichen und halbprivaten Unternehmen gänzlich in Privatbesitz sind und privat finanziert werden. Ein gewinnorientiertes Verhalten ist kennzeichnend für privatwirtschaftliche Unternehmen. Die Löhne von Arbeitnehmenden des ersten Arbeitsmarktes werden vollständig aus den Erlösen der verkauften Produkte und Dienstleistungen gedeckt.

Privatwirtschaftlichen Unternehmen ist es möglich, einzelne TLS anzubieten. Ist dies der Fall, so gilt das Prinzip der privaten Lohnfinanzierung für die Teillohnmitarbeiterin bzw. den Teillohnmitarbeiter nicht. Der Lohn der Teillohnmitarbeiterin bzw. des Teillohnmitarbeiters ist teilweise subventioniert.

Ebenfalls dem ersten Arbeitsmarkt angehörig sind Unternehmen, die (teilweise) in öffentlichen Besitz sind und deren Mitarbeitenden zu marktüblichen Löhnen entschädigt werden sowie öffentliche Verwaltungen. Die Löhne dieser Mitarbeitenden werden häufig ganz oder teilweise durch öffentliche Gelder finanziert. Aufgrund dieser besonderen Eigenart werden Unternehmen mit öffentlichen Beteiligungen und öffentliche Verwaltungen in diesem Projekt nicht berücksichtigt.

Dem ersten Arbeitsmarkt steht der zweite Arbeitsmarkt gegenüber. Die im zweiten Arbeitsmarkt angesiedelten Unternehmen stellen leistungsbeeinträchtigten Personen Arbeitsplätze zur Verfügung. Aufgrund der Leistungseinschränkung der Mitarbeitenden sind die von Unternehmen des zweiten Arbeitmarktes angebotenen Güter und Dienstleistungen nur mit Subventionen konkurrenzfähig. Unternehmen des zweiten Arbeitsmarktes dienen primär dem Zweck der Beschäftigungsförderung. Diese Unternehmen werden daher auch oft als Sozialfirmen bezeichnet⁴.

2.2 Geographische Dimension

In die Untersuchung flossen die Erfahrungen von Arbeitsintegrationsprojekten aus der Romandie und der Deutschschweiz ein. Ebenfalls wurden Meinungen von ExpertInnen aus diesen beiden Sprachregionen miteinbezogen. In zwei Unternehmen wurden im Rahmen dieses Projektes Fallstudien durchgeführt. Diese beiden Unternehmen haben ihren Standort in der Deutschschweiz.

⁴ Ein Beispiel für eine Sozialfirma ist die Stiftung für Arbeit www.stiftungfuerarbeit.ch

3 Vorgehen

Die Vorgehensweise während des Projekts basierte auf einem qualitativen Ansatz. Tabelle 1 zeigt die einzelnen Projektphasen mit ihrem jeweiligen Ziel und der verwendeten Methodik auf. In den anschliessenden Kapiteln werden die einzelnen Projektphasen noch genauer beschrieben.

Phase	Ziel	Methode
Übersicht über relevante Forschungsliteratur	Kenntnis der in der Arbeitsintegration verwendeten Konzepte, Hinweise zu den Forschungsfragen aus der Literatur	Literaturanalyse
Analyse bisheriger Integrationsprojekte	Analyse Arbeitsintegrationsprojekte DCH und Romandie, Erfahrungen der in den Teillohnprojekten involvierten Unternehmen	Interviews
Fallstudien	Identifizierung von Rahmenbedingungen und Einsatzmöglichkeiten in privatwirtschaftlichen Unternehmen	Interviews, teilnehmende Beobachtung, Betriebsbegehung
Umsetzung	Entwicklung eines Leitfadens als Umsetzungsinstrument	Workshop mit Praxispartner

Tab. 1: Die Projektphasen

Zusammenarbeit mit Praxispartnern

Das Forschungsprojekt wurde von einer Gruppe von Praxispartnern begleitet, die sich aus VertreterInnen der mitfinanzierenden Städten und Kantonen sowie des BSV, SECO, SKOS, SVOAM, Städteinitiative Sozialpolitik und SODK zusammensetzte. Die Ergebnisse der einzelnen Projektphasen wurden den Mitgliedern der Begleitgruppe an zwei Sitzungen, im Herbst 2007 und im Frühjahr 2008, vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Die Ergebnisse der Diskussion mit den Mitgliedern der Begleitgruppe flossen in die Synthese der Projektergebnisse ein.

4 Erkenntnisse aus der Literaturanalyse

Die Literaturanalyse bezweckte, aus bestehenden Forschungsergebnissen Hinweise zu den Forschungsfragen zu erhalten und häufig verwendete Begriffe im Themengebiet der Arbeitsintegration zu klären. Die Quellen stammen aus einer Datenbank- und Internetrecherche. Berücksichtigt wurden Quellen zu den verschiedenen Ansätzen der Arbeitsintegration und zur Arbeitsintegration im Zusammenhang mit der Sozialhilfe. Es wurden nur Quellen untersucht, die sich (auch) auf die Schweiz bezogen. Die recherchierte Literatur wurde in einem kommentierten Literaturverzeichnis festgehalten⁵. Die Literaturanalyse fand im Zeitraum März bis Mai 2007 statt.

4.1 Grundkonzepte der Arbeitsintegration

Um das Ziel einer Arbeitsintegration von langzeitarbeitslosen Sozialhilfebeziehenden zu erreichen, existieren verschiedene konzeptuelle Ansätze. Grundsätzlich wurden fünf unterschiedliche Konzepte identifiziert (vgl. Tabelle 2), wobei diese in der Praxis häufig in gemischter Form auftreten. Nähere Ausführungen und Erfahrungen zu den einzelnen Konzepten können der entsprechenden Literatur entnommen werden. Im Anhang befindet sich ein kommentiertes Literaturverzeichnis mit Hinweisen, welche Konzepte in der entsprechenden Quelle behandelt wurden⁶.

⁵ Siehe Anhang 2: Wissenschaftliche Literatur zu Ansätzen der Arbeitsintegration von Sozialhilfebeziehenden in der Schweiz; Konzepte, Erfahrungen, Erfolge. Und Anhang 3: Teillohnstellen in der Privatwirtschaft, Projekte in der Schweiz

⁶ Siehe Anhang 2: Wissenschaftliche Literatur zu Ansätzen der Arbeitsintegration von Sozialhilfebeziehenden in der Schweiz; Konzepte, Erfahrungen, Erfolge.

Konzept	Beschreibung
Arbeitsvermittlung/Mentoring/Supported Employment	Arbeitsvermittlung in den ersten Arbeitsmarkt mit dem Ziel einer unbeschränkten Anstellung. Die Betreuungsintensität während der Vermittlung kann verschiedene Ausmaße annehmen. Von einem reinen zur Verfügung stellen von Stelleninseraten über Mentoringmaßnahmen bis hin zur weiteren Begleitung nach Stellenantritt im Falle des Supported Employment sind alle Betreuungsstufen denkbar. Teilweise werden den ArbeitgeberInnen Lohnsubventionen gewährt. Diese Lohnsubventionen sind eingebettet in eine aktive Beschäftigungsförderung.
Ausbildung	Subventionierte, staatlich oder privat organisierte Kurse, Praktika, etc.
Ausweitung der Arbeitsnachfrage mittels Anreizen	Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen mittels Anreizen für die arbeitsnachfragenden Unternehmen. Denkbar sind Lohnsubventionen auf Antrag, negative Einkommenssteuern, etc. Diese Maßnahmen sind passiver Natur und nicht mit aktiven Vermittlungsmassnahmen verbunden.
Beschäftigungsprogramme	Zeitlich beschränkte, subventionierte Arbeitsmaßnahmen, staatlich oder privat organisiert, meist im zweiten Arbeitsmarkt in Form von Kollektivprogrammen oder Einzelarbeitsplätzen. Ziel ist die Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt. Die Arbeitsmaßnahmen siedeln sich in verschiedene Tätigkeitsfelder an: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschäftigungsprogramme der öffentlichen Dienste: Arbeitsplätze bei der öffentlichen Hand ▪ Beschäftigungsprogramme von gemeinnützige Organisation: Arbeitsplätze in Non Profit Organisationen ▪ Beschäftigungsprogramme von Sozialfirmen: Arbeitsplätze in eigens für Sozialhilfebeziehende geschaffenen profitorientierten Unternehmen ▪ Beschäftigungsprogramme bei Unternehmen im ersten Arbeitsmarkt: Arbeitsplätze in Unternehmen auf dem ersten Arbeitsmarkt
Geschützte Arbeitsplätze	Dauerhafte Arbeitplätze für nicht in den ersten Arbeitsmarkt reintegrierbare Arbeitnehmende in Sozialfirmen/geschützten Werkstätten des zweiten Arbeitsmarktes

Tab. 2: In der Literatur beschriebene Konzepte zur Arbeitsintegration von Langzeitarbeitslosen

4.1.1 Konzepte, die im Rahmen von Teillohnstellen zur Anwendung kommen

Das Konzept Teillohnstellen setzt sich aus verschiedenen Elementen der Grundkonzepte zusammen. Es sind sowohl Elemente des Grundkonzeptes *Ausweitung der Arbeitsnachfrage mittels Anreizen* wie auch des Grundkonzeptes *Arbeitsvermittlung/Mentoring/Supported Employment* enthalten.

Anreize für den Arbeitgeber und die Stellensuchenden

Im Teillohnssystem wirken Anreize in Form von Lohnsubventionen. Lohnsubventionen können auf die Erhöhung des Arbeitsangebotes (Unternehmensseite) oder der Arbeitsnachfrage (ArbeiterInnenseite) abzielen (Bauer, Stutz 2002, 25). Im Teillohnssystem dürfte die Subventionierung vor allem auf der Seite der Arbeitgebenden wirken, da diese nicht die vollen Lohnkosten der Teillohnmitarbeitenden übernehmen müssen. Damit beginnt sich die Ausführung niedrig qualifizierter Arbeit mit einer geringen Wertschöpfungskraft durch eigens dafür eingestellte Beschäftigte wieder zu lohnen. Allerdings hängt diese Wirkung von Lohnsubventionen stark von der Elastizität der Arbeitsnachfrage ab. Ist diese relativ unelastisch (d.h., dass beispielsweise eine Veränderung der Mindestlöhne kaum Veränderungen bei der nachgefragten Arbeit bewirken), löst eine Lohnsubvention kaum Beschäftigungseffekte aus (Bauer, Stutz 2002, 25). Erst wenn Programme eine unbefristete Lohnsubvention vorsehen, versprechen sie eine positive Wirkung auf die Beschäftigungssituation (Bauer, Stutz 2002, 26).

Auf der Seite der Stellensuchenden schafft eine Lohnsubvention dann Anreize, eine Stelle

anzunehmen, wenn damit das erzielte Einkommen über demjenigen liegt, dass die betroffene Person ansonsten vom Staat als Sozialleistung empfangen hätte (Bonoli 2005, S. 3 und 7)

Begleitung, Supported Employment, Coaching

Im Teillohnkonzept wird der Stellensuchende vor und allenfalls auch nach Stellenantritt von einer Fachperson betreut. Die Begleitung kann unterschiedliche Ausmasse annehmen. Es kann sein, dass die Betreuungsperson im Wesentlichen als StellenvermittlerIn fungiert. „Die arbeitslose Person wird bei der Suche einer neuen Arbeit unterstützt; der Zugang zu offenen Stellen wird erleichtert.“ (Bonoli 2005, 3). Es kann sich aber auch eine weiterführende Betreuung als notwendig erweisen, etwa wenn zuerst Probleme der Stellensuchenden angegangen werden müssen, die ein Anstellungshindernis darstellen (Bonoli 2005, 3).

Eine Unterstützung der Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz kann die Chance des Stellenhaltes nachhaltig erhöhen (Hoffmann 2005, 39). In diesem Fall wird von Supported Employment bzw. Coaching gesprochen. Im Konzept des Supported Employment wird in der Regel nach dem Prinzip „first place, then train“ gehandelt (Rüst, Debrunner, o.S.). Die betreuende Person ist der „Job-Coach“. „Der Job Coach vereinbart regelmässig Termine mit der betroffenen Person und dem Vorgesetzten, ist in Krisensituationen jederzeit abrufbar [...]“ (Hoffmann 2005, 39). Der Coach ist zuständig für die Kommunikation mit der Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber, den übrigen Mitarbeitenden und allfälligen TherapeuInnen. Alle Beteiligten werden umfassend über die Situation der bzw. des betreuten Beschäftigten informiert (Hofmann 2005, 39).

4.2 Rahmenbedingungen von Teillohnstellen

4.2.1 Voraussetzungen zur Schaffung von Teillohnstellen

Die Bereitschaft von Unternehmen, teilleistungsfähige Arbeitnehmende zu beschäftigen, kann durch die Rahmenbedingungen wesentlich beeinflusst werden. Die Unternehmen sind darum besorgt, sich möglichst geringen finanziellen und zeitlichen Aufwand aufzubürden. Deshalb wünschen sie sich bei einer Beschäftigung einer TLS-Klientin bzw. eines TLS-Klienten geringen administrativen Aufwand und unbürokratischen Kontakt zu den Behörden (Fuchs 2006, 42) und (Baur 2003, 143).

Die Unternehmen möchten das Risiko mit teilleistungsfähigen Mitarbeitenden möglichst gering halten. Durch eine relativ unverbindliche Arbeitsbeziehung kann dem entsprochen werden (Fuchs 2006, 42). „Bei einer Festanstellung geht es immer um eine Investition, die sehr gut abgewogen werden will.“ (Baur 2003, XI) Ein temporärer Einsatz in Form von Praktika, Hospitanzen und vorübergehender Beschäftigung hat wesentlich tiefere Einstieghürden (Baur 2003, XI). Eine Untersuchung von Baumgartner et al. (2004, 63 und 249) liefert sogar das Ergebnis, dass im konkreten Anstellungsfall die öffentliche Finanzierung nicht entscheidend ist, dagegen ein Probeeinsatz und die externe Begleitung der teilleistungsfähigen Arbeitnehmenden sehr wichtig sind. Dieses Ergebnis wird allerdings im Bericht von Amosa (2007, 18) relativiert, dort weisen die AutorInnen auf die Wichtigkeit der finanziellen Anreize für kleine Unternehmen hin: „Die Anstellung von Langzeitarbeitslosen wird von den Arbeitgebenden als Risiko wahrgenommen, das gerade kleinere Firmen häufig nicht tragen können oder wollen. Für kleine Unternehmen ist daher das finan-

zielle Anreizsystem der Arbeitsmarktbehörden (Einarbeitungs- und Ausbildungszuschüsse sowie Praktika) von grosser Bedeutung.“

Eine Vorselektion kann das Risiko einer misslungenen Integration ebenfalls mindern; Unternehmen erwarten deshalb von den Vermittlungsstellen ein vorgängiges Auswahlverfahren (Fuchs 2006, 42). Auch die Fachleute erachten es als sehr wichtig, vor der Zuweisung in ein Programm eine gezielte Abklärung der beruflichen und sozialen Kompetenzen der potentiellen TeilnehmerInnen durchzuführen (Bieri 2006, 33).

Fuchs erwähnt in seiner Studie noch zusätzlich, dass Unternehmen klar festgesetzte Richtlinien und Rahmenbedingungen von TLS wünschen (Fuchs 2006, 42).

4.2.2 Die Akteure in der Arbeitsintegration

Die Unternehmen

In der Studie von Baumgartner et al. (2004) wurden Betriebe zur Thematik der Beschäftigung von behinderten Personen befragt. Es stellte sich heraus, dass anfangs 2003 rund 8% der Betriebe einen oder mehrere behinderte Mitarbeitende beschäftigten. „Dabei ist ein enger Zusammenhang mit der Grösse der Betriebe festzustellen. Mehr als die Hälfte der Betriebe mit 250 oder mehr Mitarbeitenden, nämlich rund 54%, beschäftigte zum Befragungszeitpunkt Anfang 2003 mindestens einen behinderten Mitarbeitenden. Bei den Betrieben mit 50 bis 249 Mitarbeitenden gaben 30% an, dass sie einen oder mehrere Behinderte beschäftigen. Hingegen hatten nach eigenen Angaben nur 6% der Betriebe mit 2 bis 49 Mitarbeitenden zumindest einen behinderten Mitarbeitenden.“ (49-50)

Allerdings sagen diese Resultate nichts aus über externe Platzierungsmöglichkeiten von behinderten bzw. leistungsbeeinträchtigten Personen, die generell als schwer vermittelbar gelten. Denn hier sind es vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), welche bereit sind, einem leistungsbeeinträchtigten Stellensuchenden eine Stelle anzubieten. Baur fasst in seiner Studie diesbezügliche Aussagen von Sozial- und PersonalberaterInnen bzw. Verantwortlichen aus Integrationsprogrammen folgendermassen zusammen: „Am geringsten seien die Chancen bei grösseren Unternehmen, bei deren formalisierten Auswahlverfahren die Schwervermittelbaren schon durch dass erste Sieb fielen. Bei KMU könnte man dagegen eher mit einer Einzelfallentscheidung rechnen; da hinge es vom Chef ab, ob er z.B. aufgeschlossen für Probleme von Behinderten sei [...].“ (2003, 131)

Ein Problem bei der Vermittlung sind auch die gestiegenen Qualifikationsanforderungen: „Vor allem Flexibilität und Selbstständigkeit gelten als die Merkmale, bei denen die Ansprüche besonders markant gewachsen sind.“ (Baur 2003, 124). Nach Baur sind Arbeitsplätze mit nur leichten Anforderungen für gering Qualifizierte nur noch selten anzutreffen, ebenso sind die Anforderungen an die Belastbarkeit gestiegen. Auch Baumgartner et al. (2004, 100), Amosa (2007, 18) und Bieri (2006, 34) erwähnen das gestiegene Anforderungsniveau im Arbeitsmarkt. „Die heutige Arbeitswelt beziehe sich stärker auf das Prinzip der Gewinnmaximierung durch hohe Leistungen der Arbeitnehmenden. In diesem Umfeld der Gewinnmaximierung und einem niedrigen Angebot an Stellen haben es Personen mit einer eingeschränkten Leistungsfähigkeit viel schwieriger, sich zu behaupten.“ (Bieri 2006, 34) Amosa führt in ihrem Bericht aus, dass die hohen Anforderungen sowohl inhaltlich als auch bezüglich Disziplin und Eigenverantwortung gelten (2007, 18). Unabdingbare Eigenschaften, die Unternehmen von leistungsbeeinträchtigten Mitarbeitenden erwarten, sind

Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft (Baumgartner et al. 2004, 107). Weisen Arbeitssuchende Überzeugungskraft, Motivation und Eigeninitiative (zum Beispiel durch ausserberufliches Engagement) aus, steigen deren Chancen auf eine Anstellung (Amosa 2007, 18).

„Am höchsten ist die Bereitschaft der Unternehmen einen körperlich Behinderten einzustellen.“ (Baumgartner et al. 2004, 96). Dagegen existieren gegenüber Menschen mit geistigen Behinderungen (Baumgartner et al. 2004, 96), mit psychischen Beschwerden sowie gegen langzeitarbeitslose Jugendliche (Baur 2003, XI) die meisten Vorbehalte.

Baumgartner et al. fragten in ihrer Studie die Unternehmen nach Hemmnissen, die eine Einstellung von behinderten Mitarbeitenden erschweren. Dabei wurden unter anderem die Erfordernis von baulichen Anpassungen sowie der Mehraufwand bei der Betreuung genannt. Betriebe aus dem Gastgewerbe befürchten zusätzlich negative Reaktionen von Kundinnen und Kunden (2004, XVII-XVIII).

Die teilleistungsfähigen Mitarbeitenden

In der Studie von Baur (2003) werden die Merkmale der Teilnehmenden an den Arbeitsintegrationsprojekten beschrieben. Beim Geschlecht wurde festgestellt, dass die Frauen untervertreten waren. Es wird vermutet, dass Frauen aufgrund familiärer Betreuungspflichten seltener eine berufliche Integration anstrebten. Die am häufigsten auftretende Altersgruppe waren die 30- bis 59-Jährigen. Bei unter 30-Jährigen wird spekuliert, dass sie eher Ausbildungslösungen in Angriff nähmen. Teilnehmende Schweizer und ausländischer Nationalität sind in etwa ausgeglichen. Dies steht im Widerspruch zur Tatsache, dass Personen ausländischer Staatsangehörigkeit stärker als SchweizerInnen von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind (Amosa 2007, 10).

Die Studien von Amosa (2007, 13), Baur (2003, 60ff) und Bieri (2006, 36) benennen Erklärungsfaktoren für die Langzeitarbeitslosigkeit, die gleichzeitig als Defizite bei der Stellensuche gelten. Genannt wurden u.a.: Ganz generell die lange Abwesenheit vom Arbeitsmarkt („Diese Abwesenheit beraubt die Personen einer Alltagsstruktur, schwächt ihre sozialen und beruflichen Fähigkeiten und verkleinert ihre Chance auf eine neue Anstellung...“ (Bieri 2006, 36)), weiter ein tiefes Selbstwertgefühl, fehlende Motivation zur Stellensuche (z.B. aufgrund von Verschuldung), Krankheitsanfälligkeit, physische und psychische Probleme, Verschweigen bzw. Verdrängung von Gesundheits- und Suchtproblemen, Mehrfachproblemstellungen, fehlende Schlüsselqualifikationen wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Leistungsbereitschaft, Konfliktfähigkeit, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenzen, kein aktueller Wissensstand, fehlende/schlechte Schulbildung, fehlende fachliche Qualifikationen, unangepasste Erwartungen, Fehleinschätzung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt, mangelnde Sprachkenntnisse und ein hohes Alter.

4.3 Möglichkeiten für Teillohnstellen

In der untersuchten Literatur finden sich keine Hinweise auf Branchen oder bestimmte Tätigkeiten, die sich gut für TLS eignen. Einzig die Studie von Baumgartner et. al (2004, 9) liefert einen Hinweis. In einer Selbsteinschätzung meinten 35% der 1'622 befragten Unternehmen des ersten Wirtschaftssektors und 34% der befragten Unternehmen des dritten Wirtschaftssektors, dass eine Beschäftigung einer leistungsbeeinträchtigten Person mög-

lich wäre. Im zweiten Sektor stimmten dieser Einschätzung nur 26% der Unternehmen zu.

4.4 Nutzen und Kosten von Teillohnstellen

Unternehmen ziehen dann einen Nutzen aus der Beschäftigung eines (vormalig) Sozialhilfebeziehenden, wenn die Voraussetzungen, welche diese Person mitbringt, auf die Stelle zugeschnitten sind und sich der Umgang mit dieser Person angenehm gestaltet. Eine externe Betreuung kommt den Unternehmen entgegen, auch möchten die Unternehmen über allfällige Probleme dieser Person aufgeklärt werden (Baur 2003, 134). Die häufigsten Entlassungsgründe einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters an einem Integrationsarbeitsplatz sind demnach auch die fehlende Leistungsfähigkeit und die mangelnde externe Betreuung (Baumgartner et al. 2004, 88-89). Die Studie von Baumgartner et al. zeigt eine mehrheitlich positive Erfahrung der Unternehmen in Bezug auf die Beschäftigung von behinderten Mitarbeitenden auf (2004, 78).

5 Erkenntnisse aus bisherigen Integrationsprojekten

In der Projektphase der Analyse von Integrationsprojekten wurden zehn bestehende, teilohnähnliche Arbeitsintegrationsprojekte aus verschiedenen Teilen der Schweiz ausgesucht und mit den Projektverantwortlichen ein leitfadengestütztes Interview durchgeführt. Erfragt wurden die genaue Ausgestaltung der Projekte, die Profile, die Leistungsfähigkeit und die besonderen Bedürfnisse der KlientInnen, die von den KlientInnen ausgeführten Arbeiten, die Stellenanforderungen sowie die Erfahrungen, die gemacht wurden und welche Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren (Hindernisse/Hemmnisse/Barrieren) identifiziert wurden⁷.

Interviews wurden mit den Verantwortlichen folgender Projekte geführt:

- ARGE REAP, Buchrain,
- CIP - Centre d'intégration professionnelle, Genève,
- Dübi-Jobs, Dübendorf,
- Fondation ipt - intégration pour tous, Vevey,
- Job Coach Placement, Bern,
- Pilotprojekt Teillohnstellen in der Privatwirtschaft, Winterthur,
- Stiftung für Arbeit, St. Gallen,
- Stiftung Impuls, Schaffhausen,
- Soziale Stellenbörse, Basel,
- Topjoberwallis, Visp/Viège.

Ebenso wurden Interviews zu denselben Themen geführt mit drei Arbeitgebenden verschiedener Branchen, die im Rahmen je eines der befragten Integrationsprojekte bereits Erfahrungen mit der Integration leistungsbeeinträchtigter KlientInnen gemacht haben. In folgenden Unternehmen wurden Interviews durchgeführt: Bigla AG, Biglen, CAD-Büro Rinderer, Winterthur und Novaform GmbH, Zürich⁸.

Die Interviews fanden im Zeitraum Juni bis September 2007 statt.

Das Teillohnprojekt von Winterthur wurde im Jahr 2006 am Forum Arbeitsmarkt den VertreterInnen des Wirtschaftsraumes Winterthur vorgestellt und mit ihnen diskutiert⁹. Die Ergebnisse dieses Arbeitsmarktfocus fliessen ebenfalls in die Ausführungen der Analyse der bisherigen Integrationsprojekte mit ein.

⁷ Siehe Anhang 4: Gesprächsleitfaden Phase A1 – Analyse bestehender Projekte

⁸ Siehe Anhang 5: Gesprächsleitfaden Phase A2 – Erfahrungen der Unternehmen

⁹ <http://www.stadt.winterthur.ch>

5.1 Rahmenbedingungen von Teillohnstellen

5.1.1 Voraussetzungen zur Schaffung von Teillohnstellen

Unternehmensgrösse

Bisherige Integrationsprojekte, die teilleistungsfähige Personen in privatwirtschaftliche Unternehmen vermittelt haben, berichten insbesondere über eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) mit 5 bis ca. 150 Mitarbeitenden. Dies wird überwiegend darauf zurückgeführt, dass es in diesen Unternehmen eine einzige Ansprechperson gibt, die allein über das Engagement für eine leistungsbeeinträchtigte Person entscheidet. Die Strukturen in diesen Unternehmen sind überschaubar und es gibt keinen grossen Verwaltungsapparat. Die KMU können schnell entscheiden. Es handelt sich in erster Linie um Gewerbetriebe. Häufig sind es Familienbetriebe. Diesen wird ein anderes Geschäfts- und Sozialdenken zugeschrieben als Grossunternehmen. Dabei scheint nicht entscheidend zu sein, ob der Betrieb durch den Inhaber bzw. die Inhaberin geführt ist oder nicht.

Die Zusammenarbeit mit Grossunternehmen und Konzernen wird gemeinhin als schwierig beschrieben. Bei den Grossunternehmen versandeten die Dossiers in den komplexen Strukturen. Zudem schliessen nach bisherigen Erfahrungen standardisierte Rekrutierungsprozesse Personen mit Leistungseinschränkungen von vornherein aus. Niederschwellige Tätigkeiten werden häufig ausgelagert oder an externe Firmen untervergeben. Nach den Erfahrungen einzelner Projekte bestehen Chancen auf Filial- bzw. Betriebsebene. So haben beispielsweise die FilialleiterInnen der Migros eine (begrenzte) Einstellungskompetenz für Praktika und niederschwellige Tätigkeiten. Dies kann für KlientInnen ein guter Ausgangspunkt sein, um sich im Unternehmen weiterzuentwickeln.

Persönliche Motivation des Vorgesetzten und gute Auftragslage

Die Erfahrungen der bestehenden Integrationsprojekte zeigen, dass die Integration einer leistungsbeeinträchtigten Person im Unternehmen nur top-down funktioniert. Es braucht das Wohlwollen der bzw. des Vorgesetzten gegenüber einer solchen Person. Für die Unternehmen ist der Eindruck wichtig, dass die Bilanz von Kosten und Leistung ihres sozialen Engagements ausgeglichen ist. Darüber hinaus müssen die Arbeitgebenden bereit sein, finanzielle Einbussen hinzunehmen, wenn sie sich auf die Beschäftigung einer leistungsbeeinträchtigten Person einlassen. Aussicht auf Vermittlungserfolg besteht bei Unternehmen mit guter Auftragslage; bei diesen ist eine Entlastung der regulären Mitarbeitenden erwünscht.

Die Arbeitsorganisation im Unternehmen

In Bezug auf eine allfällige Anpassung der Arbeitsorganisation in den Unternehmen wurden unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Im Normalfall werden für die Schaffung einer Teillohnstelle keine Strukturen verändert. Entweder der oder die BewerberIn erfüllt die Anforderungen für eine vorgesehene Tätigkeit oder es kommt keine Anstellung zustande. Es kann jedoch sein, dass neue, zusätzliche Aufgaben von den KlientInnen erfüllt werden. So wurde beispielsweise bei einer Haustechnikfirma extra die Position eines Lagerverantwortlichen geschaffen. Oder es werden Aufgaben, die die übrigen Mitarbeitenden vorher neben ihren Kernaufgaben mit erledigt haben, von den TLS-Mitarbeitenden übernommen, was zu einer Entlastung der regulären Mitarbeitenden führt. Tiefgreifendere organisatorische Veränderungen werden in der Regel nicht vorgenommen. Bei körperlichen Ein-

schränkungen ist die Anpassung des Arbeitsplatzes jedoch sehr wichtig. Weitere nötige Anpassungen können Stressreduktion, Anpassungen an Lärmempfindlichkeit, Lichtbedürfnisse oder Anpassungen der Arbeitszeit sein. Dies ist insbesondere bei KlientInnen mit starken psychischen Problemen erforderlich; hier ist z.B. oft Frühaufstehen medikamentös bedingt schwierig.

Die Unternehmen müssen über eine Arbeitsorganisation verfügen, die das langsame Ausführen von Arbeiten erlaubt. Die erforderliche Infrastruktur in Form eines Arbeitsplatzes muss vorhanden sein. Die arbeitgebenden Unternehmen sollten Hilfestellung von Seiten der Vermittlungsinstitution bekommen. Umgekehrt sollte auch die Bereitschaft vorhanden sein, dieses Unterstützungsangebot anzunehmen. Damit die Integration nachhaltig funktioniert, müssen die ArbeitgeberInnen über Stärken, Schwächen und potentielle Problemstellungen der KlientInnen informiert sein. Es darf nicht die gleiche Leistung erwarten werden wie bei regulären Mitarbeitenden. Damit aufgrund dieser Ungleichheit keine Spannungen zwischen den übrigen Mitarbeitenden entstehen, müssen diese ebenfalls von der Unternehmensführung über die besondere Situation der bzw. des TLS-Beschäftigten informiert werden. Darüber hinaus muss die Arbeit so organisiert sein, dass die Mitarbeitenden nicht das Gefühl bekommen, mehr als vorher arbeiten zu müssen, um die geringere Leistung der bzw. des TLS-Beschäftigten auszugleichen. Die Chemie zwischen den TLS-Beschäftigten und den regulären Mitarbeitenden muss stimmen.

Betreuung am Arbeitsplatz

Wichtig ist, dass die TLS-Beschäftigten eine feste Bezugsperson im Unternehmen haben, die Empathie besitzt und vermitteln, stützen und klare Linien aufzeigen kann sowie Zeit für eine sorgfältige Einarbeitung hat. Diese Ansprechperson sollte einen Auftrag nach dem anderen erteilen, nicht mehrere gleichzeitig. Sie sollte Verständnis für die Schwächen der Klientin bzw. des Klienten haben, aber gleichzeitig die Einhaltung von Auflagen und Vereinbarungen fordern. Sichtbare, klare Strukturen sowie eine Führungskultur der Wertschätzung steigern die Erfolgschancen bei der Integration. Ebenso ist die Integration in ein soziales Netz von ArbeitskollegInnen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Als problematisch erachtet wird hingegen eine Trennung der „Kulturen“ in Leistungsfähige und Gescheiterte.

Finanzierung

Projekte, deren Finanzierung im Teillohn auf 6-12 Monate begrenzt ist, können ausschliesslich KlientInnen mit hohem Entwicklungspotential vermitteln. Wird bis zum Ablauf der „Teillohn-Finanzierung“ nicht die volle Leistungsfähigkeit erreicht, löst das Unternehmen den Arbeitsvertrag auf. Die KlientInnen erhalten Anspruch auf ALV und kommen in den Vermittlungsprozess des RAV. Dieser Ansatz erlaubt keine nachhaltige Integration leistungsbeeinträchtigter Personen in den Arbeitsmarkt. Für eine erfolgreiche Umsetzung des Teillohn-Konzeptes muss eine langfristige Finanzierung der „Teillohn-Beschäftigung“ gesichert sein.

Administrativer Aufwand

Die Unternehmen erwarten von der Zusammenarbeit mit der Sozialbehörde möglichst geringe formelle Hürden und schnelle Unterstützung im Krisenfall. Grosser administrativer Aufwand und unklare Zuständigkeiten schrecken potentielle AnbieterInnen von TLS ab.

Förderliche und hinderliche Faktoren aus Sicht der Unternehmen

Für eine erfolgreiche Integration sind aus Sicht der Unternehmen insbesondere der er-

kennbare Arbeitswille und das Engagement der KlientInnen wichtig sowie die Bereitschaft zur Integration im Unternehmen. Hemmnisse für die Beschäftigung einer leistungsgeminderten Person sind eine mangelnde Verfügbarkeit der KlientInnen sowie ein erhöhtes Ausfallrisiko aufgrund von Krankheitsrückfällen oder fehlendem Durchhaltevermögen. Ein vormaliger Arbeitseinsatz zur „Anklimatisierung“ an den Arbeitsalltag fördert daher das Vertrauen der Unternehmen in die Bewerberin bzw. den Bewerber. Auch der erhöhte Betreuungsaufwand („Immer darauf achten, dass die Person nicht überfordert wird“) und ein mangelndes Entwicklungspotential bei den KlientInnen sind Hindernisse. Ebenso genannt wird der Mangel an regelmässigen Tätigkeiten ohne Termindruck. Ein Ausschlusskriterium für die meisten Unternehmen ist eine vorliegende Suchtproblematik.

5.1.2 Die Akteure in der Arbeitsintegration

Abbildung 1 zeigt die Akteure und das Beziehungsnetz im Falle einer angestrebten Arbeitsintegration exemplarisch auf. Die wichtigsten Akteure und die an sie gestellten Erwartungen sind anschliessend näher ausgeführt.

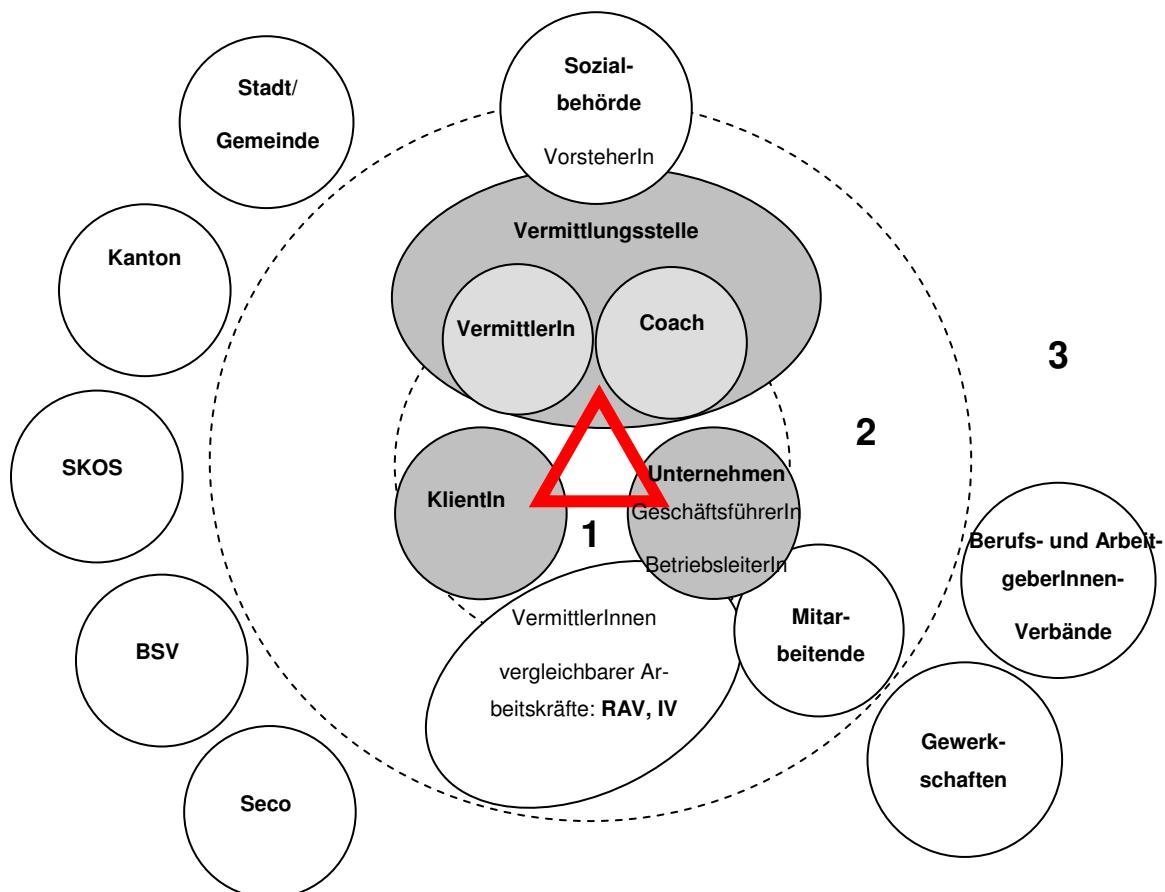


Abb. 1: Akteure und Beziehungsnetz bei der Arbeitsintegration von Sozialhilfebeziehenden; 1: zentrale Akteure, 2: mitbetroffene Akteure, 3: Akteure, die die Rahmenbedingungen beeinflussen. (Quelle: eigene Darstellung)

Die Hauptakteure im Falle einer Arbeitsintegration sind die Klientin bzw. der Klient, die Vermittlungsstelle und das arbeitgebende Unternehmen. In der Vermittlungsstelle sind die zuständige Vermittlerin bzw. der zuständige Vermittler und der Coach die federführenden

Personen, im Unternehmen sind dies die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer oder die Betriebsleiterin bzw. der Betriebsleiter. Die Hauptakteure sind untereinander im engen Kontakt. Die Vermittlungsstelle kann der Sozialbehörde angegliedert sein, oder aber die Sozialbehörde ist externe Auftraggeberin der Vermittlungsstelle. Ein ebenfalls wichtiger Akteur, wenn auch (meistens) ohne direkte Mitsprachemöglichkeiten, sind die Mitarbeitenden der Unternehmen, in denen die KlientInnen arbeiten. Die Mitarbeitenden können viel zum Integrationserfolg mit beitragen. Die Unternehmen werden von diversen anderen Anbietern vergleichbarer Arbeitskräfte umworben. So können beispielsweise auch das RAV oder die IV als ArbeitsvermittlerInnen auftreten. Die Akteure am äusseren Rand sind nicht direkt in den Vermittlungsprozess involviert, aber mitbestimmend bei den geltenden (rechtlichen) Rahmenbedingungen für TLS bzw. Arbeitsintegrationsprojekte.

Im Folgenden werden – als Synthese aus den Interviews – die wichtigsten Akteure des Beziehungsnetzes der Arbeitsintegration kurz charakterisiert, und die von anderen wichtigen Akteuren an sie gestellten Erwartungen beschrieben.

Die Klientin/der Klient

Allgemeine Merkmale

Im Folgenden werden die charakteristischen Merkmale der KlientInnen von Arbeitsintegrationsprojekten anhand der Kategorien Leistungsbeeinträchtigung, Qualifikation und Persönlichkeit beschrieben.

a. Leistungsbeeinträchtigung

Die Leistungsbeeinträchtigung kann grundsätzlich auf drei verschiedenen Ebenen liegen, der körperlichen, psychischen oder der Verhaltensebene (Sozialverhalten, Suchterkrankung).

Da die Beeinträchtigung unabhängig von diesen Ebenen entweder zu einer tatsächlichen Arbeitsverlangsamung führt oder dazu, dass die Person dem Leistungsdruck psychisch nicht stand halten kann, kommen generell Arbeiten ohne Termindruck in Frage für Teillohnbeschäftigung.

b. Qualifikation

Die Mehrheit der KlientInnen ist ohne Schul- und/oder Berufsabschluss. Lediglich eine Minderheit sind qualifizierte Fachleute mit abgeschlossener Berufsausbildung oder Hochschulabschluss. Im Durchschnitt sind die KlientInnen seit 2-5 Jahren nicht mehr erwerbstätig. Die lange Abwesenheit vom Arbeitsmarkt führt bei ihnen zu einer Wissenskluft und dem Verlust von vormals erworbenen (Fach-)Kompetenzen. Je nach Region besitzen bis zur Hälfte der KlientInnen nur mangelnde Sprachkenntnisse, vor allem im schriftlichen Ausdruck.

Daher kommen für die Mehrheit der KlientInnen niederschwellige Tätigkeiten mit Entwicklungspotential in Betracht oder anspruchsvollere Tätigkeiten, die jedoch in einem „Training on the job“ im Unternehmen erlernt werden können.

c. Persönlichkeit

Typisch für die Mehrzahl der KlientInnen sind Mehrfachproblemstellungen, d.h. es treten mehrere Problemstellungen wie körperliche Beeinträchtigung, psychische Probleme u.ä.

gleichzeitig auf. Überschuldung ist in diesem Zusammenhang ein häufig genanntes Problem, das zusätzlich zu einer Leistungsbeeinträchtigung auftritt. Die Überschuldung drückt auf die Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der KlientInnen, da sie wissen, dass ihnen von dem erwirtschafteten Geld nicht viel übrig bleibt.

Das Leben im Spannungsfeld zwischen Selbstüberschätzung bei gleichzeitig geringem Selbstwertgefühl wird als weiteres charakteristisches Merkmal angegeben. Häufig sind die Personen verlangsamt, nur geringfügig belastbar und wenig flexibel. Sie haben ein grosses Bedürfnis nach Stabilität und festen Strukturen. Ihre häufig hohe Einsatzbereitschaft und Motivation führt zuweilen zu überhöhten Erwartungen an die eigene Leistungsfähigkeit.

Aufgrund dieser Bedürfniskonstellation kommt eine Beschäftigung in festen, standardisierten Tätigkeiten in Frage mit klar definierten Abläufen und Strukturen und wenigen Entscheidungssituationen.

Profilgruppen

In den Interviews wurde nach dem Profil der Projektteilnehmenden gefragt. Aus diesen Daten wurden mittels Clustering fünf Profilgruppen identifiziert. Die Profilgruppen sind in der folgenden Tabelle 3 beschrieben.

Profilgruppe	Merkmale	Bemerkung
Hilfsleute ohne Schulabschluss bzw. Berufsausbildung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Männer, Ende 50, aus der Baubranche oder der Industrie ▪ Sprachprobleme, vorwiegend in der schriftlichen Kommunikation (z.B. Italiener und Portugiesen aus erster Generation) ▪ Physische Beeinträchtigungen (können nicht mehr so viel heben, tragen, etc.) ▪ Kompetenzen, die am Arbeitsmarkt nicht mehr gefragt sind (z.B. aufgrund von Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt: weniger Produktion, mehr Dienstleistung) ▪ Nicht verarbeitete Lebenskrise ▪ Mangelnde intellektuelle Fähigkeiten ▪ Mangelnde EDV-Kenntnisse für den Einsatz im Dienstleistungsbereich 	Die Merkmale können einzeln oder mehrere zusammen auftreten
Qualifizierte Fachleute	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vormals hauptsächlich (aber nicht ausschliesslich) in handwerklichen Berufen tätig ▪ Lebenskrise aufgrund Sucht Scheidung oder anderer einschneidender Erlebnisse ▪ Verlangsamung ▪ Schwieriges Sozialverhalten (Beispielsweise eine Person, die bei den geringsten Problemen nicht zur Arbeit erscheint oder die streitsüchtig ist und sich überall schlecht behandelt fühlt) ▪ Verlust der Kompetenzen aus dem erlernten Beruf aufgrund langer Abwesenheit vom Arbeitsmarkt 	Die Merkmale können einzeln oder mehrere zusammen auftreten
Jugendliche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwieriges Sozialverhalten ▪ Suchtproblematik ▪ Psychische Probleme ▪ Kein Schulabschluss, mangelnde Basisschulbildung ▪ Keine Berufsausbildung ▪ Straffälligkeit ▪ Mangelnder Leistungswillen ▪ Abhängigkeit von einem Elternteil 	<p>Bei dieser Gruppe geht es eher um Resozialisierung als um berufliche Wiedereingliederung, da diese Jugendlichen meist noch gar nie erwerbstätig waren.</p> <p>Aus Sicht der Mitglieder der Begeleitgruppe sind Jugendliche keine primäre Zielgruppe für Teillohnbeschäftigung. Vielmehr sollten die Jugendlichen in eine Berufsausbildung vermittelt werden. Die Ausbildung könnte jedoch wiederum im Teillohn erfolgen.</p>
30-45-Jährige mit psychischen Problemen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht bewältigte existentielle Probleme wie Scheidung, Überschuldung etc. ▪ Mobbing, Burn-Out/Überlastung, Missbrauchspfifer, etc. ▪ Essstörungen, Traumata, Depressionen, Angststörungen etc. ▪ geringe Belastbarkeit, halten normalem Arbeitsdruck nicht stand ▪ Nicht gut nachweisbare Erkrankungen wie Persönlichkeitsstörungen (z.B. Borderline-Syndrom) ▪ Suchtverhalten 	Diese Gruppe wird immer grösser.
Physisch Kranke mit negativem IV-Bescheid wegen unklaren, nicht nachweisbaren Gesundheitsproblemen (Schmerzsymptome, Arthrose, Arthritis etc.).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzentrationsstörungen aufgrund starker Schmerzmittel ▪ Können keine Lasten über 3 kg heben ▪ Sind oft überfordert vom Arbeitstempo ▪ Ertragen keine Wechselbelastungen (stehen - sitzen) ▪ Benötigen häufige Pausen 	

Abb. 2: Die Profilgruppen der Teilnehmenden von Arbeitsintegrationsprojekten

Vorhandene Erwartungen

Die KlientInnen von Arbeitsintegrationsprojekten stellen an die übrigen involvierten Akteure verschiedene Erwartungen. Insbesondere sind dies Erwartungen an:

VermittlerIn: Vermittlung einer den Wünschen entsprechenden Stelle

Sozialbehörde: Bei Stellenantritt Zahlung einer Lohnsubvention, die ein Einkommen generiert, welches im Falle einer Arbeitslosigkeit über den Sozialbeiträgen liegt

Unternehmen und seine Mitarbeitenden: Angebot einer Arbeitsstelle und im Beschäftigungsfall weder Unter- noch Überforderung, Verständnis für individuelle Situation, keine Diskriminierung, gute Betreuung

Coach: Verständnis für individuelle Situation, keine Diskriminierung, gute Betreuung

Das Unternehmen

Für Unternehmen steht an oberster Stelle das Ziel eines erfolgreichen Geschäftsergebnisses. Aus Angst, dieses Ziel zu gefährden, verhalten sich die Unternehmen zurückhaltend mit der Beschäftigung von teilleistungsfähigen Mitarbeitenden, da damit gewisse Risiken verbunden sind. Sozial motivierte ArbeitgeberInnen sind eher bereit, diese Risiken einzugehen als andere. Generell besteht eine höhere Loyalität gegenüber den Mitarbeitenden, die bereits im Unternehmen sind zu dem Zeitpunkt, an dem sie an Leistungsfähigkeit einbüßen als jenen gegenüber, die zu diesem Zeitpunkt nicht im Unternehmen tätig waren.

Vorhandene Erwartungen

Die in Arbeitsintegrationsprojekten beteiligten Unternehmen stellen an die übrigen involvierten Akteure verschiedene Erwartungen. Insbesondere sind dies Erwartungen an:

KlientIn: Motivation, Einsatzbereitschaft

VermittlerIn: Vorselektion entlang des Anforderungsprofils

Coach: Organisatorische Lösungen, Betreuung der Klientin/des Klienten, Vermittlung in Krisensituationen

Mitarbeitende: Integration der teilleistungsfähigen Mitarbeitenden.

Die Mitarbeitenden in den Unternehmen

Die Mitarbeitenden stehen teilleistungsfähigen ArbeitskollegInnen in der Regel mit gemischten Gefühlen gegenüber. Die Reaktionen können von Ablehnung und Diskriminierung bis hin zu grosser Solidarität und Hilfsbereitschaft gehen. Teilweise stehen Befürchtungen im Raum, dass durch die Einstellung von teilleistungsfähigen Mitarbeitenden die eigenen Arbeitsplätze gefährdet würden oder eine reduzierte Teamleistung mit eigenem Mehraufwand kompensiert werden müsste. Einen grossen Einfluss auf die Stimmung im Team haben die Vorgesetzten.

Vorhandene Erwartungen

Die ArbeitskollegInnen von Teillohnmitarbeitenden stellen an die übrigen im Arbeitsintegrationsprojekt involvierten Akteure verschiedene Erwartungen. Insbesondere sind dies Erwartungen an:

KlientIn: Integration in bestehendes Team, Arbeitsmotivation, soll sich einpassen in Abläufe

fe, keine zusätzliche Belastung sein.

Unternehmen: Dafür Sorge tragen, dass KlientIn Arbeitsabläufe nicht behindert, sondern sich integriert, Arbeitsplätze sichern.

Coach: Vermittlung im Bedarfsfall, Betreuung der Klientin/des Klienten.

VermittlerIn: KlientInnen vermitteln, die übertragene Aufgaben leisten können und eine angenehme Persönlichkeit haben.

Die Vermittlerin/der Vermittler

VermittlerInnen suchen und akquirieren dem Profil entsprechende, mögliche Einsatzstellen für die KlientInnen. Erfolgreiche VermittlerInnen weisen Kenntnisse des Arbeitsmarktes und der Bedürfnisse privatwirtschaftlicher Unternehmen, Kontaktfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit und Verkaufskompetenzen aus.

Vorhandene Erwartungen

Die ArbeitsvermittlerInnen für TLS-KlientInnen stellen an die übrigen im Arbeitsintegrationsprojekt involvierten Akteure verschiedene Erwartungen. Insbesondere sind dies Erwartungen an:

KlientIn: Minimum an Motivation, einer erwerbstätigen Beschäftigung nachzugehen sowie die Bereitschaft, sich für Tätigkeiten zu öffnen, die nicht unmittelbar den Wunschvorstellungen entsprechen, aber auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden. Bereitschaft und Fähigkeit mindestens 50 % der regulären Wochenarbeitszeit zu arbeiten. Gewillt und in der Lage, Konstanz bezüglich durchschnittlicher Leistung und Präsenz zu erbringen.

Unternehmen: Soll Teillohnstelle anbieten zwischen 50 % und 100 %. Bereitschaft Risiko einzugehen, dass KlientIn nach bestimmter Zeit ausfällt, ohne dass ein Ersatz gestellt werden kann. Bereitschaft für Anstellungs- und Standortbestimmungsgespräche. Gutes Krisenmanagement führen und bereit sein, in Krisensituationen mit der Vermittlungsstelle (oder dem Coach) eine Lösung zu suchen.

Mitarbeitende: Akzeptanz der Klientin bzw. des Klienten. Unterstützung der Integration.

Der Coach

Die Coaches bereiten ihre KlientInnen mental auf die Bewerbung und Ausübung einer Tätigkeit im Unternehmen vor. Dazu gehören auch die Schulung von Kommunikationsfähigkeiten, Lernfähigkeiten und sozialen Kompetenzen. Haben die KlientInnen eine Stelle gefunden, stehen ihnen die Coaches mit Rat und Tat zur Seite und vermitteln zwischen ihnen und den Unternehmen. Die Coaches sind Ansprechperson für beide Seiten, Unternehmen und KlientInnen. Die Funktionen des Coaches und der Vermittlerin/des Vermittlers werden teilweise in Personalunion ausgeübt.

Vorhandene Erwartungen

Die Coaches von TLS-KlientInnen stellen an die übrigen im Arbeitsintegrationsprojekt involvierten Akteure verschiedene Erwartungen. Insbesondere sind dies Erwartungen an:

KlientIn: Bereitschaft zur Weiterentwicklung, Mitmachen, Arbeitsmotivation. Bereitschaft Krisen zu überwinden und in Gesprächen mit Coach und Unternehmer Lösungen für Probleme zu suchen.

Unternehmen: Sich melden, wenn es ein Problem gibt, der Klientin bzw. dem Klienten ggf.

eine zweite Chance geben, Bereitschaft Konflikte in Zusammenarbeit mit Coach zu lösen.

Mitarbeitende: KlientInnen in die bestehende Struktur/ins Team integrieren und gegebenenfalls anleiten. Keine Schonung, sondern im Rahmen der Möglichkeiten der Klientin bzw. des Klienten klare Forderungen stellen und deren Einhaltung einfordern.

Die Vorsteherin/ der Vorsteher der Sozialbehörde

Die Vorsteherin bzw. der Vorsteher der Sozialbehörde steuert den Prozess der Arbeitsintegration, initiiert die Teillohnangebote, bestimmt intern die Verantwortlichen für die Vermittlung bzw. vergibt den Auftrag an externe Vermittlungsinstitutionen und entscheidet über Budget und Mittelverwendung für dieses Angebot.

Vorhandene Erwartungen

Die Vorsteherin bzw. der Vorsteher der Sozialbehörde stellt an die im Arbeitsintegrationsprojekt involvierten Akteure verschiedene Erwartungen. Insbesondere sind dies Erwartungen an:

KlientIn: Bereitschaft für die Teilnahme am Teillohnprojekt

VermittlerIn: Erfolgreiche Vermittlung

Coach: Professionelle Begleitung der KlientInnen, damit Integration erfolgreich wird

Unternehmen: Bereitschaft, TLS anzubieten

5.2 Möglichkeiten für Teillohnstellen

Tendenziell sind die von den Teilnehmenden der Arbeitsintegrationsprojekte ausgeführten Arbeiten eher Hilfätigkeiten, meist einfache, manuelle Arbeit, die in wenigen Tagen an gelernt werden kann. Bei der Arbeitsvermittlung wird auf die Vorbildung, die Fähigkeiten und Interessen der KlientInnen geachtet.

Beispiele von ausgeführten Arbeitstätigkeiten der KlientInnen sind:

- Mitarbeit im Lager/Magazin, Transport/Spedition/Logistik
- Hauswartarbeiten/Sitzungszimmer-Instandhaltung/Hauskeeping/Reinigung
- Administrative Arbeiten
- Mitarbeit im Service bzw. in der Gastronomie (Grossküchen/Kantinen)
- Kassierarbeiten im Detailhandel
- Hilfsarbeiten auf dem Bau
- Wartungsarbeiten von Maschinen/Fahrzeugen (ausblasen, putzen, fetten, kleinere Reparaturen)
- (Teil-)Montagearbeiten
- Qualitätskontrolle
- Verpackung
- einfache Pflegeaufgaben im Alterheim

5.3 Nutzen und Kosten von Teillohnstellen

Unternehmen sind durch die Beschäftigung von TeillohnklientInnen sowohl mit Kosten- wie auch mit Nutzenfaktoren konfrontiert.

Kostenfaktoren sind:

- der Personalaufwand für die interne Betreuung der Klientin bzw. des Klienten.
- der administrative Personalverwaltungsaufwand.
- der Kontakt zu den Behörden, z.B. die gestellten Reporting-Anforderungen.
- das Risiko des Abbruchs der Teillohnbeschäftigung.

Nutzenfaktoren zeigen sich in Fällen, in denen:

- durch die Teillohnbeschäftigung neue Dienstleistungen für interne oder externe KundInnen oder Mitarbeitende angeboten werden können.
- durch die Teillohnbeschäftigung reguläre Mitarbeitende von Aufgaben entlastet werden können, die nicht zwingend durch sie erledigt werden müssen.
- eine Reputation als sozial verantwortliches Unternehmen durch interne und externe Anspruchsgruppen honoriert wird.

Dass die Unternehmen nicht für die vollumfänglichen Lohnkosten aufkommen müssen, kann insofern nicht als Nutzenfaktor aufgeführt werden, als dass die Differenz des Teillohnes zum Minimallohn gerade die Leistungseinbusse der/des Teillohnbeschäftigten ausgleicht.

6 Erkenntnisse aus den Unternehmensfallstudien

In der Projektphase der Fallstudien wurden zwei Branchen exemplarisch anhand je einer Fallstudie untersucht. Auf der Basis des bereits erarbeiteten Wissens wurden die Unternehmen der Fallstudie auf Tätigkeiten hin untersucht, die sich für TLS eignen könnten. Dazu wurden die Unternehmensprozesse erfasst und auf ihre Anforderungen hin überprüft¹⁰. Die Daten wurden mittels qualitativer Befragungen auf der Ebene der Geschäftsleitung, der Betriebs- und der Abteilungsleitung sowie mittels teilnehmender Beobachtung und Betriebsbegehung erhoben¹¹.

Die in den Fallstudien identifizierten (Teil-)Tätigkeiten wurden als potentiell für TLS geeignet betrachtet, wenn diese Tätigkeiten in Teilleistung, d.h. verlangsam, und idealerweise in Teilzeit ausgeführt werden konnten. Da der grösste Teil der in den Projektinterviews beschriebenen KlientInnen der Arbeitsintegrationsprojekte wenig schulische und fachliche Qualifikation und geringe Belastbarkeit und Flexibilität aufwiesen, wurden die potentiell geeigneten Prozesse zusätzlich auf diese Kriterien hin überprüft.

Da nicht sämtliche Betriebsprozesse analysiert werden konnten, wurde eine Auswahl getroffen. Kriterium war die subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, auf Tätigkeiten zu treffen, die sich gemäss den beschriebenen Kriterien für TLS eignen würden.

Im Rahmen der Befragungen wurden ebenfalls Informationen zu bereits gemachten Erfahrungen mit leistungsbeeinträchtigten Mitarbeitenden eingeholt.

Die beiden in der Fallstudie untersuchten Unternehmen waren die Genossenschaft Migros Zürich (GMZ) und SV Schweiz (SV). Bei beiden Unternehmen handelt es sich um national bzw. regional operierende Unternehmen mit vertikal integrierten Betrieben (d.h. zusammengeschlossen mit vor- und nachgelagerten Betrieben). Dies erleichterte den Einbezug möglichst vieler verschiedener Prozessarten, indem die Zahl der Ansprechpersonen, die für eine solche Kooperation gewonnen werden mussten, begrenzt blieb.

Die Fallstudien fanden im Zeitraum zwischen Oktober 2007 bis Februar 2008 statt.

6.1 Fallstudie 1: Detailhandel – Genossenschaft Migros Zürich

6.1.1 Organisation

Die Genossenschaft Migros Zürich (GMZ) ist eine der zehn Migros-Genossenschaften. Das Wirtschaftsgebiet der GMZ umfasst den Grossteil des Kantons Zürichs sowie den Kanton Glarus. Die GMZ umfasst knapp 100 Filialen mit insgesamt mehr als 9100 Mitar-

¹⁰ Siehe Anhang 9: Exemplarischer Ausschnitt aus Prozesstabellen: GMZ. Und Anhang 10: Exemplarischer Ausschnitt aus Prozesstabellen: SV Schweiz

¹¹ Anhang 6: Gesprächsleitfaden Phase B1 – Organisation und Prozesse. Und Anhang 7: Gesprächsleitfaden Phase B1 – Organisation und Prozesse; GMZ, Filiale. Und Anhang 8: Gesprächsleitfaden Phase B1 – Prozesse und Tätigkeiten; Geschäftsoptimierung/Controlling SV Schweiz

beitenden und generiert einen Umsatz von rund 2.5 Milliarden Schweizer Franken¹². Der Sitz der GMZ ist in Zürich Herdern. Dort befindet sich die Verwaltung, die Logistik (Warenverteilzentrum, Retouren) und Eigenproduktionsbetriebe für Fleisch und Fischwaren. Die Migros ist der grösste Schweizer Detailhändler, er steht allerdings in harter Konkurrenz mit anderen in- und ausländischen Anbietern. Abbildung 2 zeigt die Geschäftsbereiche der GMZ auf.

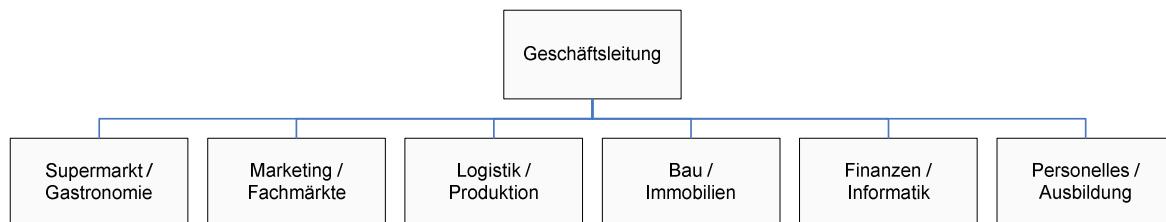


Abb. 3: Organisationsstruktur der GMZ

6.1.2 Untersuchte Prozesse

In der GMZ wurden folgende Prozesse ausgewählt:

a. Prozesse aus den Geschäftsbereich Supermarkt:

Filiale Uster

b. Prozesse aus dem Geschäftsbereich Logistik/Produktion

Hauptsitz Herdern

c. Prozesse der Abteilung Technische Dienste

Hauptsitz Herdern

Prozesse in der Filiale

Die Prozesse in den Filialen orientieren sich am Warenfluss. Mittels Lastwagen werden die Waren von der Verteilzentrale in die Filialen geliefert. Dort werden sie entladen und durchlaufen eine Eingangskontrolle. Allenfalls müssen die Waren mit Spezialpreisen gekennzeichnet werden. Anschliessend wird die Ware vorschriftsgemäss in die Regale gefüllt. Bei gravierenden Mängeln, wird die Ware gesperrt und retourniert. Es findet eine Kontrolle der Übereinstimmung der gelieferten mit der bestellten Ware statt. Anhand der in einem elektronischen System erfassten Warenbestände wird die Warenbestellung für den nächsten Werktag aufgegeben. Regelmässig finden Bestandeskontrollen statt, bei denen die Ware in den Regalen gezählt und der elektronisch erfasste Bestand damit abgeglichen wird. Die Räumlichkeiten, Regale und Vitrinen werden regelmässig gereinigt und desinfiziert. Am Ende des Warenflusses steht das Einkassieren.

Beim bedienten Verkauf (Metzgerei, Käserei) finden zusätzliche Prozessschritte statt. Die Ware gelangt teilweise nicht sogleich in den Verkauf sondern wird vorgängig eingelagert. Täglich wird die Ware neu präsentiert. Vorbereitend wird die Ware falls nötig noch verar-

¹² Quelle: Jahresbericht 2006 Genossenschaft Migros Zürich

beitet (aufgeschnitten, gewürzt etc.). Der Verkäufer bedient die Kunden und bietet auf Wunsch Beratung. Nach Ladenschluss werden die Waren des Bedienungsverkaufes wieder weggeräumt und eingelagert.

Nachfolgende Grafik zeigt den Prozessablauf in den Filialen exemplarisch auf.

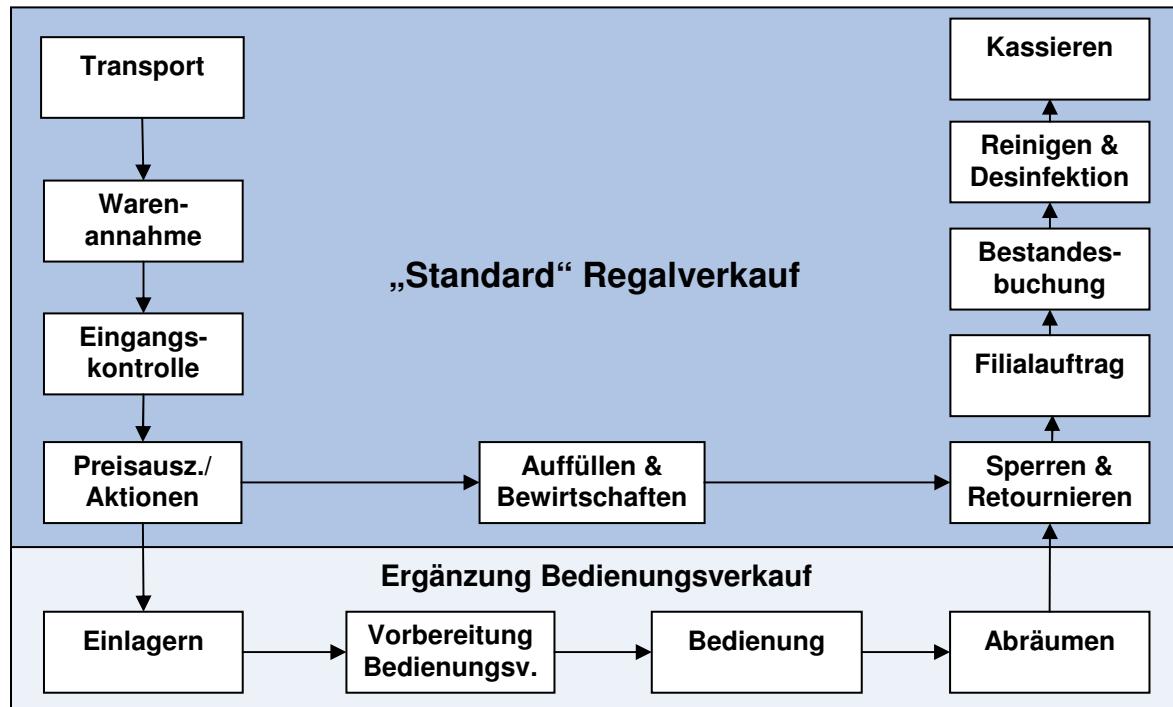


Abb. 4: Prozessschema einer GMZ-Filiale

Prozesse in der Logistik

Der Prozessverlauf der Logistik der GMZ orientiert sich ebenfalls am Warenfluss. Die Prozesse in der Logistik sind den Filialprozessen vor- bzw. nachgelagert. In den Räumen der Logistik finden sich die von den verschiedenen Produzenten gelieferten Waren ein und werden anschliessend auf die einzelnen Filialen verteilt. Die Anlieferung erfolgt in den meisten Fällen per Bahn, die Auslieferung an die Filialen über die Strasse. Nach erfolgtem Wareneingang im Verteilzentrum wird die Ware geprüft und falls für gut befunden zwischengelagert. Die angelieferte Ware wird in der Regel sogleich wieder gemäss Bestellung auf die Stellplätze der einzelnen Filialen verteilt (kommissioniert). Anschliessend erfolgt die Verladung auf die Lastwagen, welche die Ware in die Filialen transportieren. In den Filialen werden die entladenen Lastwagen mit „Retouren“ bestückt, d.h. mit Ware, die für die Rückführung in das Logistikzentrum bestimmt ist. Unter anderem sind das leere Gebinde (Warenbehälter) und Recyclingabfälle wie Pet, Plastik und Papier oder elektronische Geräte. In der Retourenlogistik werden diese Rücktransporte sortiert. Die Gebinde werden gewaschen und entweder via Förderbänder der Eigenproduktionsstätte oder via Bahn den externen Produzenten zugestellt. Plastik, Pet und Papier werden gepresst und zusammen mit den elektronischen Abfällen auf die Bahn verladen und den externen Recyclingstellen zugestellt.

Nachfolgende Grafik zeigt den Prozessablauf in der Logistik exemplarisch auf.

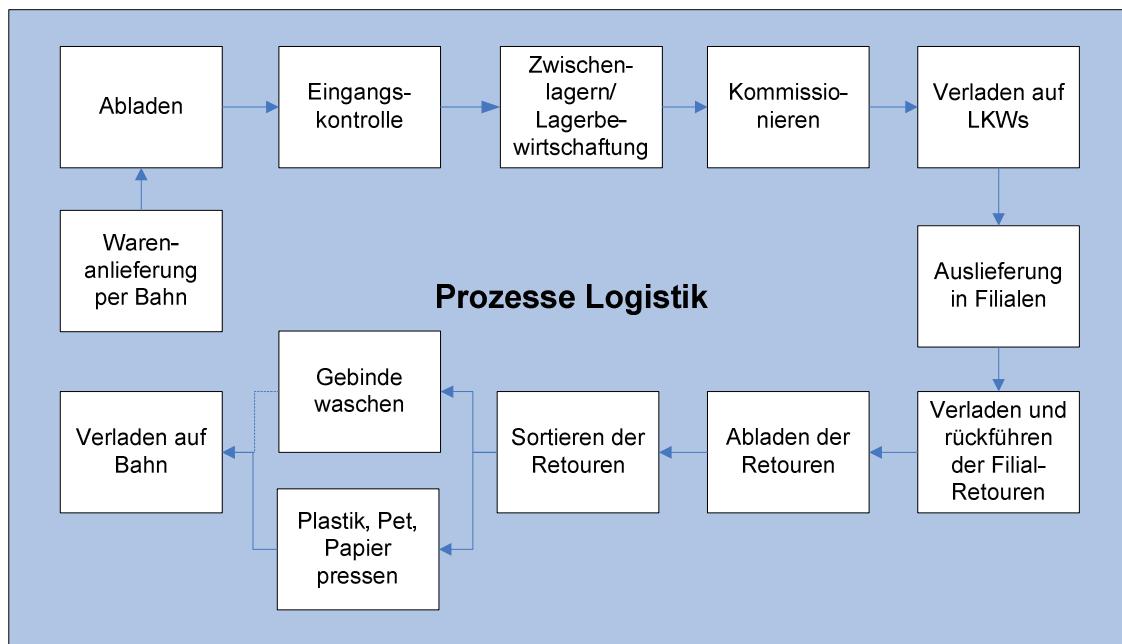


Abb. 5: Prozessschema der Logistik Herdern

Prozesse in den Technischen Diensten

Die Technischen Dienste der Genossenschaftszentrale Herdern sind hauptsächlich für den technischen Unterhalt der Genossenschaftszentrale Herdern und der dortigen Eigenproduktionsstätte zuständig. Der Zuständigkeitsbereich lässt sich untergliedern in Gebäude, Infrastrukturanlagen (Lüftungsanlagen, Wasser- und Stromverteilung etc.) und Betriebsmittel (Maschinen zur Produktion). Die Aufgabenbereiche umfassen regelmässige Tätigkeiten wie die Wartung und Kontrolle der technischen Einrichtungen, die Überprüfung und Optimierung der Energieeffizienz und die Kontrolle der Sicherheit der technischen Einrichtungen wie auch die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften seitens der Mitarbeitenden. Die Reinigung der Räumlichkeiten wird fast ausschliesslich an externes Reinigungspersonal übergeben. Für deren Beaufsichtigung sind ebenfalls die Technischen Dienste zuständig. Treten Störfälle an den technischen Anlagen auf, so sind die Technischen Dienste für deren schnellstmögliche Behebung verantwortlich. Nach Bedarf planen und organisieren die Technischen Dienste Neuinvestitionen in den drei Zuständigkeitsbereichen.

Nachfolgende Grafik veranschaulicht die beschriebenen Tätigkeitsbereiche der Technischen Dienste.

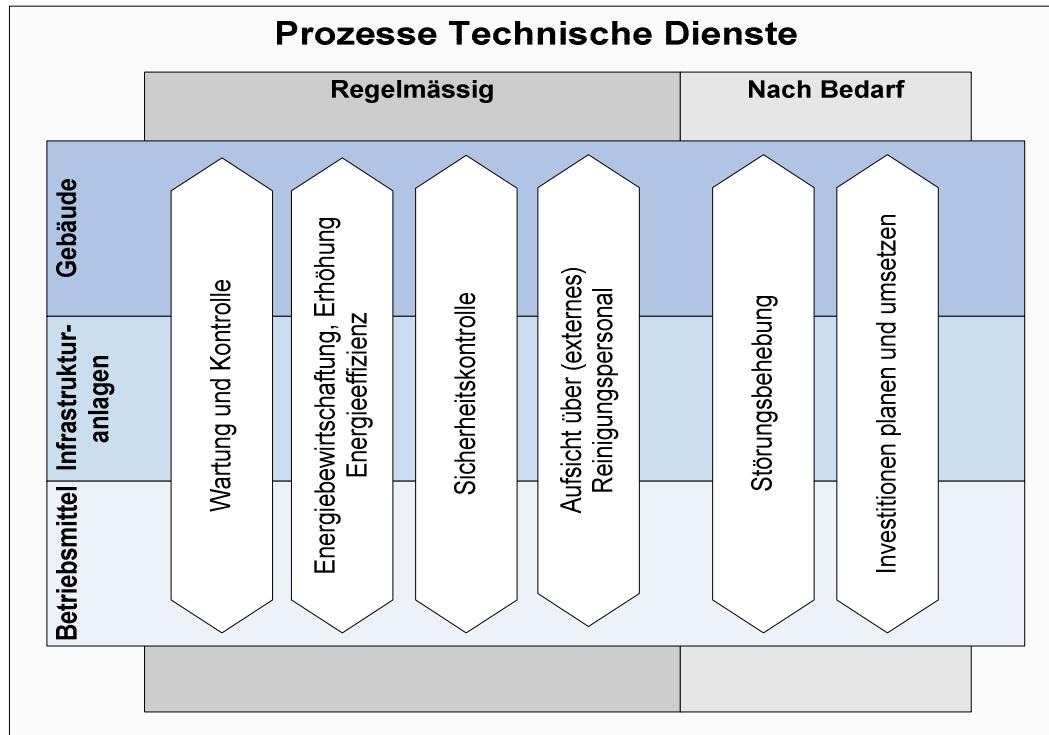


Abb. 6: Prozesse der Technischen Dienste der GMZ Herdern

6.2 Fallstudie 2: Gastronomie – SV Schweiz

6.2.1 Organisation

SV Schweiz ist das Schweizer Unternehmen der international auf dem Markt der Hotellei- und Gaststättenbetriebe agierenden SV Group mit Sitz in Dübendorf ZH. Das Unter-nehmen gliedert sich in die Geschäftsbereiche Business, Care, Event, Hotel und Restau-rant. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes näher untersucht wurde das Geschäftsfeld Business, das den Markt der Gemeinschaftsgastronomie umfasst. Bei den Betrieben han-delt es sich insbesondere um Personalrestaurants und Schulcafeterien.

Die Marktsituation in diesem Geschäftsfeld kennzeichnet sich durch einen hohen Preis-druck. Die Auftraggeber – Banken, Versicherungen, Industriebetriebe, Hochschulen – können die Preise für die angebotenen Gerichte vorgeben, nach denen sich der Anbieter richten muss. Aktuell stagniert der Markt der Gemeinschaftsgastronomie. Das Unterneh-men sucht daher nach neuen Konzepten und Geschäftsfeldern.

SV Schweiz ist zum Zeitpunkt der Untersuchung Marktführer auf dem Schweizer Markt der Gemeinschaftsgastronomie vor der britischen Compass Group. Das Unterneh-men agiert national in allen Sprachregionen der Schweiz. Es besteht aus mehr als 270 Betrie-ben mit über 4'500 Mitarbeitenden und erzielt einen Umsatz von über 380 Mio. CHF im Jahr.

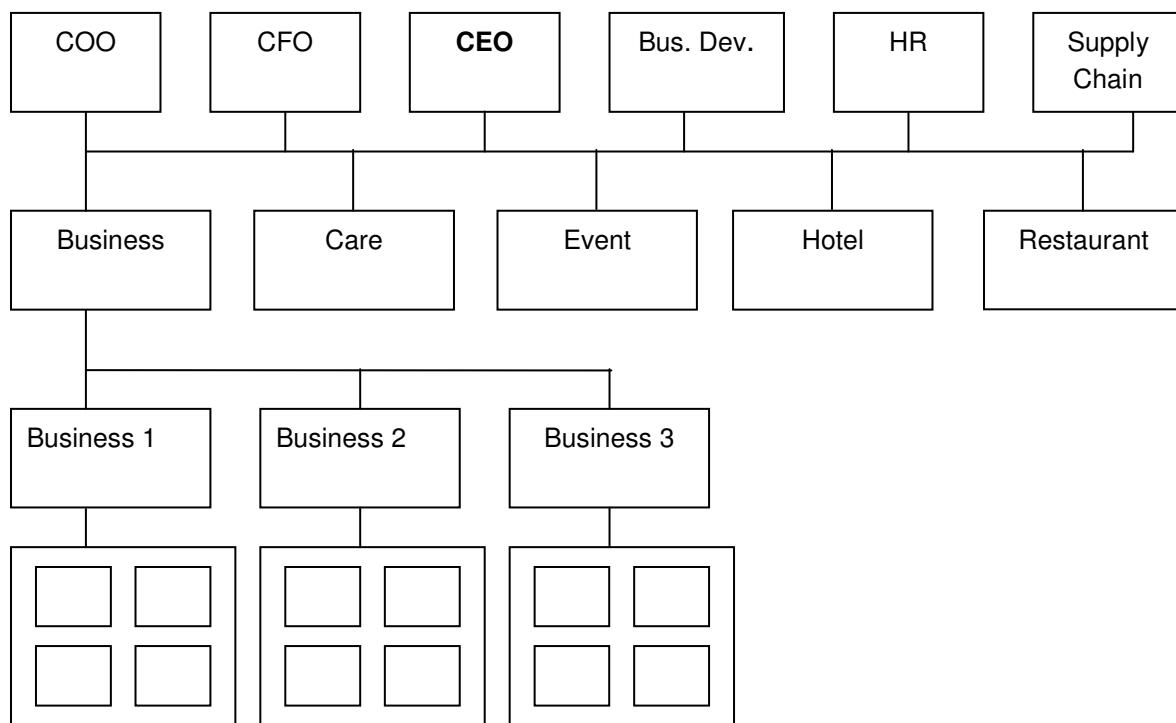


Abb. 7: Organisationsstruktur SV Schweiz

6.2.2 Untersuchte Prozesse

Für die nähere Untersuchung auf Möglichkeiten, Teillohnstellen in den Betrieben des Unternehmens einzurichten, wurden die Geschäftsprozesse im Geschäftsfeld Business sowie die generischen Prozesse auf der Ebene des Hauptsitzes in Dübendorf analysiert. Im Geschäftsfeld Business wurden exemplarisch die Prozesse Beschaffung, Produktion, Distribution, Reinigung und Entsorgung im Betrieb ETH Mensa Hönggerberg untersucht. Auf Ebene des Hauptsitzes wurde der Prozess Buchhaltung näher auf Tätigkeiten untersucht, die sich für den Einsatz nicht voll leistungsfähiger Personen eignen.

Prozesse im Betrieb ETH Mensa Hönggerberg

Beim Betrieb ETH Mensa Hönggerberg handelt es sich um ein Selbstbedienungsrestaurant. Die Prozesse im Betrieb orientieren sich am Zeitfenster für die Distribution, d.h. wann welche Speisen von den Restaurantbesuchern angefordert werden. Die Hauptdistributionszeit ist zwischen 11.15h und 13.30h, wenn das Mittagessen ausgegeben wird.

Täglich werden in dem beobachteten Betrieb zwischen 2'200-2'600 Mahlzeiten ausgegeben. Diese werden in der Zeit zwischen 4.30h und 11.30h produziert. Die Beschaffung der Waren, d.h. die Anlieferung von Fleisch, Obst, Gemüse und Konserven, deren Kontrolle und Einlagerung erfolgt täglich parallel zum Produktionsprozess.

Produktion

Die Produktion gliedert sich in drei Bereiche, die Kaltküche, die Warme Küche und die Konditorei:

In der Kaltküche werden von einem Team von 5-7 Personen ab ca. 5.30h bis ca. 07.15h

Sandwiches zubereitet, danach übernehmen die Mitarbeitenden einzeln oder in Zweier-teams die Zubereitung von Salaten und Dessertspeisen für das Buffet (Distribution) und richten die Ausgabestellen im Restaurant für die Speisenausgabe her.

In der Warmen Küche werden ab ca. 4.30h bis ca. 11.30h warme Speisen zubereitet von zwei gelernten KöchInnen zusammen mit angelernten Hilfskräften. Während der Essensausgabe (von 11.15h bis 13.30h) werden Speisen nachgekocht, die in der Distribution ausgegangen sind sowie Vorbereitungen für die Speisenzubereitung des nächsten Tages getroffen.

In der Konditorei werden ab ca. 4.30h Süßspeisen, Kuchen und Kekse hergestellt von zwei ausgebildeten KonditorInnen sowie angelernten Hilfskräften.

Distribution

Während der Haupt-Distributionszeit (11.15h bis 13.30h) sind alle verfügbaren Arbeitskräfte aus der Produktion in der Distribution gebündelt, d.h. in der Essensausgabe im Restaurant.

Die Essensausgabe erfolgt an fünf verschiedenen Ausgabestellen, die jeweils von zwei bis drei Personen bedient werden. Darüber hinaus sind zwei Personen an den Kassen.

Reinigung + Entsorgung

Das benutzte Geschirr und Besteck wird per Transportband vom Restaurant in die Abwaschküche zurücktransportiert. Hier werden auch Töpfe, Pfannen und weitere Utensilien aus der Produktion gereinigt. Der Prozess Reinigung und Entsorgung gliedert sich in die Arbeitsbereiche Tablettband, Spülmaschine und Handspülen. 4-6 Personen sind während der Hauptdistributionszeit am Tablettband beschäftigt mit dem Sortieren von Tellern, Gläsern, Besteck und Abfall für die Spülmaschine. 2-3 Personen sind mit dem Bestücken und Entladen der Spülmaschine sowie dem manuellen Vorspülen beschäftigt. Eine weitere Person reinigt grössere Küchenutensilien von Hand (Handspülen). Die Kernzeit für diesen Prozess liegt zwischen 11.30h und 15.30h.

Die Reinigung der Arbeitsbereiche Kaltküche, Warme Küche und Konditorei erfolgt durch die Mitarbeitenden der jeweiligen Teams selbst.

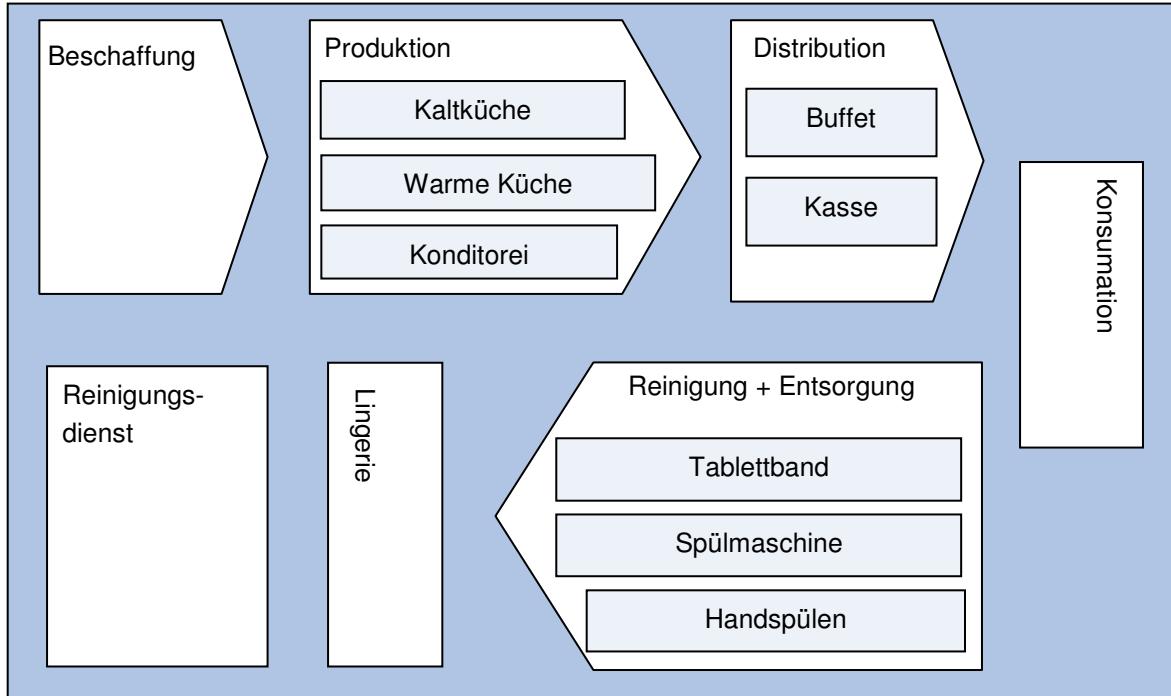


Abb. 8: Prozessschema des Betriebs ETH Mensa Hönggerberg (hellblau: untersuchte Prozesse)

Prozesse auf Ebene des Hauptsitzes: Buchhaltung

Die Buchhaltung in den Betrieben ist stark automatisiert. Der Betrieb muss die Lieferscheine und Rechnungen prüfen. Die Rechnung geht vom Betrieb per Post an die Zentrale. Dort werden monatliche Abschlüsse für jeden Betrieb erstellt. Die Rechnungen werden geprüft und erfasst. Die elektronische Rechnungsstellung wird direkt ins SAP eingespeist. Dort erfolgt die automatische Verbuchung der Debitoren und Kreditoren. Im Hauptbuch werden Einnahmen und Ausgaben der Kasse erfasst.

Das Zeitfenster für die Buchhaltung ist sehr eng. Das Management will die Zahlen so früh wie möglich, d.h. die Zahlen müssen heute am 5. Arbeitstag vorliegen, früher lagen dieselben Zahlen nach 2 Monaten vor.

Vom 1.-12. Arbeitstag sind die Tätigkeiten und Zeiten genauestens festgelegt; es gibt einen fixen Plan, was bis wann fertig sein muss (Erster Lauf). Dann schauen die operativen Verantwortlichen die Monatsabschlusszahlen an.

Insgesamt sind 32 Personen beschäftigt mit ca. 270 Buchhaltungen. Jede bzw. jeder Angestellte in der Buchhaltung übernimmt ca. 35 Buchhaltungen pro Monat.

6.3 Rahmenbedingungen von Teillohnstellen

Die GMZ beschäftigt bereits leistungsbeeinträchtige Mitarbeitende. Aus den gemachten Erfahrungen lassen sich folgende Schlüsse bezüglich der Rahmenbedingungen von Teillohnstellen ziehen:

- Die leistungsbeeinträchtige Person darf weder unter- noch überfordert werden.

- Vorgesetzte haben einen grossen Einfluss, ob eine Integration erfolgreich verläuft. Sie müssen die leistungsbeeinträchtigte Person unterstützen, sie haben einen grossen Einfluss, wie gut die Akzeptanz dieser Person im Team ist.
- Die Arbeit wird häufig im Team erledigt. Kann jemand mit dem Arbeitstempo nicht mithalten, fällt die Arbeit auf die übrigen Teammitglieder zurück, dies fördert Missmut. Das Team ist meistens nicht bereit jemanden mitzutragen, der langsamer arbeitet.
- Die Mitarbeitenden schätzen abwechslungsreiche Arbeit. Werden gewisse Arbeitsinhalte aus dem Pflichtenheft herausgelöst und der teilleistungsfähigen Mitarbeiterin bzw. dem teilleistungsfähigen Mitarbeiter anvertraut, reduziert sich die Vielfalt der Arbeitsaufgaben, dies fördert ebenfalls Missmut.
- Das Kennzahlensystem zur Messung der betrieblichen Leistung ist so ausgestaltet, dass die Beschäftigung einer Person im Teillohn negativ honoriert wird, dies steht der Schaffung von Teillohnstellen im Weg.

Bei SV Schweiz sind ebenfalls bereits leistungsbeeinträchtigte Mitarbeitende beschäftigt. Diese sind fest in verschiedenen Betrieben in der Kaltküche, der warmen Küche, Abwaschküche sowie Endreinigung eingesetzt.

Nach den Erfahrungen von SV Schweiz ist Integration leistungsbeeinträchtigter Personen möglich, wenn die Rahmenbedingungen stimmen:

- Ausreichend personelle Ressourcen (zum Mittragen und für die Betreuung) sind im Unternehmen vorhanden und der zuständige Restaurant-Manager ist persönlich überzeugt von der Integrationsidee. Die Beschäftigung einer leistungsgeminderten Person funktioniert nur in grossen Teams, die die Leistungsbeeinträchtigung auffangen und mittragen können. Leistungsbeeinträchtigte benötigen mehr Betreuung. Dies zieht Ressourcen vom Restaurant Manager ab, die dieser für die übrigen Mitarbeitenden benötigen würde.
- Die Wirtschaftlichkeit des Integrationsengagements muss gegeben sein. Dies setzt einen geringen finanziellen Einsatz und ein geringes kalkulierbares Risiko voraus. Ebenso muss sich der administrative Aufwand in Grenzen halten. Dazu gehören auch Reportingverpflichtungen gegenüber den Sozialämtern.
- Es gibt ein Unterstützungsangebot für das Unternehmen für den Fall, dass es zu Schwierigkeiten kommt mit der vermittelten Person. Das Unternehmen erhält volle Transparenz über Zuverlässigkeit der Person, Handicaps und Risiken.
- Es gibt die Möglichkeit eines unverbindlichen und unentgeltlichen „Probearbeitens“ über einen begrenzten Zeitraum vor einer verbindlichen Einstellung einer Person.
- Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind geklärt und schriftlich festgehalten.
- Problematisch ist die zunehmende Anforderung an die Polyvalenz der Mitarbeitenden. Die Produktivität der Betriebe soll stetig gesteigert werden, d.h. bessere oder gleiche Leistung zu geringeren Kosten. Um dies erreichen zu können, müssen die Mitarbeitenden immer flexibler werden und schnell zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen wechseln können (z.B. Kaltküche – Distribution). Dies ist für Leistungsbeeinträchtigte schwierig.

- Der hohe Preisdruck in der Branche führt zu hohen Anforderungen an die Mitarbeitenden. Wenn jemand nicht die volle Leistung bringt, führt dies zu grossen Spannungen zwischen den Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden sehen die Person als Konkurrenz, nicht als „Sozialprojekt“ mit besonderem Status. Dies verstärkt die Spannungen.

6.4 Möglichkeiten für Teillohnstellen

Anhand des im Kapitel 6.2.1 beschriebenen Vorgehens wurden die einzelnen (Teil-) Prozessschritte auf ihre Anforderungen hin überprüft und die potentiell für TLS geeigneten Prozesse bestimmt.

Folgende Tabelle umfasst die Tätigkeiten, die bei der GMZ als potentiell geeignete Tätigkeiten für teilleistungsfähige Mitarbeitende identifiziert wurden. Einige dieser Tätigkeiten werden im Team erbracht; bei diesen Tätigkeiten ist eine gute Akzeptanz der/des Teilleistungsfähigen von Seiten des Teams Voraussetzung.

	Filiale	Logistik	Technische Dienste
Potentiell geeigneter Prozess	Auslese Obst + Gemüse	Retouren abladen	keine geeigneten Prozesse identifiziert
	Regale auffüllen	Retouren sortieren + weiterverarbeiten	
	Datumskontrolle der Nahrungsmittel	Kommissionieren (Ware für die Auslieferung berestellen) im Büro- und Verbrauchsmateriallager	
	Mithilfe an der Rampe (ent- und beladen der LKW-Anhänger)		
Mögliche Zusatzdienstleistungen für Kunden	Ware zum Auto/nach Hause bringen	keine möglichen Zusatzdienstleistungen identifiziert	keine möglichen Zusatzdienstleistungen identifiziert
	Einpackservice		
Mögliche Zusatzdienstleistungen für Mitarbeitende	Wäsche- und Bügelservice	keine möglichen Zusatzdienstleistungen identifiziert	keine möglichen Zusatzdienstleistungen identifiziert

Tab. 3: Für TLS geeignete Prozesse der GMZ

Bei SV Schweiz wurden im Betrieb ETH Mensa Hönggerberg für TLS geeignete Tätigkeiten identifiziert. Diese finden sich beispielsweise die Bedienung der Spülmaschine im Prozess Reinigung/Entsorgung oder im Prozess Kaltküche die Mitarbeit in der Sandwichproduktion. Alle in diesem Betrieb als geeignet identifizierten Tätigkeiten sind niederschwellige Tätigkeiten. Auf Ebene der Zentrale, speziell im Prozess Buchhaltung, wurden keine für Teillohn geeigneten Tätigkeiten identifiziert.

	ETH Mensa Hönggerberg	Buchhaltung
Potentiell geeigneter Prozess	Sandwichproduktion (Kaltküche)	keine geeigneten Prozesse identifiziert
	Tablettband (Reinigung + Entsorgung)	
	Spülmaschine (Reinigung + Entsorgung)	
Mögliche Zusatzdienstleistungen für Kunden	keine möglichen Zusatzdienstleistungen identifiziert	keine möglichen Zusatzdienstleistungen identifiziert
Mögliche Zusatzdienstleistungen für Mitarbeitende	keine möglichen Zusatzdienstleistungen identifiziert	keine möglichen Zusatzdienstleistungen identifiziert

Tab. 4: Für TLS geeignete Prozesse der SV Schweiz

6.5 Nutzen und Kosten von Teillohnstellen

Die bisherigen Erfahrungen der GMZ zeugen von einem hohen Integrationsaufwand von Teilleistungsfähigen. Die Verantwortung und der Aufwand für die Vorgesetzten und Teammitglieder sind gross. Die Aussage, dass TLS nie aus Spargründen geschaffen werden sollten, sondern von einer sozialen Motivation getrieben sein müssen, verdeutlicht dies.

Bei SV Schweiz werden die Kosten für Einstellung und Verwaltung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters nicht erfasst. Es gibt keine „Kostenstellen“ für die Personalstellen. Daraus ergibt sich unter Umständen eine ungleiche Bezahlung gleicher Chargen, wenn Personen auf verschiedenen Positionen wandern. Auf der Charge gibt es keine Leistungsmessung. Es gibt jedoch vertragliche Mindestlöhne. Die Loyalität zum Unternehmen zählt und das Zusatzengagement. Eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter (nicht Kader) im Betrieb kostet ca. 30 CHF pro Stunde (Lohnkosten inklusive Arbeitgeberkosten). Die tägliche Arbeitszeit beträgt 8.4 h. Eine Person mit einer Leistungsfähigkeit von 50 % dürfte demnach nicht teurer sein als 15 CHF pro Stunde.

Wichtiger als die Lohnkosten scheinen den Unternehmen die mit der Einstellung einer leistungsbeeinträchtigten Person verbundenen Risiken:

- Ein fehlgeschlagener Integrationsversuch bringt negative Publicity. Dies birgt das Risiko eines Imageschadens.
- Die Anstellung jeder bzw. jedes neuen Beschäftigten löst einen administrativen Aufwand in der Verwaltung aus (Vertrag, Kontoverwaltung, etc.). Dies verursacht Kosten, die bei leistungsbeeinträchtigen KlientInnen einem erhöhten Risiko gegenüberstehen, dass die Person wieder aussteigt.

7 Synthese

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den drei Projektteilen Literaturanalyse, bisherige Integrationsprojekte und Fallstudien zusammengezogen, einander gegenübergestellt und auf Übereinstimmung und Widersprüche überprüft.

7.1 Rahmenbedingungen von Teillohnstellen

- *Innerhalb welcher Rahmenbedingungen erfolgt die Schaffung von TLS (kantonale Unterschiede, Forderungen der Gewerkschaft, Arbeitgeberverband, etc.)?*

Zu den bestehenden politischen Rahmenbedingungen werden in den Interviews keine direkten Aussagen gemacht. Auch auf eine genaue Literaturanalyse ist in diesem Punkt verzichtet worden. Zu den Rahmenbedingungen bezüglich Ausgestaltung des TLS-Arbeitsverhältnisses finden sich jedoch sowohl in der Literatur wie auch in den Interviews Angaben. Es zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung. Die mit einer TLS verbundenen Risiken sowie der finanzielle und zeitliche Aufwand (Administration, Betreuung) sollten möglichst gering gehalten werden. Die Notwendigkeit der unbefristeten Lohnsubvention wird erwähnt, wenn tatsächlich eine Beschäftigungswirkung erreicht werden soll. Ebenso trägt der in den Interviews geäusserte Wunsch nach klaren Zuständigkeiten bei der Zusammenarbeit mit der Vermittlungsstelle und guten Informationen über den Umgang mit der Klientin bzw. dem Klienten und der in der Literatur erwähnte Aspekt des unverbindlichen Arbeitsverhältnisses zu einer Risiko- und Kostenreduktion bei. Vorgängig kann durch eine sorgfältige Selektion und einen Probeeinsatz sichergestellt werden, dass die KlientInnen motiviert und einsatzfähig sind. Der Lohn sollte über den Sozialhilfezahlungen liegen, da (insbesondere im Überschuldungsfall) die Motivation ansonsten gering ist.

Inwiefern verschiedene denkbare TLS-Konzepte diesen Kriterien genügen, wird in der Tabelle 6 untersucht. Sie vergleicht verschiedene Varianten von TLS-Angeboten und bewertet sie in ihren Auswirkungen auf die Risiken für das arbeitgebende Unternehmen. Als Bewertungskriterien dienen die rechtliche Sicherheit, d.h. die Sicherheit, dass keine arbeitsrechtlichen Lücken bestehen, die wirtschaftliche Sicherheit, die umso grösser ist, je weniger finanzielle Risiken mit der Teillohnstelle einhergehen, der zusätzlichen Aufwand für das Personalwesen und die betreuenden Mitarbeitenden und das Risiko eines Ausfallen der TLS-Klientin bzw. des TLS-Klienten. Schliesslich wird aus all diesen Kriterien eine Gesamtrisikobewertung abgeleitet und eine Empfehlung der beurteilten Variante abgegeben. Empfohlen werden jene Varianten, die für die Unternehmen geringe Risiken beinhalten. Untersucht werden die Wirkungen eines Arbeitsvertrages im (beschränkten) Leiharbeitsverhältnis gegenüber einer Direktanstellung im Unternehmen, eines Arbeitseinsatzes vor der Vermittlung gegenüber einer direkten Vermittlung und Begleitstrukturen, die eine ad hoc-Mediation im Krisenfall vorsehen, gegenüber einer umfassenden Betreuung des Klienten durch einen Coach bzw. gegenüber keinerlei Begleitstrukturen.

Bedürfnisse Unternehmen	Wirtschaftliche und rechtliche Sicherheit	Minderung (personeller + Betreuungs-) Aufwand	Minderung Ausfallrisiko	Bewertung Risiko für Unternehmen	Empfehlung
Angebot Vermittlungsinstitution					
Vertrag					
Leiharbeit	Hoch	Hoch	-	Minimal	Empfohlen
Temporärarbeit bis 3 Monate, Anstellungsoption	Mittel	Mittel	-	Mittel	Bedingt empfohlen
Direkter Arbeitsvertrag	Niedrig	Niedrig	-	Hoch	Nicht empfohlen
Kompetenzen					
Einsatz in Sozialfirma ≥ 6 Monate	-	Mittel	Mittel	Mittel	Empfohlen
Vermittlung „ab Dossier“ ohne Einsatz in Sozialfirma	-	Niedrig	Niedrig	Hoch	Nicht empfohlen
Begleitstrukturen					
Mediation im Krisenfall vor Ort, innerhalb von 24 Stunden	-	Hoch	Hoch	Niedrig	Empfohlen
Begleitung KlientIn in Lebensfragen, präventive Krisenbewältigung, z.B. Überschuldung, persönliche Probleme	-	Hoch	Hoch	Niedrig	Empfohlen
Keine Begleitstrukturen	-	Niedrig	Niedrig	Hoch	Nicht empfohlen

Tab. 5: Angebotsvarianten und ihre Auswirkungen auf die Risikowahrnehmung im Unternehmen

Die Tabelle zeigt, dass eine Anstellung im Leiharbeitsverhältnis, d.h., dass das Vermittlungsunternehmen als Arbeitgeber auftritt und die Unternehmen die KlientInnen leihweise bei sich beschäftigen, das rechtliche und wirtschaftliche Risiko sowie den administrativen Aufwand der Unternehmen auf ein Minimum reduziert. Unter anderem senkt die Möglichkeit einer fristlosen Kündigung der bzw. des Teillohn-Beschäftigten bei personellen oder wirtschaftlichen Problemen das Beschäftigungsrisiko des Unternehmens. Die Verwendung eines einfachen Honorar-Abrechnungsmodells sowie der Verzicht auf schriftliche Rechenschaftsberichte reduzieren den administrativen Aufwand des Unternehmens noch zusätzlich.

Die Tabelle zeigt auch auf, dass das Ausfallrisiko und der Betreuungsaufwand der KlientInnen durch einen vorgängigen Praktikumseinsatz reduziert werden. Ein vorgängiger Praktikumseinsatz erleichtert ebenfalls die Vermittlung, da die Leistungsfähigkeit, das

Verhalten und die Kompetenzen der KlientInnen besser beurteilt werden können.

Die Betreuung der KlientInnen durch einen Coach minimiert das Risiko eines frühzeitigen Arbeitsabbruchs.

Zu den Rahmenbedingungen auf Unternehmensseite finden sich in der untersuchten Literatur keine Hinweise. In den Interviews und den Fallstudien gibt es dagegen entsprechende Aussagen. Sowohl in den Interviews der bisherigen Integrationsprojekte wie auch den Fallstudien wird betont, dass eine Unternehmenskultur vorhanden sein muss, welche Toleranz, Akzeptanz und Wertschätzung fördert. Die Vorgesetzten sollten gänzlich hinter der bzw. dem TLS-Beschäftigten stehen und sie bzw. ihn unterstützen. Die übrigen Mitarbeitenden sollten über die besondere Stellung der teilleistungsfähigen Person informiert sein und dadurch die Bereitschaft entwickeln, diese Person im Team mitzutragen. Die Mitarbeitenden sollten sich durch die Beschäftigung einer teilleistungsfähigen Person nicht benachteiligt fühlen, ansonsten entsteht Missmut im Team. Für die TLS sind daher Tätigkeiten geeignet, deren Ausführung durch eine leistungsschwache Person die Arbeitsleistung des Teams insgesamt nicht behindern.

In den Fallstudien zeigt sich, dass die Kennzahlensysteme, anhand derer die BereichsleiterInnen gemessen werden, häufig soziales Engagement nicht belohnen, sondern einzig am wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet sind. Dies erschwert es Vorgesetzten, eine „Kultur der sozialen Verantwortung“ aufzubauen und sich mittels eines Angebots von TLS sozial zu engagieren.

- *Welche Anforderungen muss eine TLS erfüllen (Austauschbarkeit des Personals bei Ausfall, geringe Qualifikationsanforderungen, usw.)?*

In der Literatur wird erwähnt, dass die KlientInnen von Arbeitsintegrationsprojekten den gestiegenen Qualifikationsanforderungen im Arbeitsmarkt, d.h. Flexibilität, Selbstständigkeit, Disziplin und Eigenverantwortung, nicht gewachsen sind. Daraus lässt sich ableiten, dass TLS in diesen Punkten möglichst geringe Anforderung stellen sollten. In den Interviews wird dies bestätigen. Die Arbeitsorganisation sollte dergestalt sein, dass langsames Arbeiten möglich ist (was immer weniger anzutreffen ist). Klare, einfache Strukturen sind von Vorteil. Eine feste Bezugsperson am Arbeitsplatz ist für die KlientInnen hilfreich. Die Aufträge sollten nacheinander erteilt werden und die Eigenverantwortung möglichst gering gehalten werden, um die KlientInnen nicht zu überfordern. In Einzelfällen spielt die physischen Umstände des Arbeitsplatzes für die KlientInnen eine Rolle. So muss beispielsweise Rücksicht auf Lärmempfindlichkeit oder Lichtbedürfnisse genommen werden. Die Arbeitszeiten spielen für gewisse KlientInnen ebenfalls eine grosse Rolle.

Generell wird in den Interviews erwähnt, dass keine Bereitschaft besteht, die Arbeitsorganisation anzupassen. TLS-KandidatInnen erhalten eine Stelle nur, wenn sie auf diese zugeschnitten sind. Dabei spielt auch die „Chemie“ eine wichtige Rolle.

- *Welche Akteure sind im Bereich der TLS-Angebote zentral? Wie charakterisieren sich diese?*

In der Literatur werden vor allem die Akteure Unternehmen und KlientInnen thematisiert. Die Charakterisierung der Unternehmen, die TLS anbieten, deckt sich dabei mit den in den Interviews gemachten Aussagen. KlientInnen können demnach vor allem in KMU platziert werden. Grossunternehmen beschäftigen einzig ihre eigenen Mitarbeitenden im

Falle einer eingetretenen Behinderung weiter. In den Projekt- und Fallstudieninterviews wurde noch zusätzlich erwähnt, dass es vor allem das Wohlwollen einer bzw. eines sozial motivierten Vorgesetzten braucht, damit eine TL-Anstellung zustande kommt.

Die Charakterisierung der KlientInnen deckt sich in der Literatur und den Projektinterviews weitgehend. Häufige Eigenschaften von KlientInnen von Arbeitsintegrationsprojekten sind ein tiefes Selbstwertgefühl, physische und psychische Probleme, evtl. Suchtprobleme, fehlende oder schlechte Schulbildung oder fehlende fachliche Qualifikation bzw. ein veralteter Wissensstand, Sprachprobleme, geringe Belastbarkeit, mangelnde soziale Kompetenzen, Fehleinschätzung der eigenen Kompetenzen und mangelnde Motivation zur Stellensuche bei Überschuldung. Nur in den Interviews erwähnt wurden die Verlangsamung der KlientInnen und das Bedürfnis nach Stabilität, was allerdings korreliert ist mit der geringen Belastbarkeit. In der Literatur wurde im Gegensatz zu den Interviews noch mangelnde Zuverlässigkeit der KlientInnen erwähnt. Dieser Unterschied könnte mit dem Umstand zusammenhängen, dass in den Projekten die KlientInnen bereits selektioniert waren.

In der Literatur finden sich keine Angaben zu den übrigen Akteuren. Die Interviewaussagen zu den ArbeitskollegInnen der TLS-Mitarbeitenden sind nicht einheitlich. Einigkeit besteht nur, dass ein gutes Arbeitsklima unter den Mitarbeitenden und motivierende, integrierende Vorgesetzte hilfreich sind. Hinderlich ist dagegen die Befürchtung der regulären Mitarbeitenden, ihre Arbeitslast nehme durch eine leistungsbeeinträchtigte Arbeitskollegin bzw. einen leistungsbeeinträchtigten Arbeitskollegen zu.

Als zentrale Eigenschaft, die VermittlerInnen aufweisen sollten, werden in den Interviews die guten Kontakte zu Wirtschaftskreisen und die Kenntnisse der Bedürfnisse von Unternehmen genannt. Vom Coach werden gute Schulungskompetenzen und Kommunikationsfähigkeit abverlangt.

7.2 Möglichkeiten für Teillohnstellen

- *Welche Branchen sind prädestiniert für TLS?*

In den Fallstudien sind je ein Unternehmen aus den Branchen Grossgastronomie und Warenhandel untersucht worden. In beiden Branchen gibt es Möglichkeiten für TLS. Dies sind ausschliesslich Hilfsarbeiten, beispielsweise in der Küche, im Verkauf oder in der Logistik. Alle diese Bereiche werden auch in den Projektinterviews erwähnt. Darüber hinaus werden noch weitere Branchen aufgezählt. TLS finden sich insbesondere in Gewerbebetrieben. Auch die Pflegebranche wird erwähnt. Ausserdem sind Projektteilnehmende mit Hauswartarbeiten und administrativen Arbeiten betraut, beides branchenübergreifende Tätigkeiten. Bei der Vermittlung wird darauf geachtet, dass die Branche den individuellen Interessen und Fähigkeiten der KlientInnen entspricht.

Die aufgeführten Branchen sind dem zweiten und dritten Wirtschaftssektor zugehörig. In den ersten Wirtschaftssektor sind in den Integrationsprojekten keine Teilleistungsfähigen vermittelt worden, entgegen der in der Studie von Baumgartner et al. (2004, 9) gemachten Selbsteinschätzung der Unternehmen, dass in diesem Sektor Potential bestünde.

- *Welche Prozesse innerhalb konkreter Firmen bzw. Branchen bieten sich an für den Einsatz von TLS-KlientInnen?*
 - *Welche Teilprozesse werden besser von Menschen als von Maschinen betreut*

(z.B. bereits teil-automatisierte Prozesse wie Recycling, geplante automatisierte Prozesse, etc.)?

- *In welchen Betrieben können welche Teilprozesse oder standardisierten Leistungen erbracht werden, die bisher „zusätzlich“ von den Mitarbeitenden erbracht werden mussten? (Idee: Arbeitserleichterung bzw. Entlastung „teurer“ Arbeitskräfte durch „günstigere“. Bsp. Baustelle aufräumen, Kopierservice, Laufdienste usw.)*
- *Welche fachlich anspruchsvollen Tätigkeiten können ohne Zeitdruck erbracht werden? (Bsp. langsame Bauzeichnerin, teilarbeitsfähiger Buchhalter)*
- *In welchen Betrieben oder Bereichen von Betrieben können Zusatzdienstleistungen für Kunden generiert werden durch die Schaffung von TLS? (Bsp. Tankstelle: Autowaschen, Tankservice)*

In den Fallstudienunternehmen ist ein Potential für TLS identifiziert worden. Die in Frage kommenden Tätigkeiten sind Hilfätigkeiten, die zur Arbeitsentlastung der übrigen Mitarbeitenden dienen. Diese Tätigkeiten finden sich insbesondere in den Kernprozessen der Unternehmen. Tätigkeiten, in denen eine Maschine durch TLS-KlientInnen ersetzt werden könnte, zeigen sich dagegen keine. Für fachlich anspruchsvolle Tätigkeiten besteht nur ein geringes Potential. In der einen Fallstudie bestehen Ideen von möglichen Zusatzdienstleistungen für KundInnen oder MitarbeiterInnen, die von TLS-Mitarbeitenden angeboten werden könnten.

- *Gibt es überhaupt Tätigkeiten oder Prozesse für Teillohn-Mitarbeitende, die sich wirtschaftlich rentieren?*

Sowohl in der Literatur wie auch in den Arbeitsintegrationsprojekten zeigt sich, dass günstige Rahmenbedingungen die Voraussetzung für die Rentabilität von TLS sind. Die mit TLS verbundenen Zusatzaufwände sowie das Ausfallrisiko sollten möglichst klein gehalten werden. Ist dies der Fall, so können TLS wahrscheinlich kostendeckend angeboten werden, vorausgesetzt, dass der Teillohn auch tatsächlich die Leistungsfähigkeit widerspiegelt. In den Projekten und in den Fallstudien hat sich gezeigt, dass insbesondere die Ausführung von Hilfätigkeiten durch die TLS-KlientInnen den Unternehmen einen Nutzen verspricht; die gut ausgebildeten, erfahrenen Mitarbeitenden werden damit entlastet und haben ihre Arbeitzeit zur Ausübung qualifizierter Tätigkeit zur Verfügung.

7.3 Nutzen und Kosten von Teillohnstellen

- *Welche Kosten, welcher Nutzen lassen sich für die TLS-anbietenden Unternehmen feststellen?*
 - *Wie hoch ist der administrative/organisatorische/personelle/motivationale Aufwand? (Integration in bestehende Teams, unterschiedlicher Arbeitsdruck auf Mitarbeitende, usw.)*
 - *Wie hoch ist der Aufwand für Schulung, Betreuung und zusätzliche administrative Aufgaben im Kontakt mit den Behörden?*
 - *Welches sind Nutzenfelder für TLS-anbietende Unternehmen?*
 - *Wie lässt sich der betriebswirtschaftliche Nutzen in einzelnen Feldern ausweisen (quantitativ, qualitativ)?*

Die im Rahmen des Forschungsprojektes interviewten Unternehmen weisen die mit den teilleistungsfähigen Mitarbeitenden verbundenen Erträge und Aufwände nicht gesondert aus. Dies verunmöglicht eine quantitative Auswertung der Kosten und Nutzen von TLS. Die Beantwortung dieser Forschungsfrage kann deshalb nur qualitativ erfolgen.

In der Literatur wird als Kosten der Betreuungsaufwand und allfällige bauliche Massnahmen bei körperlicher Behinderung aufgeführt. Einen Nutzen ergibt sich dann, wenn das Stellenprofil dem KlientInnenprofil entspricht sowie die Rahmenbedingungen günstig ausgestaltet sind. Im Gegensatz zu den Interviews wird der Reputationsnutzen nicht erwähnt. In den Projekten stellt sich als bedeutendster Kostenpunkt ebenfalls der Betreuungsaufwand heraus. Sind die Rahmenbedingungen suboptimal, so sind zusätzliche Kosten ein allfälliger Arbeitsausfall und ein erhöhter administrativer Aufwand. Ein Nutzen zeigt sich, wenn dank TLS neue Dienstleistungen angeboten werden können oder die bestehenden Mitarbeitenden erheblich entlastet werden.

Die Fallstudienunternehmen betonen basierend auf ihren bereits gemachten Erfahrungen mit Integrationsarbeitsplätzen eher die Kostenseite (Betreuungsaufwand, schwierige Integration, schwieriger Kontakt zu der Vermittlungsstelle).

Als hauptsächlicher Nutzen von TLS betonen die interviewten Personen die Genugtuung, sich sozial engagieren zu können.

7.4 Idealtypisches Vorgehen zum Aufsetzen eines Teillohnangebotes

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analysen lassen sich Empfehlungen für das Vorgehen in Teillohnprojekten formulieren. Das Vorgehen lässt sich in drei Bereiche einteilen: Die Schaffung von Voraussetzungen und Strukturen der Vermittlung, die Bewertung und das Coaching der KlientInnen und die Akquisition der TLS bei den Unternehmen. Diese Bereiche fallen in verschiedene Zuständigkeiten, in jene der Sozialbehörde bzw. der Vermittlungsstelle, in jene der Vermittlerin bzw. des Vermittlers oder des Coaches. Nachfolgende Abbildung zeigt die idealtypische Abfolge der einzelnen Schritte und die Zuständigkeiten.

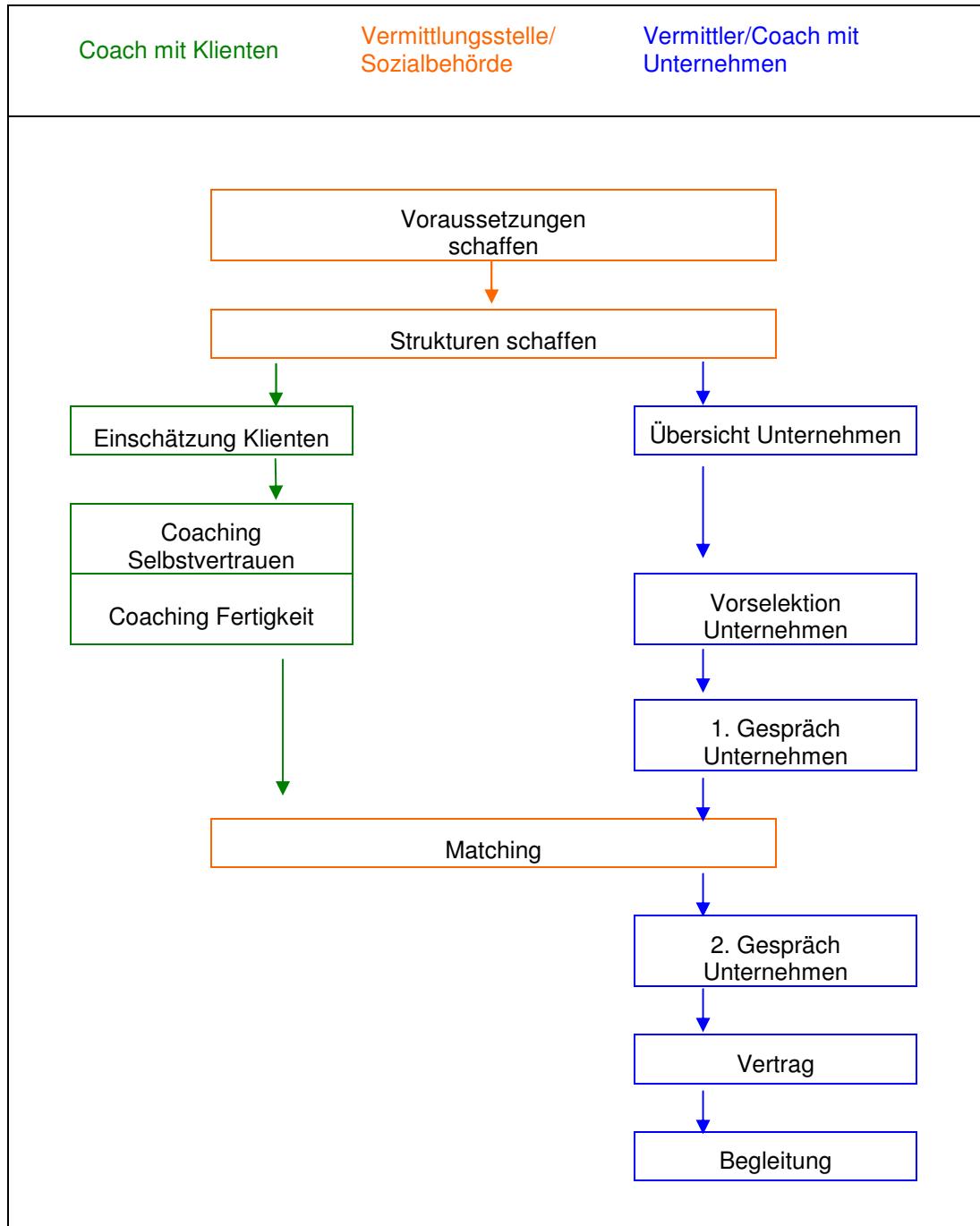


Abb. 9: Schematische Darstellung: Aufsetzen Teillohnprojekt und Vermittlungsprozess

Dieses Vorgehen liegt in Form einer Arbeitshilfe für Vermittlungsstellen als eines der Produkte aus dem vorliegenden Forschungsprojekt vor¹³. In der Arbeitshilfe finden sich genaue Ausführungen und Erklärungen zu den einzelnen Schritten. Damit soll Sozialbehörden, Vermittlungsstellen und Interessierten eine Hilfestellung bei der Identifikation von

¹³ In 10 Schritten zu Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Arbeitshilfe für Vermittlungsstellen. Institut für Nachhaltige Entwicklung, K.M. Marketing AG, 2008.

TLS in privatwirtschaftlichen Unternehmen gegeben und aufgezeigt werden, welche Voraussetzungen vorliegen müssen, damit TLS als Integrationsmaßnahme einer Stadt/Gemeinde erfolgreich angeboten werden können.

8 Ausblick und offene Fragen

Als Resultat dieses Forschungsprojektes konnten Möglichkeiten für die Schaffung von TLS identifiziert sowie Vorschläge für die optimale Ausgestaltung eines Vermittlungsprozesses von langzeitarbeitslosen Sozialhilfebeziehenden mit geminderter Leistungsfähigkeit in privatwirtschaftliche Unternehmen beschrieben werden. Keine Aussagen sind hingegen möglich zu einer Reihe von Fragen, die im Zusammenhang mit der bearbeiteten Thematik stehen:

Entlastung des Sozialhilfebudgets?

Inwiefern lassen sich die Vermittlungsquote und die tatsächliche Integrationsquote durch die Umsetzung der hier vorgeschlagenen Ansätze messbar steigern? Lässt sich der Vermittlungsaufwand durch die Entlastung des Sozialhilfebudgets auch finanziell rechtfertigen und – wenn ja – ab welcher Fallzahl? Angenommen werden kann, dass sich eine eigenständige Vermittlung für kleinere Gemeinden tendenziell nicht auszahlt. In diesen Fällen wäre eine konsequente und systematische regionale Zusammenarbeit in der Arbeitsintegration angezeigt.

Verstärkte Zusammenarbeit öffentlicher Behörden?

Ebenfalls prüfenswert könnte eine Zusammenarbeit der Sozialbehörde mit den IV-Stellen und den RAV-Ämtern sein, Institutionen, die ebenfalls in der Arbeitsintegration tätig sind. Sie alle betreiben Arbeitsintegration, was gegenüber den für Integrationsprojekte offenen Unternehmen zu einer Konkurrenzsituation mit Nachteilen für alle Beteiligten führt. Hier können potentiell Synergien genutzt und die Effizienz des Mitteleinsatzes erhöht werden. Erste Schritte in diese Richtung wurden mit dem Projekt IIZ-MAMAC¹⁴ bereits angestossen. Allerdings betreiben die einzelnen Institutionen weiterhin je individuelle Vermittlungen. Hier stellt sich die Frage, ob eine zentrale Vermittlungsstelle der drei Institutionen angezeigt wäre, die ebenfalls als einzige Ansprechpartnerin gegenüber den Unternehmen fungieren würde.

Mittel um Widerstände abzubauen?

Nur am Rande erwähnt wurden in diesem Schlussbericht das politische und rechtliche Umfeld von TLS. Bei der Arbeitgeberschaft und bei den Gewerkschaften zeigt sich eine Skepsis gegenüber TLS. Von Arbeitgeberseite wird erheblicher Mehraufwand und von Seiten der Gewerkschaften unlauterer Wettbewerb befürchtet. Offen ist, ob und welche Art Aufklärungsarbeit helfen könnte, Widerstände abzubauen.

Anreizsysteme?

Teillohnbeschäftigung lohnt sich finanziell für die Unternehmen nicht. Entsprechend schwierig gestaltet sich die Akquisition von TLS. In Zeiten der abnehmenden Konjunktur sind zudem teilleistungsfähige Mitarbeitende diejenigen, die als erstes entlassen werden. Dies gefährdet eine nachhaltige Integration von teilleistungsfähigen Personen in den regu-

¹⁴ Projekt zur Interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ), das bei Personen mit Mehrfachproblematiken ein **Medizinisch-ArbeitsMarktlichens Assessment** mit **Case Management** (MAMAC) vorsieht. (Siehe: http://www.iiz.ch/IIZ_Mamac.aspx)

lären Arbeitsmarkt. Sollte eine solche Integration als vorrangiges politisches Ziel gelten, müsste geprüft werden, ob mit zusätzlichen Anreiz stiftenden oder verpflichtenden Instrumenten die Nachhaltigkeit der Arbeitsintegration besser gewährleistet werden könnte.

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Die Projektphasen	3
Tab. 2: In der Literatur beschriebene Konzepte zur Arbeitsintegration von Langzeitarbeitslosen	3
Tab. 3: Für TLS geeignete Prozesse der GMZ	3
Tab. 4: Für TLS geeignete Prozesse der SV Schweiz	3
Tab. 5: Angebotsvarianten und ihre Auswirkungen auf die Risikowahrnehmung im Unternehmen	3

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Akteure und Beziehungsnetz bei der Arbeitsintegration von Sozialhilfebeziehenden	3
Abb. 2: Die Profilgruppen der Teilnehmenden von Arbeitsintegrationsprojekten	3
Abb. 3: Organisationsstruktur der GMZ	3
Abb. 4: Prozessschema einer GMZ-Filiale	3
Abb. 5: Prozessschema der Logistik Herdern	3
Abb. 6: Prozesse der Technischen Dienste der GMZ Herdern	3
Abb. 7: Organisationsstruktur SV Schweiz	3
Abb. 8: Prozessschema des Betriebs ETH Mensa Hönggerberg	3
Abb. 9: Schematische Darstellung: Aufsetzen Teillohnprojekt und Vermittlungsprozess	3

Glossar und Abkürzungen

Begriffe/Abk.	Erklärungen
KlientInnen	Arbeitslose und ausgesteuerte Personen, die auf eine wirtschaftliche Unterstützung in Form von Sozialhilfe angewiesen sind und eine Leistungsfähigkeit zwischen 30% und 80% haben, gemessen an einem durchschnittlichen Arbeitnehmer. Die Arbeitsfähigkeit beträgt mindestens 50% und bezieht sich auf die Anwesenheit einer Person im Unternehmen. Die Leistungsbeeinträchtigung kann auf körperlicher und/oder psychischer Ebene und/oder auf Ebene des Sozialverhaltens liegen. Die betreffenden Personen haben keinen Anspruch auf IV-Leistungen.
Vermittlungsstelle	Öffentliche oder private Institution, die KlientInnen in Teillohnbeschäftigung vermittelt. Die Funktion der Vermittlungsstelle kann in der Praxis beim Sozialamt selbst, einer der Sozialbehörde unterstehenden öffentlichen oder privaten Institution oder einer Sozialfirma zugeordnet sein.
Coach	Person, die KlientInnen auf die Bewerbung und Ausübung einer Tätigkeit im Unternehmen vorbereitet und begleitet. Zu den Aufgaben des Coaches gehören die Schulung von Kommunikationsfähigkeiten, Lernfähigkeiten und sozialen Kompetenzen sowie die Beratung der KlientInnen, bevor diese in ein Unternehmen vermittelt werden (siehe VermittlerIn). Während der Beschäftigungs-dauer der KlientInnen besteht die Aufgabe des Coaches in der Begleitung der KlientInnen sowie in der Konfliktbewältigung und Vermittlung zwischen Unternehmen und KlientInnen. Zur Erfüllung dieser Aufgaben sind Kenntnisse in Psychologie und Sozialpädagogik sowie Fähigkeiten zur Mediation und Krisenintervention erforderlich. In der Praxis werden die Rollen Coach und VermittlerIn häufig von der gleichen Person ausgeübt.
VermittlerIn	Person, die mögliche Einsatzstellen für KlientInnen ausfindig macht und KlientInnen in eine Tätigkeit im Unternehmen vermittelt. VermittlerInnen müssen sicherstellen, dass die Kompetenzen der KlientInnen und die Anforderungsprofile der Tätigkeiten in den Unternehmen aufeinander abgestimmt sind (Matching). Damit dies gewährleistet ist, müssen VermittlerInnen gute Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und die Bedürfnisse privatwirtschaftlicher Unternehmen haben sowie ebenso gute Kenntnisse über Problemlagen und Bedürfnisse der KlientInnen. Darüber hinaus sind zur Erfüllung ihrer Aufgaben gute Kontaktfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit und Verkaufskompetenzen erforderlich. In der Praxis werden die Rollen VermittlerIn und Coach häufig von der gleichen Person ausgeübt.
Sozialbehörde	Politisches Gremium, das zuständig ist für die Finanzierung und Ermöglichung der Einrichtung von Integrationsangeboten in einer Stadt oder Gemeinde.
Sozialamt	Verwaltungsstelle, die von der Sozialbehörde mit der Umsetzung z.B. eines Integrationsangebotes beauftragt wird. Die fallführende Person oder der/die zuständige SozialarbeiterIn beim Sozialamt betreut KlientInnen, entscheidet über Weiterleitung in Teillohnpool oder andere Integrationsmaßnahme.
Unternehmen	Privatwirtschaftlicher Betrieb, der primär darauf ausgerichtet ist, mit der Erbringung von Dienstleistungen oder der Herstellung von Produkten am Markt Gewinn zu erzielen.
Sozialfirma	Ein Unternehmen, das auf dem 2. Arbeitsmarkt tätig ist und zu 50% von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt wird. Das Unternehmen zielt darauf ab, Arbeitsplätze zu schaffen für Menschen, die auf dem 1. Arbeitsmarkt in absehbarer Zeit keine Anstellung finden können.

Literaturverzeichnis

- Aeppli, D., Kälin, R., Ott, W., Peters, M. (2004): Wirkungen von Beschäftigungsprogrammen für ausgesteuerte Arbeitslose. Nationales Forschungsprogramm 45. Zürich/Chur: Verlag Rüegger.
- AMOSA Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau und Zug (Hg.) (2007): Langzeitarbeitslosigkeit, Situation und Massnahmen.
- Bauer, T., Stutz, H. (2002): Modelle zu einem garantierten Mindesteinkommen. Sozialpolitische und ökonomische Auswirkungen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 15/03. Bundesamt für Sozialversicherung.
- Baumgartner, E., Greiwe, St., Schwarb, Th. (2004): Die berufliche Integration von behinderten Personen in der Schweiz. Studie zur Beschäftigungssituation und zu Eingliederungsbemühungen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 4/04. Bundesamt für Sozialversicherung.
- Baur, R. (2003): Erschwerter soziale und berufliche Integration: Hintergründe und Massnahmen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 26/03. Bundesamt für Sozialversicherung.
- Bieri, A. (2006): Evaluation der Arbeitsintegrationsprogramme im Kanton Luzern. Kantonales Sozialamt Luzern.
- Bonoli, G. (2005): Erfolge und Misserfolge der politischen Massnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung. Chavannes-près-Renens: Idheap.
- Fluder, R., Stremlow, J. (1999): Armut und Bedürftigkeit. Herausforderungen für das kommunale Sozialwesen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Fuchs, L. (2006): Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Uster: Sozialbehörde Stadt Uster.
- Genossenschaft Migros Zürich (Hg.) (2007): Jahresbericht 2006.
- Hoffmann, H. (2005): Eingliederung statt Ausgrenzung – Supported Employment und die 5. IV-Revision. Soziale Sicherheit, 1, 37-40.
- Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (Hg.) (1999): Entwicklungstendenzen der Sozialhilfe in neueren kantonalen Sozialhilfegesetzen. Kampf dem Ausschluss - OECD-Studie über die Sozialhilfe in Kanada und in der Schweiz. Bern.
- Reichmuth, J., Seifert, M., Strohmeier, R. (2006): Die Umsetzung der Integrationsmassnahmen und der Anreizinstrumente in den Gemeinden des Kantons Zürich. Hochschule für soziale Arbeit Luzern.
- Rüst, Th., Debrunner, A. (2004): „Supported Employment“, Modelle unterstützter Beschäftigung in der Schweiz. Teil A. Von „beschützenden Arbeitsplätzen“ zu Supported Employment. Kurzfassung. Nationales Forschungsprogramms 45.
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (Hg.) (2005): Richtlinien für die Ausgestaltung und Bemessung der Sozialhilfe.
URL: <http://www.skos.ch/de/?page=richtlinien/konsultieren/>
- Staatssekretariat für Wirtschaft (Hg.) (2004): Handbuch zur Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ). Bern. URL: http://www.treffpunkt-arbeit.ch/dateien/IIZ-Handbuch/iiz_handbuch_d.pdf
- Stadt Winterthur, Departement Soziales (Hg.) (2007): Winterthurer Modell für Teillohn-Angebote zur Arbeitsintegration. Version 3. URL: http://www.kap.winterthur.ch/upload/file/berichte_teillohn.pdf

Stadt Winterthur, Departement Soziales (Hg.) (2008): Facts und Trends bei der sozialen Sicherung Winterthur 2007. URL:
<http://www.stadt.winterthur.ch/news/beilagen/doc/pdf238462592.pdf>

Wyss, K., Ruder, R. (1999): Integrationsmassnahmen zur Bekämpfung der Langzeiterwerbslosigkeit: Starke Segmentierung. Soziale Sicherheit, 5, 239-245.

Anhang

A 1: Projektteilnehmende

Interviewte Institutionen	
Name der Institution	Sitz der Institution
ARGE REAP	Buchrain
CIP - Centre d'intégration professionnelle	Genève
Dübi-Jobs	Dübendorf
Fondation ipt - intégration pour tous	Vevey
Job Coach Placement	Bern
KAP Koordinationsstelle Arbeitsprojekte, Pilotprojekt Teillohnstellen in der Privatwirtschaft	Winterthur
Stiftung für Arbeit	St. Gallen
Stiftung Impuls	Schaffhausen
Soziale Stellenbörse	Basel
Topjoberwallis	Visp/Viège

Interviewte Unternehmen	
Name des Unternehmen	Sitz des Unternehmen
Bigla AG	Biglen
CAD-Büro Rinderer	Winterthur
Migros Genossenschaft Zürich	Zürich
Novaform GmbH	Zürich
SV Schweiz AG	Dübendorf

Mitglieder der Begleitgruppe	
Name des Mitglieds	Name der Stadt/des Kantons/der Institution
Aeberhardt Werner	SECO
Burri Andreas	Kanton Basel-Stadt
Etienne Eric	Canton de Genève
Fischer Stephan	Stadt Zürich
Hanselmann Margrith	SODK
Inderbitzin Ralph	Stadt Lausanne
Keller Daniel	SECO
Littmann-Wernli Sabina	BSV

Müller Alice	Stadt Winterthur
Mussmann Thomas	Stadt Uster
Prandina Carmen	Kanton Zug/Stadt Zug
Rötheli Heidi	SVOAM
Schwager Claudia	Kanton Zug
Simonet Jean-Claude	Canton de Fribourg
Spadarotto Claudio	Stadt Bern/Städteinitiative
Stalder Barbara	Stadt Bern/Städteinitiative
Tecklenburg Ueli	SKOS
Tschannen Katharina	Kanton Zürich
Weber Hubert	Stadt Zug
Wüthrich Bernadette	Kanton Bern

A 2: Wissenschaftliche Literatur zu Ansätzen der Arbeitsintegration von Sozialhilfebeziehenden in der Schweiz; Konzepte, Erfahrungen, Erfolge

Quelle	Inhaltsbeschreibung	Massnahmen-kategorie
Aeppli, D., Kälin, R., Ott, W., Peters, M. (2004): Wirkungen von Beschäftigungsprogrammen für ausgesteuerte Arbeitslose. Nationales Forschungsprogramm 45. Zürich/Chur: Verlag Rüegger.	Einführend eine allgemeine Begriffsdefinition zu Integration, Arbeitsformen, Arbeitsmarkt etc. Anschliessend folgt die Beschreibung der Beschäftigungsprogramme in Basel, Bern und Genf. Es wird unterschieden zwischen Einzelarbeitsplätzen und Kollektivprogrammen. Die Erfolgswirkungen dieser Programme auf die berufliche und soziale Integration werden ausgewertet und schliesslich werden die Konkurrenzwirkungen dieser Programme auf den ersten Arbeitsmarkt untersucht.	▪ Beschäftigungsprogramme in öffentlichen Diensten, gemeinnützigen Organisationen, Sozialfirmen ¹⁵
AGS, Amt für Gemeinden und soziale Sicherheit (Hg.) (2004): Evaluation Soziallohnprojekt Solopro.	Evaluationsbericht des Integrationsprojektes Solopro des Kantons Solothurn. Beschreibung des Projektes und Überprüfung der Zielerreichung von drei im Rahmen dieses Projektes entstandenen Sozialfirmen.	▪ Beschäftigungsprogramme in öffentlichen Diensten, gemeinnützigen Organisationen, Sozialfirmen
Amosa Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau und Zug (Hg.) (2007): Langzeitarbeitslosigkeit, Situation und Massnahmen.	Studie zur Langzeitarbeitslosigkeit. Es wird untersucht, wer von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen ist, wie sich die Situation für Langzeitarbeitslose auf dem Arbeitsmarkt darstellt und wie öffentliche und private Arbeitsvermittlungen mit Langzeitarbeitslosen umgehen.	▪ Arbeitsvermittlung/ Mentoring/Supported Employment ¹⁶

¹⁵ Beschäftigungsprogramme: Zeitlich beschränkte, subventionierte Arbeitsmassnahmen, staatlich oder privat organisiert, meist im zweiten Arbeitsmarkt in Form von Kollektivprogrammen oder Einzelarbeitsplätzen. Ziel ist die Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt. Die Arbeitsmassnahmen siedeln sich in verschiedene Tätigkeitsfelder an:

- Beschäftigungsprogramme der öffentlichen Dienste: Arbeitsplätze bei der öffentlichen Hand
- Beschäftigungsprogramme von gemeinnützigen Organisationen: Arbeitsplätze in Non Profit Organisationen
- Beschäftigungsprogramme von Sozialfirmen: Arbeitsplätze in eigens für Sozialhilfebezieger geschaffenen profitorientierten Unternehmen
- Beschäftigungsprogramme bei Unternehmen im ersten Arbeitsmarkt: Arbeitsplätze in Unternehmen auf dem ersten Arbeitsmarkt

¹⁶ Arbeitsvermittlung/Mentoring/Supported Employment: Arbeitsvermittlung in den ersten Arbeitsmarkt mit dem Ziel einer unbeschränkten Anstellung. Die Betreuungsintensität während der Vermittlung kann verschiedene Ausmasse annehmen. Von einem reinen zur Verfügung stellen von Stelleninseraten über Mentoringmassnahmen bis hin zur weiteren Begleitung nach Stellenantritt im Falle des Supported Employment sind alle Betreuungsstufen denkbar. Teilweise werden den ArbeitgeberInnen Lohnsubventionen gewährt. Diese Lohnsubventionen sind eingebettet in eine aktive Beschäftigungsförderung.

<p>Bauer, T., Stutz, H. (2002): Modelle zu einem Garantierten Mindesteinkommen. Sozialpolitische und ökonomische Auswirkungen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 15/03. Bundesamt für Sozialversicherung.</p>	<p>Beschreibung der Modelle garantieren Mindesteinkommens (z.B. Revenu minimum sociale, negative Einkommenssteuer, Lohnsubventionen, etc.). Auflistung der Ziele anhand von Argumentationslinien (marktwirtschaftlich, ökologisch, nachindustriell, menschenrechtsgestützt, etc.), die mit garantierten Mindesteinkommen erreicht werden sollten (z.B. Existenzsicherung, Entkoppelung von Einkommen und Arbeit, Aufbau eines sekundären Arbeitsmarktes, Erhöhung der Beschäftigungsquote etc.). Analyse der Wirkungen verschiedener Ansätze von garantierten Mindesteinkommen anhand folgender Beurteilungskriterien: Effektivität, Effizienz, Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, Verteilung von Arbeit und Einkommen, Finanzierbarkeit, etc. Einbezug der Diskussionen international und in der Schweiz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausweitung Arbeitsnachfrage mittels Anreizen
<p>Baumgartner, E., Greiwe, St., Schwarb, Th. (2004): Die berufliche Integration von behinderten Personen in der Schweiz. Studie zur Beschäftigungssituation und zu Eingliederungsbemühungen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 4/04. Bundesamt für Sozialversicherung.</p>	<p>Auswertungsbericht einer Betriebsumfrage zu Beschäftigungsmöglichkeiten für Behinderte. Auflistung der in der Arbeitsvermittlung von Behinderten tätigen Institutionen und Beschreibung deren Angebote. (Abklärung, Schulung, klientenbezogene Vermittlung, Unterstützung für Betriebe, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsvermittlung/ Mentoring/Supported Employment ▪ Ausbildung¹⁷
<p>Baur, R. (2003): Erschwerete soziale und berufliche Integration: Hintergründe und Massnahmen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 26/03. Bundesamt für Sozialversicherung.</p>	<p>Beschreibung der Massnahmen zur beruflichen und sozialen Integration in den Städten Zürich, Basel sowie in den Kantonen Thurgau, Wallis und Waadt. So wohl Massnahmen im Bereich ergänzender Arbeitsmarkt wie auch im Bereich Arbeitsvermittlung, Teillohnstellen im primären Arbeitsmarkt und Ausbildungsprogramme. Auswertungsbericht einer Wirkungsanalyse dieser Massnahmen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbildung ▪ Beschäftigungsprogramme ▪ Arbeitsvermittlung/ Mentoring/Supported Employment
<p>Bickel, Th. (1999): Geschützte Werkstätten als Eingliederungschance für Tausende von Arbeitnehmenden. Soziale Sicherheit, 6: 300-301.</p>	<p>Diskussion, was unter geschützten Werkstätten verstanden wird, was sie beinhalten, wie sie finanziert werden und weshalb die Notwendigkeit geschützter Werkstätten besteht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschützte Arbeitsplätze¹⁸
<p>Bieri, A. (2006): Evaluation der Arbeitsintegrationsprogramme im Kanton Luzern. Kantonales Sozialamt Luzern.</p>	<p>Evaluation von Beschäftigungsprogrammen im Kanton Luzern anhand der Kriterien erfolgreiche sozialen Integration und Arbeitsintegration. Literaturübersicht zu diesem Themenbereich.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschäftigungsprogramme in öffentlichen Diensten, gemeinnützige Organisationen, Sozialfirmen ▪ Arbeitsvermittlung/ Mentoring/Supported Employment

¹⁷ Ausbildung: Subventionierte, staatlich oder privat organisierte Kurse, Praktika, etc.

¹⁸ Geschützte Arbeitsplätze: Dauerhafte Arbeitplätze für nicht in den ersten Arbeitsmarkt reintegrierbare Arbeitnehmende in Sozialfirmen/geschützten Werkstätten des zweiten Arbeitsmarktes.

Bonoli, G. (2005): Erfolge und Misserfolge der politischen Massnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung. Chavannes-près-Renens: Idheap.	<p>Ansätze der beruflichen Wiedereingliederung und Erfolgsanalyse von Programmen, die sich dieser Ansätze bedient haben. Diese Ansätze sind:</p> <p>Begleitung</p> <p>Anreize („making work pay“, finanzielle Beiträge an den Arbeitnehmer bzw. den Arbeitgeber)</p> <p>Stärkung des Humankapitals</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsvermittlung/ Mentoring/Supported Employment ▪ Ausbildung ▪ Ausweitung Arbeitsnachfrage mittels Anreizen¹⁹
Fuchs, L. (2006): Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Uster: Sozialbehörde Stadt Uster.	<p>Beschreibung existierender Arbeitsintegrationsprojekte in Bern, Dübendorf, Emmen, St. Gallen, Winterthur und Zürich. Projekte im Bereich Vermittlung, Qualifizierung, Coaching, Teillohnstellen, Sozialfirmen, Beschäftigungsprogramme im Non-Profit-Bereich.</p> <p>Auswertungsbericht einer Betriebsumfrage in Uster zum Thema Beschäftigungsmöglichkeiten für Sozialhilfebeziehende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsvermittlung/ Mentoring/Supported Employment ▪ Beschäftigungsprogramme ▪ Geschützte Arbeitsplätze
Grawehr, A., Knöpfel, C. (2001): Ergänzender Arbeitsmarkt – ein erfolgreiches Konzept zur sozialen und beruflichen Intergration? Soziale Sicherheit, 3:156-158.	<p>Diskussion, was unter dem ergänzenden Arbeitsmarkt verstanden wird, weshalb Stellen im ergänzenden Arbeitsmarkt sinnvoll sind, für wen solche Stellen geeignet sind und welchen Anforderungen der ergänzende Arbeitsmarkt entsprechen sollte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschäftigungsprogramme ▪ Geschützte Arbeitsplätze
Hoffmann, H. (2005): Eingliederung statt Ausgrenzung – Supported Employment und die 5. IV-Revision. Soziale Sicherheit, 1: 37-40.	<p>Diskussion der Anforderungen die erfüllt sein müssen zu einer erfolgreichen Arbeitsintegration psychisch behinderter Personen.</p> <p>Präsentation des Job-Coach-Modells (Supported Employment) zur Arbeitsplatzerhaltung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsvermittlung/ Mentoring/Supported Employment
Jans, A., Graf, S., Wyss, W. (1997): Ergänzender Arbeitsmarkt Winterthur. Vorschläge für Einsatz- und Beschäftigungsmöglichkeiten sowie Reintegrationsmassnahmen von Ausgesteuerten und Sozialhilfe-EmpfängerInnen. Winterthur: Zürcher HWV Winterthur.	<p>Beschreibung der bestehenden Beschäftigungsprogramme in Winterthur (Taglohnstellen, Einzelarbeitsplätze für Arbeitslose etc.) mit einer Liste aller Einsatzplätze. Zusätzlich Vorschlagsliste mit weiteren möglichen Einsatzmöglichkeiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschäftigungsprogramme
Marthaler, K. (1999): Arbeitsmarktliche Massnahmen für Behinderte. Soziale Sicherheit, 6: 302-303.	<p>Definition der Begriffe Vermittlungsfähigkeit und arbeitsmarktliche Massnahmen. Begründung, weshalb Vermittlungsfähigkeit Voraussetzung ist für die Partizipation an einer arbeitsmarktlichen Massnahme. Beispiele von arbeitsmarktlichen Massnahmen, die für behinderte Personen geeignet sind.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbildung ▪ Beschäftigungsprogramme
OECD (Hg.) (2006): Krankheit, Invalidität und Arbeit: Hemmnisse abbauen. Beiträge zur sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 1/06.	<p>Quervergleich der Länder Norwegen, Polen und Schweiz bezüglich der Beschäftigungssituation behinderter Personen. Beantwortung der Frage, welche Beschäftigungs- und Ausbildungsmassnahmen getroffen werden (Aufbau geschützter Arbeitsmärkte oder Eingliederung in regulären Arbeitsmarkt, evtl. mit Quotenregelungen). Ergebnisauswertung der beruflichen Wiedereingliederung in den drei Ländern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsvermittlung/ Mentoring/Supported Employment ▪ Geschützte Arbeitsplätze
Reichmuth, R., Seiler, M., Strohmeier R. (2006): Die Umsetzung der Integrationsmassnahmen und der Anreizinstrumente in den Gemein-	<p>Beschreibung der möglichen Integrationsmassnahmen im Kanton Zürich. (Einsatzmöglichkeiten, Integrationsprogramme, Weiterbildungs- und Beschäftigungsprogramme und Einkommensfreibeträge). Präsentation und Auswertung der Umfrageergebnisse in</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschäftigungsprogramme ▪ Geschützte Arbeitsplätze ▪ Arbeitsvermittlung/

¹⁹ Ausweitung der Arbeitsnachfrage mittels Anreizen: Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen mittels Anreizen für die arbeitsnachfragenden Unternehmen. Denkbar sind Lohnsubventionen auf Antrag, negative Einkommenssteuern, etc. Diese Massnahmen sind passiver Natur und nicht mit aktiven Vermittlungsmassnahmen verbunden.

den des Kantons Zürich. Hochschule für soziale Arbeit Luzern.	den Zürcher Gemeinden zu Fragen der Sozialhilfe und Umsetzung von Integrationsmassnahmen sowie diesbezügliche Erfahrungen.	Mentoring/Supported Employment ▪ Ausbildung
Rüst, Th., Debrunner, A. (2005): „Supported Employment“ Modelle unterstützter Beschäftigung bei psychischer Beeinträchtigung. Zürich, Chur: Verlag Rüegger.	Darstellung des Konzepts „Supported Employment“ und Beschreibung möglicher Ausprägungen davon anhand von konkreten Beispielen der unterstützten Beschäftigung psychisch behinderter Personen in der Schweiz.	▪ Arbeitsvermittlung/ Mentoring/Supported Employment
Spoerle, Ch. (2006): Der Sonderfall Genf. Der Arbeitsmarkt, 9: 3-6	Überblick über die Massnahmen der Stadt Genf gegen die Arbeitslosigkeit. Dies sind: Nicht rückzahlpflichtiges Mindesteinkommen für potentiell Vermittelbare ausgesteuerte Arbeitslose durch Anstellung in der öffentlicher Verwaltung (Revenu minimum sociale) Subvention von Firmen, die Arbeitslose einstellen Praktika	▪ Beschäftigungspro- gramme in öffentlichen Diensten ▪ Ausweitung Arbeits- nachfrage mittels An- reizen ▪ Ausbildung
Urben, J.-D. (1997): Integration statt Fürsorge. AAM-Agenda, 11: 6-8.	Arbeitsintegrationsprogramme im Aufwind. In den Kantonen Zürich, Bern, Solothurn und Genf wurden Arbeitsintegrationsprogramme für Sozialhilfebezüger initiiert. Die Programme und deren „Philosophie“ werden vorgestellt.	▪ Beschäftigungspro- gramme in öffentlichen Diensten, gemeinnützi- gen Organisationen, Sozialfirmen
Wyss, K., Ruder, R. (1999): Integrationsmassnahmen zur Bekämpfung der Langzeiterwerbslosigkeit: Starke Seg- mentierung. Soziale Sicher- heit, 5: 239-245	Entwicklungstendenzen bei Integrationsmassnahmen. Auflistung der gesetzlichen Verankerung. Diskussion der arbeitsmarktlchen Massnahmen im Rahmen des Arbeitslosenversicherungsgesetzes sowie der Integrationsmassnahmen im Rahmen der kantonalen Arbeitshilfe und im Rahmen spezieller Eingliederungsgesetze (Genf und Waadt).	▪ Beschäftigungspro- gramme in öffentlichen Diensten, gemeinnützi- ge Organisationen, So- zialfirmen ▪ Ausbildung ▪ Ausweitung Arbeits- nachfrage mittels An- reizen

A 3: Teillohnstellen in der Privatwirtschaft, Projekte in der Schweiz (Stand April 2007)

Kanton Basel		
Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Beschäftigungsprogramme Basel	Temporäre Einsätze in Beschäftigungsprogrammen und an Einzelarbeitsplätzen	Aeppli, D., Kälin, R., Ott, W., Peters, M. (2004): Wirkungen von Beschäftigungsprogrammen für ausgesteuerte Arbeitslose. Nationales Forschungsprogramm 45. Zürich/Chur: Verlag Rüegger.
Integration von Sozialhilfe-Klientinnen und -Klienten in den regulären Arbeitsmarkt durch Vermittlung des Sozialamtes	Die Integration in den regulären Arbeitsmarkt durch ein gezieltes Coaching und soweit erforderlich durch den Einsatz zusätzlicher Instrumente.	Baur, R. (2003): Erschwerter soziale und berufliche Integration: Hintergründe und Massnahmen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 26/03. Bundesamt für Sozialversicherung.
Job-Factory AG	Marktwirtschaftliche Leistungen im ersten Arbeitsmarkt in den Bereichen Produktion, Dienstleistungen und Verkauf. Betrieb von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen für ca. 120 Jugendliche aus Basel.	http://www.jobfactory.ch/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 (Stand: 15.04.2007).
Projekt 100	Einzelarbeitsplätze in öffentlichen Diensten	Baur, R. (2003): Erschwerter soziale und berufliche Integration: Hintergründe und Massnahmen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 26/03. Bundesamt für Sozialversicherung.
Soziale Stellenbörse Basel	Stellenvermittlung für Personen mit einer Leistungsbeeinträchtigung.	http://www.soziale-stellenboerse.ch/index.php?ssb=30 (Stand: 15.04.2007). http://www.soziale-stellenboerse.ch/bilder/pdf/werwirsind.pdf (Stand: 15.04.2007).
Kanton Bern		
Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Job Coach Placement Bern	Berufliche Integration von Menschen mit psychisch bedingten Leistungseinschränkungen im Kanton Bern in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Begleitung der Teilnehmenden durch Coach.	http://www.gef.be.ch/site/index/upd/upd-psychiatrie/upd-psychiatrie-arbeit/upd-psychiatrie-arbeit-jobcoach/upd-psychiatrie-arbeit-jobcoach-angebot.htm (Stand: 15.04.2007). Hoffmann, H., Baettig, V., Jäckel, D. (2004). Das Berner Job Coach Projekt – ein wegweisender Ansatz. Pro Mente Sana Aktuell, 1.
Kompetenzzentrum Arbeit	Integration von Menschen ohne Arbeit in den Arbeitsmarkt durch Coaching, Arbeitseinsätze im ersten und zweiten Arbeitsmarkt, Ausbildung etc.	http://www.bern.ch/stadtverwaltung/bss/szoa/kompetenzzentrum (Stand: 15.04.2007). Fuchs, L. (2006): Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Uster: Sozialbehörde Stadt Uster.
Kanton Genf		

Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Allocations de retour en emploi (ARE)	Befristete Subventionierungen von Firmen die Arbeitslose einstellen.	Spoerle, Ch. (2006): Der Sonderfall Genf. Der Arbeitsmarkt, 9: 3-6
Centre d'Intégration Professionnelle	Coaching von handicapierten Personen. Unterstützung bei der Stellensuche.	www.cpi.ch (Stand: 15.04.2007).
Revenu minimum cantonal d'aide sociale (RMCAS)	Vermittelbare, ausgesteuerte Arbeitslose haben ein Anrecht auf eine staatlich zur Verfügung gestellte „Einzelarbeitsstelle“ (und damit ein Mindesteinkommen) für ein Jahr. Danach können erneut Arbeitslosengelder bezogen werden.	Spoerle, Ch. (2006): Der Sonderfall Genf. Der Arbeitsmarkt, 9: 3-6 Aeppli, D., Kälin, R., Ott, W., Peters, M. (2004): Wirkungen von Beschäftigungsprogrammen für ausgesteuerte Arbeitslose. Nationales Forschungsprogramm 45. Zürich/Chur: Verlag Rüegger.
Kanton Luzern		
Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Arge Reap	Private Vermittlung von Sozialhilfebezüger an private Unternehmen in Zusammenarbeit mit 20 Luzerner Gemeinden. Gewährung von Einarbeitungszuschüssen.	http://www.reapschweiz.ch/ (Stand: 15.04.2007). Fuchs, L. (2006): Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Uster: Sozialbehörde Stadt Uster.
Kanton Schaffhausen		
Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Stiftung Impuls	Arbeitseinsätze in Sozialfirmen und in öffentlichen Diensten. Vermittlung von temporären Einzelarbeitsplatzeinsätzen in die Privatwirtschaft.	http://www.stiftung-impuls.ch/ (Stand: 15.04.2007).
Kanton Solothurn		
Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Solopro	Temporäre Einsätze in drei Sozialfirmen im technisch-handwerklichen Bereich.	http://bzg.so.ch/de/pub/departemente/ddi/aso/partnerschaft/solopro.htm Amt für Gemeinden und soziale Sicherheit (AGS) (Hg.) (2004): Evaluation Soziallohnprojekt Solopro. seecon GmbH. http://www.so.ch/fileadmin/internet/ddi/igsaa/pdf/soziale_sicherheit/sozialhilfe/pub_soa_2004_01_evaluation_solo_pro.pdf (Stand: 15.04.2007).)
Kanton St. Gallen		
Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Die Stiftung für Arbeit	Sozialfirma: Angebot von Arbeitsplätzen vor allem im Industriebereich. Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt.	http://www.stiftungfuerarbeit.ch/sfa_cms/index.php?id=22 (Stand: 15.04.2007). Fuchs, L. (2006): Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Uster: Sozialbehörde Stadt Uster.
Kanton Wallis		

Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Sozialer Einarbeitungszuschuss (SEAZ)	Temporäre Einzelarbeitsplätze bei privaten oder öffentlichen Arbeitgebern im Kanton Wallis.	Baur, R. (2003): Erschwerete soziale und berufliche Integration: Hintergründe und Massnahmen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 26/03. Bundesamt für Sozialversicherung. http://passerelles.ch/UserFiles/File/Richtlinie_2005(1).pdf?PHPSESSID=444e3828b12e3769967ea4188cbef3eb (Stand: 15.04.2007).
Topjobberwallis	Aktive Begleitung von sozialabhängigen Arbeitslosen bei der Stellensuche. Gewährung von Lohnzuschüssen für den Arbeitgeber und Betreuung Arbeitnehmer nach Stellenantritt.	http://kompass.smz-vs.ch/home/Soziale%20Arbeit/Topjob (Stand: 15.04.2007).
Kanton Zürich		
Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Duebi-Jobs	Arbeitsvermittlung von Sozialhilfebezügern der Gemeinde Dübendorf. Gewährung von Einarbeitungszuschüssen.	http://www.duebi-jobs.ch/ (Stand: 15.04.2007). Fuchs, L. (2006): Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Uster: Sozialbehörde Stadt Uster.
ESPAS	Arbeitsplätze im Bereich Büroadministration, IT, Ausrüstung und Versand für gesundheitlich beeinträchtigte Arbeitnehmer.	http://www.espas.ch/ (Stand: 15.04.2007).
Integro Zürich	Förderung der Schaffung von Arbeitsplätzen in der Privatwirtschaft und Vermittlung an langzeiterwerbslose Personen, die auf den Sozialämtern der Gemeinden gemeldet sind. Gewährung von Lohnzuschüssen.	http://www.sah.ch/index.cfm?id=AB6FAEA3-C767-66DA-987E696B17293593&detailpage=A7BB579C-C767-66DA-9AF8BF05D4983B09 (Stand: 15.04.2007).
Koordinationsstelle für Arbeitsprojekte KAP	Arbeitsvermittlung von Sozialhilfebezügern der Stadt Winterthur. Vermittlung und Koordination von Arbeits- und Ausbildungseinsätzen im ersten und zweiten Arbeitsmarkt.	http://www.kap.winterthur.ch/ (Stand: 15.04.2007). Jans, A., Graf, S., Wyss, W. (1997): Erweiterter Arbeitsmarkt Winterthur. Vorschläge für Einsatz- und Beschäftigungsmöglichkeiten sowie Reintegrationsmassnahmen von Ausgesteuerten und Sozialhilfe-EmpfängerInnen. Winterthur: Zürcher HWV Winterthur. Fuchs, L. (2006): Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Uster: Sozialbehörde Stadt Uster.
Teillohnjobprojekte der Stadt Zürich	Arbeitseinsätze in Sozialfirmen. Tätigkeiten in verschiedenen Bereichen, beispielsweise Elektro-Recycling, Mensa, Näherei, Wäscherei, Unterhaltsdienstleistungen (Hauswart, Reinigung und Produktion, Kooperation, Gartenunterhalt)	Sozialdepartement der Stadt Zürich (Hg.): Arbeitsintegration. Angebote auf einen Blick. http://www.stadt-zuerich.ch/internet/sd/home/arbeit/arbeitintegration.html#0005 (Stand: 15.04.2007) Fuchs, L. (2006): Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. Uster: Sozialbehörde Stadt Uster.

Interkantonale Projekte		
Projektname	Projektbeschreibung	Quelle
Intégration pour tous	Coaching von Behinderten bei der Stellensuche und am Arbeitsplatz. Teilweise subventionierte Arbeitsplätze. Private Stiftung, tätig in Bern, Freiburg, Genf, Tessin, Wallis und Waadt.	<p>http://www.fondation-ipt.ch/ (Stand: 15.04.2007).</p> <p>Rüst, Th., Debrunner, A. (2004): „Supported Employment“. Modelle unterstützter Beschäftigung in der Schweiz. Teil B. Die Integration von in ihrer körperlichen und psychischen Gesundheit beeinträchtigten Personen in die Arbeitswelt; ein quantitativer Ansatz. Kurzfassung. Nationales Forschungsprogramms 45. http://www.sozialstaat.ch/global/projects/results/ruest_kurzfassung2.pdf (Stand: 15.04.2007).</p> <p>Baur, R. (2003): Erschwerete soziale und berufliche Integration: Hintergründe und Massnahmen. Beiträge zur sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 26/03. Bundesamt für Sozialversicherung.</p>

A 4: Gesprächsleitfaden Phase A1 – Analyse bestehender Projekte

GESPRÄCHSLEITFADEN Phase A1 – Analyse bestehender Projekte PROJEKT XY	
Interviewer:	
Interviewpartner (Name, Funktion):	
Interviewtermin/-ort:	
<p>Einführende Bemerkungen/Fragen</p> <ul style="list-style-type: none">- Dank an Interviewpartner für Termin, Bereitschaft- Kurzvorstellung INE-ZHW- Kurzvorstellung des Forschungsprojekts und der Rolle des Interviews darin, Ziele des Interviews- Übersicht über die Themenbereiche des Interviews- Klärung der Verwendung der Daten, Vertraulichkeit (allfällige Einschränkungen)- Rückmeldung an Interviewpartner: Projektschlussbericht bzw. Arbeitshilfe als Produkt- Audiorecording möglich?	
<p>A. Quellen zum Projekt</p> <p>A1. Welche dokumentierten Quellen gibt es? (Broschüren, Fachartikel, Zeitungsartikel etc.)</p>	
<p>B. Konzept</p> <p>B1. Kurzinfo zum Projekt (seit wann? Beteiligte Partner? Finanzierung? Hintergrund der Entstehung?)</p>	

B2. Welches Konzept liegt dem Projekt zugrunde?

- *Dauer des Einsatzes / Zeithorizont?*
- *Begleitung des Integrationsprozesses?*
- *Lohn/Leistungsrisko und Bemessung, etc.?*
- *wer sind die Kandidaten - inwieweit geht es um die Integration von Sozialhilfeempfängern in privatwirtschaftliche Unternehmen?*
- *wer weist die Kandidaten zu?*
- *wann gilt eine Integration als erfolgreich?*

C. Profile der Kandidaten

- C1 Wie können die Personen charakterisiert werden, die (erfolgreich) vermittelt werden? (körperliche Einschränkungen, psychische Einschränkungen; verminderte Belastbarkeit, verminderte Geschwindigkeit, verminderte Genauigkeit etc.)**

D. Profile der Unternehmen

D.1 Mit welchen konkreten Unternehmen haben Sie erfolgreich zusammen gearbeitet; in welche Unternehmen konnten Sie bereits TLS-Bewerber vermitteln (Referenz-Projekte)? Können Sie uns einen Ansprechpartner dort nennen?

D2. Wie lassen sich Unternehmen charakterisieren, die geeignet (und offen) sind für TLS?

- bzgl. Branchen
- bzgl. Grösse
- bzgl. Eigentumsverhältnisse
- bzgl. Kundenstruktur (regional vs. global)
- weitere Kriterien?

E. Profile der Stellen

E1 Welche konkreten Tätigkeiten (in welchen Prozessen) werden von TLS-Kandidaten ausgeführt?

E2 Welche Anforderungen muss eine Tätigkeit erfüllen, damit sie sich für TLS eignet?

E3 Sind die Anforderungen abhängig vom Profil der TLS-Kandidaten? Falls ja, welche Stellenprofil entspricht welchem Kandidatenprofil?

E4 Inwieweit müssen Arbeitsabläufe verändert oder angepasst werden bzw. können unverändert bestehen bleiben, wenn eine TLS im Unternehmen geschaffen wird?

E5 Nach welchem Vorgehen wurden bislang Integrationsplätze im Unternehmen identifiziert (Herangehensweise)?

F. Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens

F1 Welches sind förderliche oder hinderliche Bedingungen im Unternehmen für eine erfolgreiche Integration?

G. Detailaspekte der Integration
G1 <i>Wie muss man sich den Ablauf/Parcours vom ersten Kontakt des TLS-Suchenden mit dem Vermittlungsbüro/Stiftung/Projekt bis zur Integration im Unternehmen vorstellen?</i>
G2 <i>Wie wird die Lohnhöhe festgelegt?</i>
G3 <i>Wie gross ist der Aufwand für eine erfolgreiche Integration? (Zeitraum, Frequenz, Inhalt. Aufschlüsselung nach Phasen: Auswahl, Vorbereitung/Ausbildung des Kandidaten, Stellensuche und Vermittlung, Begleitung/supported employment, „Ablösung“/nachhaltige Integration)</i>
H. Beurteilung des „Erfolgs“ bzgl. Integration
H1 <i>Wie hoch ist die Erfolgsquote bei der Vermittlung von TLS? Wie viele von wie vielen finden eine TLS und in welchem Zeitraum? Wie viele von wie vielen sind nach 3, 6, 12 Monaten noch im Unternehmen beschäftigt?</i>

H2 Wie viele Stellenwechsel gibt es bis eine Person „integriert“ (d.h. ohne Betreuung im ersten Arbeitsmarkt arbeitsfähig) ist? Innerhalb des Unternehmens, zwischen Unternehmen?

I. Erfahrungen aus der Sicht der verschiedenen Akteure

I1 Was sind die Rückmeldungen der TLS-Kandidaten?

I2 Was sind die Rückmeldungen der Unternehmen, die TLS anbieten?

Wie beurteilen Unternehmen das Verhältnis von Aufwand und Nutzen, Vor- und Nachteilen, Rentabilität? Welche verschiedenen Chancen bzw. Nutzenfelder ergeben sich aus Sicht der Unternehmen (Kosteneinsparung, Reputation, Diversity, Mitarbeitendensensibilisierung)?

Welche verschiedenen Risiken ergeben sich aus Sicht der Unternehmen (Administrativaufwand, Betreuungsaufwand, Reklamationen von Kunden, Unzufriedenheit bei regulär Angestellten, Mitarbeitenden, Intervention der Gewerkschaften, etc.?)

I3 Welche Reaktionen lösen TLS-Bewerber bei den Arbeitskollegen im Unternehmen aus (Reaktionen im Team)

J. Erfahrungen allgemein, Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren

- J1 Allgemein: Welche Grenzen gibt es bei der Integration von TLS: Was funktioniert? Was funktioniert nicht? Welches sind Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren? Was ist aus Ihrer Sicht zu beachten?

A 5: Gesprächsleitfaden Phase A2 – Erfahrungen der Unternehmen

GESPRÄCHSLEITFADEN Phase A2 – Erfahrungen der Unternehmen Unternehmen XY	
InterviewerIn:	
Interviewpartner (Name, Funktion):	
Interviewtermin/-ort:	
<p>Einführende Bemerkungen/Fragen</p> <ul style="list-style-type: none">- Dank an Interviewpartner für Termin, Bereitschaft- Kurzvorstellung K.M. Marketing AG / INE-ZHW- Kurzvorstellung des Forschungsprojekts und der Rolle des Interviews darin, Ziele des Interviews- Übersicht über die Themenbereiche des Interviews- Klärung der Verwendung der Daten, Vertraulichkeit (allfällige Einschränkungen)- Rückmeldung an Interviewpartner: Projektschlussbericht bzw. Arbeitshilfe als Produkt- Audiorecording möglich?	
<p>A. Einstieg</p> <p>A1. <i>Wie ist ihre Firma auf das Teillohnstellenprojekt gestossen?</i></p>	
<p>A2. <i>Was war ihre Motivation bei diesem Projekt mitzuarbeiten?</i></p>	

B. Profil Mitarbeiter <p>B. Wie kann die Person (können die Personen) charakterisiert werden, die in ihrer Firma arbeitet (arbeiten/arbeiteten)? (körperliche Einschränkungen, psychische Einschränkungen; verminderte Belastbarkeit, verminderte Geschwindigkeit, verminderte Genauigkeit etc.)</p>
C. Stellenprofil <p>C1. Welche konkreten Tätigkeiten (in welchen Prozessen) werden von dem (den) Teillohnstellenmitarbeitenden ausgeführt?</p>
<p>C2. Inwieweit mussten die Arbeitsabläufe verändert oder angepasst werden bzw. konnten unverändert bestehen bleiben, als der Integrationsarbeitsplatz im Unternehmen geschaffen wurde?</p>
<p>C3. Nach welchem Vorgehen wurde der Integrationsarbeitsplatz im Unternehmen identifiziert (Herangehensweise)?</p>

C4. *Wo sehen sie weitere Arbeitsmöglichkeiten für Teillohnmitarbeitende in ihrer Firma?*

C5. *Was sind die Anforderungen, damit sich eine Tätigkeit für TLS eignet?*

D. Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens

D. *Welches sind förderliche oder hinderliche Bedingungen im Unternehmen für eine erfolgreiche Integration?*

E. Erfahrungen mit dem Teillohnstellenmitarbeitenden

E.1 *Was sind ihre (positiven/negativen) Erfahrungen mit dem Teillohnstellenmitarbeitenden?*

E2. *In welchen Punkten erfüllte oder übertraf der Teillohnstellenmitarbeitende ihre Erwartungen?*

In welchen Punkten blieb er hinter ihren Erwartungen zurück?

E3. *Welche Erfolgsergebnisse konnten sie mit dem Teillohnstellenmitarbeitenden verbuchen?*

E4. *Wo traten Probleme mit dem Teillohnstellenmitarbeitenden auf?*

E5. *Wissen die Mitarbeiter über den speziellen Status des Teillohnstellenmitarbeitenden Bescheid?*

E6. *Welche Reaktionen lösen die Teillohnstellenmitarbeitenden bei ihren Arbeitskollegen in der Firma aus (Reaktionen im Team)? Sie die Teillohnstellenmitarbeitenden akzeptiert und von der Gruppe getragen?*

E7. Welche Rückmeldungen erhalten sie vom Teillohnstellenmitarbeitenden? (Zufriedenheit, Un-/Wohlfühlen, Über/Unterforderung etc.)

F. Erfolgskriterien und Integrationsaufwand

F1. Wann würden sie die Integration eines Teillohnstellenmitarbeitenden als erfolgreich beurteilen?

Meinen sie, die Integration des Teillohnstellenmitarbeitenden in ihrer Firma ist erfolgreich?

Falls die Integration als erfolgreich beurteilt wird: Fragen F2a bis F5a

F2a. Wie lange hat es gedauert, bis der Teillohnstellenmitarbeitende als erfolgreich integriert gelten konnte?

F3a. Welche Faktoren haben dazu geführt, dass die Integration erfolgreich verlaufen ist?

Welche Faktoren sprachen eher gegen eine erfolgreiche Integration?

F4a. Welchen Betreuungsaufwand (Art und Umfang) hat die Firma für die erfolgreiche Integration geleistet?

Welchen Betreuungsaufwand (Art und Umfang) hat die Vermittlungsstelle dafür geleistet?

Welchen Betreuungsaufwand wird aktuell noch geleistet von der Firma / von der Vermittlungsstelle?

F5a. Haben sie Änderungsvorschläge am Gesamtkonzept der Vermittlungsstelle?

Falls die Integration als *nicht erfolgreich* beurteilt wird: Fragen F2b bis F5b

F2b. Welche Faktoren haben eine erfolgreiche Integration bisher verhindert?

Welche bestehenden Faktoren wirken begünstigend auf einen zukünftigen Erfolg der Integration?

F3b. Welche Anstrengungen werden unternommen, damit die Integration doch noch zu einem Erfolg wird?

F4b. Welcher Betreuungsaufwand (Art und Umfang) leistet die Firma?

Welcher Betreuungsaufwand (Art und Umfang) leistet die Vermittlungsstelle?

F5b. *Haben sie Änderungsvorschläge am Gesamtkonzept der Vermittlungsstelle?*

G. Risiken / Chancen

G1 *Welche verschiedenen Chancen bzw. Nutzenfelder ergeben sich aus Sicht der Firma (Kosteneinsparung, Reputation, Diversity, Mitarbeitendensensibilisierung)?*

G2 *Welche verschiedenen Risiken ergeben sich aus Sicht der Firma (Administrativaufwand, Betreuungsaufwand, Reklamationen von Kunden, Unzufriedenheit bei regulär angestellten Mitarbeitenden, Intervention der Gewerkschaften, etc.)?*

G3 *Wie beurteilt die Firma das Verhältnis von Aufwand und Nutzen, Vor- und Nachteilen des Integrationsarbeitsplatzes (Rentabilität)?*

A 6: Gesprächsleitfaden Phase B1 – Organisation und Prozesse

GESPRÄCHSLEITFÄDEN Phase B1 – Organisation + Prozesse
InterviewerIn:
Interviewpartner (Name, Funktion):
Interviewtermin/-ort:
Einführende Bemerkungen/Fragen <ul style="list-style-type: none">- Dank an Interviewpartner für Termin, Bereitschaft- Kurzvorstellung K.M. Marketing AG / INE-ZHW- Kurzvorstellung des Forschungsprojekts und der Rolle des Interviews darin, Ziele des Interviews- Übersicht über die Themenbereiche des Interviews- Klärung der Verwendung der Daten, Vertraulichkeit (allfällige Einschränkungen)- Rückmeldung an Interviewpartner: Projektschlussbericht bzw. Arbeitshilfe als Produkt- Audiorecording möglich?

A: Einstieg

Guten Tag und vielen Dank für Bereitschaft mit uns ein Gespräch zu führen.

B: Organisation

1. Können Sie uns kurz aufzeigen, wie das Unternehmen/ die Geschäftsstelle unter Ihnen organisiert ist (z.B. anhand bestehendem Organigramm, Abteilungen und Zuständigkeiten)?
2. Wie viele Betriebe/ Abteilungen betreuen Sie?
3. Wie gross sind diese Betriebe/ Abteilungen im Durchschnitt? (Mitarbeiterzahlen, Fläche, Umsatz etc.)
4. Wie unabhängig oder abhängig können die Betriebe/ Abteilungen entscheiden? (z.B. Personalentscheide)

C: Prozesse

5. Wie weit sind die Prozesse bei Ihnen standardisiert/ vereinheitlicht?
6. Wurden die Prozesse in den vergangenen Jahren überarbeitet/ reorganisiert, z.B. mit internen oder externen Fachpersonen?
 - a. Extern: Welche Beratungsfirma? Wer ist Ansprechpartner dort?
 - b. Intern: Wer ist verantwortlich bei Ihnen?

7. Liegen Prozessdokumentationen für die Prozesse vor (z.B. als Resultat einer allfälligen QMS-Zertifizierung)? Falls ja, sind diese einsehbar?
8. Welche Prozesse gibt es
 1. in Ihrem Bereich?
 2. auf der Ebene der einzelnen Betriebe/ Abteilungen?
9. Können Sie uns die Prozesse näher beschreiben (einzelne Arbeitsschritte, Tätigkeiten → «Wer macht was?» Wie werden die Prozesse ausgelöst?)
10. Unterscheiden sich die Prozessabläufe nach Betriebsgrösse/ Abteilungsgrösse?
11. Wer ist für die Steuerung, Überprüfung und Reorganisation dieser Prozesse zuständig?

D: Fallstudie/Auswahl

12. Können Sie uns einen Betrieb/ eine Abteilung nennen, die sich aus Ihrer Sicht für eine detailliertere Erhebung der Abläufe und Tätigkeiten eignen würde?

E: Ausstieg

Wir danken Ihnen für dieses Gespräch!

A 7: Gesprächsleitfaden Phase B1 – Organisation und Prozesse; GMZ, Filiale

GESPRÄCHSLEITFADEN Phase B1 – Organisation + Prozesse Migros Genossenschaft Zürich, Filiale
InterviewerIn:
Interviewpartner (Name, Funktion):
Interviewtermin/-ort:
Einführende Bemerkungen/Fragen <ul style="list-style-type: none">- Dank an Interviewpartner für Termin, Bereitschaft- Kurzvorstellung K.M. Marketing AG / INE-ZHAW- Kurzvorstellung des Forschungsprojekts und der Rolle des Interviews darin, Ziele des Interviews- Übersicht über die Themenbereiche des Interviews- Klärung der Verwendung der Daten, Vertraulichkeit (allfällige Einschränkungen)- Rückmeldung an Interviewpartner: Projektschlussbericht bzw. Arbeitshilfe als Produkt- Audiorecording möglich?

A: Einstieg

Guten Tag und vielen Dank für Bereitschaft mit uns ein Gespräch zu führen.

B: Prozessinformationen

Durchgehen der in der vorbereiteten Prozesszusammenstellung rot markierten (d.h. noch nicht genau definierten) Prozesse:

Wie läuft der Prozess XY ab? Was sind die Anforderungen an den Mitarbeiter?

Im Prozessschema der Filialen steht ein Prozess „Bestandesbuchungen“. Was ist damit gemeint?

C: Potential für Teilentlastung von Mitarbeitenden

Bei welchen Tätigkeiten (nicht nur den besprochenen) denken Sie, wären die Filialmitarbeitenden froh, um Entlastung?

D: Zusätzliche Dienstleistungen

Welche zusätzlichen Dienstleistungen (für Kunden, Mitarbeitende) könnte eine Filiale anbieten, wenn sie nicht die ganzen Lohnkosten tragen müsste?

E: Fallstudie/Auswahl Betriebe

1. Bei welcher Filialgrösse sehen Sie das grösste Potential für Teillohnstellen?
Begründung?
2. Können Sie eine Filiale nennen, die sich aus Ihrer Sicht für eine Betriebsbegehung zur Verfügung stellen würde? Kontaktangaben?

F: Ausstieg

Wir danken Ihnen für dieses Gespräch!

A 8: Gesprächsleitfaden Phase B1 – Prozesse und Tätigkeiten; Geschäftsoptimierung/Controlling SV Schweiz

Gesprächsleitfaden Prozesse + Tätigkeiten - Geschäftsprozessoptimierung / Controlling - SV Schweiz

Guten Tag und vielen Dank für Ihre Bereitschaft mit uns dieses Gespräch zu führen.

Alle von Ihnen gemachten Angaben werden vertraulich behandelt. Sie erhalten eine Abschrift des Interviews zur Überprüfung der Richtigkeit der Informationen.

Worum geht es: Teillohnstellen für Menschen mit geminderter Leistungsfähigkeit

Was suchen wir?

- Wiederkehrende Arbeiten ohne Termindruck
- Dienstleistungen an der Grenze der Rentabilität
- Wegrationalisierte Nischenarbeitsplätze
- Pensen zwischen 50-100% / Leistungsniveau zwischen 30-80%

Fragen:

- Welche Prozesse innerhalb konkreter Firmen bzw. Branchen bieten sich an für den Einsatz von TLS-Suchenden?
 - Welche Teilprozesse werden besser von Menschen als von Maschinen betreut (z.B. bereits teil-automatisierte Prozesse wie Recycling, geplante automatisierte Prozesse, etc.)?
 - In welchen Betrieben können welche Teilprozesse oder standardisierte Leistungen erbracht werden, die bisher „zusätzlich“ von den Mitarbeitenden erbracht werden mussten? (Idee: Arbeitserleichterung bzw. Entlastung „teurer“ Arbeitskräfte durch „günstigere“. Bsp. Baustelle aufräumen, Kopierservice, Laufdienste usw.)
 - Welche fachlich anspruchsvollen Tätigkeiten können ohne Zeitdruck erbracht werden? (Bsp. langsamer Bauzeichner, teilarbeitsfähiger Buchhalter)
 - In welchen Betrieben oder Bereichen von Betrieben können Zusatzdienstleistungen für Kunden generiert werden durch die Schaffung von TLS? (Bsp. Tankstelle: Autowaschen, Tankservice)
- Welche Kosten, welcher Nutzen lassen sich für die Anbieter von TLS feststellen?
 - Wie hoch ist der administrative/organisatorische/personelle/motivationale Aufwand? (Integration in bestehende Teams, unterschiedlicher Arbeitsdruck auf Mitarbeitende, usw.)
 - Wie hoch ist der Aufwand für Schulung, Betreuung und zusätzliche administrative Aufgaben im Kontakt mit den Behörden?
 - Welches sind Nutzenfelder für TLS-anbietende Unternehmen?
 - Wie lässt sich der betriebswirtschaftliche Nutzen in einzelnen Feldern ausweisen (quantitativ, qualitativ)?
- Gibt es überhaupt wirtschaftlich sinnvolle Tätigkeiten oder Prozesse, die sich für TLS eignen?

Prozesse auf Ebene der Zentrale

1. Welche Prozesse gibt es auf Ebene der Zentrale (z.B. in der Buchhaltung), in denen nicht (sehr) zeitkritische Tätigkeiten zu finden sind?

Prozessoptimierungspotenzial + Einsatzmöglichkeiten Zentrale/Betriebe

2. Zusätzliche Dienstleistungen: Gibt es Tätigkeiten an der Grenze zur Rentabilität? (z.B. externe Dienstleistungen oder interne Dienstleistungen?)
 - a. Fachlich anspruchsvoll oder eher niedriges Qualifikationsniveau?
 - b. Einzel- oder Teamarbeit?
3. Unterstützende Tätigkeiten: Wo sind Mitarbeiter stark überlastet, eine Entlastung mit einem regulären Mitarbeitenden käme jedoch zu teuer? D.h. Teillohn-MA könnte rentabel sein.
 - a. Fachlich anspruchsvoll oder eher niedriges Qualifikationsniveau?
 - b. Einzel- oder Teamarbeit?
4. Mensch-Maschine-Kalkulation: Wo wäre der Einsatz eines kostengünstigen MA sinnvoller gegenüber einer Maschine (z.B. hohe Investitions- und/oder Wartungskosten der Maschine, hoher Ausschuss etc.)?
5. Welche Bereiche werden in den kommenden Jahren noch stärker automatisiert? Wo werden Menschen tendenziell eher durch Maschinen ersetzt werden?
6. Welche neuen Anforderungen werden auf Mitarbeitende im Bereich Gastronomie zukommen?

Kosten-Nutzen-Kalkulation

1. Wie viel kostet die Einstellung eines neuen Mitarbeiters? Wie hoch ist der administrative Aufwand für einen MA.
2. Ab wann ist der Break-Even-Punkt erreicht: Nach wie viel Zeit sind die Kosten für administrativen Aufwand „amortisiert“?
3. Wieviel Ertrag muss ein MA erwirtschaften/wie gross muss die Mindestleistung eines MA sein, damit der administrative und Betreuungsaufwand (+ evtl. Schulungsaufwand) gedeckt ist?
4. Wieviel kostet ein Arbeitsplatz in der Zentrale?
5. Wieviel kostet ein Arbeitsplatz im Betrieb?
6. Wie sähe für Sie ein attraktives Angebot von Seiten eines Sozialamtes aus?

A 9: Exemplarischer Ausschnitt aus Prozesstabellen: GMZ

Filialprozesse				
Teilprozess	Checkliste Anforderungen	Anforderungen	Zeitrahmen	Kommentar, Eignung für TLS Anpassungsmöglichkeiten
Auffüllen				
Gebinde von den Paletten abladen, nach Regalen sortieren. Ware auspacken und einräumen bzw. präsentieren nach Vorgaben (max. Füllhöhe etc.) Anbringen der Preis- und Herkunftsschilder in der Früchte- und Gemüseabteilung	<p><i>Vorbildung (insbes. EDV-Anwendung)</i></p> <p>Einführung in Standards nötig Z.T. werden MA nur für das Auffüllen eingestellt. Mindesten ein MA pro Rayon hat aber eine Verkaufsausbildung</p> <p><i>körperliche Anforderung</i></p> <p>stehen, heben, bücken Je nach Abteilung variiert das Warenge wicht und die zu verarbeitende Warenmenge. Keine Kälteempfindlichkeit beim der Arbeit mit Kühlprodukten.</p> <p><i>Zeit-/Leistungsanforderung (Pausen)</i></p> <p>Speditives Arbeiten erforderlich. Kühlprodukte sollten nicht zu lange un gekühlt im Laden herumstehen. Bei der Nonfood-Ware ist der Durchfluss gerin ger, da besteht kein so grosser Druck zum Auf füllen.</p> <p><i>Flexibilität</i></p> <p>evt. Beantwortung Kundenanfragen beim Auf füllen während der Ladenöffnungszeit. Daher gute Sozialkompetenz und Freude am Kunden kontakt erforderlich. Weniger Flexibilität ist bezüglich der Waren kenntnisse gefragt. Die Mitarbeitenden sind stets in denselben Rayons beschäftigt. (Keine Rotation der Arbeitsplätze)</p> <p><i>Verantwortung (Betreuung)</i></p> <p>Exaktes Arbeiten erforderlich. Fehlerquote sollte möglichst klein sein.</p> <p><i>Sprachanforderung (schriftl., mündl.)</i></p> <p>mündliche Verständigung</p>	<p>Wann Ware aufgefüllt wird ist abhängig vom Lieferzeitpunkt. Die meiste Ware (insbes. Ware der Frischeabteilungen) werden jeweils vor Ladenöffnung geliefert und dann gleich aufgefüllt. Tagsüber wird nachgefüllt je nach Bedarf (Abverkauf). Kolonialware wird meist während den Ladenöffnungszeiten aufgefüllt.</p>	u.U. geeignet	

	<i>Komplexität der Tätigkeit</i>	Beachtung der Vorschriften Wissen wo sich welche Ware befindet.		
Vor oder während dem Auffüllen wird eine visuelle Kontrolle durchgeführt: - Menge - Verpackung - Etikette - Produktqualität - Überprüfung der Warendeclarierung	<i>Vorbildung (insbes. EDV-Anwendung)</i>	Einführung nötig	siehe oben	siehe oben
	<i>körperliche Anforderung</i>			
	<i>Zeit-/Leistungsanforderung (Pausen)</i>			
	<i>Flexibilität</i>			
	<i>Verantwortung (Betreuung)</i>			
	<i>Sprachanforderung (schriftl., mündl.)</i>			
	<i>Komplexität der Tätigkeit</i>			
bei Mängel an mehreren Produkten: Sperren der Ware Der Produktmanager entscheidet über die Sofortmassnahmen (Verbilligen, Retournieren etc.) (Bei Mängeln an einem einzelnen Produkt erfolgt eine Abschreibung.)	<i>Vorbildung (insbes. EDV-Anwendung)</i>		falls Mängel der Ware vorhanden; passiert eher selten. Am häufigsten sind Mängel an einem einzelnen Produkt.	keine kontinuierliche Aufgabe daher nicht geeignet
	<i>körperliche Anforderung</i>			
	<i>Zeit-/Leistungsanforderung (Pausen)</i>	gleich anschliessend an Feststellung des Mangels		
	<i>Flexibilität</i>	Massnahmen variieren von Fall zu Fall		
	<i>Verantwortung (Betreuung)</i>			
	<i>Sprachanforderung (schriftl., mündl.)</i>			
	<i>Komplexität der Tätigkeit</i>			
Präsentation von Frischfleisch/-Fisch Ware wird aus dem Kühler geholt, z.T. zurecht geschnitten und an den vorgesehenen Platz gelegt. In der Fischabteilung wird frisches Eis eingefüllt.	<i>Vorbildung (insbes. EDV-Anwendung)</i>	Fachperson (Metzger oder Koch)	einmal täglich vor Ladenöffnung	zu geringer Aufwand, enge zeitliche Restriktion da bis Ladenöffnung die Ware eingeraumt sein muss
	<i>körperliche Anforderung</i>			
	<i>Zeit-/Leistungsanforderung (Pausen)</i>	muss bis Ladenöffnung fertig sein		
	<i>Flexibilität</i>			
	<i>Verantwortung (Betreuung)</i>	Hygienevorschriften beachten		
	<i>Sprachanforderung (schriftl., mündl.)</i>			
	<i>Komplexität der Tätigkeit</i>	Beachtung der Vorschriften, Produktkenntnisse		

A 10: Exemplarischer Ausschnitt aus Prozesstabellen: SV Schweiz

Prozesse auf Betriebsebene		
Teilprozesse	Anforderungen	Zeitrahmen
Produktion		
Küche		
Sandwichs zubereiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmässige Leistung bei fixer Mengenzuteilung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Läuft ab 4.00h morgens. Begrenzte Kapazität. ▪ Sandwichs müssen pünktlich fertig sein, da Arbeitsfläche danach für Salatzubereitung benötigt wird. ▪ Zeitdruck kann über Mengenzuteilung reguliert werden.
Rüsten (z.B. Salatbar)		
Regenerieren (Hauptfunktion)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kenntnisse aus der Warenkunde (erlernbar) ▪ Genauigkeit: Kontrolle Temperatur + Zeit 	
<i>Gemüse kochen/dünsten</i>		
<i>Teigwaren, Reis, Kartoffeln zubereiten</i>		
Fleisch braten		
Distribution/ Essenausgabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Polyvalenz (vielfältige Einsetzbarkeit) 	
Schöpfen + Tellerausgabe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hoher Druck ▪ hohe Sozialkompetenz: Freundlichkeit, guter Umgang mit Menschen trotz Stresssituation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2h
Kasse		
<i>Speisen nachfüllen</i>		
Reinigung + Entsorgung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoch standardisierte Prozesse 	
Geschirr-Rücknahme vom Band	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelles Arbeiten im Takt (Transportband), ▪ körperlich anstrengend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3h (über Mittag)
Spülmaschine bestücken/leeren		
Abfallentsorgung		

A 11: Anforderungsprofil Klient

Anforderungsprofil Klient

Name:

Vorname:

Adresse:

Telefon:

Fax:

Email:

1. Berufsausbildung

kein Berufsabschluss im Bereich..... Berufsabschluss als

Berufserfahrung > 2 Jahre > 5 Jahre

Branchen spezifische Fachkenntnisse:.....

2. Spezialkenntnisse

EDV-Kenntnisse Programme: Grundkenntnisse Fortgeschrittene Kenntnisse

andere Kenntnisse:

3. Sprachkenntnisse

keine speziellen Anforderungen

Kann sich verständigen	gut	mittel	etwas	gut	mittel	etwas
<input type="checkbox"/> Deutsch mündlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schriftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Französisch mündlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schriftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Italienisch mündlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schriftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> mündlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schriftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Physische Leistungsfähigkeit (körperliche Leistungsfähigkeit)

kann im Sitzen nicht arbeiten bis 2 Stunden bis 6 Stunden bis 8 Stunden arbeiten

kann im Stehen nicht arbeiten bis 2 Stunden bis 6 Stunden bis 8 Stunden arbeiten

kann im Laufen nicht arbeiten bis 2 Stunden bis 6 Stunden bis 8 Stunden arbeiten

kann Lasten heben keine bis 5 kg bis 15 kg bis 25 kg bis ... kg

Wechselbelastung keine sitzen/stehen heben/drehen andere:

Geschwindigkeit mässig (geringes Arbeitstempo) hoch (Arbeiten unter Zeitdruck)

Genauigkeit gering (geringe Konzentrationsfähigkeit) hoch (hohe Konzentrationsfähigkeit)

5. Psychische Leistungsfähigkeit

Flexibilität	keine (immer gleiche Tätigkeit)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	hoch (laufend wechselnde Tätigkeiten)
Komplexität	gering (1 Vorgabe pro Arbeitsschritt)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	hoch (Vielzahl von Vorgaben + Wissen)
Eigenverantwortung	ehrer gering (hohe Kontrolle von aussen)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	hoch (ohne Kontrolle von aussen)
Sozialkompetenz	gering (Einzelarbeitsplatz erforderlich)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	hoch (Kundenkontakt möglich)
Teamfähigkeit	gering (Einzelarbeitsplatz erforderlich)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	hoch (Teamarbeit möglich)

6. Mögliche Arbeitszeiten

Pensum	<input type="checkbox"/> bis 30%	<input type="checkbox"/> 30 bis 50%	<input type="checkbox"/> 50 bis 70%	<input type="checkbox"/> 70 bis 100%
Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/> Morgen	<input type="checkbox"/> Mittag	<input type="checkbox"/> Nachmittag	<input type="checkbox"/> Abend <input type="checkbox"/> Nacht
Konkrete Zeiten:				

7. Diverses

äusseres Erscheinungsbild /Auftritteneher ungepflegt sehr gepflegt

Besonderheiten:.....

8. Erforderliche Betreuung (Coach)

psychologische Begleitung durch Fachperson andere:.....

9. Besonderheiten (Persönlichkeit, Erfahrungen, Prägungen)

.....

10. Einverständniserklärung zur Datenweitergabe von Klient erhalten: ((Ort)) ((Datum)) ((Unterschrift))

A 12: Gesprächsleitfaden für vermittelnde Personen: Klein- und Mittelständische Unternehmen

Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen
GESPRÄCHSLEITFADEN FÜR VERMITTELNDE PERSONEN
Klein- und Mittelständische Unternehmen - KMU

Unternehmen:

InterviewerIn:

InterviewpartnerIn (Name, Funktion):

Interviewtermin/-ort:

Hinweis: Der Interview-Leitfaden behandelt die Arbeitsprozesse in der Verwaltung und in der Produktion separat.

Vor dem Interview: Überlegen Sie, welche Arbeitsbereiche Ihnen aus der Produktion der Güter oder Dienstleistungen des zu befragenden Unternehmens bekannt sind. Führen Sie diese unter Punkt C1 auf.

Überlegen Sie, ob Ihnen bereits Tätigkeiten in der Verwaltung oder der Produktion bekannt sind, die wenig zeitkritisch sind und die in Teilzeit erbracht werden können. Führen Sie diese unter Punkt B2 (Verwaltung) oder C2 (Produktion) auf.

Einführende Bemerkungen/Fragen zum Interview:

- Dank an GesprächspartnerIn für Termin und Bereitschaft zum Gespräch
- Kurzvorstellung der eigenen Institution
- Erklären des Konzepts TEILLOHN
- Funktion/Ziele des Interviews
- Übersicht über Themen und Ablauf des Interviews
- Klärung der Verwendung der Daten

Interviewfragen

A Motiv

A1 Unternehmen, die Personen beschäftigen, die den heutigen Leistungsanforderungen und dem heutigen Leistungsdruck nicht voll gewachsen sind, die aber arbeitswillig und motiviert sind zu arbeiten, erhalten Lohnzuschüsse bzw. zahlen einen geringeren Lohn (Teillohn). Darüber hinaus erhalten sie Rahmenbedingungen, die das Beschäftigungsrisiko für das Unternehmen mindern (z.B. Beschäftigung im Leiharbeitsverhältnis, Möglichkeit der fristlosen Kündigung, Ausfallersatz, Hilfe im Krisenfall).

Betriebswirtschaftlich rentiert sich die Beschäftigung einer Person, die nicht voll leistungsfähig ist, in der Regel nicht. Wären Sie unter diesen Umständen trotzdem bereit, einer solchen Person, sofern Sie arbeitsfähig und motiviert ist, eine Beschäftigungschance in Ihrem Unternehmen zu bieten?

Wird A1 ablehnend beantwortet, liegt kein Motiv für die Schaffung von Teillohnstellen vor. Das Gespräch wird beendet.

Wird A1 positiv beantwortet, weiter bei B1 (Verwaltung) oder C1 (Produktion).

B Administration: Arbeitsbereiche und Tätigkeiten

B1 Arbeitsbereiche.

Welche der folgenden Arbeitsbereiche gibt es in der Administration (unterstützende Prozesse)?

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Buchhaltung*
- Personalwesen*
- Einkauf*
- Marketing*
- Empfang*
- Logistik*
- Technischer Dienst*
- Reinigung*
- Andere, nämlich:*

B2 Geeignete Tätigkeiten.

Welche Tätigkeiten gibt es in den genannten Arbeitsbereichen der Administration, die

- a. *wenig zeitkritisch und*
- b. *in Teilzeit auszuführen sind*

Hinweis: Genannte Arbeitsbereiche einzeln überprüfen auf Tätigkeiten, welche beide Kriterien erfüllen.

Bereits aufgeführte Tätigkeiten von dem/der InterviewpartnerIn bestätigen und danach ergänzen lassen.

Auflistung:

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| <i>Arbeitsbereich</i> | <i>Tätigkeit</i> |

B3 Anforderungsprofile Tätigkeiten

Hinweis: Formulare im Anhang. Bitte für jede der in B2 genannten Tätigkeiten einzeln ausfüllen.

C Produktion: Arbeitsbereiche und Tätigkeiten

C1 Arbeitsbereiche.

Welche Arbeitsbereiche gibt es in Ihrer Güter- bzw. Dienstleistungsproduktion (Kernprozesse)?

Arbeitsbereich 1:

Arbeitsbereich 2:

Arbeitsbereich 3:

Arbeitsbereich 4:

Arbeitsbereich 5:

C2 Geeignete Tätigkeiten.

Welche Tätigkeiten gibt es in den genannten Arbeitsbereichen der Produktion, die

a. wenig zeitkritisch und

b. in Teilzeit auszuführen sind

Hinweis: Genannte Arbeitsbereiche einzeln überprüfen auf Tätigkeiten, welche beide Kriterien erfüllen.

Bereits aufgeführte Tätigkeiten von dem/der InterviewpartnerIn bestätigen und danach ergänzen lassen.

Auflistung:

Arbeitsbereich Tätigkeit.....

C3 Anforderungsprofile Tätigkeiten

Hinweis: Formulare im Anhang. Bitte für jede der in C2 genannten Tätigkeiten einzeln ausfüllen.

A 13: Gesprächsleitfaden für vermittelnde Personen: Grossunternehmen – Administration

Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen

GESPRÄCHSLEITFADEN FÜR VERMITTLER

Grossunternehmen - Administration

Unternehmen:

InterviewerIn:

InterviewpartnerIn (Name, Funktion):

Interviewtermin/-ort:

Hinweis: Dieser Interview-Leitfaden behandelt die Arbeitsprozesse in der Administration. In den meisten Grossunternehmen muss für den Bereich Administration und den Bereich Produktion je ein separater Gesprächspartner gewählt werden. Für den Bereich Produktion verwenden Sie bitte den Interview-Leitfaden „Grossunternehmen – Produktion“.

Vor dem Interview: Überlegen Sie, ob Ihnen bereits Tätigkeiten in der Administration bekannt sind, die wenig zeitkritisch sind und die in Teilzeit erbracht werden können. Führen Sie diese unter Punkt C1 auf.

Einführende Bemerkungen/Fragen zum Interview:

- Dank an GesprächspartnerIn für Termin und Bereitschaft zum Gespräch
- Kurzvorstellung der eigenen Institution
- Erklären des Konzepts TEILLOHN
- Funktion/Ziele des Interviews
- Übersicht über Themen und Ablauf des Interviews
- Klärung der Verwendung der Daten

Interviewfragen
A Motiv
<p>A1 Unternehmen, die Personen beschäftigen, die den heutigen Leistungsanforderungen und dem heutigen Leistungsdruck nicht voll gewachsen sind, die aber arbeitswillig und motiviert sind zu arbeiten, erhalten Lohnzuschüsse bzw. zahlen einen geringeren Lohn (Teillohn). Darüber hinaus erhalten sie Rahmenbedingungen, die das Beschäftigungsrisiko für das Unternehmen mindern (z.B. Beschäftigung im Leiharbeitsverhältnis, Möglichkeit der fristlosen Kündigung, Ausfallersatz, Hilfe im Krisenfall). Betriebswirtschaftlich rentiert sich die Beschäftigung einer Person, die nicht voll leistungsfähig ist, in der Regel nicht. Wären Sie unter diesen Umständen trotzdem bereit, einer solchen Person, sofern Sie arbeitsfähig und motiviert ist, eine Beschäftigungschance in Ihrem Unternehmen zu bieten?</p>
<p>Wird A1 ablehnend beantwortet, liegt kein Motiv für die Schaffung von Teillohnstellen vor. Das Gespräch wird beendet.</p> <p>Wird A1 positiv beantwortet, weiter bei B1.</p>
B Arbeitsbereiche
<p>Arbeitsbereiche.</p> <p>Welche der folgenden Arbeitsbereiche gibt es in der Administration (unterstützende Prozesse)?</p> <p>(Bitte Zutreffendes ankreuzen)</p> <p class="list-item-l1"><input type="checkbox"/> Buchhaltung</p> <p class="list-item-l1"><input type="checkbox"/> Personalwesen</p> <p class="list-item-l1"><input type="checkbox"/> Einkauf</p> <p class="list-item-l1"><input type="checkbox"/> Marketing</p> <p class="list-item-l1"><input type="checkbox"/> Empfang</p> <p class="list-item-l1"><input type="checkbox"/> Logistik</p> <p class="list-item-l1"><input type="checkbox"/> Technischer Dienst</p> <p class="list-item-l1"><input type="checkbox"/> Reinigung</p> <p class="list-item-l1"><input type="checkbox"/> Andere, nämlich:</p>

C Geeignete Tätigkeiten

C1 Welche Tätigkeiten gibt es in den genannten Arbeitsbereichen der Administration, die

- a. wenig zeitkritisch und
- b. in Teilzeit auszuführen sind

Hinweis: Genannte Arbeitsbereiche einzeln überprüfen auf Tätigkeiten, welche beide Kriterien erfüllen.

Bereits aufgeführte Tätigkeiten von dem/der Interviewpartnerin bestätigen und danach ergänzen lassen.

Auflistung:

Arbeitsbereich	Tätigkeit.....

C2 Anforderungsprofile Tätigkeiten

Hinweis: Formulare im Anhang. Bitte für jede der in C1 genannten Tätigkeiten einzeln ausfüllen.

A 14: Gesprächsleitfaden für vermittelnde Personen: Grossunternehmen – Produktion

Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen

GESPRÄCHSLEITFADEN FÜR VERMITTLER

Grossunternehmen - Produktion

Unternehmen:

InterviewerIn:

InterviewpartnerIn (Name, Funktion):

Interviewtermin/-ort:

Hinweis: Dieser Interview-Leitfaden behandelt die Arbeitsprozesse in der Produktion. In den meisten Grossunternehmen muss für den Bereich Produktion und den Bereich Administration je ein separater Gesprächspartner gewählt werden. Für den Bereich Verwaltung verwenden Sie bitte den Interview-Leitfaden „Grossunternehmen – Verwaltung“.

Vor dem Interview: Überlegen Sie, welche Arbeitsbereiche Ihnen aus der Produktion der Güter oder Dienstleistungen des zu befragenden Unternehmens bekannt sind. Führen Sie diese unter Punkt B auf.

Überlegen Sie, ob Ihnen bereits Tätigkeiten in der Produktion bekannt sind, die wenig zeitkritisch sind und die in Teilzeit erbracht werden können. Führen Sie diese unter Punkt C1 auf.

Einführende Bemerkungen/Fragen zum Interview:

- Dank an GesprächspartnerIn für Termin und Bereitschaft zum Gespräch
- Kurzvorstellung der eigenen Institution
- Erklären des Konzepts TEILLOHN
- Funktion/Ziele des Interviews
- Übersicht über Themen und Ablauf des Interviews
- Klärung der Verwendung der Daten

Interviewfragen
A Motiv
<p>A1 Unternehmen, die Personen beschäftigen, die den heutigen Leistungsanforderungen und dem heutigen Leistungsdruck nicht voll gewachsen sind, die aber arbeitswillig und motiviert sind zu arbeiten, erhalten Lohnzuschüsse bzw. zahlen einen geringeren Lohn (Teillohn). Darüber hinaus erhalten sie Rahmenbedingungen, die das Beschäftigungsrisiko für das Unternehmen mindern (z.B. Beschäftigung im Leiharbeitsverhältnis, Möglichkeit der fristlosen Kündigung, Ausfallersatz, Hilfe im Krisenfall). Betriebswirtschaftlich rentiert sich die Beschäftigung einer Person, die nicht voll leistungsfähig ist, in der Regel nicht. Wären Sie unter diesen Umständen trotzdem bereit, einer solchen Person, sofern Sie arbeitsfähig und motiviert ist, eine Beschäftigungschance in Ihrem Unternehmen zu bieten?</p>
<p>Wird A1 ablehnend beantwortet, liegt kein Motiv für die Schaffung von Teillohnstellen vor. Das Gespräch wird beendet.</p> <p>Wird A1 positiv beantwortet, weiter bei B1.</p>
B Arbeitsbereiche
<p>Welche Arbeitsbereiche gibt es in Ihrer Güter- bzw. Dienstleistungsproduktion (Kernprozesse)?</p> <p>Arbeitsbereich 1:</p> <p>Arbeitsbereich 2:</p> <p>Arbeitsbereich 3:</p> <p>Arbeitsbereich 4:</p> <p>Arbeitsbereich 5:</p>

C Geeignete Tätigkeiten

C1 Welche Tätigkeiten gibt es in den genannten Arbeitsbereichen der Produktion, die

- a. wenig zeitkritisch und
- b. in Teilzeit auszuführen sind

Hinweis: Genannte Arbeitsbereiche einzeln überprüfen auf Tätigkeiten, welche beide Kriterien erfüllen.

Bereits aufgeführte Tätigkeiten von dem/der InterviewpartnerIn bestätigen und danach ergänzen lassen.

Auflistung:

Arbeitsbereich	Tätigkeit.....

C2 Anforderungsprofile Tätigkeiten

Hinweis: Formulare im Anhang. Bitte für jede der in C1 genannten Tätigkeiten einzeln ausfüllen.

A 15: Anforderungsprofil Tätigkeit

Anforderungsprofil Tätigkeit

Tätigkeit:

Firma:

Abteilung:

Kontaktperson:

Telefon: **Fax:**

Email:

Beschreibung der Tätigkeit:

.....
.....
.....

1. Erforderliche Berufsausbildung

keine Berufsabschluss im Bereich Berufsabschluss als.....
 Berufserfahrung erforderlich > 2 Jahre > 5 Jahre andere:

Branchen spezifische Fachkenntnisse:.....

2. Erforderliche Spezialkenntnisse

EDV-Kenntnisse
 Grundkenntnisse Textverarbeitung (Word) Tabellenkalkulation (Excel)
 Fortgeschrittene Kenntnisse Textverarbeitung (Word) Tabellenkalkulation (Excel)

andere Kenntnisse:

3. Erforderliche Sprachkenntnisse

keine speziellen Anforderungen

muss sich verständigen können	gut	mittel	etwas	gut	mittel	etwas
<input type="checkbox"/> Deutsch mündlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schriftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Französisch mündlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schriftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Italienisch mündlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schriftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> mündlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schriftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Physische Anforderungen (körperliche Anforderungen)

muss im Sitzen nicht arbeiten bis 2 Stunden bis 6 Stunden bis 8 Stunden arbeiten können
 muss im Stehen nicht arbeiten bis 2 Stunden bis 6 Stunden bis 8 Stunden arbeiten können
 muss im Laufen nicht arbeiten bis 2 Stunden bis 6 Stunden bis 8 Stunden arbeiten können
 muss Lasten heben keine bis 5 kg bis 15 kg bis 30 kg
 Wechselbelastung keine sitzen/stehen heben/drehen andere:

Geschwindigkeit mässig (geringes Arbeitstempo) hoch (Arbeit getaktet / im Akkord)

Genauigkeit gering (Fehler verursacht geringen Schaden) hoch (Fehler verursacht hohen Schaden)

5. Psychische Anforderungen

Flexibilität	keine (immer gleiche Tätigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch (laufend wechselnde Tätigkeiten)
Komplexität	gering (1 Vorgabe pro Arbeitsschritt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch (Vielzahl von Vorgaben + Wissen)
Eigenverantwortung	ehrer gering (wird oft kontrolliert)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch (wird selten kontrolliert)
Sozialkompetenz	gering (Einzelarbeitsplatz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch (häufiger Kundenkontakt)
Teamfähigkeit	gering (Einzelarbeitsplatz)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hoch (Teamarbeit)

6. Arbeitszeiten (Mehrfachnennungen möglich)

Pensum	<input type="checkbox"/> bis 30%	<input type="checkbox"/> 30 bis 50%	<input type="checkbox"/> 50 bis 70%	<input type="checkbox"/> 70 bis 100%
Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/> Morgen	<input type="checkbox"/> Mittag	<input type="checkbox"/> Nachmittag	<input type="checkbox"/> Abend
<input type="checkbox"/> Konkrete Zeiten:				<input type="checkbox"/> Nacht

7. Diverse Anforderungen

äusseres Erscheinungsbild /Auftreten keine (nicht relevant) hoch (Dress Code vorgegeben)

besondere Anforderungen:

Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung

Publikationsreihe des Instituts für Nachhaltige Entwicklung. Die Publikationen können bestellt bzw. per Download bezogen werden bei:

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Institut für Nachhaltige Entwicklung INE
Postfach
8401 Winterthur
Tel. ++41 (0)58 934 77 41, info.ine@zhaw.ch, www.ine.zhaw.ch

Bisher in der Reihe erschienen sind:

Nr. 1 pdf-Datei kostenlos	Furrer, B., Weiss Sampietro, T., Seidler A. (2006): Swiss CSR Monitor 2006 - Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Wahrnehmung der Schweizer Bevölkerung. Mit einem Schwerpunkt zu Banken und Pensionskassen. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 1/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-03-8/978-3-905745-03-0
Nr. 2 pdf-Datei kostenlos	Teuscher, P., Stäheli, M., Furrer, B. (2006): Bestimmung relevanter sozialer Themen - Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 2/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-05-4
Nr. 3 pdf-Datei kostenlos	Dubielzig, F. (2006): Management sozialer Informationen - Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 3/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-06-1.
Nr. 4 pdf-Datei kostenlos	Winistorfer, H., Hohl, U., Stiller, S. (2006): Kommunikation sozialer Leistung - Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 4/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-07-8
Nr. 5 Zweifarbendruck, broschiert CHF 38.-	Winistorfer, H., Teuscher P., Dubielzig F. (2006): Sozialmanagement im Unternehmen - Ausgewählte Instrumente für die Praxis. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 5/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-05-4/978-3-905745-05-4
Nr. 6 pdf-Datei kostenlos	Hongler, H., Kunz, M., Prelicz-Huber, K., Wolff, R., Fricker, J. (2007): Partizipative Stadtteilentwicklung Winterthur-Töss - Evaluationsbericht zur Startphase. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 6/2007. Winterthur: Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. ISBN 978-3-905745-10-8

Nr. 7 pdf-Datei kostenlos	Carabias-Hütter, V., Brüniger, B., Hohl, U., Renner, E., Spiess, H., Weiss Sampietro, T., Winters, C. (2007): Enhancing Regional RTD and Innovation Development through Foresight & Mentoring - Scenario Development and Action Plan for RTD and Innovation Promotion up to 2020 in Zurich, Switzerland. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 7/2007. Winterthur: Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. ISBN 978-3-905745-11-5
Nr. 8 pdf-Datei kostenlos	Carabias-Hütter, V., von Allmen, M., Brüniger, B. (2007): Nachhaltige Regionalentwicklung im Alpenraum - Auswertung der Delphi-Befragung im Rahmen des NFP48-Projekts FUNalpin. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 8/2007. Winterthur: Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. ISBN 978-3-905745-12-2
Nr. 9 pdf-Datei kostenlos	Weiss Sampietro, Th. und Ramsauer, N. (2008): Gendergerechte technische Fachhochschulstudiengänge - Ein Entwicklungsprojekt in den Studiengängen Elektrotechnik, Unternehmens-informatik und Biotechnologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 9/2008. Winterthur: Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. ISBN 978-3-905745-18-4