

## **Evaluationsbericht**

# **Schaffung von Arbeitsplätzen für teilleistungsfähige Personen im Campus Brugg-Windisch**

### **Evaluationsphase III**

Stefan Adam, Sarah Bestgen, Cheryl Meyer

Im Februar 2016

---

Kontaktadresse:

Prof. Stefan Adam  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4600 Olten  
Tel. +41 (0)62 957 20 12  
Email: stefan.adam@fhnw.ch

Sarah Bestgen, M.A.  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4600 Olten  
Tel. +41 (0)62 957 21 01  
Email: sarah.bestgen@fhnw.ch

Cheryl Meyer, B.A.  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4600 Olten  
Tel. +41 (0)62 957 27 28  
Email: cheryl.meyer@fhnw.ch

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage .....	1
1.2	Aufbau des Berichts .....	2
1.3	Zielsetzung und Auftrag .....	2
1.4	Projektorganisation, Arbeitsweise und Vorgehen.....	5
<b>2</b>	<b>Beschreibung der Vorgehensweise</b> .....	<b>8</b>
2.1	Folgerungen und Entscheidungsgrundlage für den dritten Evaluationszyklus	8
2.2	Erhebung zur Arbeitsweise der Teillohnmitarbeitenden.....	9
2.3	Befragung der ausgeschiedenen Teillohnmitarbeitenden.....	10
2.4	Befragung der Arbeitsintegrationsorganisationen im Kanton Aargau .....	10
2.5	Wege der Kommunikation im Lernwerk .....	11
<b>3</b>	<b>Auswertung</b> .....	<b>12</b>
3.1	Befragung der Mitarbeitenden am Campus .....	12
3.2	Befragung der ausgeschiedenen Teillohnmitarbeitenden am Campus.....	18
3.3	Befragung der Arbeitsintegrationsorganisationen im Kanton Aargau .....	19
3.4	Wege der Kommunikation im Lernwerk .....	19
<b>4</b>	<b>Diskussion und Ausblick</b> .....	<b>22</b>
4.1	Zusammenfassung .....	22
4.2	Diskussion.....	23
4.3	Ausblick nächste Projektschritte.....	25

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Im Frühjahr 2012 hat der Verein Lernwerk nach einer längeren Abklärungsphase die Initiative für ein Projekt zur Bereitstellung von Arbeitsplätzen für ‚teilleistungsfähige Personen‘ auf dem neuen Campus Brugg/Windisch der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) ergriffen. Die positive Haltung der FHNW gegenüber dem Projekt hat seinen Ausdruck konkret darin gefunden, dass der Verein Lernwerk die Möglichkeit erhielt, teilleistungsfähige Personen in den Bereichen ‚Gastronomie‘, ‚Facility Services‘ und ‚interne Post/Administration‘ einzusetzen. Zusätzlich wurde die Bereitschaft zur Projektunterstützung seitens der FHNW dadurch hervorgehoben, dass im Rahmen der öffentlichen Ausschreibung (19. Oktober 2012 bis 28. Juni 2013) ‚Facility Services‘ alle Anbietenden unter dem Kriterium ‚Sozialfirma‘ nachweisen mussten, wie sie die Zusammenarbeit mit einer Sozialfirma konzipieren. Die FHNW war damit wegweisend: erstmals wurde in einer öffentlichen Ausschreibung das Kriterium ‚Sozialfirma‘ zum Eignungskriterium.

Der Verein Lernwerk hatte sich schon früh zur Unterstützung der Idee an das Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO) der Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) FHNW gewendet, das sich in den letzten Jahren zum Thema ‚Sozialfirma‘ positioniert hat. Der Entscheid des ICSO bzw. der HSA FHNW, das Projekt zu unterstützen, lag darin begründet, dass das Projekt die Gelegenheit bietet, das vorhandene Wissen einzubringen und den Organisationstypus ‚Sozialfirma‘ bzw. die Entwicklung von einem Beschäftigungsprogramm zur Sozialfirma vor Ort erforschen zu können und die Erkenntnisse nicht zuletzt auch in die Aus- und Weiterbildung einfließen zu lassen.

Schliesslich wurde das Projekt auch durch den Regierungsrat des Kantons Aargau unterstützt: In einem Schreiben vom 11. April 2013 teilte das Departement Gesundheit und Soziales mit, dass der Regierungsrat an seiner Sitzung vom 3. April 2013 die beantragte Anschubfinanzierung an den kantonalen Swisslos-Fonds für das Projekt ‚Schaffung von Arbeitsplätzen für teilleistungsfähige Personen im Campus Brugg/Windisch‘ zugesprochen hat. Im Rahmen dieser Anschubfinanzierung sind Beiträge an die HSA FHNW im Rahmen von Co-Leitungs- und Evaluationsaufgaben berücksichtigt.

Der Verein Lernwerk hatte das ICSO ersucht, ein forschungsbasiertes Evaluationskonzept zu erstellen. Im September 2013 wurde dieses Konzept verabschiedet. Von August bis Dezember 2014 wurde die erste Phase der Evaluation durchgeführt, von Januar bis Juli 2015 die zweite Phase.

Der vorliegende Bericht hält die Resultate der dritten Evaluationsphase (August bis Dezember 2015) fest.

## 1.2 Aufbau des Berichts

Der vorliegende Bericht gliedert sich in vier Kapitel. Das erste Kapitel begründet und beschreibt die dem Auftrag zugrunde liegende Ausgangslage, die Projektziele und das mit der Auftraggeberschaft vereinbarte Vorgehen. Das zweite Kapitel behandelt das geplante Vorgehen im dritten Evaluationszyklus und zeigt die einzelnen Arbeitspakete auf. Im dritten Kapitel werden die Resultate vorgestellt. Das vierte Kapitel diskutiert und setzt diese Resultate in den Gesamtkontext und bildet ein Fazit. Am Ende erfolgt ein Ausblick auf die Abschlussphase.

## 1.3 Zielsetzung und Auftrag

### Gesamtprojekt

Für das Gesamtprojekt wurden seitens Lernwerk folgende Projekt-Zielsetzungen formuliert (vgl. Gesuch Swisslos-Fonds Aargau 2012):

- Der Um- und Neubau des Campus Brugg-Windisch wird von der FHNW und dem Verein Lernwerk genutzt, um spezielle Arbeitsplätze aufzubauen. 25 teilleistungsfähige Arbeitnehmende aus dem ganzen Kanton Aargau werden langfristig einer Erwerbstätigkeit nachgehen können, die ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten angepasst ist.
- In drei unterschiedlichen Arbeitsbereichen sollen zwei Integrationsformen erprobt werden:
  - Personalverleih: Integration in ein Team eines externen von den FHNW Services mandatierten Auftragnehmers.
  - Eigenständiger Kleinbetrieb: Schaffung eines Teams von teilleistungsfähigen Personen, das unter der Leitung von ‚Lernwerk Soziale Betriebe‘ eine definierte Leistungen erbringt.
- Die Schaffung von Arbeitsplätzen von teilleistungsfähigen Personen soll mit dem Organisationstypus ‚Sozialfirma‘ umgesetzt werden. Der Verein Lernwerk orientiert sich dabei an folgender Definition:
  - „Eine Sozialfirma verfolgt gleichzeitig wirtschaftliche als auch soziale Ziele. Sie ist im zweiten, also im subventionierten Arbeitsmarkt angesiedelt, ist aber formal nicht von einem Dienstleistungsunternehmen in der freien Wirtschaft zu unterscheiden. Sie erbringt ihre Leistungen zu marktüblichen Preisen und guter Qualität, obwohl sie zur Leistungserbringung teilleistungsfähige Personen einbezieht. Sie erwirtschaftet einen möglichst hohen Anteil ihres Ertrags direkt am Markt.“
- Das Projekt soll als Plattform für Studienarbeiten und Aus- und Weiterbildungen von Studierenden der FHNW dienen. Erfahrungen sollen in die schweizerische und europäische Fachdiskussion um ‚Sozialfirmen‘ einfließen.
- Im Rahmen des Projekts soll Wissen durch die Erforschung der Schnittstelle zwischen erstem und zweitem Arbeitsmarkt aufgebaut werden. Erreichtes soll während des Projektverlaufs evaluiert werden, um daraus fortlaufend Optimierungen ableiten zu können, so dass effizient und kostendeckend gearbeitet werden kann.
- Es soll ein fachlich begleitetes, gut evaluiertes Referenzprojekt entstehen, das dann beispielsweise auch auf dem neu entstehenden Campus MuttENZ der FHNW umgesetzt werden könnte.

## Evaluationsauftrag

Im Rahmen des Evaluationsauftrags wurden folgende Zielsetzungen festgehalten (vgl. Evaluationskonzept am Campus Brugg-Windisch 2013):

1. *Die Evaluation der Sozialfirma Campus Brugg mit formativen und summativen Teilen ist erfolgt.*

Die formative Begleitevaluation verfolgt den Zweck, die Umsetzung der Sozialfirma im laufenden Prozess zu optimieren (v.a. Wissen für die Auftraggeberschaft, Finanzierende, Kundschaft). Die einzelnen Detailziele und Fragestellungen müssen im Vorfeld identifiziert und festgelegt werden. Folgende Unterziele könnten beispielsweise formuliert werden (nicht vollständige Aufzählung möglicher Unterziele):

- Die Strukturen sind überprüft und laufend angepasst.
- Der Betrieb bzw. die Teilbetriebe arbeiten effizient und kostendeckend.

Die Evaluation verfolgt ausserdem den Zweck, das Modell Sozialfirma Campus Brugg nach einer Betriebszeit von zwei Jahren zu überprüfen und Grundlagen für eine Anpassung bzw. den Entscheid um Weiterführung (Wissen für Betreiber und Auftraggeber und Finanzierer usw.) zu fällen. Folgende Unterziele könnten hierzu beispielsweise formuliert werden (nicht vollständige Aufzählung möglicher Unterziele):

- Es bestehen Kriterien für ein Referenzmodell 'Sozialfirma xy', die auf den Ergebnissen der Evaluation Sozialfirma Campus Brugg gründen.
- Zu den Kriterien Wirkung, Führung, Wertschöpfung, Kooperationsformen und Konfliktbewältigung von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Leistungspotentialen sind verallgemeinernde Aussagen gemacht.
- Es besteht eine 'Anleitung' zur Umsetzung einer Sozialfirma in Bildungsinstitutionen.

2. *Die Ergebnisse fliessen in die schweizerische und europäische Fachdiskussion um ‚Sozialfirmen‘ ein.*

Die Evaluation ermöglicht übergreifendes Wissen zu folgenden Aspekten zu generieren und mit bestehenden Erkenntnissen zu diskutieren, in den Sozialfirmendiskurs (Scientific Community) und über Aus- und Weiterbildung in die Professional Community einfliessen zu lassen (unvollständige Aufzählung):

- Schnittstelle zwischen erstem und zweitem Arbeitsmarkt
- Ablaufprozesse zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Leistungspotentialen
- Best Practice Modell für die Zusammenarbeit von Firmen mit einer externen Sozialfirma (externe Leistungserbringer vs. an Lernwerk angebundene MA mit und ohne Beeinträchtigung)

- Ausbau, Anpassung der Arbeitsfelder

### **Die Evaluationsphasen I bis III**

Für die erste Evaluationsphase wurde zwischen dem Evaluationsteam HSA und dem Lernwerk vereinbart, dass die Erfahrungswerte des Projektes aus dem ersten Jahr aus den unterschiedlichen Perspektiven eingeholt werden. Weiter standen die unterschiedlichen Sichtweisen und Zielsetzungen der Stakeholder auf das Projekt im Fokus.

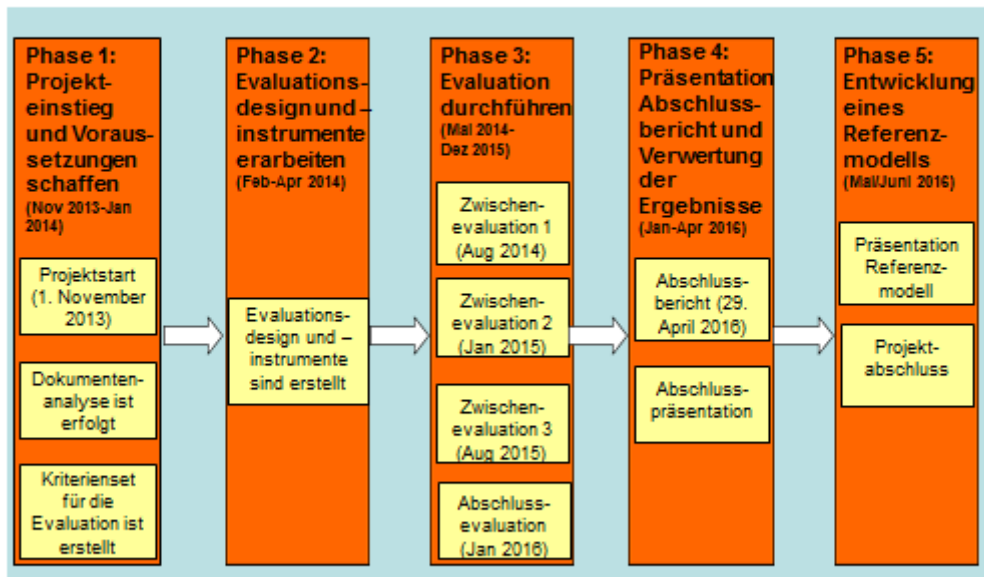
Diese erste Erhebungsphase diente somit dem allgemeinen Verständnis der aktuellen Situation, um auf dieser Grundlage die nächsten Evaluationsschritte gemeinsam zu definieren.

Die zweite Evaluationsphase holte die Perspektiven von verschiedenen Stakeholdern auch ausserhalb der direkt Beteiligten ein. So wurden die Sichtweisen der Wirtschaftspartner zum Konzept 'Social Profit' eingeholt, aber auch die Teillohnmitarbeitenden konnten ihre Perspektive wiederholt einbringen. Eine weitere Sichtweise kam mit jener der Sozialdienste hinzu, welche ihre Ansichten zum 'individuellen Entwicklungsmodell' äussern konnten. Mit diesen Blickwinkeln wurde das Ziel verfolgt, ein Verständnis für eine übergeordnete Zielsetzung eines Referenzmodells zu generieren.

Der dritten Evaluationsphase lagen vier Zielsetzungen zugrunde: Auch in diesem Arbeitsschritt wurde die Perspektive der Teillohnmitarbeitenden eingeholt. Zudem war es Ziel, die Perspektive jener Personen zu beleuchten, welche als Teillohnmitarbeitende gearbeitet, ihr Engagement jedoch abgebrochen haben. Ein weiteres Ziel war die Befragung der anderen Arbeitsintegrationsorganisationen im Kanton, die ebenfalls Teillohnmitarbeitende beschäftigen. Zuletzt war es von Interesse, die Kommunikationswege vom Lernwerk im Projekt zu beleuchten und offen zu legen.

Die Einbettung der Evaluation im Gesamtkontext wird im Folgenden visualisiert:

## Kontext der Evaluation



Darstellung 1: Kontext der Evaluation (Adam/Bestgen-Marti 2014)

Für alle bisherigen Projektphasen existieren Evaluationsberichte, welche auf der Homepage des Lernwerks öffentlich zugänglich sind.

## 1.4 Projektorganisation, Arbeitsweise und Vorgehen

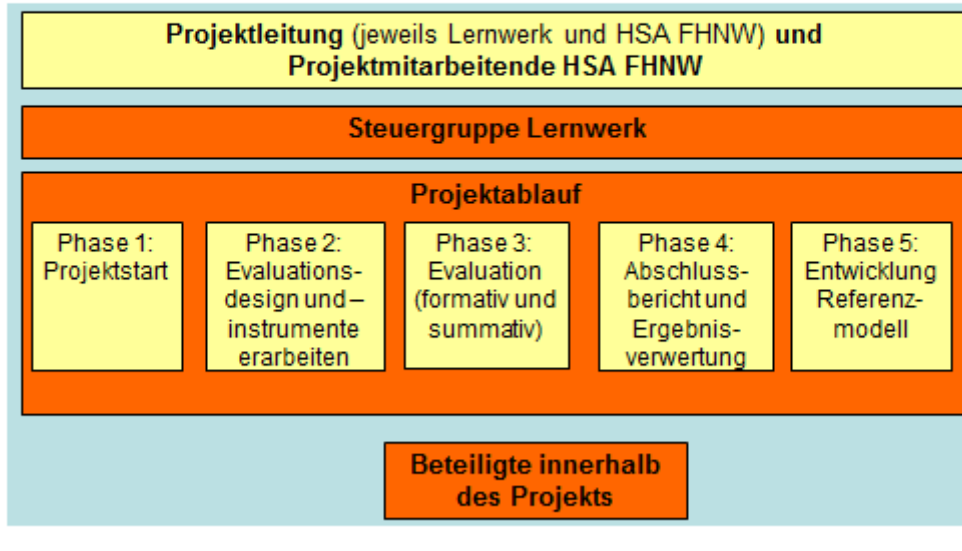
### Projektorganisation

Das Projekt seitens HSA FHNW wird geleitet und durchgeführt von Prof. Stefan Adam und Sarah Bestgen-Marti, wissenschaftliche Mitarbeiterin, vom Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement der HSA FHNW. Seit Phase II arbeitet Cheryl Meyer, wissenschaftliche Assistentin im selben Institut, ebenfalls im Projekt mit. Ansprechperson seitens Lernwerk war in der Pilotphase Anna Schütz, Fachbereichsverantwortliche Arbeitsmarktintegration. Mit der Überführung in den Regelbetrieb wurde Christian Bolt, Vorsitzender der Geschäftsleitung, neue Ansprechperson. Die Detailplanung erfolgte in gemeinsamer Absprache.

Untenstehende Darstellung 2 gibt einen Überblick über die involvierten Personen in der Projektstruktur.



## Projektstruktur und Projektorganisation



Darstellung 2: Projektstruktur und -organisation (Adam/Bestgen-Marti 2014)

Die Projektleitungen liegen bei Christian Bolt seitens Lernwerk und Prof. Stefan M. Adam seitens HSA FHNW.

Die Steuergruppe des Lernwerks besteht neben der Projektleitung aus Anna Schütz, Christine Sperlich, Spezialistin Arbeitsmarktintegration und Verantwortliche für Supported Employment am Campus und Claudia Kügler Kuhn, Leiterin Teilnehmeradministration, Intake und Mitarbeiterin Supported Employment.

Die Beteiligten innerhalb des Projekts können zu unterschiedlichen Zeitpunktes des Evaluationsprozesses für eine Teilnahme angefragt werden.

## **Arbeitsweise und Vorgehen**

Um den auf vier Phasen verteilten Evaluationsprozess zu standardisieren, orientiert sich das Evaluationsteam im Prinzip an folgendem Vorgehen:

Schritt 1: Evaluationsdesign und -instrumente sind angepasst

Schritt 2: Bestimmung der Interviewpartner, -partnerinnen

Schritt 3: Durchführung der Befragung

Schritt 4: Auswertung

Schritt 5: Präsentation der Ergebnisse vor der Auftraggeberschaft

Schritt 6: Verfassen des Berichts

Schritt 7: Vernehmlassung des Berichts bei der Auftraggeberschaft

Schritt 8. Definitiver Evaluationsbericht

Die Resultate des dritten Evaluationszyklus wurden in einer Sitzung mit der Steuerungsgruppe des Lernwerks am 28. Januar 2016 mündlich vorgestellt und diskutiert (Schritt 5). Dies hatte zum einen das Ziel, die Resultate nicht kommentarlos in ausschliesslich schriftlicher Form vorzulegen. Zum anderen lag der Gewinn in der Möglichkeit zu besprechen, in welchem Umfang und Form der Bericht zur Verfügung stehen soll.

Der Bericht wurde anschliessend erstellt (Schritt 6) und dem Lernwerk für eine Feedbackschleife zugestellt (Schritt 7). Im Anschluss wurde er finalisiert und der Auftraggeberschaft ausgehändigt. (Schritt 8).

## **2 Beschreibung der Vorgehensweise**

### **2.1 Folgerungen und Entscheidungsgrundlage für den dritten Evaluationszyklus**

Auf der Grundlage der Ergebnisse der zweiten Evaluationsphase wurden mit der Auftraggeberschaft Themen bzw. erkenntnisleitende Fragestellungen für den dritten Evaluationszyklus formuliert:

- Warum passen Teillohnmitarbeitende (TLMA) aus Sicht der Sozialdienste, aber auch aus Sicht von ehemaligen TLMA selbst, nicht in das Programm oder brechen es ab? Was sind die relevanten Ursachen? Sind die genannten Gründe – je nach Bezugsgruppe – ähnlich oder unterschiedlich?
- Untersuchung der Alltagsrealität der TLMA: Wie arbeiten die TLMA konkret im Arbeitsalltag? Wie nehmen sie ihre Tätigkeiten wahr? Wie gehen sie mit Druck und Vorgaben im Alltag um? Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den Beobachtungen und Dokumentationen hierzu für ein künftiges Referenzmodell ableiten?
- Wege der Kommunikation: Im Hinblick auf das Referenzmodell wurden die Kommunikationswege näher untersucht. Hierbei standen die unterschiedlichen Zusammenarbeitsformen zwischen den am Projekt Beteiligten im Fokus.
- Erfahrungswerte anderer Arbeitsintegrationsorganisationen: Welchem Profil auf dem Arbeitsmarkt entsprechen die Teillohnmitarbeitenden? Gibt es Arbeitsbereiche, wo eine Förderung der Arbeitsintegration sinnvoller ist als bei anderen? Lassen sich daraus sinnvolle Anpassungen hinsichtlich Campus-Projekt ableiten?

Diese Fragestellungen/Themen wurden mit der bereits bestehenden Themensammlung abgeglichen, so dass sich für die Planung des nächsten Evaluationsschrittes folgende Zusammenstellung an Themen, Zielsetzungen und Massnahmen ergab:

Thema	Ziel	Massnahmen
<b>Vertiefung: "Nicht passende" TLMA oder "Abbrechende"</b>	Eruieren der Gründe: Warum „passen“ einzelne TLMA nicht ins Campus-Projekt oder warum brechen sie die Teilnahme am Programm ab?	Gespräche mit Bewerberinnen und Bewerbern und ehemaligen TLMA die abgebrochen haben. Kontaktaufnahme mittels Statistik vom Lernwerk.
<b>Thema: Wege der Kommunikation (Stolpersteine, wichtige Ansprechpartner usw.) Wichtig für Referenz Modell</b>	Das Lernwerk kennt die aktuellen Kommunikationswege und –mittel sowie deren Vor- und Nachteile und kann daraus entsprechende Massnahmen zur Optimierung ableiten. Das Lernwerk kann daraus eine Idee ableiten, wie die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden aussehen könnte.  Bildliche Darstellung der verschiedenen Kommunikationswege.	Gespräche (f2f) mit Schlüsselpersonen im Lernwerk zur Kommunikation.
<b>TLMA im Kanton Aargau, andere Arbeitsintegrationsorganisationen.</b>	Antworten auf die Fragen: Wer von den TLMA wurde in den 1. Arbeitsmarkt integriert (Profil?) und warum ist es diesen Personen gelungen?	Befragung anderer Aargauer Organisationen, welche Stellen im TL anbieten.
<b>Arbeitsplätze und Arbeitsausführungen der TLMA kennenlernen</b>	Projekt erfahrbar machen, Perspektive zum Projekt einholen.	Schriftliche Kurzbefragung der TLMA, Interviews und Workshops mit TLMA und versch. Mitarbeitenden

Darstellung 3: Arbeitsgrundlage für den dritten Evaluationszyklus

Im Folgenden werden diese vier bearbeiteten Themen als Arbeitspakete bezeichnet.

## 2.2 Erhebung zur Arbeitsweise der Teillohnmitarbeitenden

Im September/Oktober 2015 wurde die Perspektive der Mitarbeitenden am Campus Brugg/Windisch erneut erfasst.

Die Expertise der neuen Leiterin der Administration Services wurde separat mittels leitfadengestütztem Interview erhoben. Ebenfalls auf diese Weise wurde die Perspektive der beiden Betriebsmitarbeitenden eingeholt. Beide sind ehemalige TLMA, welche eine Anstellungsmutation erfahren haben.

Das Ziel der dritten Befragung der Teillohnmitarbeitenden war es, deren Arbeitsbedingungen und Arbeitsausführungen sowie die eigenen Einschätzungen dazu besser kennen zu lernen. Ausserdem sollte ihre Meinung über das Projekt erfasst und abgebildet werden.

Im August/September wurde eine Erhebung mittels Kurzfragebogen durchgeführt, die die TLMA innerhalb von zwei Wochen selbst ausfüllen konnten. Die TLMA konnten dabei jeweils am Ende von zwei Arbeitstagen ein kurzes Feedback zu ihrem Arbeitstag anhand des Fragebogens anonymisiert abgeben (Antwortcouvert wurde frankiert beigelegt).

Im Oktober wurde ein Workshop durchgeführt, in welchem die TLMA die Resultate zur Kenntnis nehmen und diskutieren konnten. Auch die Frage nach den Best Practices aus Sicht der TLMA zu einem solchen Projekt konnte in diesen Workshop einfließen.

## **2.3 Befragung der ausgeschiedenen Teillohnmitarbeitenden**

Seit dem Start des Campus-Projekts gibt es einzelne TLMA, die ihre Arbeit im Projekt aufgegeben oder aus verschiedensten Gründen für die Arbeit im Projekt nicht "gepasst" haben. Für die Evaluation des Projektes ist es eine entscheidende Frage, welche Gründe diese ehemaligen TLMA für diese Abbrüche/Austritte nennen und wie sie den Prozess im Lernwerk wahrgenommen haben.

Eine Befragung sollte deshalb mit ehemaligen TLMA erfolgen, die das Projekt vorzeitig abgebrochen haben.

Als Instrument für die Befragung waren leitfadengestützte Interviews geplant.

Die Daten der ehemaligen TLMA wurden vom Lernwerk zur Verfügung gestellt. Aus Gründen des Persönlichkeits- und Datenschutzes war es ratsam, die Kontaktaufnahme unter Einbezug der zuständigen Sozialdienste durchzuführen. Falls keine Zuständigkeit eines Sozialdienstes (mehr) bestand, wurden die Personen auch direkt angefragt.

## **2.4 Befragung der Arbeitsintegrationsorganisationen im Kanton Aargau**

Es wurde eine Befragung der Arbeitsintegrationsorganisationen (AIO) geplant, welche im Kanton neben dem Lernwerk existieren und Teillohnmitarbeitende beschäftigen.

Im Kern der Befragung der Organisationen stand die Frage im Zentrum, welches Klientenprofil aus deren Sicht die grössten Integrationschancen in den 1. Arbeitsmarkt aufweist.

Dabei interessierte uns, welche Statistiken geführt werden und ob diese einsehbar sind. Von besonderem Interesse war zudem eine Auflistung der Programme mit deren jeweiligen Inhalten und Integrationsquoten.

Zur Prüfung der Vergleichbarkeit war relevant zu erfahren, welche Klientengruppen der Organisation zugewiesen werden. Es interessierte zudem, welche Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit durchgeführt werden und ob Unterschiede zwischen den Bereichen Dienstleistung und Produktion festgestellt werden können.

Die Organisationen wurden im August kontaktiert und über die Evaluation informiert sowie zur Teilnahme eingeladen. Als Gegenleistung erhielten sie eine Übersicht der wichtigsten Resultate

in einer vergleichenden Darstellung. Es stand dabei den Personen frei, mündlich oder schriftlich zu den Fragen Stellung zu nehmen.

Die Resultate der befragten Organisationen wurden zusammengefasst und anschliessend mit den entsprechenden Informationen des Lernwerks ergänzt. Die Resultate stehen jedoch aus Datenschutzgründen im Rahmen des Evaluationsberichts nicht zur Verfügung.

## **2.5 Wege der Kommunikation im Lernwerk**

Die Kommunikationswege des Lernwerks gestalten sich sehr komplex. Es bestehen grob drei Kommunikationsbereiche: innerhalb des Lernwerks, innerhalb des Campus-Projekts und die Kommunikation nach aussen. Für das Referenzmodell ist es auch Sicht des Evaluationsteams interessant zu erfahren, wie die ‚Kommunikation‘ in Organisationen der beruflichen und sozialen Integration funktioniert. Die Auftraggeberschaft erhält mit der Analyse eine spezifische Sichtweise des Evaluationsteams auf das eigene Kommunikationssystem. Diese Fremdsicht soll ermöglichen, die eigene Sichtweise zu überprüfen und – im Falle eines Optimierungsbedarfs – Massnahmen abzuleiten.

In Gesprächen mit unterschiedlichen Schlüsselpersonen wurde versucht, die Kommunikationswege zu visualisieren. Dies geschah vor Ort in einem gemeinsamen Gesprächs- und Visualisierungsprozess.

Im Rahmen von zwei Tagen wurden sechs Gespräche mit unterschiedlichen Personen im Lernwerk durchgeführt. Diese besetzen relevante Positionen in der betrieblichen Kommunikation: Christian Bolt (Vorsitzender der Geschäftsleitung), Mariette Casagrande (Betriebsleiterin Administration am Campus), Claudia Kügler Kuhn (Leiterin der Teilnehmendenadministration, Intake), Christine Rennhard (Leiterin Marketing), Anna Schütz (Fachbereichsverantwortliche Arbeitsintegration) und Christine Sperlich (Spezialistin Arbeitsmarktintegration, Verantwortliche für Supported Employment und Key account für Sozialdienste).

## 3 Auswertung

### 3.1 Befragung der Mitarbeitenden am Campus

Die Anstellungsprofile des sozialen Betriebs Administration Services am Campus in Brugg-Windisch haben sich seit der ersten und zweiten Evaluationsphase erweitert (neu nicht mehr nur TLMA) und sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

- Mitarbeitende nach arbeitsvertraglichen Bestimmungen (AVB) Lernwerk:
  - Betriebsleiter/in
  - Betriebsmitarbeitende

Die Betriebsleiterin ist verantwortlich für das operative Tagesgeschäft im Rahmen der doppelten Zielsetzung und des Kernauftrages (1. Postverarbeitung; 2. Mitarbeitende von sozialen Betrieben befähigen) Betriebsleitende werden zu 100% durch das Lernwerk finanziert.

Die Betriebsmitarbeitenden sind verantwortlich für die korrekte und termingerechte Ausführung des bezeichneten Auftrages. Sie sind zu 100% finanziert durch das Lernwerk.

- Mitarbeitende in alternativen Anstellungsverhältnissen
  - Mitarbeitende im beschützenden<sup>1</sup> Arbeitsplatz
  - Mitarbeitende im Teillohn

Die Mitarbeitenden im beschützenden Arbeitsplatz sind vom Lernwerk zu 50% angestellt mit reduziertem Salär aufgrund ihrer eingeschränkten Leistungsfähigkeit. Dies weil sie eine 50%-IV-Rente beziehen und eine Kombination der IV-Rente<sup>2</sup> mit einer 50%-Anstellung als Mitarbeitende Teillohn beim Lernwerk gemäss IV nicht möglich ist. Die Anstellung im beschützenden Arbeitsverhältnis ist vollfinanziert durch das Lernwerk.

Die Mitarbeitenden im Teillohn sind zwischen 50% und 80% angestellt und erhalten einen Bruttolohn im Rahmen des Teillohnmodells des Lernwerks. Die Sozialdienste der Gemeinden refinanzieren den Nettolohn abzüglich einer Pauschale.

Auch in der dritten Evaluationsphase war ein Ziel die Erfassung der Situation der Teillohnmitarbeitenden am Campus Brugg/Windisch. Da sich die Anstellungsverhältnisse inzwischen geändert haben, wurde die Befragung auf alle Mitarbeitenden in alternativen Anstellungsverhältnissen ausgedehnt. Sie alle sind gemeint, wenn im unteren Abschnitt von Mitarbeitenden die Rede ist.

---

<sup>1</sup> Eigene Bezeichnung des Lernwerks

<sup>2</sup> IV kann sich nicht am Teillohnmodell (Nettolohn-Refinanzierungsmodell) beteiligen. Sie kann „nur“ einen geschützten Arbeitsplatz zur Verfügung stellen; sogenannte GAP-Arbeitsplätze finanziert durch die IV.

## Befragung der Mitarbeitenden in alternativen Anstellungsverhältnissen

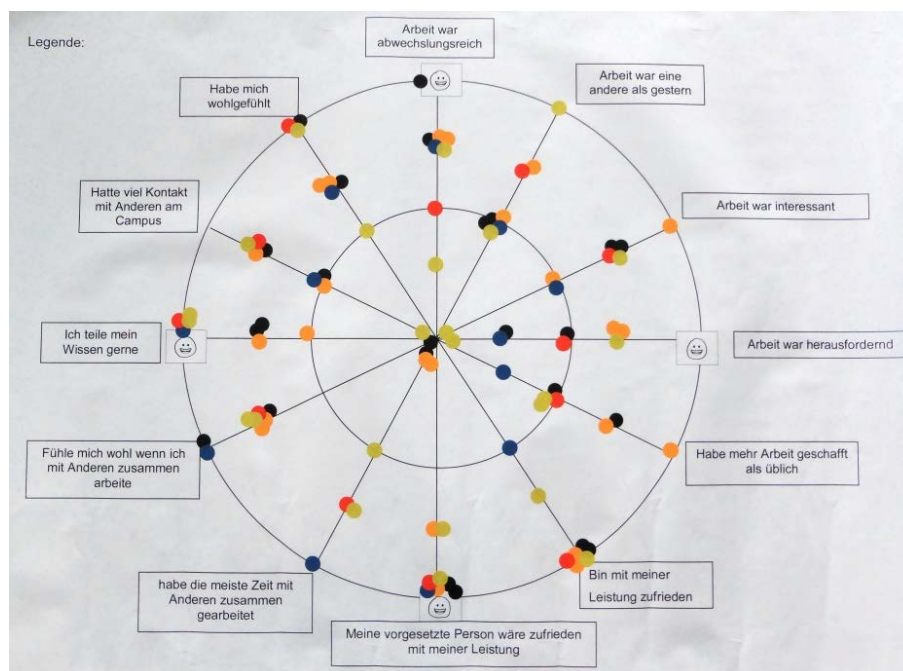
Das Ziel dieser dritten Befragung war, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsausführungen der Mitarbeitenden sowie ihre Einschätzungen zum Projekt besser kennen zu lernen. Dies beinhaltete auch, ihre Meinung zu den Tätigkeiten zu erfassen. Im Rahmen dieses Evaluationszyklus wurden nicht nur wie bisher Einzelinterviews, sondern ein Mix aus Einzelinterviews und einem Workshop mit insgesamt 6 Teilnehmenden durchgeführt.

Zur Vorbereitung des Workshops wurde im August/September 2015 eine schriftliche Erhebung mittels Kurzfragebogen durchgeführt, die die Mitarbeitenden selbst ausfüllten. Die Mitarbeitenden sollten dabei an zwei Tagen, jeweils am Ende des Arbeitstages anhand des anonymisierten Fragebogens, ein kurzes Feedback zu ihrem Arbeitstag geben und an das Forschungsteam retournieren.

Folgende Ziele lagen dem Workshop mit den Mitarbeitenden zugrunde:

- Die Mitarbeitenden haben einen Kurzüberblick über das ganze Projekt erhalten.
- Die Auswertung der schriftlichen Kurzbefragung wurde den Teilnehmenden vorgestellt und die Resultate weiterverarbeitet.
- Die Meinung der Mitarbeitenden zum Projekt und ihrer Arbeitssituation wurde abgeholt.

Im Rahmen des zweistündigen Workshops wurden die Ergebnisse der schriftlichen Kurzbefragung mittels Diagnosespinne (siehe Abbildung unten) vorgestellt und diskutiert. Jeder Farbpunkt bildet eine befragte Person ab. Dabei wurden Auffälligkeiten festgestellt und diskutiert. Es floss auch die Frage nach den Best Practice zur den Arbeitsstrukturen, -inhalten und -abläufen aus Sicht der Mitarbeitenden in die Diskussion ein.



Darstellung 4: Diagnosespinne (eigene Darstellung)



Die Expertise der Betriebsleiterin der Administrativ Services und der beiden Betriebsmitarbeitenden wurde separat mittels Leitfadeninterviews erhoben, sie waren am Workshop nicht anwesend.

Am Workshop waren fünf Personen der Administration Services anwesend sowie eine Person aus dem Personalverleih.

Die Diskussion im Workshop zum Projekt und der Arbeitssituation ergab folgende Resultate:

Das ursprüngliche Ziel, dass 25 Personen als TLMA beschäftigt werden sollten, wurde von den Befragten als zu hoch eingeschätzt. Die befragten Mitarbeitenden schätzten es als unrealistisch ein, 25 geeignete Mitarbeitende zu finden, die die Arbeit auf längere Zeit erledigen können. Als Gründe nannten sie motivationsbezogene Aspekte (Arbeiten ohne Lohn und Leistungsdruck). Die Befragten vermuteten, dass ältere Mitarbeitende eher bereit seien, sich zu den bestehenden Arbeitsbedingungen beschäftigen zu lassen. Jüngere hätten, so die Vermutung, eher weniger ‚Durchhaltevermögen‘ und andere Vorstellungen betreffend Entlohnung.

Weiter gaben die befragten Mitarbeitenden zu bedenken, dass es in ihrer Zusammenarbeit auch wichtig ist, dass die beschäftigten Personen ins Team ‚passen‘, damit die Arbeit zufriedenstellend erledigt werden kann. Ständige Personalwechsel würden die Arbeitsabläufe stören, da es eine gewisse Konstanz braucht, damit das Team funktionieren kann. Folglich macht es für die befragten TLMA wenig Sinn, die Stellen als Durchlaufstellen zu gestalten. Denn die Aufgaben können nur dann gut erledigt werden, wenn eine konstante Aufgabenteilung vorherrscht und die Mitarbeitenden eine gewisse Routine in ihrer Aufgabe entwickeln können. Der einzige Unterschied zum ersten Arbeitsmarkt sehen die Befragten darin, dass sie keinen Lohn erhalten, eine spezifische Betriebsleitende haben welche auf ihre spezifischen Bedürfnisse eingeht und dass ein Abbruch ohne Kündigungsfrist jederzeit möglich ist. Der Druck, den sie verspüren, sei hingegen identisch wie im ersten Arbeitsmarkt und die Umstände, die sie vom ersten Arbeitsmarkt unterscheiden, machen die Arbeit nicht einfacher, sondern eher noch anspruchsvoller. Insbesondere in der Postverarbeitung ist die Arbeit auch körperlich sehr fordernd und der Druck sehr hoch. Körperliche Mindestfitness ist eine Grundvoraussetzung, die gerade bei potentiellen neuen Mitarbeitenden, welche oft auch aufgrund körperlicher Beschwerden aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden sind, nicht einfach zu finden ist.

Die Diskussion zur Diagnosespinne ergab folgende Punkte:

Die Anwesenden waren sehr interessiert an der Auswertung der schriftlichen Befragung aufgrund der visualisierten ‚Diagnosespinne‘. Vor allem interessierte sie zu sehen wie die anderen Mitarbeitenden auf die verschiedenen Fragen geantwortet haben.

Die Befragung zeigte ein sehr breites, unterschiedliches Bild bezüglich der Zufriedenheit in den verschiedenen Befragungspunkten. Dies kann durch die sehr unterschiedlichen Arbeitsfelder erklärt werden.

Im Aufgabenfeld der Administration Services ist eine enge Zusammenarbeit und Teamgeist gefragt, was von den Mitarbeitenden dort sehr geschätzt wird. Die Angestellten im Personalverleih hingegen arbeiten fast ausschliesslich alleine und sind kaum in einem Team eingebunden. In diesem Feld besteht gemäss der Befragung ein vermehrter Bedarf nach Austausch in einem Team. Andererseits wird die freie Arbeitseinteilung und relative Flexibilität in diesem Bereich als Vorteil gesehen. Was sich durch die gesamte Befragung zieht, ist die Unzufriedenheit mit dem nicht konstanten Arbeitsaufwand. Die Befragten wären froh über eine ausgewogenere Arbeitseinteilung.

Allgemeines aus der Diskussion:

Wiederholt war die Kommunikation vom Lernwerk nach aussen ein Thema. Den Mitarbeitenden ist es unangenehm, dass auf der Homepage sichtbar sei, dass sie Sozialhilfe beziehen, z.B. durch ihre Stellenbeschriebe.

Ausserdem stellten die befragten Mitarbeitenden folgende Learnings für ein Referenzprojekt zusammen:

- Ein gutes Team zusammenstellen, verschiedenste Anforderungsprofile abdecken.
- Eine gute Leitungsperson finden.
- Leitung muss Arbeiten akquirieren können.
- Eher Personen einstellen die älter sind und schon Erfahrungen haben bzw. gewillt sind, eine Arbeit ohne Lohn zu machen.
- Die TLMA an den Campus Brugg-Windisch einladen, damit sie vom Wissen dieser Mitarbeitenden profitieren können.
- Ausgewogene Arbeitstätigkeiten den Tag hindurch garantieren (keine zeitlichen ‚Leerläufe‘).
- Sicherstellen einer angemessenen Infrastruktur (Grösse, eigenes Büro für Leitung) für Administration Services

### **Interviews mit den neuen Betriebsmitarbeitenden**

Aus den beiden einzeln stattgefundenen Interviews ergaben sich folgende Resultate:

Der Einstieg der neuen Betriebsmitarbeitenden in ihre neue Rolle verlief zufriedenstellend. Ihre Aufgaben wurden zum Teil durch mehr Verantwortung erweitert, aber nicht grundlegend verändert. Die Anstellung wurde als Wertschätzung ihrer Arbeit verstanden.

Im Team gab es in beiden Fällen leichte Spannungen aufgrund der neuen Anstellungen, trotzdem funktionierte die Zusammenarbeit weiterhin reibungslos. Mittlerweile hat sich die Situation wieder harmonisiert und eingespielt. Es stellt sich die Frage, ob diesen Spannungen mit klarerer Kommunikation über mögliche Festanstellungen zukünftig entgegengewirkt werden kann. Auch wäre eine engere Begleitung der Betriebsmitarbeitenden während des Überganges vorstellbar. Es stellt jedenfalls eine herausfordernde Aufgabe für die Betriebsleitung dar.

Die Betriebsmitarbeitenden haben sich in der Einarbeitungszeit von der neuen Betriebsleiterin sehr unterstützt gefühlt. Einzig der Wechsel von der alten Betriebsleitung zur neuen war sehr anspruchsvoll, was den Funktionswechsel und die Rollenfindung der Betriebsmitarbeitenden erschwerte.

Das neue Lohnniveau ermöglichte einer Mitarbeiterin die Ablösung von der Sozialhilfe, jedoch ist das Budget dadurch sehr knapp geworden und erfordert die Möglichkeit, ausreichend Stellenprozente arbeiten zu können. Es zeigt sich, dass die Ablösung von der Sozialhilfe nur dann als Erfolg gewertet werden kann, wenn das erzielte Einkommen deutlich höher über dem Ansatz der Sozialhilfe liegt.

Die Arbeit als TLMA war für beide eine wichtige Voraussetzung, um ihre jetzigen Funktionen wahrnehmen zu können.

In ihrer jetzigen Situation haben die Betriebsmitarbeitenden nicht mehr Kontakt zum Lernwerk- Standort als vorher. Es macht für sie keinen Unterschied bezüglich ihres Zugehörigkeitsgefühls. Sie fühlen sich immer noch eher dem Team innerhalb der Administration Services zugehörig als dem Lernwerk. Mit anderen Worten: Für sie ist durch die Anstellungsveränderung praktisch nichts anders geworden was die Arbeit im Team betrifft. Sie haben auch keine erhöhten Entwicklungsmöglichkeiten durch ihre Anstellung, ausser der grösseren Verantwortung und den individualisierten Zeugnissen, die sie nun im Gegensatz zu früher erhalten.

Zum Schluss der Befragung gaben die Betriebsmitarbeitenden folgende Learnings für ein Referenzprojekt an:

- Wichtig ist die Wahl der Betriebsleitung, die muss passen.
- Abstimmung von Aufgaben und Kompetenzen auf die Personen muss stimmen, damit Prozessabläufe und Teamharmonie gewährleistet sind.

### **Befragung der neuen Betriebsleiterin**

Die Betriebsleiterin beschreibt ihre Aufgabe als herausfordernd, da sie im Rahmen der doppelten Zielsetzung viel Verantwortung trägt und räumlich isoliert ist von den andern Mitarbeitenden im Lernwerk mit ähnlichen Aufgaben. Sie sieht ihre Verantwortung einerseits im Rahmen von Entwicklungsaufgaben (Akquisen, Konzepterstellung etc.), aber auch als Teamleiterin mit viel

Betreuungs- und Motivationsaufgaben. Die verschiedenen Anstellungsverhältnisse der Mitarbeitenden (Betriebsmitarbeitende, beschützende Arbeitsplätze, TLMA) erschweren dies. Auch die Leistungsprofile der Mitarbeitenden sind sehr verschieden und sie haben dadurch alle unterschiedliche Bedürfnisse und einen unterschiedlichen Unterstützungsbedarf. Langfristig stellt sich die Frage nach einer näheren Einbindung zum Lernwerk um einen Austausch, Stellvertretungen und gemeinsame Konzeptentwicklungen zu ermöglichen.

Den Leistungsdruck und die Arbeitsbelastung, dem die Mitarbeitenden manchmal ausgesetzt sind, schätzt die Betriebsleiterin am Campus zeitweise als eine Art Schnittstelle und Übungssituation zum ersten Arbeitsmarkt ein. Der Druck, die Aufträge prompt zu erledigen, plötzlich grosse Volumina zu bewältigen usw. fordert die Einzelnen stark heraus, wird aber durch individuelle Unterstützungsleistungen der Betriebsleiterin ‚abgefedert‘.

Die Betriebsleiterin beschreibt ihren Führungsstil als nicht hierarchisch. Sie hat Leistungsbereiche für die Mitarbeitenden geschaffen, in denen sie sich bei Ausfällen gegenseitig stellvertreten sollen. Sie möchte, dass alle Mitarbeitende sich gut wahrnehmen, Vertrauen in die eigenen Kompetenzen aufbauen und diese ausbauen können. Sie drückt das mit den Worten "Wir sind ein gleichwertiges Team" aus. Sie hat das Gefühl, dass durch diese Änderungen, die sie als neue Betriebsleiterin eingeführt hat, sie aus den Einzelkämpfern ein Team bilden konnte, in dem sich die einzelnen Personen gegenseitig schätzen lernten. Das Vertrauen und die Anerkennung, die sie den Mitarbeitenden entgegenbringt, tragen langsam Früchte, da die Mitarbeitenden sich in mehreren Bereichen positiv entwickeln konnten. Das Erlernen einer Fehlerkultur sei dabei ein wichtiger Prozess gewesen.

Die Betriebsleiterin stellt fest, dass der Druck dem sich die Mitarbeitenden ausgesetzt fühlen, neben dem von aussen auch vom Team selbst aufgebaut wird. Dieser Druck entsteht vor allem durch gegenseitige abwertende Kontrolle, die es künftig aufzuheben gilt.

In einem Dilemma sieht sich die Betriebsleiterin vor allem, wenn es darum geht neue Aufträge zu akquirieren. Da die Aufgaben und Produkte sehr vielfältig sind, steigt der Druck von aussen auf alle Mitarbeitenden, sobald mehr Aufträge reinkommen. Auch die fehlende Qualifikation der Mitarbeitenden für gewisse Aufträge ist eine Herausforderung.

Zuletzt gab die Betriebsleiterin folgende Learnings für ein Referenzprojekt an:

- Der Lohn für die Betriebsmitarbeitenden müsste höher ausfallen, ist bis jetzt sehr knapp berechnet.
- Auch für TLMA ist eine finanzielle Wertschätzung wichtig.
- Räumlichkeiten für Administration Services sind am Campus Brugg/Windisch nicht optimal. Es braucht Pausenräume und einen Raum mit Privatsphäre. Diese Räume müssten nebeneinander sein und adäquat ausgestattet (Bsp. Möglichkeit sich die Hände zu waschen)

- Eine engere Einbindung im Lernwerk wäre für Betriebsleitung und Betriebsmitarbeitende wichtig, damit sie sich trotz räumlicher Distanz mit dem Lernwerk identifizieren können

### **3.2 Befragung der ausgeschiedenen Teillohnmitarbeitenden am Campus**

Das Ziel dieser Befragung war es, von ausgeschiedenen Teillohnmitarbeitenden zu erfahren, was sie zum Abbruch/Austritt bewogen hat und wie ein Abbruch verhindert hätte werden können. Ebenso sollte durch die Befragung von nicht-passenden TLMA (z.B. jene, die Schnuppertage am Campus verbracht haben) herausgefunden werden, welches Profil sich für die Anstellung am Campus (nicht) eignet.

Als Instrument für die Befragung waren leitfadengestützte Interviews geplant.

Die Kontaktdaten der Sozialdienste, die ihre Klientinnen und Klienten damals als TLMA vermittelt haben, wurden vom Lernwerk zu Verfügung gestellt. Aus Gründen des Persönlichkeits- und Datenschutzes wurde die Kontaktaufnahme über die zuständigen Sozialdienste vorgenommen. Dabei wurden mehrere Hindernisse sichtbar. Sozialdienste sind nicht befugt, Dritten Auskunft über die Personen zu geben, die bei ihnen Sozialberatung oder Sozialhilfe beziehen. Sie dürfen nicht einmal Auskunft darüber geben, ob eine Person überhaupt noch beim Sozialdienst registriert ist. Aus diesem Grund wurde entschieden, einen Informationsbrief zur Erhebung zu verfassen und samt Interviewleitfaden an die ehemaligen TLMA via Sozialdienste verschicken zu lassen. Im Brief wurde den zu befragenden Personen zur Wahl gestellt, ob sie schriftlich zu den Fragen Stellung nehmen möchten oder das Gespräch entweder telefonisch oder persönlich führen könnten. Dadurch war es möglich mit den Personen in Verbindung zu treten, ohne deren Rechte zu umgehen. Zudem wurde ihnen die Wahl gegeben ob und wie sie mit dem Forschungsteam in Kontakt treten.

Von den sieben angeschriebenen ehemaligen TLMA hat sich eine Person zu einer telefonischen Befragung einverstanden erklärt. Diese Person war einen Tag lang in Brugg/Windisch in den Administration Services um zu "schnuppern" und konnte sich eine Teilnahme als TLMA danach überhaupt nicht vorstellen. Dies vor allem, weil sie wieder eine Stelle in ihrem angestammten Beruf im ersten Arbeitsmarkt wollte und weil sie keinen Lohn erhalten hätte. Die weiteren Fragen wollte sie nicht beantworten, weil sie mit nur einem Tag kaum ausreichend Eindrücke erhalten habe um Antworten geben zu können.

Mit diesem Resultat konnte der Beantwortung der Fragestellung nicht nachgekommen werden.

### **3.3 Befragung der Arbeitsintegrationsorganisationen im Kanton Aargau**

Im August wurden die drei relevanten AIO (jene welche neben dem Lernwerk Personen im Teillohn beschäftigen) per Mail kontaktiert und mit einer Kurzinfo nach der richtigen Ansprechperson innerhalb der Organisation gefragt. In einem weiteren Schritt wurden die Personen telefonisch kontaktiert, der Grund für die Kontaktaufnahme und die Evaluation nochmals ausführlich erläutert und das Interesse an einer Teilnahme abgefragt. Alle Personen zeigten eine hohe Bereitschaft zur Teilnahme, wobei eine Person eine mündliche Auskunft bevorzugte. Mit dieser Person wurde ein erneuter Telefontermin vereinbart und die Fragen im Vorfeld zugeschickt. So konnte sich die Person entsprechend vorbereiten. Die anderen zwei angefragten Personen bevorzugten eine schriftliche Stellungnahme, sodass sie die Fragen zugeschickt bekamen mit der Bitte, die Antworten jeweils im Anschluss der Fragen ins Dokument einzufügen.

Trotz anfänglicher Bereitschaft zur Teilnahme füllte eine Organisation den Fragebogen nicht aus und äusserte sich auch nicht mehr zur fehlenden Einreichung der Informationen. Das Lernwerk nahm ebenfalls schriftlich zu den Fragen Stellung. Die Ergebnisse wurden auf einer einheitlichen Flughöhe zusammengefasst und den teilnehmenden Organisationen retourniert.

Aus Datenschutzgründen werden die Informationen in diesem Bericht nicht wiedergegeben.

### **3.4 Wege der Kommunikation im Lernwerk**

Für die Analyse des Kommunikationsnetzwerks im Lernwerk wurde ein Interviewleitfaden konzipiert, dessen Ausrichtung auf eine Visualisierung als Methode angelegt ist. Dies bedeutet, dass die Fragen jeweils einen Bezug zu einer parallel stattfindenden Visualisierung hatten. Für alle sechs Interviews wurde derselbe Leitfaden verwendet. Die Visualisierung fand auf allen drei Kommunikationsebenen statt, um so das Gesamtbild zu erhalten: innerhalb des Lernwerks, vom Lernwerk nach aussen und innerhalb des Campus-Projekts.

Inhaltlich wurden die Netzwerke der Kommunikation aufgezeigt, um in weiteren Schritten deren Richtungen (einseitige oder zweiseitige Kommunikation), Organisation (Ansprechpersonen von Gefässen), verwendete Medien, Inhalte (fallbezogene und Kommunikation auf struktureller Ebene) und Formalisierungsgrad zu erfragen und festzuhalten. Im Anschluss wurden die jeweiligen Einschätzungen, insbesondere Optimierungspotenziale, zum entstandenen Bild erfragt. Durch die zusätzliche Tonaufnahme konnten Ausführungen festgehalten werden.

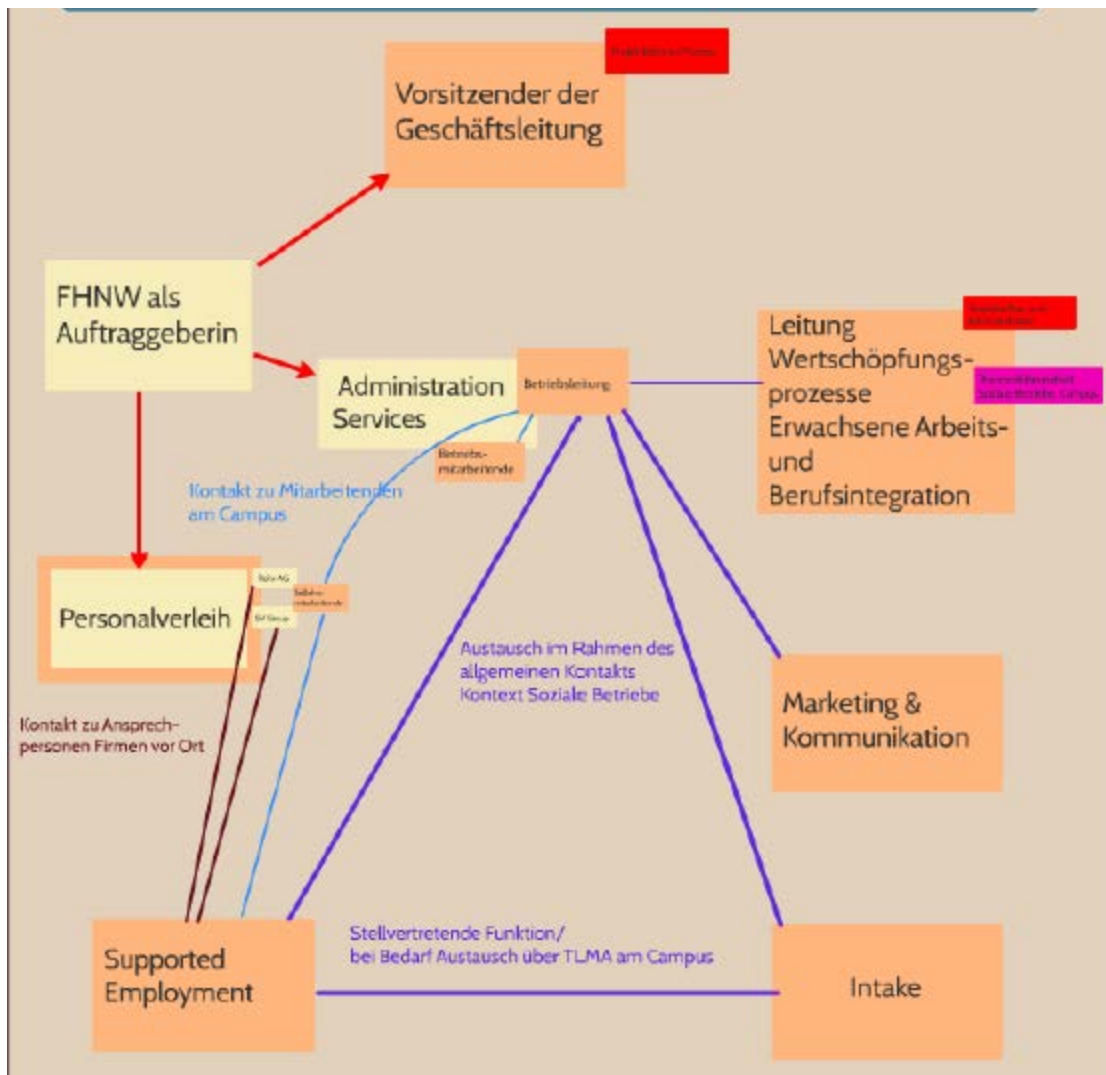
Die Gespräche wurden im Oktober in zwei Blöcken in den Räumlichkeiten des Lernwerks durchgeführt. Die anschließende digitale Visualisierung wurde mittels Prezi durchgeführt und der Steuerungsgruppe des Lernwerks präsentiert.

Obschon die Kommunikation innerhalb des Lernwerks und die Kommunikation nach aussen beides wichtige Kontexte zum Verständnis der Kommunikation innerhalb des Campus-Projekts darstellen, werden sie an dieser Stelle nicht erläutert. Stattdessen werden die Resultate zur Kommunikation innerhalb des Campus-Projekts aufgezeigt.

Darstellung 5 (siehe unten) zeigt die einzelnen Kommunikationsknoten auf: Orange zeigt die Kommunikationsschnittstellen des Lernwerks auf. Diese sind der Vorsitzende der Geschäftsleitung, die Leitung Wertschöpfungsprozess Arbeitsintegration Erwachsene Marketing und Kommunikation, Supported Employment und das Intake. Diese sind physisch nicht am Campus präsent, sondern haben ihren Standort im Lernwerk selbst. Näher am Projektgeschehen sind die Betriebsleitung, die Betriebsmitarbeitende sowie die Teillohnmitarbeitenden (inkl. Personen in alternativen Anstellungsverhältnissen). Ein Hybrid bildet der Personalverleih, da die TLMA einen Vertrag vom Lernwerk haben, aber den Firmen vor Ort zugeordnet sind. Die Kommunikationsknoten ausserhalb des Lernwerks bilden die FHNW als Auftraggeberin, die Administration Services als Serviceleistung der FHNW (outgesourced) und der Personalverleih mit der Rohr AG und der SV Group.

Die FHNW kommuniziert als Auftraggeberin, der Vorsitzende der Geschäftsleitung ist als Vertragspartner mit der FHNW verknüpft. Die Verknüpfungen in lila zeigen den Austausch im Rahmen des allgemeinen Kontakts im Kontext der Sozialen Betriebe. Die blauen Verknüpfungen zeigen die Kontaktstellen zu den Mitarbeitenden am Campus auf. Das Supported Employment ist für den Kontakt zu den Ansprechpersonen der Firmen vor Ort zuständig.

Die roten Kästchen zeigen die jeweiligen Rollen im Projektprozess auf, welche an die Personen gebunden sind bzw. waren. Lila zeigt die Themenführerschaft Soziale Betriebe auf, worunter auch die Administration Services fallen.



Darstellung 5: Kommunikation im Campus-Projekt

Neben der Visualisierung wurden wie bereits beschrieben auch weitere Aspekte der Kommunikation erfragt. Folgendes lässt sich hierzu festhalten:

- Die Responsivität im Kontakt mit dem Personalverleih ist eher gering. Die Gründe dafür sind nicht bekannt.
- Allgemein wird beobachtet, dass sich die räumliche Trennung des Lernwerks am Campus in einer grösseren kommunikativen Herausforderung niederschlägt. Mitarbeitenden vor Ort fehlt teilweise der Austausch. Die Niederschwelligkeit, wie sie in Turgi vorhanden ist, fehlt dadurch, es bleibt nur der formellere Weg.
- Es existieren momentan keine Vereinbarungen mit der FHNW zur Kommunikation. Dies führte in der Vergangenheit zu Problemen und bis heute zur Nicht-Kommunikation von Erfolgsgeschichten.



## 4 Diskussion und Ausblick

### 4.1 Zusammenfassung

Im folgenden Kapitel werden die relevanten Ergebnisse der vier Arbeitspakete diskutiert. Hierzu werden zu Beginn nochmals die wichtigsten Resultate stichwortartig gebündelt wiedergegeben.

Folgendes ergab sich aus dem Workshop mit den alternativ angestellten Personen:

- Mitarbeitende im Personalverleih haben wenig Kontakt am Campus.
- Wunsch aller Mitarbeitenden nach abwechslungsreicherer Arbeit.
- Wunsch nach einer ausgewogeneren Arbeitseinteilung.
- Hohe Zufriedenheit mit der eigenen Leistung und die Einschätzung, dass auch die vorgesetzte Person damit zufrieden wäre.
- Das ehemalige Ziel, 25 Personen als TLMA zu beschäftigen, wurde als zu hoch eingeschätzt.
- Ständigen Personalwechsel vermeiden.
- Beschäftigte Personen müssen zueinander passen bzgl. Anforderungsprofile (Administration Services).
- Eher ältere Personen einstellen.
- Eine gute Leitungsperson ist zentral.
- Leitung muss sowohl Akquise als auch Betreuung der Mitarbeitenden gewährleisten.
- Infrastruktur der Administration Services überdenken.

Folgende Punkte ergaben sich aus der Befragung der Betriebsmitarbeitenden:

- Funktionswechsel wurde als Wertschätzung ihrer Arbeit verstanden.
- Lohn verläuft knapp am Existenzminimum, wodurch die Stellenprozente an Bedeutung gewinnen.
- Unterstützung der Betriebsleiterin während des Funktionswechsels wichtig.
- Die Arbeit als TLMA war für beide eine wichtige Voraussetzung, um ihre jetzigen Funktionen wahrnehmen zu können

Folgende Punkte ergaben sich aus der Befragung der Betriebsleiterin.

- Herausforderndes Arbeitsprofil: Unterschiedliche Leistungsprofile der Mitarbeitenden ergeben verschiedene Bedürfnisse und Betreuungsbedarfe.

- Dilemma: mehr Aufträge an Land ziehen vs. Mitarbeitende einem höheren Druck aussetzen.
- Teambildung zentrales Thema.
- Der Druck, dem sich die Mitarbeitenden ausgesetzt fühlen, wird eher vom Team selbst aufgebaut.

Die Untersuchung der Kommunikationswege ergab Folgendes:

- Der Kontakt mit dem Personalverleih und deren TLMA weist noch Optimierungspotenzial auf.
- Räumliche Distanz der Administration Services zum Lernwerk führt zu entsprechenden Herausforderungen bzgl. Kommunikation und Zugehörigkeitsgefühl
- Vereinbarungen zur Kommunikation mit der FHNW fehlen gänzlich.

Die Befragung der Abbrecherinnen und Abbrecher führte zu keinem Ergebnis. Jene der AIO wird an dieser Stelle nicht behandelt. Die Ergebnisse werden jedoch indirekt in die summative Evaluation mit einfließen.

## 4.2 Diskussion

Die Befragung der verschiedenen Mitarbeitenden am Lernwerk (eingeschlossen die Betriebsmitarbeitenden und die Betriebsleiterin) hat ergeben, dass es wenig Sinn macht die Stellen am Campus Brugg/Windisch als Durchlaufstellen zu gestalten. Die Arbeit in den drei verschiedenen Bereichen Gastronomie, Facility Services und Administration Services verlangt von den Mitarbeitenden Kompetenzen und Knowhow, zu deren Aneignung es Zeit und Routine braucht. Im Bereich Administration Services sollen die Mitarbeitenden voneinander profitieren und sich gegenseitig vertreten, wofür eine gewisse Kontinuität im Team und Vertrauen untereinander nötig sind. Dass sich eine längere Beschäftigung der Mitarbeitenden bewährt, zeigt auch die Übernahme des Lernwerks von zwei ehemaligen Teillohnmitarbeitenden als reguläre Betriebsmitarbeitende. Die beiden können in ihrer Rolle nun immer mehr Verantwortung übernehmen und sie werden näher an eine Anstellung im ersten Arbeitsmarkt herangeführt. Eine Problematik, die sich daraus ergeben könnte ist, dass die Betriebsmitarbeitenden ihr Pensum halten müssen, damit sie nicht in eine prekäre finanzielle Situation abrutschen.

Die Betriebsleiterin wie auch die Mitarbeitenden beschreiben den Druck bei der Arbeit am Campus als individuell herausfordernd und dem ersten Arbeitsmarkt ähnlich. Aufträge müssen mit der gleichen Zuverlässigkeit und in der gleichen Zeit erledigt sein, wie wenn es sich um eine Firma ohne doppelten Auftrag handeln würde. In diesem Zusammenhang hat sich gezeigt, dass

die Mitarbeitenden diesen Druck zusätzlich verstärken, indem sie sich gegenseitig kontrollieren und eine Fehlerkultur durch die Betriebsleiterin erst etabliert werden musste. Diese Umstände zeigen die Wichtigkeit einer fachlich kompetenten Betriebsleitung, die auf die einzelnen Mitarbeitenden eingehen kann und den Teamgeist stärkt. Eine Herausforderung für das Lernwerk und die Betriebsleiterin sind das Matching von (immer neuen) Aufgaben und die Kompetenz, Belastbarkeit und Berufsprofile der Mitarbeitenden, die nicht in allen Situationen zueinander passen. Dieser Umstand ist herausfordernd, da die Mitarbeitenden nicht wie im ersten Arbeitsmarkt nach den Arbeitsanforderungen eingestellt werden können, sondern aus verschiedensten Berufsrichtungen kommen.

Bezüglich der Erhebungsmethoden hat sich der Workshop als eine gute Lösung herausgestellt um die Mitarbeitenden zu motivieren, sich für eine weitere Fragerunde zu Verfügung zu stellen. Die wertschätzende Haltung der Workshopleitung und deren Absicht, die Expertise der Personen abzuholen, kamen bei den Teilnehmenden gut an und sie gaben positive Rückmeldung zu dieser Art der Befragung. Es entstanden angeregte Diskussionen und alle Teilnehmenden konnten sich gleichermassen einbringen. Könnte dies eine bessere Methode als das Interview darstellen, zumal dies auch den Rahmen bietet, die Mitarbeitenden ausführlich über das Projekt zu informieren und ihnen die Gelegenheit dazu zu geben, Fragen zu stellen. Dies hatte bislang im Projektverlauf nicht stattgefunden, was als Kritikpunkt aufgenommen wurde.

In einem ähnlichen Projekt wäre es gewinnbringend, die Expertise der Mitarbeitenden am Campus wahrzunehmen und entsprechend die dortigen Mitarbeitenden mit jenen am Campus Brugg/Windisch zusammenzubringen.

Aus verschiedenen Gesprächen wurde deutlich, dass man sich der Konsequenzen der räumlichen Distanz der Mitarbeitenden am Campus und jenen am Lernwerk bewusst sein muss. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber ist weniger gewährleistet. Durch die Distanz verändert sich die Kommunikation. Die Kultur des informellen Austauschs und das Antreffen in den Pausen sind nicht gegeben. Der Mailkontakt wird vorrangig und erhöht somit die Schwelle des Zugangs zu Arbeitskolleginnen und -kollegen. Zwar wurde diese Problematik erkannt und es wird mit entsprechenden Massnahmen wie z.B. regelmässige Besuche beim Lernwerk entgegnet. Eine Voraussetzung dafür ist jedoch das Bewusstsein dieses Umstands nicht nur für die direkt Betroffenen, sondern für einen erweiterten Kreis der involvierten Personen. Dies ist eine wichtige Erkenntnis insbesondere in Hinblick auf das Referenzmodell.

Die Kommunikation nach aussen war und ist noch immer Thema, insbesondere bei den Mitarbeitenden am Campus. Daraus kann das Learning gezogen werden, dass die Kommunikation vor Projektbeginn mit den Umsetzungspartnerinnen und -partnern thematisiert und festgelegt werden sollte, um eine klare Kommunikationslinie zu ermöglichen und Missverständnisse auf allen Ebenen zu vermeiden.

### **4.3 Ausblick nächste Projektschritte**

Wie bereits im ersten Kapitel (Darstellung 1) aufgezeigt wurde, erfolgt nach drei Zwischenevaluationen die Abschlussevaluation und im Anschluss die Entwicklung eines Referenzmodells für Sozialfirmen an Hochschulen. Die einzelnen Evaluationsschritte dienten deshalb nicht einzig als Steuerungsinstrument für das laufende Projekt, sondern generierten auch das notwendige Wissen für das zu erstellende Referenzmodell.

Für die Abschlussevaluation werden die bisherigen Ergebnisse nochmals gebündelt, in einen Gesamtkontext gesetzt und mit noch fehlenden Informationen angereichert. So soll das Projekt nochmals aus der Retrospektive abschliessend betrachtet werden.

Am Treffen mit der Steuerungsgruppe im Januar 2016 wurden die fehlenden Informationen für die Anschlussevaluation gemeinsam definiert und festgelegt. Es sind die Folgenden:

- Perspektive der Kantonalen Sozialdienstes (KSD) einholen: bereits nach der ersten Evaluationsphase wurde die Einschätzung des KSD zu den Projektergebnissen als wichtiger Arbeitsschritt erachtet. Es wurde vereinbart, die vorliegenden Ergebnisse abschliessend dem KSD vorzulegen und diese gemeinsam zu diskutieren.
- Abschliessende Projektbeurteilung seitens FHNW/Campus Brugg/Windisch: Als Auftragsgeberin nimmt die Perspektive der FHNW einen zentralen Stellenwert ein. Nachdem bereits ein Gespräch in der ersten Evaluation stattfand, soll ein weiteres Gespräch eine aktuelle Einschätzung einbringen.
- Abschliessende Beurteilung der Projektpartner im Personalverleih: Deren Perspektive wurde in der ersten Evaluation eingeholt. Da die Kommunikation mit den jeweiligen Ansprechpartnern aus Sicht des Lernwerks noch Optimierungspotenzial aufweist und am Workshop der dritten Evaluation nur ein TLMA von dreien anwesend war, erscheint deren aktuelle Einschätzung zum Projekt von besonderer Relevanz.

Die Synthese und Anreicherung der Projektergebnisse werden in einem abschliessenden Projektbericht festgehalten. Auch wird darin nochmals die Evaluation als Steuerungsinstrument thematisiert sowie ein Ausblick auf das Referenzmodell gegeben.