

## **Evaluationsbericht**

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

## **Schlussbericht**

Stefan M. Adam, Sarah Bestgen, Cheryl Meyer

Im Dezember 2016

---

Kontaktadresse:

Prof. Stefan M. Adam, M.A; M.Sc.  
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	Die Evaluationsphasen.....	2
1.4	Projektorganisation, Arbeitsweise und Vorgehen.....	3
<b>2</b>	<b>Beschreibung der Vorgehensweise</b> .....	<b>6</b>
2.1	Befragungen.....	6
2.2	Summative Evaluation.....	6
<b>3</b>	<b>Auswertung</b> .....	<b>7</b>
3.1	<b>Perspektiven</b> .....	<b>7</b>
3.1.1	Mitarbeitende am Campus .....	7
3.1.2	Projektpartnerinnen und -partner.....	10
3.1.3	Sozialhilfe.....	11
3.2	<b>Themenspezifische Aspekte</b> .....	<b>14</b>
3.2.1	Projektzielsetzungen .....	14
3.2.2	Finanzierung der Stellen am Campus .....	14
3.2.3	Personalquote .....	15
3.2.4	Freiwilligkeit der Teilnahme.....	16
3.2.5	Kommunikation .....	16
3.2.6	Wünsche an das Lernwerk.....	17
3.3	<b>Evaluation des Gesamtprozesses</b> .....	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>Referenzmodell</b> .....	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>28</b>

# 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 Campus Brugg 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 des Projektes, an das Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO) der Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) FHNW in Olten 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 die Projektidee die Gelegenheit bietet, das vorhandene Wissen einzubringen und den Organisationstypus ‚Sozialfirma‘ vor Ort erforschen zu können und die Erkenntnisse nicht zuletzt auch in die Aus- und Weiterbildung einfließen zu lassen.

Schlussendlich 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 zur Finanzierung 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 und von August 2015 bis Januar 2016 die dritte Phase.

Der vorliegende Bericht hält die zusammenfassenden und abschliessenden Resultate der Studie 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 sowie die Projektziele. Das zweite Kapitel beschreibt das Vorgehen im Rahmen der abschliessenden Evaluation, woraufhin im dritten Kapitel die Resultate vorgestellt und diskutiert werden. Gleichsam wird in diesem Kapitel auch nochmals ein Blick über den gesamten Prozess geworfen und reflektiert. Das vierte Kapitel mündet in einem Referenzmodell für Sozialfirmen im Hochschulkontext. Dabei fliessen die Best Practices aus dem gesamten Evaluationskontext in das Modell mit ein.

## **1.3 Die Evaluationsphasen**

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 des Lernwerks im Projekt zu beleuchten und offen zu legen.

Die letzte Evaluationsphase schloss Wissenslücken und diente dem Gesamtüberblick seit Evaluationsbeginn. Die einzelnen Zielsetzungen wurden überprüft und evaluiert und es wurde ein Fazit aus dem Prozess gezogen. Die Einbettung der Evaluation im Gesamtkontext wird im Folgenden visualisiert:

## Kontext der Evaluation

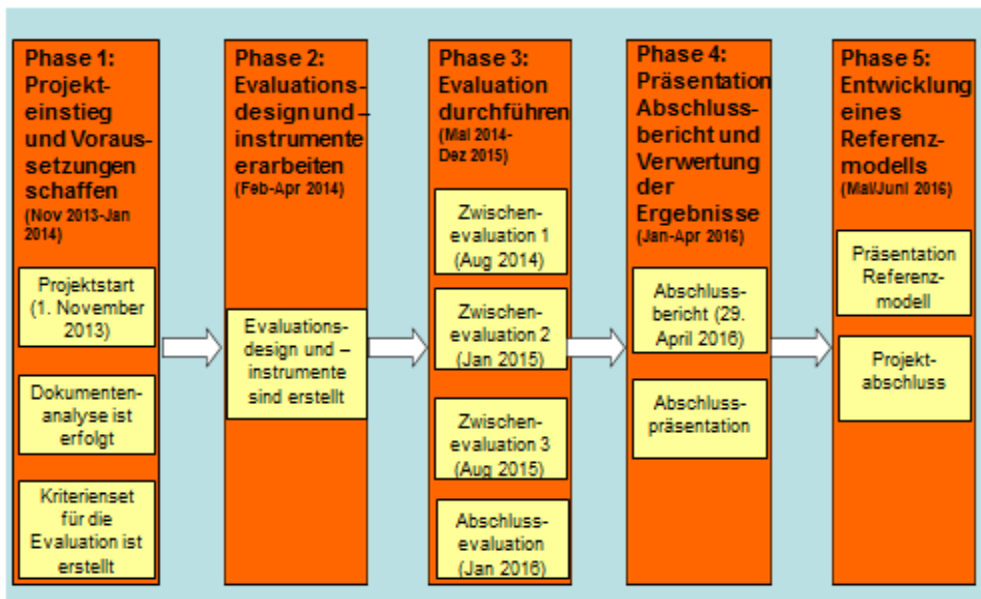


Abbildung 1: Kontext der Evaluation (Adam/Bestgen-Marti 2014)

Für alle bisherigen Projektphasen existieren Evaluationsberichte, welche auf der Homepage des Lernwerks öffentlich zugänglich sind ([www.lernwerk.ch](http://www.lernwerk.ch)).

### 1.4 Projektorganisation, Arbeitsweise und Vorgehen

#### Projektorganisation

Das Projekt seitens HSA FHNW wird geleitet und durchgeführt von Prof. Stefan M. Adam und Sarah Bestgen-Marti, wissenschaftliche Mitarbeiterin, 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

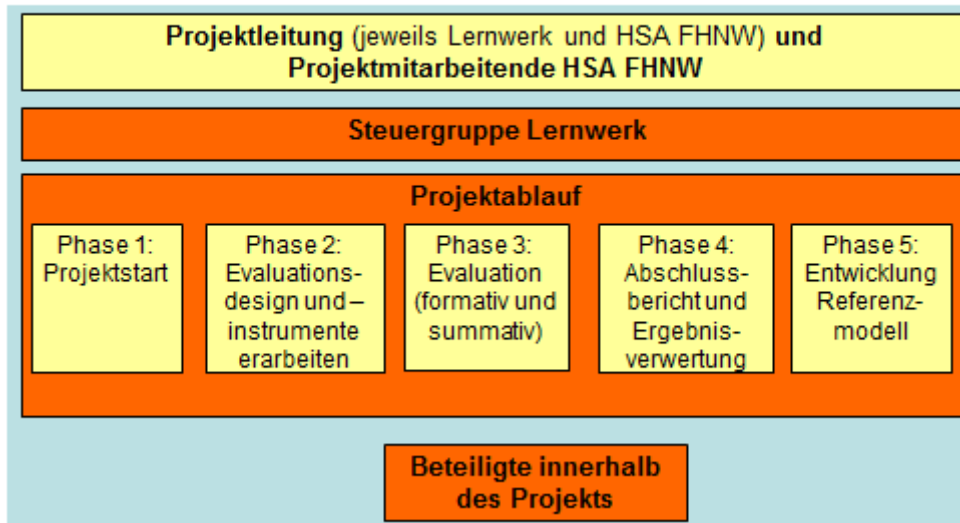


Abbildung 2: Projektstruktur und -organisation (Adam/Bestgen-Marti 2014)

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 Teilnehmendenadministration, Intake und Mitarbeiterin Supported Employment.

## **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 zu befragenden Personen

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 der abschliessenden, summativen Evaluation wurden in einer Sitzung mit der Steuerungsgruppe des Lernwerks am 29. April 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 welcher 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 Befragungen**

Für die summative Evaluation wurde im Rahmen der Präsentation der dritten Evaluationsphase diskutiert und festgelegt, wessen Perspektiven auf das Projekt abschliessend beleuchtet werden sollen. Den Projektmitarbeitenden wurde in den drei Evaluationsphasen jeweils die Möglichkeit zur Darlegung ihrer Perspektive gegeben, das Lernwerk konnte sich durch themenspezifische Evaluationsteile sowie durch die jeweils am Ende der Evaluationsphasen stattfindenden Diskussionen einbringen. Auch die Sozialdienste wurden zweimal befragt sowie Herr Adrian Dömer als Vertreter der FHNW am Campus und die Vertreter der Personalverleihe.

In dieser letzten, abschliessenden Evaluation war wichtig, eine abschliessende Einschätzung der Projektpartner, konkret der Personalverleihe und der FHNW, einzuholen. Der Fokus der Gespräche lag auf einer Einschätzung des gesamten Projekts und des gesamten Zeitraums seit Projektbeginn.

Weiter war seit der ersten Evaluationsphase angedacht, abschliessend die Perspektive des Kantonalen Sozialdienstes (KSD) zu beleuchten. Dieser wurde bislang nicht kontaktiert, da eine abschliessende Meinung zum Projekt von Interesse war, auch als Ergänzung zu den Perspektiven der jeweiligen involvierten Sozialdienste.

### **2.2 Summative Evaluation**

In einem weiteren Schritt wurden die Informationen aus den drei Evaluationsphasen gesichtet und thematisch zusammengefasst dargestellt. Dies hatte zum Ziel, eine Gesamtperspektive über den gesamten Zeitraum zu erhalten und die Zielsetzungen des Projekts und der Evaluation erneut zu überprüfen.

Zuletzt dienen diese Informationen auch der Erstellung des Referenzmodells, welches als Ausblick am Ende dieses Berichts ausgeführt wird.

## **3 Auswertung**

Das Projekt startete im Sommer 2013 mit der Neueröffnung des Campus der FHNW in Brugg-Windisch. Der erste Evaluationszeitpunkt fand ein knappes Jahr nach der Arbeitsaufnahme am Campus statt, die letzte der drei Evaluationsphasen wurde im Januar 2016 abgeschlossen. Dieses Papier befasst sich mit den im gesamten Zeitraum erhobenen Daten.

Die Auswertung unterteilt sich in folgende Struktur: Zuerst werden die einzelnen Perspektiven zusammengefasst und abschliessend diskutiert. Dabei werden auch die neu erhobenen Daten miteinbezogen und ergänzen somit das bestehende Wissen aus den anderen Evaluationsphasen. In einem weiteren Teil werden einzelne themenspezifische Aspekte aus dem Gesamtprozess herausgegriffen und reflektiert. Ein weiteres Unterkapitel befasst sich mit den Zielsetzungen und dem Auftrag, wie sie 2012 formuliert wurden und evaluiert somit den gesamten Prozess.

### **3.1 Perspektiven**

#### **3.1.1 Mitarbeitende am Campus**

##### **Teillohnmitarbeitende**

Die Teillohnmitarbeitenden wurden über alle drei Evaluationszyklen hinweg zu ihrer generellen Einschätzung zum Projekt und einer Beurteilung ihrer Arbeitssituation, ihrer Arbeitsbedingungen und Arbeitsausführungen befragt. Anzuführen ist, dass sich im dritten Befragungszyklus die Anstellungsverhältnisse differenziert haben. Das heisst, drei Personen waren als Teillohnmitarbeitende angestellt, eine Person als Betriebsleiterin, drei als Betriebsmitarbeitende (wobei zwei davon ehemalige Teillohnmitarbeitende waren), eine Person mit 50% IV-Rente und eine in einem beschützenden Anstellungsverhältnis. Vier Personen befanden sich als Teillohnmitarbeitende im Personalverleih. Die Zahl der Angestellten hatte sich mit anfangs sechs Personen auf nun elf Personen fast verdoppelt.

Wird in diesem Abschnitt von den Mitarbeitenden gesprochen, sind alle oben genannten Personen gemeint, ausser der Betriebsleiterin.

Generell kann gesagt werden, dass die Mitarbeit am Campus, sowohl beim Personalverleih als auch bei den Administration Services, einen positiven Effekt auf die Mitarbeitenden hat. In allen drei Interviewphasen ist bei den Befragten, vor allem bei denen, die langfristig am Projekt teilnehmen, eine Verbesserung der Situation, vor allem körperlich oder psychisch, erkennbar. Die Befragten sagten in den Interviews zum Beispiel, dass sie sich durch die Tätigkeiten am Campus weniger stigmatisiert fühlen. Sie haben eine feste Tagesstruktur mit einer sinnhaften, arbeitsmarktnahen Beschäftigung, ihre individuellen Probleme werden berücksichtigt oder sie sind von ihren Problemen abgelenkt und schöpfen teilweise wieder Hoffnung auf eine Stelle im ersten

Arbeitsmarkt. Auch die Aspekte der Teamarbeit und der Kontakt mit anderen Personen am Campus wurden positiv gesehen.

Während der ganzen Evaluationsphase haben sich die Themen, die von den Mitarbeitenden angesprochen und als wichtig erachtet wurden, nicht gross verändert. Einzig in der ersten Phase lag noch ein grosses Augenmerk auf der schwierigen Situation mit der Betriebsleitung der Administration Services, welche in dieser Phase von fast allen Befragten thematisiert wurde. Dadurch, dass die Stelle daraufhin neu besetzt wurde, war dies kein überwiegendes Thema mehr in den folgenden Befragungen. Festzuhalten in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass durch diese Problematik ersichtlich wurde, wie wichtig für die Mitarbeitenden in einem solchen Setting eine Anlaufstelle ist, mit der sie Unklarheiten, Uneinigkeiten und Probleme thematisieren können, losgelöst von den Betriebsleitungen, den Wirtschaftspartnern oder den zuständigen Sozialdiensten. In allen Befragungen stand meist die Wichtigkeit von Routine, von festen, fachlichen Teams und die Kommunikation des Lernwerks nach aussen im Zentrum der Gespräche.

Die Beurteilung der Zufriedenheit mit den eigenen Arbeitsaufgaben war in allen drei Befragungszyklen eher durchgezogen. So wurden in allen Befragungen häufig Leerläufe und lange Pausen zwischen den verschiedenen Aufgaben beschrieben, auch galten die Arbeitsaufträge in allen Bereichen als eher langweilig, unterfordernd und eintönig. Dadurch, dass in der Administration Services anspruchsvollere Arbeitsbereiche, wie zum Beispiel die Mithilfe bei der Bibliothek, dazugewonnen werden konnten, hatte sich dies im dritten Teil der Befragung zwar etwas relativiert, war aber nach wie vor bei einigen Mitarbeitenden ein Thema.

Zwei benannte Risiken, die sich durch alle drei Befragungen ziehen, sind erstens die Anstellungen durch das Lernwerk (und nicht durch den Personalverleih oder die FHNW) und zweitens die fehlende oder unbefriedigende Entlohnung der Mitarbeitenden. Durch T-Shirts oder Arbeitszeugnisse, welche die Mitarbeitenden trotz "Anstellung" am Campus klar dem Lernwerk (also einer sozialen Institution) zuordnen lassen, fühlten sich die Mitarbeitenden exponiert und gegenüber dem ersten Arbeitsmarkt schlechter gestellt. Auch die finanzielle Situation ist bis jetzt unbefriedigend für die Mitarbeitenden. Es entstehen aus ihrer Sicht durch unterschiedliche Arbeits- und Lohnverhältnisse "zwei Klassen-Teams" mit bessergestellten, bezahlten Angestellten und schlechter gestellten Mitarbeitenden die keinen Lohn erhalten. Zudem ist durch die Bezahlung des "Lohnes" per Sozialhilfe keinerlei Aufstieg oder Lohnentwicklung möglich.

### **Betriebsmitarbeitende**

Die Betriebsmitarbeitenden waren zur Zeit dieser Befragung zwei ehemalige Teillohnmitarbeitende, die vom Lernwerk angestellt wurden. Das Interview wurde im dritten Zyklus der Erhebung geführt und hatte ihr Erleben vom Übergang von Teillohnmitarbeitenden zu Betriebsmitarbeitenden zum Thema.

Der Einstieg der ehemaligen Teillohnmitarbeitenden in ihre neue Rolle als Betriebsmitarbeitende ist in beiden Fällen problemlos gegangen. Dies vor allem wegen der grossen Unterstützung durch die Betriebsleiterin. Die beiden Befragten wünschten sich einzig eine klarere Kommunikation von Seiten des Lernwerks gegenüber den anderen Teillohnmitarbeitenden, sei es generell zur Möglichkeit einer Festanstellung oder im speziellen zu ihrer eigenen neuen Anstellung.

Beide sahen ihre vorherige Anstellung als Teillohnmitarbeitende als wichtige Voraussetzung um sich ihre neue Rolle als Betriebsmitarbeitende zuzutrauen. Als positiv an der neuen Anstellung bewerteten die beiden, dass sie nun Sozialleistungen erhalten und ein reguläres Arbeitszeugnis.

Eine Problematik sahen beide beim Lohnniveau. Die Ablösung von der Sozialhilfe kann zu prekärer finanzieller Lage führen, wenn zum Beispiel das Pensum doch nicht gehalten werden kann.

### **Betriebsleitung**

Wie bereits beschrieben, wurde die Stelle der Betriebsleitung der Administration Services im Laufe der Befragungszyklen neu besetzt. Die hier beschriebenen Darstellungen beruhen auf einem Interview, das mit der zweiten Betriebsleiterin geführt wurde.

Die Betriebsleiterin unterstreicht unter anderem die Wichtigkeit einer Ansprechperson für die Mitarbeitenden. So beschreibt sie einen grossen Teil ihrer Arbeit als Betreuungs- und Motivationsaufgaben gegenüber der Mitarbeitenden. Laut ihrer Einschätzung ist die Arbeit im Campus eine Herausforderung, weil die Mitarbeitenden den identischen Bedingungen wie im ersten Arbeitsmarkt ausgesetzt, in ihrer Leistungsfähigkeit aber eingeschränkt sind und dafür erst noch keine Entlohnung erhalten. Die Mitarbeitenden müssen also eine hohe intrinsische Motivation mitbringen, um für sich vom Projekt profitieren zu können. Dementsprechend hängt auch das Gelingen der Administration Services von der hohen individuellen Unterstützungsleistung der Betriebsleiterin ab. Im Rahmen der doppelten Zielsetzung muss sie gleichzeitig mehrere Aufgaben übernehmen und im Hinblick auf diese Anforderungen fehlt ihr manchmal der Austausch mit anderen Betriebsleitenden.

Die Betriebsleiterin sieht als Chancen für das Projekt, dass die Mitarbeitenden von der Arbeit im Team profitieren und sich weiterentwickeln können, indem auf ihre individuellen Probleme Rücksicht genommen und der Druck auf sie so gut wie möglich reduziert wird.

Erfreulich äussert sich die Betriebsleiterin, dass sie nun, wie schon in den ersten Interviews gewünscht, ein eigenes Büro am Campus Brugg hat.

### **3.1.2 Projektpartnerinnen und -partner**

#### **Wirtschaftspartner (Personalverleih)**

Bei der ersten Befragung der Projektpartner und Projektpartnerinnen lag der Fokus der Befragung vor allem auf der allgemeinen Einschätzung zum Start und dem Anlaufen des Projektes. Wobei sämtliche Befragte angaben, grundsätzlich mit dem Anlaufen des Projektes zufrieden zu sein.

Da der Aufwand beim Personalverleih (SV Group und Rohr AG) sehr gut plan- und steuerbar war, da kein neuer Betrieb aufgebaut werden musste, verlief der Prozess problemlos. Seitens Administration Services war die erste Phase eher schwer planbar, da sämtliche Prozesse und Strukturen neu aufgebaut und geregelt werden mussten. Die Einarbeitung verlief aber auch dort ohne Zwischenfälle.

Einzige Probleme gab es mit der Zielsetzung der Anzahl an Teillohnmitarbeitenden (TLM) am Campus. Aufgrund von unpassenden Arbeitsstrukturen für die TLM konnte die vertraglich festgelegte Personalquote nicht erfüllt werden (siehe auch Kapitel 3.2 und 3.3).

Es wurden verschiedenste, vor allem strukturelle Wünsche an das Lernwerk von den Projektpartnerinnen und Projektpartnern geäußert, die nochmals separat im Kapitel 3.2.2 "Wünsche ans Lernwerk" aufgeführt sind.

Bei der zweiten Interviewphase lag der Themenschwerpunkt darauf, ob die Beteiligung am Projekt für die Wirtschaftspartner einen sozialen Nutzen (Social Profit) generiert.

In diesem Zusammenhang wurde ersichtlich, dass der Grossteil der befragten Wirtschaftspartner die Beschäftigung der Teillohnmitarbeitenden eher als Mehraufwand sieht und sie die Bezeichnung 'Teillohnmitarbeitende' eher mit Einschränkungen verbinden, woran sie festhalten, selbst wenn diese Sichtweise durch die gute Arbeit der Teillohnmitarbeitenden widerlegt wird. Die Teilnahme am Projekt ist eher auf persönliche Einstellungen, Haltungen und Überzeugungen der Vertretenden der Wirtschaftspartner zurückzuführen als auf Strategien oder Konzepte derer Unternehmen. Auch wurde die Teilnahme am Projekt dadurch begründet, dass die Teilnahme eine Bedingung der FHNW war, um den Zuschlag für den Auftrag am Campus zu erhalten. Das Engagement ist somit nicht aus einer betriebsinternen Grundhaltung entstanden sondern von aussen auferlegt. Dieses Vorgehen birgt die Gefahr, dass möglicherweise defizitorientierte Sichtweisen auf die Teillohnmitarbeitenden projiziert werden oder nicht klientengerechte Arbeitsprozesse zum Tragen kommen, welche einem Fähigkeitserhalt seitens der TLM oder einer Arbeitsintegration eher im Wege stehen.

Als positiv sahen die Befragten in diesem von aussen auferlegten sozialen Engagement vor allem die Chance eines organisationalen Lernprozesses für ihr Unternehmen, wie arbeitsmarktnahe soziale Arbeitsintegration funktionieren könnte.

Daraus kann geschlossen werden, dass eine von aussen auferlegte Forderung zur Beteiligung an einem arbeitsintegrativen Projekt zwangsläufig Einschränkungen in der Weiterentwicklung von Teillohnmitarbeitenden mit sich bringt, was schlussendlich durch die Professionellen der Sozialfirma aufgefangen werden muss.

### **Fachhochschule Nordwestschweiz Standort Brugg- Windisch**

Adrian Dömer, Leiter der Services am Campus Brugg-Windisch, wurde als Vertreter der FHNW im April 2016 abschliessend nochmals zu seiner Einschätzung zum Projekt befragt. Die Rückmeldung war grundsätzlich sehr positiv, das Projekt wird als gelungen beurteilt. Besonders fällt laut Adrian Dömer ins Gewicht, dass das Konstrukt an Robustheit gewonnen hat. Anfangsfehler wurden behoben, Prozesse harmonisiert und mangelndes Knowhow kompensiert.

Die Rolle der Betriebsleitung wird auch von dem Gesprächspartner als zentral identifiziert. Die Betriebsleitung hat durch ihre Doppelfunktion, qualitativ hochstehende Aufgaben termingerecht zu erledigen und TLM zu unterstützen, eine anspruchsvolle Aufgabe. Im Gegensatz zur vorgängigen Situation wird die neue Betriebsleiterin der Administration Services von den TLM sehr geschätzt. Zusatzaufträge, welche in den letzten Jahren generiert werden konnten, sind nicht unabhängig von der Betriebsleitung zu betrachten. Mittlerweile besteht ein Gefäss für den regelmässigen Austausch zwischen der Betriebsleitung und dem Leiter Services FHNW Campus Brugg-Windisch. Diese Schnittstelle zu pflegen gilt es in Zukunft noch weiter zu intensivieren, ebenso das Dokumentieren von Knowhow. Momentan sind Wissen und somit auch Handlungskompetenzen noch an Personen gebunden. Diesen Umstand gilt es aufzuheben, um bei Personalwechsel eine lückenlose Funktionsweise garantieren zu können.

Zur Struktur meint der Interviewpartner, dass eine direkte Angliederung der Anstellungen an die FHNW eher schlecht denkbar wäre. Dies weil die Personalkompetenzen der FHNW nicht auf diese Struktur ausgelegt ist. Somit steht die Pflege der Nähe ohne Angliederung im Vordergrund.

Seitens FHNW wurde festgestellt, dass ein Kommunikationskonzept bislang versäumt wurde und in der Vergangenheit sinnvoll gewesen wäre. Bei einem Kommunikationskonzept sollte vor allem darauf geachtet werden, die Interessen der teilnehmenden Personen im Projekt zu wahren und eine angemessene Kommunikation diesbezüglich zu gewährleisten.

### **3.1.3 Sozialhilfe**

#### **Sozialdienste**

Die erste Befragung der am Projekt partizipierenden vier Sozialdienste im Jahr 2014 zeigte ein sehr unterschiedliches Bild. Einige Sozialdienste berichteten, sehr gut über das Projekt informiert worden zu sein, wohingegen anderen zum Zeitpunkt der Erhebung der Unterschied zwischen

den Stellen am Campus Brugg und den anderen Teillohnstellen im Lernwerk noch nicht ganz klar war. Dieser Umstand führte dazu, dass die Sozialdienste ihre eigene Vorstellung von geeigneter Klientel für das Projekt entwickelten, während das Lernwerk diese Personen nicht unbedingt als geeignet erachtete. Alle Sozialdienste gaben an, die Stellen im Campusprojekt als kostengünstige Alternative zu anderen Angeboten zu sehen und nannten unterschiedlichste Gründe und Ziele, warum sie ihre Klientel ins Projekt schickten.

Zu diesem Zeitpunkt schien es eine Notwendigkeit, eine geeignete Kommunikationsform zu finden, um die verschiedenen Sozialdienste besser über das Projekt informieren zu können.

In der zweiten Befragung der Sozialdienste im Frühling 2015 wurde der Fokus bei den Interviews auf das zuvor mit dem Lernwerk definierte "individuelle Entwicklungsmodell" gelegt. Der Dreh- und Angelpunkt des Modells ist es, die individuelle, dem Klienten oder der Klientin angepasste Potentialentfaltung zu ermöglichen (nähere Ausführungen siehe Projektbericht II, 2015: 12).

Alle Sozialdienste bewerteten das Teillohnprojekt Sozialfirma Campus Brugg grundsätzlich als positiv, sahen aber auch kritische Punkte darin.

Das Projektangebot ermögliche Personen, bei denen die Integrationsbemühungen in den Arbeitsmarkt wiederholt nicht erfolgreich waren, sich ohne Druck mit der eigenen Situation in einem marktnahen Kontext auseinander zu setzen. Deshalb wird das Projekt von den Sozialdiensten für ihre Klientel als Entwicklungsmassnahme im zweiten Arbeitsmarkt verstanden und nicht als gezielte Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Dafür wählen sie andere Programme.

Für die Sozialdienste zielt ein Teillohnmodell daher nicht primär - analog zu Programmen der vorübergehenden Beschäftigung - auf die Integration in den zweiten Arbeitsmarkt ab, sondern sie sehen im Projekt eine sozial integrative Aufgabe, im Sinne einer Stabilisierung der Lebenssituation und Verhinderung einer Mobilität nach unten. Die Klientel, die im Projekt beschäftigt wird, soll selbst entscheiden können, wann sie einen erneuten Integrationsversuch starten will. In diesem Zusammenhang empfahlen die Sozialdienste eine Art unabhängige Personalvermittlung für integrationswillige Teillohnmitarbeitende, im Sinne eines übergreifenden Projektes.

Als kritischen Punkt, der beachtet werden muss, erachteten die Sozialdienste die Kommunikation gegenüber den Teilnehmenden im Projekt. Da die vermittelten Personen in reale, marktbezogene Arbeitstätigkeiten involviert seien, entstehe bei den Personen oft Hoffnung auf eine mögliche Festanstellung beim entsprechenden Wirtschaftspartner. Dies stellt laut den Vertretenden der Sozialdienste eine hohe Anforderung an die Verantwortlichen in der Kommunikation mit den Teillohnmitarbeitenden dar.

Zusammengefasst über alle Evaluationsphasen hinweg lässt sich sagen, dass die Sichtweise der Sozialdienste auf das Projekt durchwegs positive ausfallen. Die Sozialdienste sehen das Projekt jedoch nicht als klassische Arbeitsintegrationsstätte, sondern nutzen das Angebot, um die Fähig-

keiten von langzeitarbeitslosen Menschen aufrechtzuerhalten oder neu einzuüben. Der Hauptfokus liegt demnach auf der sozialen und nicht auf der beruflichen Integration der Teilnehmenden.

### **Kantonaler Sozialdienst Aargau**

In einem Telefoninterview wurde die Einschätzung des Kantonalen Sozialdienstes zum Campus Brugg Projekt eingeholt.

Der Kantonale Sozialdienst Aargau bewertet das Projekt im Grunde sehr positiv. Vor allem für Menschen die lange vom Arbeitsmarkt weg waren, ist es eine gute Möglichkeit, wieder Fuss zu fassen und eine Stärkung ihres Selbstvertrauens zu erhalten. Aber Teillohn bedeutet aus der Sicht von Arbeitgebenden meist, die Menschen bringen die Leistung für den ersten Arbeitsmarkt noch nicht und werden deshalb auch nicht unbedingt angestellt.

Als das Programm neu war, war die erste Reaktion erst einmal sehr erwartungsvoll auf Seiten des Kantonalen Sozialdienstes. Die Erwartung war, dass das Lernwerk mit einem neuen Konzept in der Arbeitsintegration starten würde. Da das Projekt aber wieder stark mit dem Namen Lernwerk verknüpft ist, assoziieren Arbeitgebende in der Wirtschaft wie auch bei anderen Programmen, dass es sich bei diesen Arbeitsstellen um Menschen handelt, die nicht "fit" genug für den ersten Arbeitsmarkt sind. Wichtig wäre nicht noch ein Programm in diesem Sinne, sondern Stellen bei denen ein Arbeitszeugnis wie im ersten Arbeitsmarkt ausgestellt werden kann. Es sollte nicht sichtbar sein, dass es sich um Stellen im Lernwerk handelt. Hier wäre genau die Verknüpfung mit der FHNW wertvoll.

Aus Sicht des Kantonalen Sozialdienstes Aargau wäre es sinnvoll, wenn das Lernwerk auch Praktikumsplätze im ersten Arbeitsmarkt generieren würde bei denen die Teillohnmitarbeitenden auch Arbeitsbedingungen wie im ersten Arbeitsmarkt hätten. Die Wirtschaft sieht im Campus-Brugg-Projekt wieder ein "normales" Beschäftigungsprogramm, was eher negativ bewertet wird.

Das Prinzip Teillohn ist aus Sicht des Kantonalen Sozialdienstes Aargau wieder ein ähnliches Modell wie ein Beschäftigungsprogramm. Speziell daran ist, dass Klientinnen und Klienten zum Teil ein ganzes Jahr im Teillohn sind und erst dann entschieden wird, dass sie gar nicht dorthin passen. Die Frage auf Seiten des Kantonalen Sozialdienstes ist dann: "Hätte das nicht vorher bemerkt werden können, da so ein Programm ja kostet?"

Es bestehen noch juristische Unklarheiten bezüglich der Handhabung von Teillohn-Stellen. So ist es zum Beispiel noch unklar wie das gehandhabt werden soll, wenn Menschen im ersten Arbeitsmarkt angestellt sind (wie im Campus Brugg Projekt), Sozialleistungen erhalten, aber keinen Lohn, sondern Sozialhilfe. Die Problematik hat sich zugespitzt seit der Gesetzesänderung vor fünf Jahren. Seither haben Menschen in einem Arbeitsintegrationsprogramm keinen Anspruch mehr auf ALV. Das Bedauerliche daran ist, dass die Gemeinden eher zurückhaltend mit der Finanzierung von Arbeitsintegrationsprogrammen reagieren.



Wünschenswert ist aus Sicht des Kantonalen Sozialdienstes, dass die Teillohnmitarbeitenden den Wirtschaftspartnern im Campus Projekt unterstellt sind und so "reale Arbeitsbedingungen" geschaffen werden. Das Lernwerk könnte dann als stille Ansprechperson dienen, würde aber gegen aussen nicht sichtbar sein. Würde das Projekt auf einen anderen Hochschulkontext übertragen, wäre dieser innovative Ansatz wünschenswert, der wirklich wie der erste Arbeitsmarkt funktioniert und "nicht nur so tut".

## **3.2 Themenspezifische Aspekte**

### **3.2.1 Projektzielsetzungen**

Die Projektzielsetzung wurde in der ersten Phase je nach Stakeholder unterschiedlich beschrieben. Entsprechend dem jeweiligen Verständnis wurde je nach Stakeholder unterschiedlich gehandelt und damit teilweise Irritationen erzeugt. Die Herausforderung des Pilotprojektes war es aus Sicht des Lernwerks unter anderem herauszufinden, welche Zielsetzungen ein solches Projekt überhaupt verfolgen kann. Aufgrund der Neuartigkeit eines solchen Projekts und dem entsprechenden Fehlen von Referenzerfahrungen wurde in der Setzung klarer Projektziele eine Einschränkung von dessen Möglichkeiten gesehen.

### **3.2.2 Finanzierung der Stellen am Campus**

Zu Beginn des Projekts konnten die Stellenfinanzierungen einfach beschrieben werden: die Betriebsleitung der Administration Services war vom Lernwerk angestellt, die Teillohnmitarbeitenden wurden via Lernwerk entweder in den Administration Services oder im Rahmen des Personalverleihs im Gastro- oder Reinigungsbereich eingesetzt. Im Evaluationsbericht I wurde Folgendes festgehalten:

"Die Finanzierung der Teillohn-Stellen erfolgt über den Sozialdienst. Dieser bezahlt den Betrag anstatt an die Klientel direkt an das Lernwerk (Fr. 2000.- für eine 80%-Stelle) und bezahlt zusätzlich den Arbeitnehmerbetrag an die Sozialversicherungsleistungen und den Freibetrag (bei 100% 150.- CHF). Das Lernwerk bezahlt den Fixbetrag und den Freibetrag wiederum an den Teillohn-Mitarbeitenden aus und legt die Arbeitnehmerbeiträge für die Sozialversicherungsleistungen aus. In der Aargauischen Sozialhilfe-Gesetzgebung ist nur die Subjektfinanzierung vorgesehen. Der Aufwand für Teillohnstellen muss über die Refinanzierung des Lohnes abgegolten werden. Der Sozialdienst refinanziert dem Lernwerk den ausbezahlten Nettolohn (Fr. 2000.- für ein 80%-Pensum) abzüglich eines Freibetrags von Fr. 200.- für das 80%-Pensum. Davon übernimmt der Sozialdienst die Arbeitnehmerbeiträge, die Reise- und Essensspesen. Der als Lohn ausbezahlte Betrag wird von der Sozialhilfe abgezogen. SV Group und Rohr AG bezahlen den vereinbarten Stundenlohn direkt an das Lernwerk aus, die FHNW leistet eine Pauschale für vereinbarte Dienstleistungen pro Jahr. Aus diesen Arbeitserträgen übernimmt das Lernwerk den Arbeitgeberbeitrag an

die Sozialversicherungen, den Freibetrag und die administrativen, organisatorischen und betreuerischen Aufgaben rund um die Teillohnstellen" (Adam & Bestgen-Marti 2014: 10).

Bis zum heutigen Zeitpunkt blieb die Betriebsleitung eine Anstellung des Lernwerks, auch die Teillohnstellen blieben zumindest teilweise bestehen. Es wurden jedoch neue Anstellungsverhältnisse geschaffen: Neben der Betriebsleitung bestehen heute auch Betriebsmitarbeitende, welche als reguläre Angestellte des Lernwerks einen Arbeitsvertrag aufweisen. Diese Personen waren zuvor im Teillohn angestellt und konnten durch die Verbesserung ihrer Arbeitsfähigkeit einen regulären Anstellungsvertrag erwerben.

Neben den Personen im Teillohn wurden auch Personen im Rahmen eines beschützenden Arbeitsplatzes angestellt. Diese 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>1</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" (Adam, Bestgen & Meyer 2016: 12).

Durch diesen Wandel wird deutlich, wie wichtig die offene Zielsetzung für das Projekt war. Sie ermöglichte es dem Lernwerk, den Teillohnmitarbeitenden jeweils neue Anstellungsverhältnisse zu bieten, welche ihrer individuellen Situation entsprachen.

### **3.2.3 Personalquote**

Zu Beginn wurde mit 25 Teillohnstellen gerechnet die in einem Durchlaufmodell immer wieder neu besetzt worden wären. Die hohe Anzahl von Anstellungen konnten bereits zu Beginn aufgrund der nicht ausreichenden Arbeitsauslastung, aber auch aufgrund fehlender passender Teilnehmenden nicht umgesetzt werden. Die vom Personalverleih formulierten Anforderungen mussten auf die eingesetzte Person passen. Bei den Administration Services bestand die zusätzliche Herausforderung in der Integration zusätzlicher Person in ein bestehendes, eingeschworenes Team.

Im Rahmen eines Workshops mit den Mitarbeitenden am Campus im Herbst 2015 wurde das Ziel von Anfangs gedachten rund 25 Angestellten ebenfalls diskutiert. Die Mitarbeitenden kamen in dieser Diskussion einheitlich zum Schluss, dass dies kein realistisches Ziel darstelle. Aufgrund motivationsbezogener Aspekte sei es laut deren Einschätzung eher schwierig, Personen am Campus zu beschäftigen. Insbesondere jüngeren Personen entsprächen die Konditionen nicht. Hinzu komme, dass die Personen sich gut ins Team einfügen müssen. Insbesondere die Administration Services seien daher auch nicht als Durchlaufstellen geeignet, da die Arbeitsabläufe eine gewisse Routine und Fachwissen abverlangen. Ebenso sei eine Mindestfitness Voraussetzung für sämtliche Arbeitsplätze am Campus im Rahmen des Projekts.

---

<sup>1</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.

### **3.2.4 Freiwilligkeit der Teilnahme**

Im Rahmen der ersten Evaluationsphase wurde in Gesprächen mit den Teillohnmitarbeitenden teilweise die fehlende Freiwilligkeit der Teilnahme am Projekt kritisiert. Mögliche Sanktionen seitens Sozialdienste bei Projektabbruch standen als Befürchtung im Raum.

In der zweiten Evaluationsphase wurden die Sozialdienste u.a. mit diesen Ängsten konfrontiert. Dabei waren sich sämtliche Befragten einig, dass das Teillohnmodell im Rahmen dieses Projekts auf Freiwilligkeit beruhen müsse. Da die Stellen zur Stabilisierung der Lebensumstände gesehen wurden, sei dies ein wichtiges Kriterium.

### **3.2.5 Kommunikation**

Die Kommunikation innerhalb und über das Projekt war ein präsent Thema über die drei Evaluationsphasen hinweg. Von Beginn an bis zum heutigen Zeitpunkt wurden auch keine Vereinbarungen zur Kommunikation mit den Projektpartnern getroffen.

Dies führte dazu, dass die anderen Personen am Campus nicht über das Projekt informiert wurden und teilweise via Printmedien davon erfuhren, wo das Lernwerk zweimalig auf das Projekt referenzierte. Die Folge davon waren Missverständnisse und Fehlzuschreibungen, welche die Teillohnmitarbeitenden (be)trafen und diese teilweise belasteten bzw. stigmatisierten.

Auch Stakeholder ausserhalb des Campus, beispielsweise die Sozialdienste, fühlten sich teilweise zu Beginn nicht ausreichend über das Projekt informiert.

Die hohe Sensibilität der Teillohnmitarbeitenden und die Relevanz der Wertschätzung ihrer Arbeit erschweren die externe Kommunikation bis heute. Eine Kommunikation nach aussen sollte die Umstände berücksichtigen, dass die im Projekt involvierten Personen ihre Arbeiten kompetent und gewissenhaft ausführen, mit sehr unterschiedlichen Hintergründen in das Projekt eingetreten sind und dass sie sich bis heute in unterschiedliche Richtungen entwickelt haben, was auch an den unterschiedlichen Anstellungsmodellen beobachtet werden kann. Die Kommunikation von Erfolgsgeschichten ist nur unter Berücksichtigung dieser Umstände sinnvoll.

Das individuelle Entwicklungsmodell, so hat es sich im Projektverlauf gezeigt, bringt ebenfalls Herausforderungen auf der Kommunikationsebene mit sich. Hoffnungen auf Festanstellungen der Teillohnangestellten sowohl beim Personalverleih als auch bei den Administration Services werden dadurch automatisch geweckt. Die Marktnähe am Campus verstärkt diesen Effekt zusätzlich. Eine klare Kommunikationsstruktur kann diesen Effekt lindern, eine wiederholte Thematisierung dieses komplexen Umstands mit den Betroffenen kann falschen Vorstellungen langfristig entgegen wirken. Auch eine Thematisierung der Begrifflichkeiten ist in diesem Kontext von Vorteil. Der Begriff "Teillohn" ist missverständlich und kann dazu führen, dass sich interessierte Personen einen zusätzlichen Lohn erhoffen. Dies ist im Kanton Aargau jedoch nicht vorgesehen.

Eine weitere kommunikative Herausforderung wurde bei den festangestellten Mitarbeitenden des Lernwerks identifiziert. Diese haben durch die räumliche Distanz zum Lernwerk verminderten Kontakt zu anderen Mitarbeitenden und erhalten dadurch weniger Austauschmöglichkeiten.

### **3.2.6 Wünsche an das Lernwerk**

Nach dem ersten Projektjahr wurden von den befragten Stakeholdern Wünsche formuliert für die künftige Zusammenarbeit. Es waren die folgenden:

- Einführung einer Qualitätssicherung
- Schärfung der Rolle des Lernwerks
- Klare Rolle des Lernwerks als Ansprechpartner
- Harmonisierung der sich überschneidenden Arbeitsabläufe (z.B. Ferienplanung im Personalverleih)
- Übernahme zusätzlicher Aufträge durch die Administration Services
- Bewusstsein für Lohndumping, Anreizprobleme und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten seitens Lernwerk

In der Diskussion der Resultate mit dem Lernwerk im Anschluss an die Erhebung wurde die formative Evaluation des Projekts als Qualitätssicherungsinstrument thematisiert. Damals wurde im Rahmen der Zusammenarbeit die Rolle der evaluierenden Personen nochmals klar als eine beratende festgehalten. Die Verantwortung der Sicherung von Qualität konnte und kann nicht beim Evaluationsteam liegen. Es konnten dafür im Prozess gemeinsam potenzielle Schwachstellen und offene Fragen aufgegriffen und transparent gemacht werden. Abschliessend lässt sich festhalten, dass noch immer Handlungsbedarf bei einigen Diskussionspunkten besteht. Es ist die Aufgabe des Lernwerks, diese langfristig anzugehen und einen Handlungsbedarf zu definieren und umzusetzen.

Die Schärfung der Rolle des Lernwerks, u.a. auch als Ansprechpartner, wurde damals als Wunsch an das Lernwerk im Rahmen der Evaluation herangetragen. Ebenso wurde der Wunsch der Ablaufharmonisierung transparent gemacht. Die Rolle des Lernwerks hat sich mit der Zeit mehr und mehr gefestigt, ebenfalls die Rollen und die Zusammenarbeit der einzelnen Personen im Gefüge. Ansprechpersonen können heute klar benannt werden, die Kommunikationswege sind geklärt. Im Rahmen dieser Entwicklung sind auch die Abläufe harmonisiert worden. Neue Anliegen können weiterhin im Rahmen der Zusammenarbeit deponiert werden.

Die Administration Services konnten seit Beginn ihr Arbeitsvolumen steigern. Zwar bestehen nach wie vor Leerläufe im Arbeitsablauf, sie werden jedoch nicht mehr als gleichermassen gravierend wahrgenommen. Der Prozess der Inhaltsdefinition der Administration Services scheint zum Zeitpunkt der summativen Evaluation noch nicht abgeschlossen bzw. wird an anderer Stelle fortgeführt (Erstellen eines Betriebskonzeptes).

Im Prozess hat sich gezeigt, dass das Lernwerk die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten der Teilnehmenden im Fokus und entsprechende Massnahmen ergriffen hatten. Die Problematiken des Lohndumpingvorwurfs hängen mit dem Modell Teillohn per se zusammen und wurden deshalb in einem Gespräch mit dem KSD aufgegriffen (siehe Kapitel 3.1.3).

Zuletzt waren die Anreizprobleme ein Thema. Es ist nach wie vor so (vgl. auch das Kapitel zu den Mitarbeitenden am Campus 3.1.1), dass die Stellen nicht von allen verfügbaren Personen besetzt werden können und wollen. Dass nicht mehr Anreiz geschaffen werden kann, liegt ebenfalls am Teillohnmodell, weshalb das Lernwerk kaum Handlungsspielraum dazu hat. Auch die Entwicklungsmöglichkeiten müssen in diesem gesetzlichen Kontext verstanden werden. Zuletzt ist festzuhalten, dass der Lohndumpingvorwurf ebenfalls an das Modell Teillohn geknüpft ist und das Lernwerk aus diesem Grund keinen Handlungsspielraum hat. Ihr bleiben einzig die Möglichkeiten der Transparenz und klaren Kommunikation.

### **3.3 Evaluation des Gesamtprozesses**

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‘ 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 Muttens der FHNW umgesetzt werden könnte.

**Im Folgenden werden die genannten Punkte nochmals aufgegriffen und erläutert:**

- Eine Thematisierung der geplanten Anzahl teilleistungsfähiger Personen ist bereits in Kapitel 3.2.3 erfolgt.
- Die "Orientierung am Typus Sozialfirma" bedeutete, dass Konzepte berücksichtigt wurden, die sich vertieft mit der doppelten Zielsetzung (wirtschaftliche und soziale Ziele) einer Sozialfirma auseinandersetzen. Zu diesem Zweck flossen konzeptionelle Erkenntnisse zur Funktionsweise einer Sozialfirma aus anderen Forschungsarbeiten des ICSO der HSA FHNW in den Evaluationsprozess mit ein. Mit dem Typus Sozialfirma ist demnach ein spezielles Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI) gemeint. Diese Unternehmensform unterscheidet sich von Marktunternehmen durch ihre Hybridität auf mehreren Ebenen:
  - USBI haben hybride Zielsetzungen während Marktunternehmen primär den monetären Erfolg zum Ziel haben: USBI können auf der Ebene der sozialen Ziele drei unterschiedliche Ziele verfolgen: a) Integration in den Arbeitsmarkt, b) die Förderung der sozialen Integration (z.B. durch Teamarbeiten), c) die Förderung der Arbeitsfähigkeit (z.B. für Personen, die langfristig aus dem Arbeitsmarkt ausgeschlossen wurden), während die wirtschaftlichen Ziele dem Erhalt des Betriebs dienen, um die sozialen Ziele zu ermöglichen.
  - USBI unterstehen hybriden Sektorlogiken während Marktunternehmen primär nur einer Marktlogik ausgesetzt sind: USBI funktionieren sowohl nach einer Markt- als auch nach einer Verwaltungslogik. Gemäss Marktlogik werden marktfähige Angebote entwickelt und Erlöse am Markt erwirtschaftet. Die Verwaltungslogik zeigt sich darin, dass Sozialwerke (Sozialhilfe, ALV, IV) einer USBI Klienten, Klientinnen zuweisen und die USBI für die sozialen Begleitprozesse finanziell entschädigen. Im Gegenzug räumen sich die Sozialwerke ein grosses Mitspracherecht ein.

- Hybrides Unternehmensrisiko: Da sich USBI an der Markt- und der Verwaltungslogik orientieren müssen, sind sie einem hybriden Unternehmensrisiko ausgesetzt. Am Markt herrscht das Risiko der gesamtwirtschaftlichen Konjunkturentwicklung, während die Verwaltungslogik einem volatilen politischen Willen unterliegt, der etwa aus finanzpolitischen Gründen in Aussicht gestellte Einnahmen streichen kann, auch wenn ein USBI sehr gute Leistungen erbringt.
- Hybride Geschäftsprozesse: USBI haben aufgrund ihrer wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen einen unternehmensbezogenen (betriebswirtschaftlich orientierten) und einen integrationsbezogenen Geschäftsprozess (in Form von Begleitungs- und Betreuungsprozessen).

Im Rahmen dieses Evaluationsprojekts orientierte man sich bewusst an diesem hybriden Verständnis von Sozialfirma bzw. USBI, um zum Schluss eine Empfehlung abgeben zu können, welche massgeblichen Erfolgsfaktoren zur Steuerung der hybriden Sozialfirma am Campus Brugg - und damit in anderen Hochschulkontexten - zu beachten sind.

- Bislang wurden mit Studierenden keine Studienarbeiten am Projekt umgesetzt. Das liegt primär daran, dass im Rahmen des Pilotprojektes das Projektteam mit der Generierung von Daten befasst war. Zusätzliche Datenerhebungen hätten einen noch höheren Aufwand für die Projektbeteiligten bedeutet. Nach Abschluss der Evaluation und mit dem Übergang in den Regelbetrieb ist eine solche Plattform eher denkbar. Ein Teil der Ergebnisse des Projektes wird explizit in eine geplante Publikation zum Thema Sozialfirmen mit eingebunden werden. Weiter wurden sämtliche Resultate der Evaluation auf der Homepage des Lernwerks publiziert. Implizit wurde das generierte Wissen sowohl in die Aus- und Weiterbildung als auch in die Forschung übertragen.
- Der Aufbau der Evaluation über einen Zeitraum von insgesamt 3 Jahren ermöglichte es dem Projektteam, fortlaufend Massnahmen zur Projektoptimierung zu formulieren. Themen konnten fortlaufend neu oder erneut aufgegriffen werden und abgeleitete Massnahmen fortlaufend auf ihre Wirkung hin überprüft werden.
- Das Referenzprojekt Campus Muttenz ist auf gutem Wege. Mit dem Referenzmodell sollen die Best Practices aus diesem Pilot vor Ort umgesetzt werden (vgl. auch Kapitel 4).

## 4 Referenzmodell

Was ist ein Referenzmodell? Der Begriff stammt ursprünglich aus der (angelsächsisch geprägten) Wirtschaftsinformatik. Hier umschreiben Duce et al. den Begriff folgendermassen: "A basis for a new type of system which exhibits significant advantages over previous approaches; a basis for explaining deficiencies in existing systems and showing ways of overcoming these" (Duce et al. 1998: 15). Demnach ist ein Referenzmodell eine Art richtungsweisende Grundlage. Übertragen auf den Evaluationskontext meint der Begriff, dass aus den Erkenntnissen der Evaluation und anderen Forschungsarbeiten ein Modell "USBI im Hochschulkontext" entwickelt wird, das eine richtungsweisende Grundlage für ähnliche Vorhaben an anderen Hochschulen sein kann oder dazu dienen kann, die bestehende Praxis mit dem Modell zu vergleichen, um daraus Schlüsse für Anpassungen oder Verbesserungen zu ziehen.

Die Ergebnisse der Evaluation können im Hinblick auf die Entwicklung eines Referenzmodells folgendermassen verdichtet werden: Konkret wandelt ein USBI eine vorhandene "Arbeitsfähigkeit" einer Klientin oder eines Klienten mit Hilfe von verschränkten Betreuungs- und Produktionsprozessen in eine realisierbare "Arbeitsfähigkeit" oder "Arbeitsmarktfähigkeit" um. Damit dies gelingen kann, braucht es ein generisches Referenzmodell, das die Verschränkung von unternehmens- und klientenbezogenen Prozessen, den direkten und indirekten Einflussbereich einer USBI, deren massgeblichen Wirkungsziele und Erfolgs-/Wirkfaktoren darstellt:

### Sozialfirma/USBI-Referenzmodell

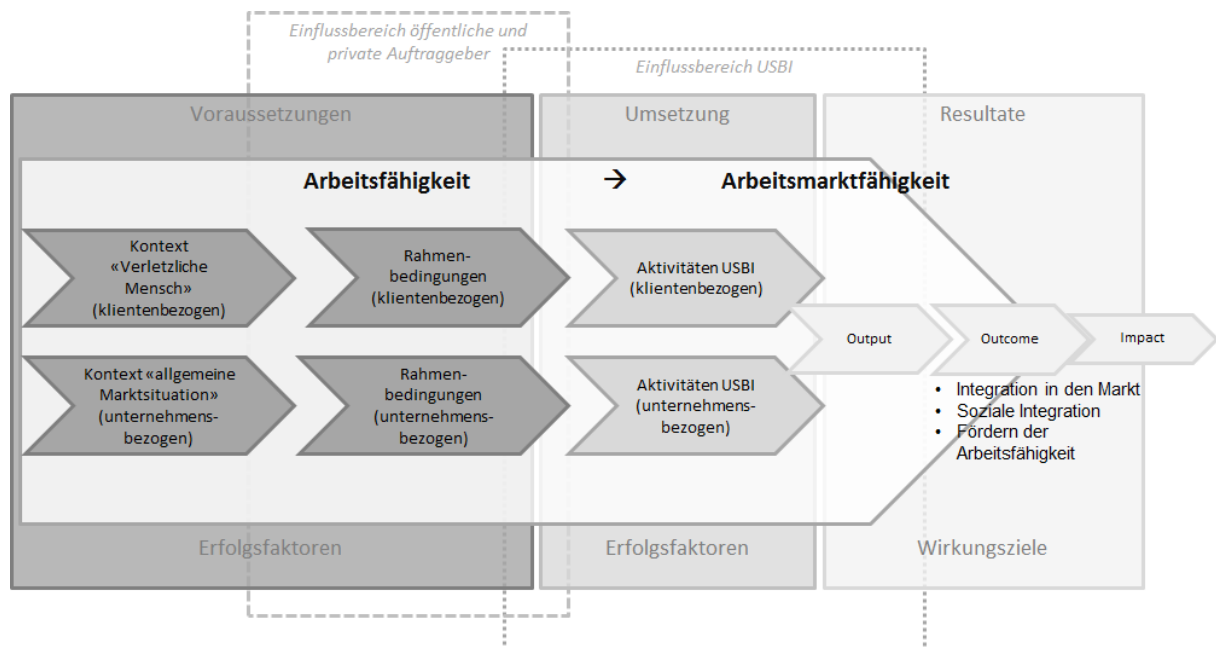


Abbildung 3 : Sozialfirma/ USBI- Referenzmodell (Adam et al. 2016)

Den Beginn des Umwandlungsprozesses markieren Kontextfaktoren sowohl des konkreten Einzelfalles (der "verletzliche Mensch" mit seinen persönlichen Ausgangslagen und Integrations-



hemmnissen) wie des gesellschaftlichen Umfeldes (Arbeitsmarktsituation). Sozialstaatliche Akteure (Sozialdienste) und private Akteure (Wirtschaftspartner) sind anschliessend involviert und definieren Rahmenbedingungen wiederum auf Fallebene (Art der Arbeitstätigkeiten, Dauer, Entschädigung etc.) sowie auf struktureller Ebene (Auftragsvereinbarungen mit dem USBI). Der vom USBI gesteuerte unternehmerische Prozess umfasst Aktivitäten auf Fallebene (wie z.B. das individuell praktizierte Entwicklungsmodell im Projekt) und auf struktureller Ebene (Management), wobei sich die Fallebene und die strukturelle Ebene in den konkreten Produktionsprozessen unmittelbar verzahnen. Der unternehmerische Prozess führt zu Ergebnissen auf Fallebene (soziale Zielsetzungen wie Qualifizierung, Leistungsfähigkeit, und zum Erreichen eines der Wirkungsziele: a) Arbeitsmarktintegration, b) soziale Integration, c) Fördern der Arbeitsfähigkeit) wie auch auf Strukturebene (Betriebsergebnis). Idealerweise führt der Gesamtprozess zu einer Steigerung sowohl in Bezug auf die sozialen Zielsetzungen (Outcome) wie auch auf die betriebliche Situation (Output) bis hin zu gesellschaftlicher Wertschöpfung (Impact).

Im Verlauf der Evaluation konnten spezifische kunden- und unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren auf der Ebene der "Voraussetzungen" und "Aktivitäten" identifiziert werden. Somit erhält die Auftraggeberschaft einen Überblick über massgebliche Erfolgsfaktoren, die im bestehenden oder in einem anderen Hochschulkontext beachtet werden sollten. Einzelne Erfolgsfaktoren wurden vom Evaluationsteam mit Hilfe der Erkenntnisse aus dem gesamten Evaluationsprozess bewertet. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Auflistung von kunden- und unternehmensbezogenen Erfolgsfaktoren. Das Verständnis jedes einzelnen Erfolgsfaktors wird kurz erläutert. Dann folgt eine Einschätzung aus Evaluatorensicht darüber, ob der jeweilige Erfolgsfaktor bereits gut (+) beachtet wird oder noch Entwicklungsbedarf (-) hat:

Ebene Voraussetzungen: Rahmenbedingungen					
Klientenbezogene Erfolgsfaktoren			Unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren		
Erfolgsfaktor	Verständnis Erfolg	Bewertung	Erfolgsfaktor	Verständnis Erfolg	Bewertung
Öffentliche Wahrnehmung	Umsetzen der Leitprinzipien: "Normalitätsprinzip", Verhindern von Fremdstigmatisierung der Klienten, Klientinnen. Mit anderen Worten: Nach aussen fällt nicht auf, dass ein USBI die Arbeiten ausführt.	(-) Es besteht Entwicklungsbedarf im Hinblick auf eine angemessene externe Kommunikation, ohne Klienten, Klientinnen zu stigmatisieren.	Zusammenarbeit und Kommunikation	Ein USBI hat vielfältige Kommunikationsschnittstellen (z.B. mit Leistungsfinanzierenden, Wirtschaftspartnern, Klienten, Klientinnen, regulären Mitarbeitenden). Begriffe (wie z.B. Teillohn) und Ziele (Wirkungsziele) müssen auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten kommuniziert und erklärt werden.	(-) Begriffe wie Teillohn und Wirkungsziel sollten den Akteuren (Wirtschaftspartnern, Klienten, zuweisenden Stellen) besser erklärt werden. Die Unklarheit hinsichtlich Begriffen und Ziele wirkt sich ungünstig auf die Zusammenarbeit mit Sozialdiensten, Klienten, Klientinnen, Wirtschaftspartnern aus.
Motivation	Wichtige Motivatoren aus der Sicht der Klienten, Klientinnen in der Arbeitsintegration sind: Freiwilligkeit Materieller Anreiz Bedürfnis nach Sozialkontakt Bedürfnis nach Weiterentwicklung Tempo im Zuweisungsprozess "Marktnahe Normalität"	(+) Freiwilligkeit ist massgebendes Kriterium der zuweisenden Sozialdienste  (-) Fehlender materieller Anreiz (Lohn) ist ein generelles Problem in der Arbeitsintegration (und damit nicht projektspezifisch und somit nicht direkt steuerbar)  (+) Die Schnelligkeit im Zuweisungsprozess wird von den Klienten positiv bewertet.  (+/-) Marktnahe Normalität wird aus Sicht der Klienten, Klientinnen erlebt (+). Das Erleben wird aber durch eine stigmatisierende Kommunikation der Betreiberin "getrübt".	Autonomiegrad Überschussregelung	Schwankungsfond und eine klare Überschussregelung gestatten einem USBI einen gewissen Autonomiegrad in der finanziellen Selbständigkeit	Es erfolgt keine Bewertung, da es sich beim Projekt um ein Pilotprojekt und hohem Finanzierungsbedarf handelte und kein etabliertes USBI darstellt.

Ebene Voraussetzungen: Rahmenbedingungen					
Klientenbezogene Erfolgsfaktoren			Unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren		
Erfolgsfaktor	Verständnis Erfolg	Bewertung	Erfolgsfaktor	Verständnis Erfolg	Bewertung
Matching	Die 'perfekte Passung' von Klient/ Klientin und Arbeitstätigkeit ist Schlüsselkompetenz eines USBI.	(+) Durch den praktizierten individuellen Entwicklungsansatz ist Matching nicht eine einmalige Aktivität, sondern eine prozesshafte Aktivität. Aus diesem Grund ist das Projekt sehr geeignet für Personen, die aufgrund von langfristigem Arbeitsmarktausschluss, schlechten Deutschkenntnissen, körperlichen Einschränkungen eine marktnahe soziale Integration suchen.	Handlungsspielraum im Zuweisungsprozess	Ein USBI kann die Zuweisung einer zuweisenden Stelle prüfen und ablehnen.	(+) Der Handlungsspielraum wird als relativ gross bewertet.
Wirkungsnachweis	Ein USBI erfüllt seinen Zweck, wenn es mindestens ein bestimmtes Wirkungsziel klar verfolgt, Wirkungen nachweist und entsprechend an zuweisende Stellen kommuniziert.	(-) Wirkungsnachweis erfolgt (noch) nicht systematisch, da das Wirkungsziel "soziale Integration" zu Beginn des Projekts nicht eindeutig definiert wurde.	Arbeits- und Produktionsprozesse	Die Arbeits- und Produktionsprozesse eines USBI werden dann als positiv beurteilt, wenn sie positive psychosoziale Effekte (Arbeiten im Team), materielle Effekte (Steigerung des Einkommens) und integrationsbezogene Effekte (Arbeitsmarktnähe) aufweisen.	(+) psychosoziale Effekte (-) materielle Effekte (generelles Problem von USBI) (+) sozial integrative Effekte

Ebene Voraussetzungen: Rahmenbedingungen					
Klientenbezogene Erfolgsfaktoren			Unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren <sup>2</sup>		
Erfolgsfaktor	Verständnis Erfolg	Bewertung	Erfolgsfaktor	Verständnis Erfolg	Bewertung
Begleit- und Betreuungsprozesse	Die Begleit- und Betreuungsprozess ermöglichen Weiterentwicklung und Weiterqualifizierung für Klienten und Klientinnen.	(+) Klienten, Klientinnen können punktuell in unbefristete reguläre Arbeitsverhältnisse wechseln.	Vielfalt des Leistungsangebots	USBI sind für Klienten, Klienten dann erfolgreich, wenn sie unterschiedliche Leistungsangebote zur Verfügung stellen.	(+) Das Projekt stellt mit Facility Management, SV Group und Administration Services unterschiedliche Angebote zur Verfügung.
			Kompetenzmix der Angestellten	Zusammensetzung der regulären Belegschaft mit betriebswirtschaftlicher <u>und</u> sozialarbeiterischer, agogischer, psychologischer Ausbildung.	(+) Vielfältiger Mix bestehend aus Fachkompetenzen der Betriebsleitung und den Wirtschaftspartnern auf dem Campus; zusätzlich fliesst Praxiswissen des Verein Lernwerks in das Projekt auf dem Campus mit ein.
			Diversifizierung Klienten, Klientinnen	Die Abhängigkeit von einem bestimmten Zuweiser (Sozialhilfe) kann ein Klumpenrisiko darstellen. Ein Mix aus unterschiedlichen Zuweisern wirkt dem entgegen.	Projekt hat als Pilotprojekt Klienten, Klientinnen der Sozialhilfe priorisiert. Deshalb keine Bewertung dieses Faktors.
			Organisation und Infrastruktur	USBI verfügen über gute infrastrukturelle Voraussetzungen (z.B. für ungestörte Planungsarbeiten, angemessene Raumgrösse für auszuführende Tätigkeiten).	(-) Im Bereich Admin. Services kann die eingeschränkte Infrastruktur (wenig Platz) und fehlende Unterstützungsprozesse (keine Supervision, kein Führungsteam) zur Überforderung und extremen Stresssituationen bei der Betriebsleiterin führen.
			Grössenvorteile (Skalierung)	Marktnahe USBI können umso mehr Erlöse mit marktfähigen Dienstleistungen und Produkten erwirtschaften, wenn sie Grös-	(-/+ ) Das Projekt zeigt, dass die zur Verfügung stehenden Arbeitstätigkeiten im Rahmen eines Hochschulkontexts in

<sup>2</sup> Weitere unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren, die im Projekt nicht berücksichtigt wurden, sind: Vorhandensein eines Kennzahlencockpits, regelmässige Berichterstattung, Marktstrategie, eindeutige Erfolgsmessung (Output), Umgang mit Defizit.

				senvorteile nutzen können.	Verbindung mit dem Wirkungsziel "soziale Integration" sehr eingeschränkt sind. (+) Andererseits können Grössenvorteile durch eine Ausweitung des Leistungsangebots auf andere Hochschulkontexte erreicht werden (was aber auch zu einem höheren administrativen Aufwand führt) (-)
--	--	--	--	----------------------------	---

Aus den unternehmensbezogenen und kundenbezogenen Erfolgsfaktoren hat das Evaluati-onsteam abschliessend eine Art Essenz aus acht zentralen Schlüsselfaktoren gebildet, die für das Funktionieren einer Sozialfirma/eines USBI im Hochschulkontext zentral sind:

### Acht Schlüsselfaktoren für eine Sozialfirma im Hochschulkontext



Abbildung 4: Acht Schlüsselfaktoren für eine Sozialfirma im Hochschulkontext (Adam et. al 2016)

Diese Schlüsselfaktoren können abschliessend in das Referenzmodell "Sozialfirma im Hochschulkontext" übertragen werden. Auf diese Weise werden das Wirkungsziel und die direkt sowie indirekt beeinflussbaren Schlüsselfaktoren sichtbar:

### Acht Schlüsselfaktoren im Referenzmodell "Sozialfirma im Hochschulkontext"

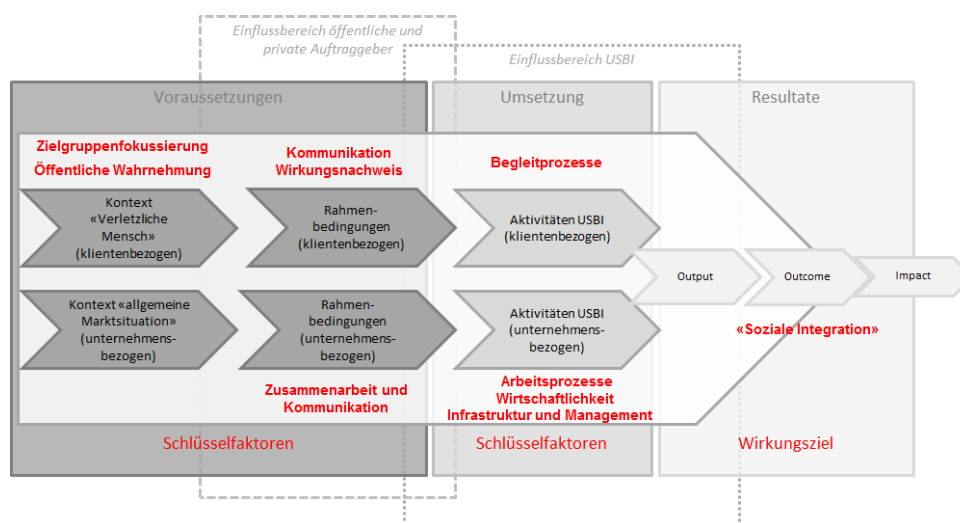


Abbildung 5: Acht Schlüsselfaktoren im Referenzmodell (Adam et al. 2016)

## 5 Literatur

Adam, S.M., Amstutz, J., Avilés, G., Cavedon, E., Crivelli, L. Ferrari, D., Gafner, A., Greppi, S. Lucchini, A., Pozzi, D., Schmitz, D., Wüthrich, B., Zöbeli, D. (2016). Erfolgsfaktoren von Unternehmen der beruflichen und sozialen Integration. Forschungsbericht. Bern: Bundesamt für Sozialversicherung.

Adam, Stefan/Marti, Sarah (2014). Projektplanung. Unveröffentlichte Präsentation vom Stakeholdertreffen Campusprojekt am 25. Februar 2014. Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Adam, Stefan/Marti, Sarah (2014). Projektstruktur und Projektorganisation. Unveröffentlichte Präsentation vom Stakeholdertreffen Campusprojekt am 25. Februar 2014. Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Duce, D., C. S. Giorgetti, et al. (1998). Reference Models for Distributed Cooperative Visualization. *Computer Graphics Forum* **17** (4).