

Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 105 (2008)
Heft: 1

Artikel: Auch wer weniger leistet, bringt einen Gewinn
Autor: Lellig, Christiane / Winistörfer, Herbert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-840244>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Auch wer weniger leistet, bringt einen Gewinn

Menschen, die weniger leistungsfähig sind, haben es auf dem Arbeitsmarkt schwer. Ein Mittel zur beruflichen Integration sind Teillohnstellen. Die Privatwirtschaft hat Potenzial dazu – falls das Risiko kalkulierbar ist.

Arbeit ist der gesellschaftliche Integrationsfaktor Nummer eins. Die starke Zunahme der Sozialausgaben weist darauf hin, dass die beschleunigte Arbeitswelt heute für viele Menschen soziale Desintegration bedeutet. Die Anforderungen an Wissen und Können sowie an Schnelligkeit und Flexibilität von Erwerbstätigen nehmen zu. Für Personen mit geringer Qualifikation und eingeschränkter Leistungsfähigkeit wird es immer schwieriger, Arbeit zu finden. Ein Ansatz, Ausgesteuerte mit geminderter Leistungsfähigkeit beruflich wie sozial zu reintegrieren – und dabei gleichzeitig die Sozialhilfebudgets zu entlasten – sind Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Wo aber sind in einem auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Unternehmen Tätigkeiten zu finden, in denen Menschen mit einer Leistungsfähigkeit von 30 bis 80 Prozent betriebswirtschaftlich sinnvoll eingesetzt werden können? Welche Rahmenbedingungen braucht es im Unternehmen, welche von Seiten der Vermittlungsstellen? Und wer soll überhaupt vermittelt werden? So die Fragestellung des Forschungsprojektes «Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen» (s. Box).

KLARES ANFORDERUNGSPROFIL

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden qualitative Interviews mit Institutionen und Unternehmen in der Schweiz geführt und dabei fünf Profilgruppen identifiziert, die Leistungseinschränkungen haben auf physischer oder psychischer Ebene sowie in ihrem Verhalten. Analy-

siert wurde zudem, welche Tätigkeiten sich für die Schaffung von Teillohnstellen eignen. Dabei standen zwei Profilgruppen im Vordergrund: Niedrig-Qualifizierte mit physischer Beeinträchtigung (grösste Profilgruppe) sowie Höher-Qualifizierte mit psychischen Problemen (stärkste Wachstumsgruppe). Personen aus diesen Profilgruppen sind in der Lage wiederkehrende Tätigkeiten auszuführen, die weitgehend ohne Zeit- und Leistungsdruck in Teilzeit erbracht werden können. Die Aufgaben sollten zudem wenig Eigenverantwortung und wenig Flexibilität erfordern sowie klare Strukturen und Vorgaben bieten.

DAS TEAM ENTLASTEN

Niedrig-Qualifizierte mit körperlicher Beeinträchtigung können aufgrund ihres Profils vor allem einfache, manuelle Tätigkeiten ausüben, die keine oder nur einfache EDV-Anwendung erfordern und ohne spezifische Vorbildung möglich sind. Zudem sollte die Tätigkeit nur eine geringe intellektuelle Leistung beanspruchen und im Fall von Sprachproblemen und Verhaltensauffälligkeiten keinen Kundenkontakt enthalten.

Höher-Qualifizierte mit psychischer Beeinträchtigung können dagegen zum Teil für Tätigkeiten eingesetzt werden, die einer höher qualifizierten oder akademischen Ausbildung entsprechen. Dabei muss es sich um Aufgaben handeln, die im Falle eines Arbeitsausfalls von anderen Teammitgliedern übernommen werden können. Diese Teillohnangestellten benötigen psychologische Begleitung durch Fachpersonen.

Zur Analyse von solchen Tätigkeiten und Prozessen wurden die Migros Genossenschaft Zürich und die SV Schweiz AG herangezogen. Konkret gesucht wurden dabei Dienstleistungen an der Grenze zur Rentabilität, Teilprozesse, die besser von Menschen als von Maschinen betreut werden sowie Tätigkeiten, die die übrigen Mitarbeitenden unterstützen und in ihrem Kerngeschäft entlasten.

WER AUSFÄLLT, WIRD ERSETZT

Erste Ergebnisse aus den Fallstudien zeigen, dass die Bereitschaft auf Unternehmensebene nur dann gegeben ist, wenn die rechtlichen Rahmenbedingungen klar sind und das wirtschaftliche Risiko gering ist. Die Kosten-Nutzen-Bilanz muss ausgeglichen sein: Dazu braucht es einen Arbeitsplatz für die beschäftigte Person und genügend passende Tätigkeiten, die regelmässig anfallen. Es braucht

DAS PROJEKT

Das Forschungsprojekt mit dem Titel «Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen» untersucht den Einsatzbereich für Sozialhilfebeziehende in Unternehmen. Die Betroffenen sind zu 50 bis 80 Prozent arbeitsfähig und verfügen über eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit, die zwischen 30 und 80 Prozent liegt. Im Rahmen der Untersuchung wurden Fallstudien bei den beiden Grossunternehmen Migros Genossenschaft Zürich und SV Schweiz AG durchgeführt. Das Projekt wird von den Kantonen Basel-Stadt, Bern, Freiburg, Genf, Solothurn, Zug und Zürich sowie von den Städten Bern, Lausanne, Luzern, St. Gallen, Uster, Winterthur, Zug und Zürich getragen. Verschiedene Organisationen, darunter auch die SKOS, begleiten das Projekt. Die Leitung teilen sich die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) und die Beratungsfirma K.M. Marketing AG in Winterthur. Ende April 2008 liegen die definitiven Resultate vor.



Der Job muss auf das Profil von Teilleistungsfähigen zugeschnitten sein.

Bild: Keystone

Kapazitäten im Team, damit die teillohnbeschäftigte Person eingearbeitet und betreut werden kann. Die Arbeit muss so organisiert sein, dass ein Ausfall der Person durch das Team aufgefangen werden kann. Das Risiko eines Ausfalls wird nämlich als eines der grössten Einstellungshemmnisse beurteilt. Neben Kosten- und Organisationsaspekten ist der Faktor Mensch entscheidend: Die

Unterstützungsbereitschaft der übrigen Mitarbeitenden wird von den Unternehmen als eines der wichtigsten Erfolgskriterien genannt. Daneben zählen der erkennbare Arbeitswille und die Integrationsbereitschaft der Person. Sind diese Kriterien erfüllt, wächst die Bereitschaft, «jemandem eine Chance zu geben».

Um das unternehmerische Risiko zu mindern, bieten sich folgende Mittel an: Möglichkeit zur Probebeschäftigung, volle Transparenz über Einschränkungen und Potenzial einer Person, bei Ausfall personellen Ersatz sowie Coaching und Mediation im Krisenfall.

Welche Prozesse und Tätigkeiten im Unternehmen für Teillohnbeschäftigung geeignet sind und wie man gezielt zur passenden Stelle kommt, zeigt eine «Arbeitshilfe für Vermittler und Job Coachs»*, die im Frühjahr 2008 erscheinen wird.

Christiane Lellig

Projektleiterin, K.M. Marketing AG

Herbert Winistörfer

Projektleiter, Institut für Nachhaltige Entwicklung, ZHAW

*Weitere Infos: christiane.lellig@km-marketing.ch

NACHGEFRAGT

«Es kann zu Spannungen im Team kommen»

Die Firma SV Schweiz AG hat Erfahrung mit der Beschäftigung von Personen, die teilleistungsfähig sind. «Eine gute Vorselektion ist entscheidend», sagt Stephan Trinkler*.

Herr Trinkler, SV Schweiz beschäftigt Personen, die eine Leistungseinschränkung haben. Was braucht es, damit dies möglich ist?

Der finanzielle Einsatz und das Risiko müssen kalkulierbar sein. Dazu zählt auch, dass sich der administrative Aufwand bei der Einstellung und gegenüber den zuständigen Ämtern in Grenzen hält. Es braucht genügend personelle Ressourcen, um die leistungsbeeinträchtigte Person mitzutragen und zu betreuen, das heisst die Teamgrösse ist entscheidend. Und: Ich muss mich als Unternehmer in personellen Krisensituationen auf Unterstützung von Seiten der Vermittlungsstelle verlassen können.

Was ist aus Ihrer Sicht der wichtigste Erfolgsfaktor?

Eine gute Vorselektion der Bewerber auf Seiten der Vermittlungsstellen nach den Kriterien Motivation und

Fähigkeiten sowie die Möglichkeit zum Probearbeiten. So wird das Risiko gemindert, dass ein unmotivierter Bewerber eingestellt wird, der frühzeitig abbricht.

Was ist das grösste Hemmnis bei der Beschäftigung einer teilleistungsfähigen Person?

Der wirtschaftliche Druck auf die Betriebe wächst. Die Mitarbeitenden müssen immer flexibler werden. Das Arbeiten im Team und meist unter Zeitdruck erfordert zudem eine hohe Sozialkompetenz. Wenn jemand nicht die volle Leistung bringt, führt dies zu grossen Spannungen zwischen den Mitarbeitenden.

Die Fragen stellte
Christiane Lellig