

Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 115 (2018)
Heft: 1

Artikel: Wenn drei Akteure den Erfolg bestimmen
Autor: Adam, Stefan M. / Wüthrich, Bernadette
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-839866>

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: 10.02.2026

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

Wenn drei Akteure den Erfolg bestimmen

Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration – auch Sozialfirmen genannt – versuchen in staatlichem Auftrag zugunsten ihrer Klienten den Spagat zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen. Forschende aus drei Schweizer Fachhochschulen haben dafür ein Erfolgsmodell entwickelt.

Angenommen, Sie sind eine Fachperson im Bereich der Arbeitsintegration und haben die Frage zu beantworten, welches die zentralen Faktoren für den Erfolg Ihrer Arbeit sind. Vielleicht lautet Ihre Antwort: «gute Auftragslage», «gute Zusammenarbeit mit Leistungsförderern» oder «gute berufliche Qualifizierungsangebote für Klientinnen und Klienten». Das zeigt: Erfolgsfaktor ist eine Art Sammelbegriff für alle möglichen Aspekte, die sich entweder auf die wirtschaftliche Führung eines Unternehmens der sozialen und beruflichen Integration oder auf Angebote für Klientinnen und Klienten beziehen. Mit folgender Frage würde sich das ändern: Was sind relevante Erfolgsfaktoren für die Armutsbekämpfung und -prävention? So hätte der Begriff zwar immer noch etwas «sammelcontainerartiges» – doch die Bedeutung und Funktion würde klarer: ein Erfolgsfaktor ist eine Bedingung, die erfüllt sein muss, soll die Armutsbekämpfung gelingen.

Es war das Bundesamt für Sozialversicherungen, das 2014 die Frage nach den relevanten Erfolgsfaktoren der wachsenden Branche von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration aufwarf – dies im Rahmen des Nationalen Programms gegen Armut (www.gegenarmut.ch). Drei Schweizer Fachhochschulen – Fachhochschule Nordwestschweiz, Fernfachhochschule Schweiz sowie Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana – wurden mit der Umsetzung beauftragt. Sie führten eine explorative Studie durch – die Methode der Wahl, wenn über einen Sachverhalt noch wenig bekannt ist. Fünfzig Erfolgsfaktoren wurden ermittelt. Sie reichen von der Motivation der Klienten über die Kompetenz der Beratenden und Leitungspersonen, die Produktpalette der Sozialfirmen und klare Leistungsvereinbarungen bis zur transparenten Regelung der Konkurrenzsituation zwischen Sozialfirmen und Gewerbe.

Komplexe Funktionsweise

Die Sozialfirmen verfolgen unternehmerische und soziale Zielsetzungen zugleich: Integration in den ersten Arbeitsmarkt, soziale

Integration und Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit durch längerfristige Beschäftigung der Klienten in einer Sozialfirma, Erfüllung eines staatlichen Leistungsauftrags, wobei die Unternehmen den Mechanismen des Marktes ausgesetzt sind: Sie stehen unter Kosten-, Termin- und Auftragsdruck. Bei der Erforschung allein auf den wirtschaftlichen Erfolg abzustellen – Wachstumsrate, Rentabilität, Kundenzufriedenheit – greift zu kurz. Es gilt, dem unternehmerischen und dem sozialen Auftrag gerecht zu werden. Die wirtschaftlichen Ziele bilden die existenzsichernden Grundlagen, um soziale Ziele zu verfolgen. Die Forschenden haben ein Vorgehen entwickelt, das unternehmens- und kundenbezogene Erfolgsfaktoren identifiziert – ein eigenes Erfolgsmodell also für die Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (siehe Grafik unten). Es hilft, deren komplexe Funktionsweise besser zu verstehen.

Der Erfolg gliedert sich in Output und Impact. Unter Output sind alle Leistungen zu verstehen, die durch die quantifizierbaren Aktivitäten der Sozialfirmen erreicht werden – zum Beispiel erreichte Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Impact meint die direkten Wirkungen der Aktivitäten der Sozialfirmen auf die Lebenssituation der Klientinnen und Klienten. Dazu gehören Veränderungen der finanziellen Situation, Auswirkungen auf die soziale Ebene wie Tagesstruktur und Teilhabe sowie Veränderungen der kulturellen Ebene, darunter Bildung und Qualifikation.

Klient, Staat, Unternehmen

Am Erfolg einer Sozialfirma sind drei massgebliche Akteure beteiligt. Sie selbst, die Klientinnen und Klienten sowie die Sozialwerke: Sozialdienste, Arbeitslosenversicherung, Invalidenversicherung. Jede Gruppe hat ihre eigene Sicht, was relevante Erfolgsfaktoren sind. Die Forschenden identifizierten 14 kundenbezogene und 36 unternehmensbezogene Faktoren (im Einzelnen zu finden in der Studie, siehe Literaturangabe am Schluss). Erst wenn wir verstehen, wie die Erfolgsfaktoren zusammenspielen, er-

UNTERNEHMEN DER SOZIALEN UND BERUFLICHEN INTEGRATION (USBI): MODELL DER ERFOLGSFAKTOREN





In der Sozialfirma laufen mehrere Fäden zusammen. Bild: Palma Fiacco

kennen wir ihre Wirkungsweise. Folgendes Beispiel beschreibt das Zusammenspiel der Faktoren aus der Perspektive der Klientinnen und Klienten (siehe untenstehende Grafik):

Klienten bringen Voraussetzungen mit: persönliche Motivation, Integrationshemmnisse wie zum Beispiel gesundheitsbedingte Einschränkungen, sprachliche Schwierigkeiten, berufliche Kompetenzdefizite oder aufenthaltsrechtliche Probleme. Die Aktivität in einer Sozialfirma hat für sie dann eine positive Wirkung, wenn im Zuweisungsprozess eine sorgfältige Passgenau-

igkeit unter ihrer Mitwirkung angestrebt wird. Zwei Prozesse greifen ineinander: Die Klienten werden in einen produktiven Arbeitsprozess eingebunden und bei ihrem Integrationsvorhaben begleitet. Die Prozesse folgen je einer unterschiedlichen Logik. Im Arbeitsprozess geht es um Produkte, Dienstleistungen, Qualitäts- und Terminziele – im Begleitprozess jedoch um die berufliche und soziale Situation der Klientin, des Klienten. Je besser es der Sozialfirma gelingt, diese beiden Punkte gleichermassen professionell zu verbinden, desto bessere Ergebnisse erreicht sie bei ihren betriebswirtschaftlichen und sozialen Zielen. Aus der produktiven Arbeitstätigkeit können berufsbezogene Erfolge entstehen: Arbeitsmarktfähigkeit wird erhalten oder aufgebaut. Aber auch Verbesserungen auf materieller und psychosozialer Ebene können sich ergeben. In einen produktiven Arbeitszusammenhang eingebunden zu sein, kann Sinn stiften. Dies bestärkt ausgesgrenzte Personen im Gefühl, gebraucht zu werden – was oft bereits eine grosse Verbesserung darstellt. Auf dem Arbeitsmarkt kann die Tätigkeit in einer Sozialfirma allerdings auch nachteilig wirken, weil sie die Betroffenen möglicherweise stigmatisiert. Auch dass Qualifizierungsmöglichkeiten in Form von Abschlüssen fehlen, wird negativ beurteilt.

Um die Forschungsergebnisse nutzbringend anzuwenden, bräuchte es eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Praxis. Auch die Vermittlung eines entsprechenden Sozialfirmen-Managements via Hochschullehre und Weiterbildung sollte angedacht werden.

**Stefan M. Adam
Bernadette Wüthrich**

Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz

Die Studie: Adam S.M. et al. (2016). Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration. Forschungsbericht Nr. 4/16. Bundesamt für Sozialversicherungen, Bern.

ERFOLGSFAKTOREN AUS DER PERSPEKTIVE DER KLIENTINNEN UND KLIENTEN (SW: SOZIALWERK, KL: KLIENTEN)

