

# Evaluation Pilotprojekt Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup>

## Ein neuer Ansatz zur Arbeitsintegration von Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen

---

Oriana Gebhard & Daniel Schaufelberger

### **Kontakt**

Hochschule Luzern - Soziale Arbeit  
Daniel Schaufelberger  
Werfstrasse 1  
Postfach 2945  
CH-6002 Luzern

[daniel.schaufelberger@hslu.ch](mailto:daniel.schaufelberger@hslu.ch)  
[www.hslu.ch/soziale-arbeit](http://www.hslu.ch/soziale-arbeit)

Erscheinungsdatum: 30.05.2018



## Einleitung

Der vorliegende Schlussbericht beinhaltet die Ergebnisse der vom Amt für Migration und Zivilrecht Graubünden in Auftrag gegebenen externen Evaluation des Pilotprojektes Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup>, welche durch ein Evaluationsteam der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit durchgeführt wurde. Im Juli 2016 wurde bereits ein erster Zwischenbericht der Evaluation des Pilotprojektes Teillohn<sup>plus</sup> vorgelegt<sup>1</sup>, der nun vorliegende Bericht gibt eine Übersicht über die Resultate der kompletten Evaluationsdauer.

Der Bericht ist folgendermassen gegliedert: Nach einer Beschreibung der Ausgangslage und des dem Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> zugrundeliegenden Konzepts, wird der Verlauf von Personen, welche das Teillohnprogramm beendet haben, dargestellt. Anschliessend werden die Fragestellungen der Evaluation beantwortet. Die für die Evaluation verwendeten Methoden werden am Schluss des Berichts festgehalten.

---

<sup>1</sup> Aeschbach, Susanne & Mühlebach, Chris (2016). Zwischenbericht der Evaluation Pilotprojekt Teillohn<sup>plus</sup>. Zu Händen des Amtes für Migration Kanton Graubünden.

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Einleitung</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Inhaltsverzeichnis</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1 Was ist Teillohn<sup>plus</sup>?</b>  | <b>4</b>  |
| 1.1 Ausgangslage   | 4         |
| 1.2 Das Konzept Teillohn <sup>plus</sup>   | 4         |
| <b>2 Teilnehmende und Fallverläufe im Pilotprojekt Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup></b>                        | <b>7</b>  |
| <b>3 Erkenntnisse aus der Evaluation des Pilotprojekts Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup></b>                    | <b>10</b> |
| 3.1 Wie wurde das Pilotprojekt Teillohn <sup>plus</sup> umgesetzt?   | 10        |
| 3.2 Für wen eignet sich das Stufenmodell Teillohn <sup>plus</sup> ?  | 11        |
| 3.3 Welchen Voraussetzungen erwiesen sich als wichtig für das Gelingen des Stufenmodell Teillohn <sup>plus</sup> ? | 13        |
| 3.3.1 Voraussetzungen auf konzeptioneller und struktureller Ebene  | 13        |
| 3.3.2 Voraussetzungen seitens der Arbeitgebenden   | 14        |
| 3.3.3 Voraussetzungen seitens der Teilnehmenden  | 14        |
| 3.4 Wie verläuft die Zusammenarbeit unter den beteiligten Akteuren?  | 15        |
| 3.4.1 Schnittstelle Job Coaches und Teilnehmenden  | 15        |
| 3.4.2 Schnittstelle Job Coaches und Arbeitgebende  | 15        |
| 3.4.3 Schnittstelle Teilnehmende und Arbeitgebende   | 17        |
| 3.4.4 Schnittstelle Job Coaches und Mitarbeitende Sozialdienst   | 17        |
| 3.5 Werden die Ziele von Teillohn <sup>plus</sup> erreicht?  | 17        |
| 3.6 Was sind die Stärken des Modells Teillohn <sup>plus</sup> ?  | 18        |
| 3.7 Was sind die Schwächen des Modells Teillohn <sup>plus</sup> ?  | 19        |
| 3.8 Optimierungsmöglichkeiten und erwartete Entwicklungen  | 20        |
| <b>4 Fazit</b>   | <b>21</b> |
| <b>5 Evaluationskonzept und Methoden</b>   | <b>22</b> |
| 5.1 Leitfadengestützte Interviews mit Teillohn-Teilnehmenden   | 22        |
| 5.2 Leitfadengestützte Interviews mit den beteiligten Job Coaches  | 22        |
| 5.3 Leitfadengestützte Interviews mit weiteren Stakeholder   | 23        |
| 5.4 Auswertung personenbezogener Daten   | 23        |
| 5.5 Online-Befragung der Arbeitgebenden  | 23        |
| <b>Verzeichnisse</b>   | <b>24</b> |
| Abbildungsverzeichnis  | 24        |
| Tabellenverzeichnis  | 24        |
| <b>Anhang</b>  | <b>25</b> |

# 1 Was ist Teillohn<sup>plus</sup>?

Mit dem Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> erprobt der Kanton Graubünden einen neuen Ansatz zur Integration von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen in den Arbeitsmarkt. Das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> wurde von 2015 bis 2018 als dreijähriges Pilotprojekt durchgeführt.

## 1.1 Ausgangslage

Die Fachstelle Integration des Amts für Migration und Zivilrecht im Kanton Graubünden ist unter anderem für die Integrationsförderung von anerkannten Flüchtlingen (FL) und vorläufig aufgenommenen Personen (VA) zuständig. Trotz gezielter Förderung und entsprechender Fortschritte bezüglich Arbeitsintegration der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen stellten die Fachpersonen der Fachstelle Integration fest, dass nach Abschluss des im Integrationsprozess vorgesehenen Praktikums häufig keine Festanstellung möglich war. Die Erfahrungen zeigten, dass der Übergang vom Praktikum in eine Festanstellung für anerkannte Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen insbesondere dann deutlich erschwert resp. unmöglich ist, wenn die Arbeitsleistung der Stellensuchenden für eine Anstellung zum orts- und branchenüblichen Lohn resp. zum jeweiligen Mindestlohn noch nicht ausreichend ist.

Um diese Lücke zu schliessen und die Chancen der nachhaltigen beruflichen Integration von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen zu erhöhen, wurde das Pilotprojekt Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> konzipiert. Das Angebot wurde unter der Aufsicht der Tripartiten Kommission des Kantons Graubündens als Pilotprojekt umgesetzt.

## 1.2 Das Konzept Teillohn<sup>plus</sup>

Die nachhaltige Integration von Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen in den Arbeitsmarkt ist eine grosse Herausforderung. Die Zahlen zur Erwerbsquote zeigen ein deutliches Bild: Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen sind selbst nach 5 Jahren ca. 3-mal weniger häufig erwerbstätig als die ständige schweizerische und ausländische Bevölkerung. Entsprechend wurden und werden die Bemühungen zur beruflichen Integration dieser Personengruppe sukzessive intensiviert<sup>2</sup>.

Im Kanton Graubünden ist die Fachstelle Integration für die Integrationsförderung der Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen zuständig. Der Erstintegrationsprozess setzt unmittelbar nach dem Asylentscheid ein und sieht individuell vereinbarte Schritte zur sprachlichen, sozialen und beruflichen Integration vor. Spezifische Integrationsangebote ergänzen die primär genutzten Regelstrukturen von Schule, Berufsbildung und Arbeitsmarkt. Die beruflichen Integrationsmassnahmen werden, wenn immer möglich, in und mit Wirtschaftsbetrieben (statt in «Programmen») durchgeführt. Anerkannte Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen absolvieren im Kanton Graubünden, nachdem sie minimale Deutschkenntnisse (A2) erworben haben, in der Regel ein 3-wöchiges berufliches Praxisassessment, oftmals gefolgt von einem 3 bis 6-monatigen Praktikum im allgemeinen Arbeitsmarkt. Der möglichst direkte Einstieg in den Arbeitsmarkt bewährt sich. Er ermöglicht eine rasche Arbeitserfahrung und einen «Realitätscheck» im CH-Arbeitsmarkt. So positiv die Erfahrungen mit den Praktika als Einstieg auch sind, zeigte sich am Übergang vom Praktikum in eine Festanstellung aber auch eine entscheidende Lücke: Wenn trotz gelungenem Praktikum die Arbeitserfahrungen oder die beruflichen Kenntnisse für eine Anstellung zum Mindestlohn nicht ausreichen, fehlt der Anschluss an den Arbeitsmarkt.

Das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> soll diese Lücke schliessen und für diejenigen, deren Leistungen nach dem Praktikum noch nicht mit einem Mindestlohn entschädigt werden kann, eine «Brücke» zum Arbeitsmarkt bilden.

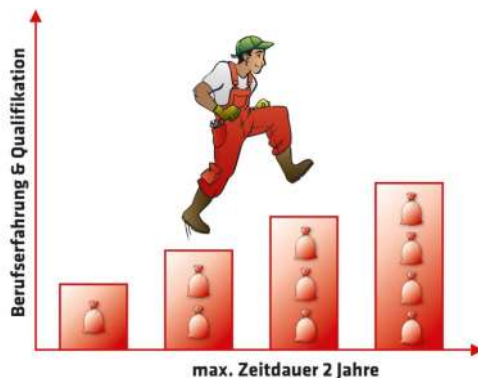
Konzeptionell entspricht das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> weitgehend dem Ansatz Supported Employment. Im Unterschied zu traditionellen Ansätzen der Arbeitsintegration, welche über vorbereitende Massnahmen in Beschäftigungsprogrammen eine Integration in den Arbeitsmarkt anstreben, sieht Supported Employment einen

---

<sup>2</sup> Beispielsweise wurde im Frühling 2018 vom Bund eine Erhöhung der kantonalen Integrationspauschalen beschlossen; mit verbindlicheren Vorgaben an die Kantone bezüglich den zu erreichenden Meilensteine im beruflichen Integrationsprozess (vgl. <https://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/aktuell/news/2018/2018-04-30.html>)

möglichst direkten Einstieg in die Erwerbsarbeit oder Berufsbildung mit Unterstützung vor (*first place, then train*). Neben dem Finden von Arbeit legt Supported Employment den Fokus auf die Nachhaltigkeit der beruflichen Integration. Ein Job Coach begleitet den Integrationsprozess und unterstützt dabei sowohl den Arbeitnehmenden als auch den Arbeitgebenden bzw. den Betrieb – so lange wie nötig und individuell abgestimmt auf die konkrete Situation im Einzelfall.

Das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> sieht vor, dass Flüchtlinge oder vorläufig aufgenommene Personen nach dem 6-monatigen Praktikum während einer Zeitdauer von weiteren max. 1.5 Jahren zusätzliche Berufserfahrung sammeln und vom Betrieb dabei berufspraktisch und allgemeinbildend qualifiziert werden. Die Flüchtlinge bzw. vorläufig aufgenommenen Personen erhalten während dieser Zeit einen Teillohn vom Betrieb, der mit Transferzahlungen (in der Regel von der Sozialhilfe) ergänzt wird. Die Teillentlohnung steigt in Stufen an – entsprechend der Annahmen, dass mit der berufspraktischen Qualifizierung auch die Arbeitsleistung steigt.



**Abbildung 1:** Darstellung des Konzeptes Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> (Amt für Migration, Kanton Graubünden)

Das Praktikum und die drei aufeinanderfolgenden Teillohn-Stufen dauern jeweils 6 Monate, so dass der Teillohn<sup>plus</sup> maximal zwei Jahre dauert. Das progressive Entlohnungsmodell beginnt bei CHF 300.- (Praktikum) und geht über CHF 500.- (Stufe 1) und CHF 700.- (Stufe 2) bis CHF 2500.- (Stufe 3).

Der Zusatz «Plus» in der Bezeichnung des Pilotprojekts verweist auf den Unterschied zu anderen Teillohn-Varianten. Zum einen in Bezug auf die spezifische Zielgruppe Flüchtling und vorläufig aufgenommenen Personen, sowie zum anderen auf die berufsbegleitende Qualifizierung. Teillohn-Mitarbeitende sollen nicht nur arbeiten, sondern Hand in Hand mit den sukzessiv steigenden Anforderungen berufspraktisch qualifiziert werden, so dass bis zum Ende des Stufenmodells eine Anstellung zu einem Mindestlohn oder einen Einstieg in eine berufliche Grundbildung möglich wird.

Zielgruppe des Stufenmodells Teillohn<sup>plus</sup> sind anerkannte Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen, deren Arbeitsmarktintegration aufgrund von migrationsbedingten Faktoren erschwert ist und eine Anstellung zum Mindestlohn nach dem Praktikum noch nicht möglich ist. Die Personen sollen gemäss Konzept mind. eine 50% Arbeitsleistung erbringen, Deutsch auf Niveau A2 sprechen, in ihrer Erwerbsfähigkeit nicht grundsätzlich gesundheitlich limitiert sein und motiviert für den Teillohn sein. Bezüglich des Alters wurde ein Mindestalter von 21 Jahren definiert.

Ziel des Pilotprojekts Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> ist die nachhaltige und existenzsichernde Arbeitsmarktintegration der Teilnehmenden, wobei sowohl Anstellungen als auch der Eintritt in eine berufliche Grundbildung diesem Ziel entsprechen. Als Zielwert wurde im Konzept festgehalten, dass 60% der Teillohnteilnehmenden eine Festanstellung (oder Lehrstelle) im Teillohnbetrieb erreichen sollten. Die detaillierten Ziele inkl. Aufgaben und Zuständigkeiten für die Qualifizierung sind im Konzept zum Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> ersichtlich<sup>3</sup>.

Bei Teilnehmenden, bei welchen nach der 2. Stufe absehbar wird, dass die Ziele nach Abschluss der Stufe 3 nicht erreicht werden können, erfolgt ein Austritt oder eine Weiterbeschäftigung im Teillohnbetrieb zu einem Lohn von CHF 2500.- (=Stufe 3). Wobei diese Lösung nur im gegenseitigen Einvernehmen und nach vorgängiger Bewilligung durch die Tripartite Kommission möglich ist. Die Kommission beaufsichtigt das Pilotprojekt. Die Teillohnanstellungsverhältnisse werden durch einen Vertreter der Tripartiten Kommission mit Besuchen im

<sup>3</sup> Konzept *Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup>, Berufsbegleitende Qualifizierung als Türöffner zum Arbeitsmarkt*, Chur, 31. März 2014.

Betriebe kontrolliert. Für die Umsetzung des Pilotprojekts ist die Fachstelle Integration zuständig. Job Coaches der Fachstelle Integration (aktuell 2 Personen) begleiten die Teillohnteilnehmenden während dem ganzen Prozess und sind für die operative Umsetzung des Pilotprojekts verantwortlich.

Formale Konzeptanpassungen während der Laufzeit des Pilotprojekts gab es keine. In der Umsetzung ergaben sich nur leichte Abweichungen von den «Plänen» im Konzept. Diese sind in den Ausführungen zu den Ergebnissen und Beobachtungen der Evaluation jeweils kommentiert.

## 2 Teilnehmende und Fallverläufe im Pilotprojekt Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup>

Bis zum Stichtag am 30.04.2018 haben insgesamt 57 Personen am Pilotprojekt Teillohn<sup>plus</sup> teilgenommen.

Es handelt sich hierbei um 46 Männer und 12 Frauen, vorwiegend im Alter zwischen 20-39 Jahren<sup>4</sup>. Die Teilnehmenden stammen aus insgesamt 11 verschiedenen Nationen. 50% der im Teillohn<sup>plus</sup> angestellten Personen stammen aus Eritrea, 15% aus China oder Tibet und weiter 14% aus Afghanistan. Bei den Teilnehmenden handelt es sich zu einem Drittel um Personen mit einem Aufenthaltsstatus B (37%), weitere 60% sind vorläufig aufgenommene geflüchtete Personen (Aufenthaltsstatus F). Keine der sich im Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> befindenden Personen hat eine in der Schweiz anerkannte Berufsausbildung, 84% verfügen auch im Herkunftsland über keinen anerkannten Berufsabschluss. Die Teilnehmenden haben im Heimatland zwischen 0 und 17 Jahre lang eine Schul- oder Berufsbildung absolviert, im Mittel beträgt die Dauer der Schulbildung im Heimatland 9 Jahre.

40% der Teillohnanstellungen erfolgen in Betrieben aus dem Bereich Hotellerie und Gastronomie, 13% im Baugewerbe und Metallbau, 11% im Gesundheitswesen. Weitere 36 % der Teilnehmenden sind in verschiedenen anderen Branchen wie beispielsweise Informatik, Coiffeur oder Detailhandel tätig.

Von den insgesamt 57 Teilnehmenden sind aktuell 33 Personen noch im Teillohn angestellt, 24 Personen haben das Teillohn-Programm bis zum Stichtag am 30.04.2018 abgeschlossen. In der folgenden Graphik sind die Verläufe der bereits abgeschlossenen Teillohnanstellungen dargestellt.

---

<sup>4</sup> Tabellen mit detaillierten Darstellungen zu Alter, Nationalität, Aufenthaltsstatus und Ausbildung befinden sich im Anhang.



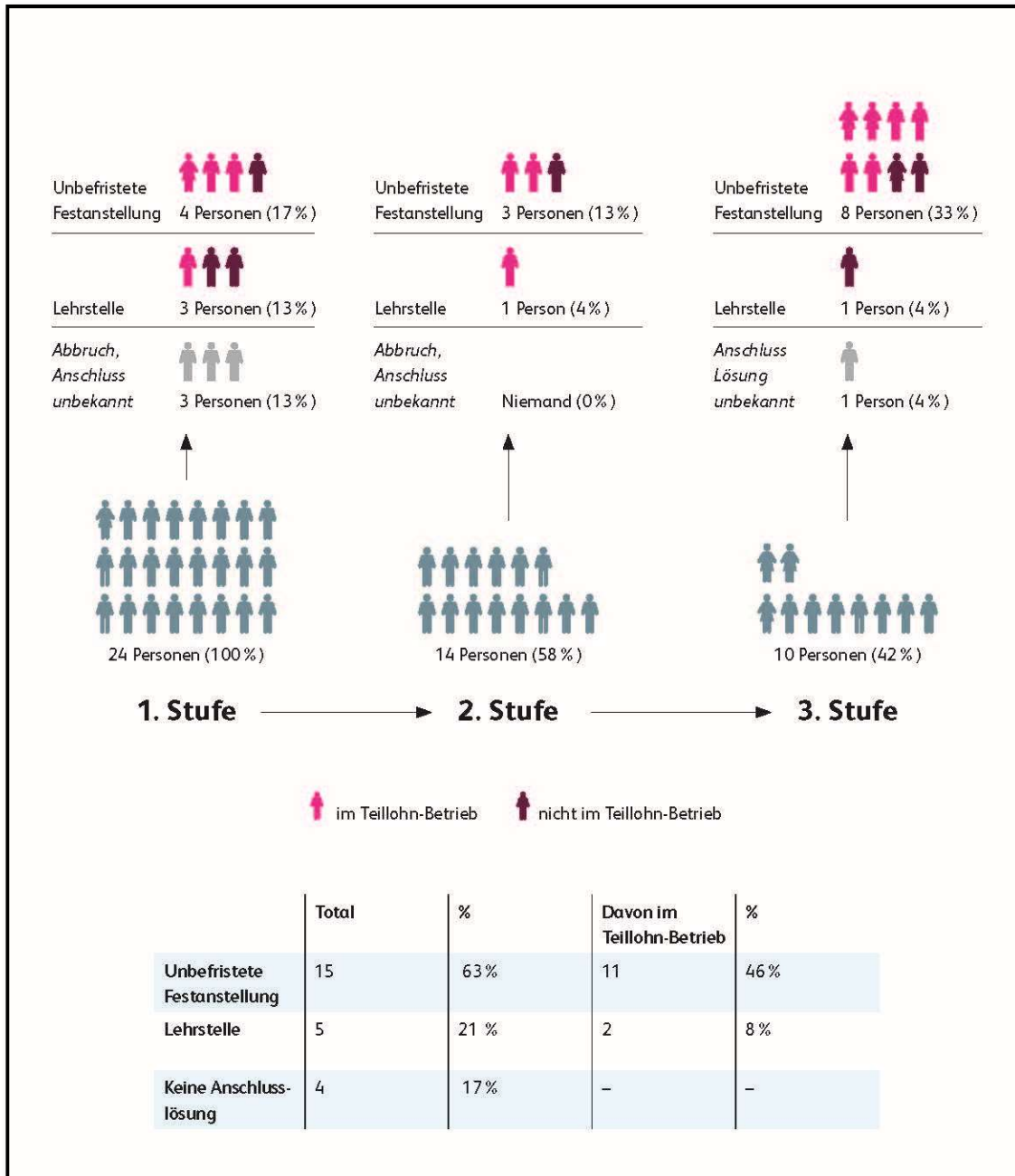


Abbildung 2: Verläufe von Personen, welche den Teillohn beendet haben

Von den insgesamt 24 Teilnehmenden, welche das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> bis zum Stichtag 30.04.2018 bereits abgeschlossen haben, haben gesamthaft 20 Personen (83%) eine feste Anstellung oder eine Berufslehre begonnen:

- 15 Personen (63% der Teilnehmenden, welche das Stufenmodell beendet haben) befinden sich nun in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis, davon 11 Personen im Betrieb, in welchem das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> absolviert wurde. Bei zwei der Personen, welche nun in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis sind, handelt es sich um Teilnehmende, welche weiterhin einen Leistungslohn erhalten, da sie auch auf längere Sicht zu wenig Leistungsfähig sind für eine reguläre Anstellung; einerseits wegen hohem Alter und andererseits wegen nicht behebbaren massiven Sprachproblemen.

- 5 Personen (21 % der Teilnehmenden, welche das Stufenmodell beendet haben) konnten nach dem Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> in eine Berufslehre wechseln. Bei 2 Personen handelt es sich dabei beim Lehrbetrieb und dem Teillohn-Betrieb um denselben Arbeitgebenden.

4 Personen (17% der Teilnehmenden, welche das Stufenmodell beendet haben) haben nach Beendigung des Stufenmodells keine Anschlusslösung gefunden. Bei drei Personen handelt es sich hierbei um Teilnehmende, welche den Teillohn nach der 1. Stufe auf Grund der Branche abgebrochen haben und sich anschliessend in einer anderen Branche weiter orientierten. Eine Person hat die Lernziele nicht erreicht und wurde darauf im Anschluss an die 3. Stufe des Teillohns nicht vom Betrieb übernommen und auch nicht anderweitig weitervermittelt.

## 3 Erkenntnisse aus der Evaluation des Pilotprojekts Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup>

Wie ist die Umsetzung des Stufenmodells Teillohn<sup>plus</sup> im Pilotprojekt gelungen? Konnten die Ziele erreicht werden und welche Folgerungen können aus den Erfahrungen gezogen werden? Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus der Evaluation dargestellt und beschrieben.

### 3.1 Wie wurde das Pilotprojekt Teillohn<sup>plus</sup> umgesetzt?

Es zeigte sich, dass das möglichst **frühzeitige Thematisieren des Teillohns** wichtig ist. Der Teillohn wird nicht als neue Lösung im Anschluss an ein Praktikum, sondern von Anfang an als möglichen Weg zu einer Festanstellung präsentiert. Dies hatte zur Folge, dass im Laufe der Pilotphase die ursprünglich praktizierte Arbeitsteilung der Job Coaches, wo ein Job Coach mehr für die Praktika und der andere Job Coach mehr für den Teillohn zuständig war, wegfiel.

Bezüglich der **Zielgruppe** wird der Teillohn flexibler auf eine breitere Zielgruppe angewendet als ursprünglich geplant:

*«Aber es ist sicher so, dass das Tool Teillohn sag ich so ein bisschen gummiger angewendet wird als man vielleicht dazumal im Kopf hatte. Man nimmt vielleicht mal jemanden rein, bei dem man weiss, sprachlich kommt man nicht hin, also ist es ein bisschen ein Kompromiss, einfach, wenn jemand lang genug an einem Ort ist, eben, gibt es auch Fortschritte in Punkto Arbeitsqualität, Knowhow, Quantität usw. Vor allem entstehen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und so bleibt in Zukunft vielleicht auch noch einer hängen, der vielleicht es sonst nicht geschafft hätte.»* Zitat Job Coach 2, Interview-Zeitpunkt 1

Dies betrifft einerseits das Sprachniveau der Teilnehmer/innen. Es zeigt sich, dass auch Personen mit einem geringeren Sprachniveau als im Konzept vorgesehen (A2) in eine Teillohnanstellung vermittelt werden können. Andererseits wird der Teillohn teilweise auch als Überbrückung genutzt, wenn beispielsweise eine Lehrstelle zustande kommt, jedoch bis zum Beginn von dieser noch Zeit überbrückt werden muss.

Eine Veränderung bei der Haltung der Job Coaches gab es im Laufe der Pilotphase in Bezug auf die **Freiwilligkeit der Teilnahme** am Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup>. Während zu Beginn der Pilotphase noch betont wird, dass es sehr wichtig sei, dass die Kandidat/innen den Teillohn freiwillig machen, wird gegen Ende der Pilotphase davon berichtet, dass zum Teil Druck vom Sozialamt in Form von Leistungskürzungen aufgesetzt wird:

*«Und das haben wir jetzt gerade erarbeitet, mit den sozialen Diensten, dass der gesamte Kanton, alle regionale Dienststellen das gleich handhaben und gleich arbeiten, dass es eine Sanktion zur Folge hat in finanzieller Hinsicht, wenn sie einen Teillohn ablehnen.»* Zitat Job Coach 2, Interview-Zeitpunkt 2

Allerdings wird betont, dass vor einer Sanktion die Gründe für eine Weigerung sehr genau angehört werden. Der Teillohn soll nach wie vor eine freiwillige Option bleiben und nur in Fällen, bei welchen der Teillohn die einzige weiterführende Möglichkeit bietet, wird Druck aufgesetzt. Dies sind Fälle, bei welchem die betreffende Person in der Branche bleiben möchte, in welcher der Teillohn angeboten wird und alternativ keine Festanstellung oder Anschlusslösung in Aussicht ist.

Weiter wurden die **Inhalte der begleitenden allgemeinbildenden Qualifizierung** angepasst und erweitert. So wurde beispielsweise auf Wunsch der zu integrierenden Personen ein Kurs in Mathematik und Informatik organisiert.

## 3.2 Für wen eignet sich das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup>?

Im Folgenden wird die Frage «Für wen eignet sich das Modell Teillohn<sup>plus</sup>? » einerseits anhand von Erfahrungen der Job Coaches beantwortet und andererseits die Merkmale der Teilnehmenden bezüglich Alter, Geschlecht und Herkunftsland mit der Gesamtgruppe der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden verglichen. Weiter wird untersucht, inwiefern sich die Merkmale von Personen, welche in eine Festanstellung oder Lehre übernommen wurden von Merkmalen der Personen, welche nicht Übernommen wurden, unterscheiden.

Von den Job Coaches wird betont, dass der Teillohn für eine sehr breite Zielgruppe eingesetzt werden kann. Die Job Coaches nennen drei typische Gruppen:

- **Gut Qualifizierte Personen**, welche eine gewisse Vorbildung haben und die man in eine qualifizierte Berufstätigkeit hineinbegleitet. Diese Zielgruppenbeschreibung wurde interviewten Mitarbeitenden des Sozialdienstes genannt.
- Personen, welche die **Zeit bis zum Lehrbeginn überbrücken** müssen. Hierbei wird der Teillohn vertraglich abgekürzt vereinbart, also beispielsweise über den Zeitraum von einem Jahr. Das Ziel hierbei ist, dass die zu integrierende Person von der Überbrückungszeit profitiert und das Arbeitsverhältnis bis zum Lehrbeginn verbindlich geregelt ist.
- **Personen mit verminderter Leistungsfähigkeit**, beispielsweise auch auf Grund der trotz umfangreicher Schulung bestehenden geringen Sprachkenntnisse, wo der Teillohn als letzte Möglichkeit für eine berufliche Integration genutzt wird. Ein Job Coach formuliert dies so: «*Also eher die schwachen, wo man probiert das Unmögliche möglich zu machen.* » Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 2

In Abgrenzung zu den drei Gruppen, welche für eine Anstellung im Teillohn in Frage kommen, gibt es gewisse Kriterien, die dazu führen, dass eine **Teillohnanstellung nicht in Betracht gezogen wird**. Hierzu gehören beispielsweise **familiäre Verpflichtungen** (bei Familien werden nicht beide Eltern gleichzeitig in eine Teillohn-Anstellung vermittelt), **Schwangerschaft**, jedoch auch psychische oder andere **zu schwerwiegende Einschränkungen**.

Der Vergleich der Gruppe der Teilnehmerinnen mit der Gesamtheit der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden<sup>5</sup> zeigt folgendes Bild:

Das Alter der Teilnehmenden lässt sich nur begrenzt mit der Gesamtheit der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen vergleichen, da in den beiden Datenquellen nicht die gleiche Kategorisierung verwendet wurde. Die unterschiedliche Kategorisierung führte auch dazu, dass gewisse Kategorien (18-39 Jahre, bzw. 18-35 Jahre) relativ weit gefasst sind. Die Altersgruppe der 18-39-Jährigen ist in der Gruppe der Teilnehmenden etwas stärker vertreten. In den Alterskategorien der 50-64-Jährigen sind die Teilnehmenden im Vergleich zur Gesamtheit der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden unterrepräsentiert. Daraus kann gefolgert werden, dass sich der Teillohn **besonders für Personen zwischen 18-39 Jahren** eignet. Dies bestätigen auch Einschätzungen von Mitarbeitenden der Sozialdienste, welche das Alter der Zielgruppe auf um die 30 Jahre schätzen.

---

<sup>5</sup> Die Datengrundlage für den Vergleich bieten Daten des SEM, Stand 31.12.2017 (vgl. Punkt 5.4). In die Vergleichsgruppe einbezogen wurden sämtliche VA und FL im Kanton Graubünden im Alter zwischen 18 – 64 Jahren.

**Tabelle 1:** Vergleich des Alters von Teilnehmenden und Gesamtheit an anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden

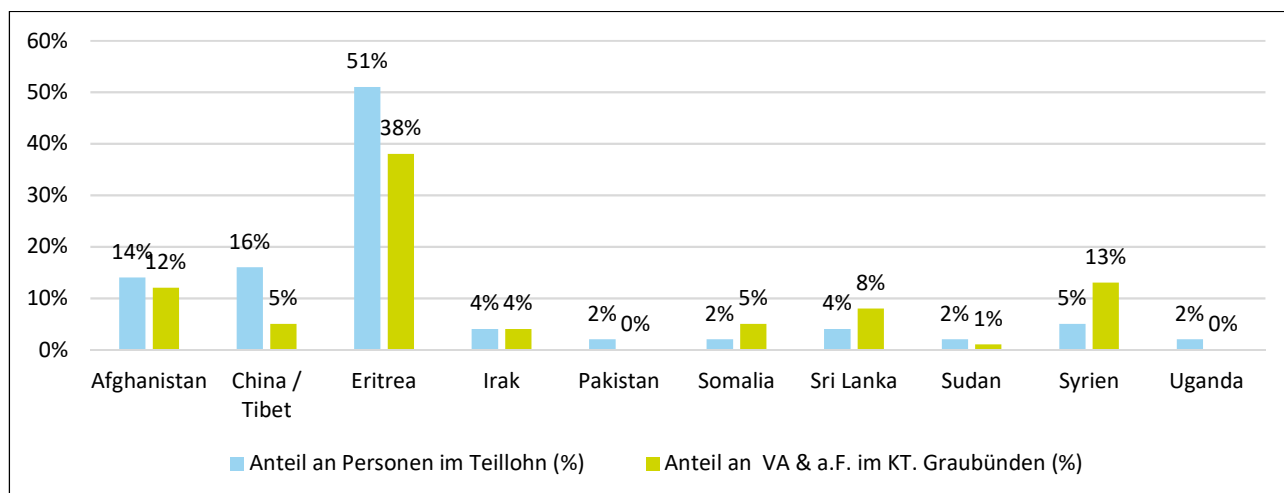
| Alterskategorien<br>Daten Teilnehmende | Anzahl Personen<br>im Teillohn | %           | Kategorisierung Daten<br>SEM für KT. GR | Total VA & FL im<br>KT. Graubünden | %           |
|--|--------------------------------|-------------|---|------------------------------------|-------------|
| 18-39 Jahre                            | 47                             | 83%         | 18-35 Jahre                             | 858                                | 64%         |
| 40-49 Jahre                            | 8                              | 14%         | 36-49 Jahre                             | 363                                | 27%         |
| 50-59 Jahre                            | 2                              | 4%          | 50-64 Jahre                             | 113                                | 8%          |
| <b>Total</b>                           | <b>57</b>                      | <b>100%</b> |   | <b>1334</b>                        | <b>100%</b> |

Im Vergleich zur Gesamtheit der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden finden sich in der Gruppe der Teillohn-Teilnehmenden **etwas weniger Frauen und etwas mehr Männer**. Dies kann vermutlich mit vermehrt vorhandenen (oder zugewiesenen) Betreuungspflichten der Frauen einhergehen, welche ein Ausschlusskriterium aus dem Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> bilden können (vgl. Punkt 3.2).

**Tabelle 2:** Vergleich des Geschlechteranteils von Teilnehmenden und Gesamtheit an anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden

| Geschlecht            | Anzahl Personen<br>im Teillohn | %           | Total VA & FL im KT. Graubünden | %           |
|-----------------------|--------------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|
| Männer                | 46                             | 79%         | 866                             | 65%         |
| Frauen                | 11                             | 21%         | 468                             | 35%         |
| <b>Gesamtergebnis</b> | <b>57</b>                      | <b>100%</b> | <b>1334</b>                     | <b>100%</b> |

Der Anteil an Teilnehmenden aus bestimmten **Herkunftsländern** entspricht tendenziell der Verteilung der Gesamtheit der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden. Personen aus Eritrea und China, bzw. Tibet sind im Vergleich zur Gesamtheit etwas überrepräsentiert, Personen aus Syrien leicht unterrepräsentiert.

**Tabelle 3:** Vergleich der Herkunftsländer von Teilnehmenden und der Gesamtheit an anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden

Bis zum Stichtag am 30.04.2018 haben 24 Personen den Teillohn abgeschlossen (siehe Punkt 2). 15 dieser Personen wurden anschliessend in eine Festanstellung übernommen, 5 in eine Lehrstelle und 4 wurden nach Beendigung des Teillohns nicht in eine Festanstellung oder Lehrstelle übernommen. Die Daten der Personen

wurden nach Unterschieden in diesen drei Teilgruppen (Übernahme in Festanstellung, Übernahme in Lehrstelle und keine Anschlusslösung) untersucht.

Es zeigt sich, dass **sämtliche Frauen**, welche den Teillohn bis zum Stichtag beendet hatten, in eine Festanstellung übernommen wurden. Hinsichtlich des Alters der Teilnehmenden zeigt sich, dass, wie zu erwarten, **vorwiegend jüngere Personen (20-29 Jahre alt) in eine Lehrstelle** übertreten. Weder eine Übernahme in eine Festanstellung, noch ein Übertritt in eine Lehre gab es nur bei Personen, welche jünger als 39 Jahre alt waren. Da das mündliche Deutschniveau nur bei einer Person, welche nach Beendigung des Teillohnes keine Anschlusslösung hatte, bekannt ist, können hinsichtlich der Sprache keine Vergleiche gezogen werden. Es zeigt sich lediglich, dass das **mündliche Deutschniveau bei Personen, welche in eine Lehre übertraten, insgesamt höher** ist (sowohl bei Beginn, wie auch bei Abschluss des Teillohns) als bei denjenigen, welche in eine Festanstellung übernommen wurden.

Anhand der vorliegenden Daten kann **kein Zusammenhang bezüglich der Schulbildung** der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen mit einer erfolgreichen Beendigung des Teillohns (d.h. Übernahme in eine Festanstellung oder in eine Lehre) festgestellt werden.

Hingegen zeigt sich, dass sämtliche Personen, welche **im Herkunftsland eine Berufsbildung** abgeschlossen haben, im Anschluss an den Teillohn entweder in eine Lehre oder in eine Festanstellung übernommen wurden.

An dieser Stelle muss drauf hingewiesen werden, dass auf Grund der geringen Anzahl an Personen, welche den Teillohn bereits beendet haben, die beschriebenen Zusammenhänge nur bedingt aussagekräftig sind und keine stabile Aussagen über die generelle Eignung von Personen für den Teillohn gemacht werden kann.

### 3.3 Welchen Voraussetzungen erwiesen sich als wichtig für das Gelingen des Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup>?

#### 3.3.1 Voraussetzungen auf konzeptioneller und struktureller Ebene

Es zeigt sich, dass es **Zeit** braucht, das Modell Teillohn zu installieren. Dies sowohl auf Seite der Teilnehmenden, wie auch auf Seite der Arbeitgebenden und anderen Akteuren. Zu Beginn der Pilotphase gab es nur wenige Personen, die schlussendlich in einem Teillohnvertrag angestellt waren und auch auf Seite der Arbeitgebenden musste viel Aufklärungsarbeit geleistet werden. Im Laufe der Pilotphase wuchs die Akzeptanz jedoch stetig:

*«Also was sich sicher entwickelt hat, oder wo es eine Veränderung gegeben hat, ist, dass der Teillohn in den Köpfen der Stellensuchenden oder von den Arbeitgebern angekommen ist. Dass es sich etabliert hat als Tool. Man muss nicht mehr die gleiche Aufklärungsarbeit leisten wie am Anfang und gegenüber den Arbeitgebern hat man natürlich viele Beispiele, wo man aufführen kann, man muss eigentlich keine Überzeugungsarbeit mehr leisten.»*  
Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 2

Als eine Grundvoraussetzung für das Gelingen des Stufenmodells Teillohn<sup>plus</sup>, nennen sowohl die Job Coaches, sowie auch Mitarbeitende des Sozialdienstes die **enge und einheitliche Zusammenarbeit aller Akteure**. Insbesondere auch, da die Zielgruppe vom Teillohn sehr sensibel auf widersprüchliche Informationen oder Handhabungen reagiert. Hierbei zeigte sich auch die anfängliche Arbeitsteilung der Job Coaches als Stolperstein: Zu Beginn war geplant, dass der eine Job Coach hauptsächlich die Phase Praktika und der andere die Phase Teillohnanstellung begleiten würde. Im Laufe der Umsetzung änderten sie diese Arbeitsteilung und beide Job Coaches begleiteten die Teilnehmende im gesamten Prozess. Die kontinuierlichere Begleitung der zu integrierenden Personen ist essentiell.

Insgesamt zeigt sich, dass eine gewisse **Flexibilität und ständige Optimierungsbestrebungen** in der Umsetzung nötig sind:

*«Man muss (...) herschauen, korrigieren, herschauen, korrigieren, verbessern, verbessern, verbessern, verbessern. Das Grundgerüst, also da können wir nicht mehr viel optimieren, so am Grobkonzept, wie Integration funktionieren kann. Aber das Feintuning, das geht auch nie fertig. Da sind wir auch immer am Schrauben, am Schrauben, am Schrauben.»* Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 1

Als Stärke der Umsetzung des Teillohn<sup>plus</sup> erweisen sich die im Kanton Graubünden vorhandene **Nähe zu beteiligten Behörden** und die **unkomplizierte Handhabung bei der Erteilung der Arbeitsbewilligungen**.

### 3.3.2 Voraussetzungen seitens der Arbeitgebenden

In 75% der bis jetzt laufenden oder abgeschlossenen Teillohnanstellungen entwickelte sich die Teillohnanstellung über ein **vorgängig im Betrieb absolviertes Praktikum**. Dadurch, dass der Arbeitgebende den Teillohn-Kandidaten bereits kennt, gewinnt er Sicherheit, bzw. er weiss, worauf er sich einlässt.

Die bisherig Teillohn-Anstellungen wurden vorwiegend in KMU's umgesetzt. Dies ist laut Job Coaches darauf zurück zu führen, dass der Teillohn besser implementiert werden kann, wenn die Möglichkeit von **niederschweligen Kontakten mit den Arbeitgebenden** besteht, was bei kleineren Unternehmen eher gegeben ist, als bei Grossbetrieben.

Laut Job Coaches sind Betriebe besonders geeignet, welche **Erfahrung in der Ausbildung von Mitarbeitenden** haben (Lehr-Betriebe). Von den Job Coaches vorgängig abgeklärt wird auch, ob im Unternehmen **geregelt Strukturen** vorhanden sind. Es zeigt sich, dass eine Anstellung im Teillohn nur dann realisierbar ist, wenn hierfür die **Bereitschaft für eine längerfristige Beschäftigung** (keine Saison-Stellen) sowohl **von den (zukünftigen) Vorgesetzten, wie auch den Mitarbeitenden** gegeben ist. Ob diese Bereitschaft im Betrieb vorhanden ist, wird von den Job Coaches vorgängig abgeklärt.

Weiter ist eine **umfassende Aufklärung der Arbeitgebenden** wichtig, der Arbeitgebende muss wissen, dass es sich beim Teillohn um eine pragmatische Vorgehensweise handelt und die Job Coaches für Unterstützung zur Verfügung stehen.

Betont werden muss, dass eine Bereitschaft eines Arbeitgebenden nicht zwingend zu einer Anstellung einer Person im Teillohn führt. Die **Vermittlung geht immer vom Bedarf der Teilnehmenden** aus. Job Coaches suchen Arbeitgebende für einen bestimmten Teillohn-Kandidaten und nicht Teilnehmende für einen Arbeitgebenden. Diese Vorgehensweise garantiert auch einen gewissen Schutz vor der dem Teillohn immanenten Gefahr des Lohndumpings und der Ausnützung: Der Teillohn soll eine Arbeitsintegration ermöglichen, das Modell darf keinesfalls dafür genutzt werden, dass Arbeitgebende zu billigen Arbeitskräften kommen.

### 3.3.3 Voraussetzungen seitens der Teilnehmenden

Unter Punkt 3.2 wird aufgeführt, für welche Zielgruppe sich das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> eignet. Wenn bei einer Person aus der beschriebenen Zielgruppe eine Teillohnanstellung grundsätzlich in Frage kommt und ein Arbeitgebender zur Verfügung steht, gibt es in Bezug auf die Teilnehmenden gewisse Faktoren, welche sich als hinderlich oder förderlich auf das Gelingen einer Anstellung im Teillohn auswirken.

Die grösste Schwierigkeit in Bezug auf die Teilnehmenden ist laut sämtlichen beteiligten Akteuren (Job Coaches, Mitarbeitende des Sozialdienstes und Arbeitgebende) die Motivation, oder die **Einsicht der Teilnehmenden, dass sich ein solcher Weg lohnt**. Eine Anstellung im Teillohn setzt einerseits voraus, dass man langfristig plant und andererseits, dass man seine eigenen Fähigkeiten (und das eigene Potential, was noch entfaltet werden kann, bzw. entfaltet werden muss) richtig einschätzt.

Bezüglich der langfristigen Planung ergeben sich laut Job Coaches bei den Teilnehmenden oft Probleme aus zwei Gründen:

Viele anerkannte Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen stehen unter **Druck, möglichst bald eine feste Anstellung und einen ausreichenden eigenen Lohn zu haben**. Einerseits, weil sie teilweise unter Druck stehen, Geld an die Familie im Heimatland zu schicken und andererseits, weil sie ihre Familien in vielen Fällen so schnell wie möglich nachziehen möchten, wofür eine Festanstellung mit ausreichend Lohn Voraussetzung ist.

Weiter ist einigen zu vermittelnden Personen die **Planung über einen langen Zeitraum fremd**. Ein Job Coach formuliert dies so:

*«Zwei Jahren voraus denken ist einfach, das ist für viele früher kein Thema gewesen. Du hast von einem Tag oder von einer Woche in die nächste planen müssen, wie komme ich zum Essen. Das war eigentlich noch zu schaffen. Und das macht auch Angst, es gibt also wirklich Leute, die das Gefühl haben, hey, das kann ich*



*nicht. Wo ich dann explizit immer wieder sage, schau, hey, im Teillohn quasi da steht auch (...) eine Kündigungsfrist von einem Monat drin, einfach um ein Hintertürchen, das brauchen sie. (...) Sie müssen das Gefühl haben, ich kann jederzeit raus. » Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 1*

Bezüglich der **realistischen Einschätzung der eigenen Fähigkeiten**, bzw. des eigenen Entwicklungspotentials und den Anforderungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, stellt die oft zu gering vorhandene Selbstreflexion der (potentiellen) Teilnehmenden eine Schwierigkeit dar:

*«Das ist wahnsinnig. Da sind oftmals echt Welten dazwischen. Aber sie haben noch nie müssen. Sie haben die Konkurrenz nie gehabt. Ja, da hat jeder gearbeitet und ob da einer drei Meter Graben gemacht hat oder der andere nur mal einen Meter, das ist NIE ein Thema, oder, nie... Und das wirkt sich natürlich nachher aus. Und jetzt werden sie da plötzlich, fast in allem werden sie benotet und bewertet. Und für sie ist das völlig eine fremde Welt halt einfach. » Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 1*

Die Job Coaches begegnen diesen Schwierigkeiten dadurch, dass sie einerseits **viel Aufklärungs- und Motivationsarbeit** leisten (in Bezug auf den Nutzen einer Investition in Form einer Teillohn-Anstellung). Weiter investieren sie viel in die **Abklärung der Interessen und Fähigkeiten** der potentiellen Teilnehmenden des Stufenmodells Teillohn<sup>plus</sup> und in die Suche nach einer **individuell passenden Arbeitsstelle**. Schlussendlich sind die Motivation und die Bereitschaft, ein Ziel zu verfolgen, bei den potentiellen Teilnehmenden entscheidet für eine Teillohnanstellung.

## 3.4 Wie verläuft die Zusammenarbeit unter den beteiligten Akteuren?

### 3.4.1 Schnittstelle Job Coaches und Teilnehmenden

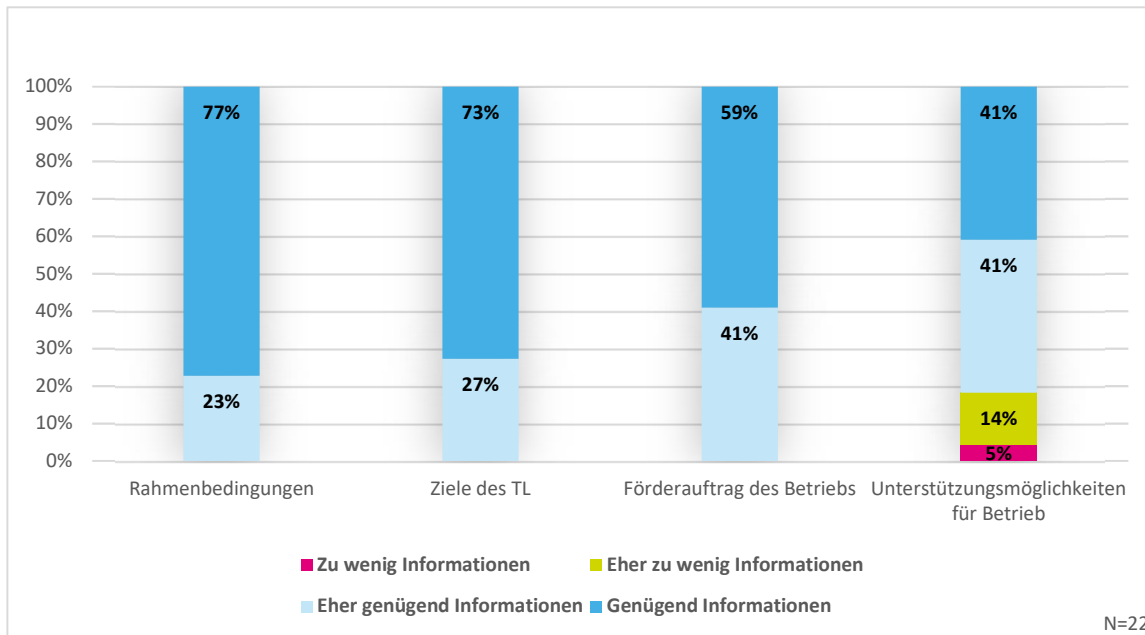
Die Teilnehmenden bewerten die Zusammenarbeit mit den Job Coaches **durchwegs sehr positiv**. Die Job Coaches werden als sehr hilfreich und unterstützend wahrgenommen. Der einzige geäußerte negative Punkt betrifft den Wechsel des Job Coaches, welcher bei einem interviewten Teilnehmenden erfolgte. Ein Wechsel der Coachenden Person ist insbesondere bei dieser Zielgruppe kontraproduktiv und wurde im Laufe des Pilotprojekts entsprechend geändert (vgl. Punkt 3.1). Diesbezüglich betonen auch die Job Coaches, dass das Vertrauen der Teilnehmenden in die Job Coaches essentiell ist. Die Teilnehmenden müssen merken, dass ihnen die Unterstützung der Job Coaches tatsächlich etwas bringt. Weiter wird eine **klare und direkte Kommunikation** von Seiten der Job Coach, sowie das Hinzuziehen von Dolmetschern im Bedarfsfall als wichtig erachtet.

### 3.4.2 Schnittstelle Job Coaches und Arbeitgebende

Grundsätzlich begleiten die Job Coaches die teilnehmenden Personen, sowie deren Arbeitgebenden während dem Zeitraum der Teillohn-Anstellung. In der Praxis gibt es jedoch keine klare Grenze der Zusammenarbeit. Solange ein Anstellungsverhältnis mit der zu integrierenden Person besteht, bleiben die Job Coaches Ansprechperson für den jeweiligen Arbeitgebenden. Diese **lange Begleitung und Verfügbarkeit der Job Coaches** könnte unter anderem ein Grund sein für die **durchwegs positive Bewertung** der Zusammenarbeit mit den Job Coaches von Seiten der Arbeitgebenden: Sämtliche Arbeitgebende bewerten die Zusammenarbeit mit den Job Coaches als gut, davon über die Hälfte sogar als sehr gut. Hervorgehoben wird die **gut funktionierende Kommunikation**. Auch bei allfällig auftretenden Schwierigkeiten fühlen sich sämtliche befragte Arbeitgebende gut unterstützt. Geschätzt wird, dass die **Unterstützung zeitnah** erfolgt und von den Job Coaches sowohl **Verständnis für die Teilnehmenden, wie auch für die Arbeitgebenden** gezeigt wird.

Insgesamt erhalten die Arbeitgebenden von den Job Coaches genügend Informationen bezüglich des Teillohns (vgl. Abbildung 3).





**Abbildung 3:** Zufriedenheit der Arbeitgebenden mit dem Mass an erhaltenen Informationen

Einzig betreffend Unterstützungsmöglichkeiten, welche für den Betrieb zur Verfügung stehen würden, hätten sich 19% der befragte Arbeitgebenden mehr Informationen gewünscht. Allerdings kann dieses Resultat nicht auf eine zu geringe Unterstützung der Job Coaches zurückgeführt werden: wie unter Punkt 3.4.2 beschrieben, bewerten sämtliche Arbeitgebende die Unterstützung durch die Job Coaches als gut. Allenfalls wäre es nötig, weiteren Bedarf an Unterstützung für die Arbeitgebende zu eruieren.

Die Job Coaches berichten von **keinen Problemen in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden**, welche eine Person im Teillohn angestellt haben. Die Job Coaches betonen, dass ihnen eine gute Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden sehr wichtig sei:

*«Der Arbeitgeber ist uns im Minimum so wichtig wie der Stellensuchende, weil ich möchte wiederum mit einem Arbeitgeber zusammenarbeiten und nicht nur einmal. Also da probieren wir den Arbeitgebern schon sehr sorg zu haben. Das ist so ein bisschen ein Ausloten und so. Ein kleines bisschen Geben und Nehmen auch.»* Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 2

Jedoch scheint die Vermittlung von anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen zu passenden Arbeitgebenden eine Herausforderung darzustellen. Einerseits ist es teilweise **schwierig, einen für die zu integrierende Person passenden Arbeitgebenden** für eine Teillohnanstellung zu gewinnen. Andererseits kommt es vor, dass sich Arbeitgebende direkt bei den Job Coaches melden, da sie gerne eine Person im Teillohn anstellen würden, jedoch **keine geeignete Person verfügbar** ist. Dies löst **bei den Arbeitgebenden teilweise Unverständnis** aus:

*«Also im Moment hätten wir Arbeitgeber, die Interesse hätten im Teillohn einzusteigen, aber wir haben keine Leute, die sagen, (...) ich gehe auf St. Moritz oder ich gehe in diese Branche. Das ist auch noch eine Herausforderung und da habe ich Arbeitgeber, die zum Teil auch nicht wirklich verständnisvoll reagieren. Das Gefühl haben, jetzt haben wir so viele Flüchtlinge, oder... Das Unverständnis von Seiten der Arbeitgeber ist natürlich zum Teil extrem gross.»* Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 2

Während die Job Coaches zu Beginn des Pilotprojektes die Erfahrung gemacht haben, dass sich die Arbeitgebenden bei Problemen oder Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Teillohn tendenziell zu spät melden, wird gegen Ende von den Job Coaches berichtet, dass die Arbeitgebenden oft Rückmeldungen geben und bei Problemen die Job Coaches umgehend informieren.

### 3.4.3 Schnittstelle Teilnehmende und Arbeitgebende

Die am Stufenmodell teilnehmenden anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen beschreiben die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden fast durchwegs als positiv. Die **Arbeitgebenden werden als freundlich, respektvoll, wertschätzend, geduldig und hilfsbereit wahrgenommen**. Vereinzelt wird erwähnt, dass die Teilnehmerinnen sich zu wenig gefördert fühlen und zu viel Druck ausgesetzt werden.

Demgegenüber werden von den einzelnen Arbeitgebenden die **Ansprüche bezüglich Begleitung und Förderung der Teillohn-Angestellten als zu hoch** empfunden. Es fehle zum Teil am Verständnis dafür, dass der Betrieb einfach funktionieren müsse und nicht zu jederzeit etwas erklärt werden kann. Solche und andere Schwierigkeiten, von welchen knapp ein Drittel der Arbeitgebenden berichtet, können laut Arbeitgebenden durch Gespräche und Erklärungen behoben werden. Bei diesen Gesprächen erweist sich ein Dolmetscher oft als sehr hilfreich. Mit der Arbeit der Teillohn-Angestellten sind die Arbeitgebenden in fast allen Fällen zufrieden. Lediglich ein Arbeitgebender äusserte Kritik an der Arbeit des Teillohn-Angestellten, begründet diese jedoch nicht.

### 3.4.4 Schnittstelle Job Coaches und Mitarbeitende Sozialdienst

Sowohl die Job Coaches wie auch die Mitarbeitenden des Sozialdienstes beschreiben die Zusammenarbeit als **unkompliziert und gut**. Als positiv wird von den Mitarbeitenden des Sozialdienstes insbesondere wahrgenommen, dass sie von den Job Coaches **jederzeit gut informiert** werden.

## 3.5 Werden die Ziele von Teillohn<sup>plus</sup> erreicht?

Im Konzept des Stufenmodells wird eine Zielquote von 60% Festanstellungen im Teillohnbetrieb von Teillohn-Absolventen festgesetzt (vgl. Punkt 1.2). Am Stichtag vom 30.04.2018 betrug die Quote der Teilnehmenden, welche im Anschluss an den Teillohn in eine Festanstellung (inkl. Lehre) *im Teillohnbetrieb* übernommen wurden, 54%. Weitere 29% der Teilnehmenden wurde bis spätestens drei Monate nach Beendigung der Teillohnanstellung in eine Festanstellung (inkl. Lehre) *in einem anderen Betrieb* übernommen. **Insgesamt beträgt die Quote, wo im Anschluss an den Teillohn eine Festanstellung gefunden wurde 83%** (vgl. Abbildung 2)<sup>6</sup>.

Die **Erfolgsquote ist als positiv zu bewerten** auch wenn die formal vorgegebene Zielquote von 60% Übernahmen *im Teillohnbetrieb selber* knapp nicht erreicht wurde: Es muss in Betracht gezogen werden, dass die Umsetzung im Laufe der Pilotphase auf Grund der Erfahrung der Job Coaches optimiert wurde (beispielsweise wurde nach den ersten Vermittlungen eine kontinuierliche Betreuung durch einen Job Coach sichergestellt). Bis zum Stichtag haben allerdings erst diejenigen Personen den Teillohn beendet, welche zu Beginn der Pilotphase ins Stufenmodell gestartet sind und von den Erfahrungen der Job Coaches und den optimierten Abläufen noch nicht profitieren konnten. Es ist demnach zu erwarten, dass sich die Erfolgsquote im Laufe der Zeit noch erhöhen wird.

Weiter ist die insgesamt hohe Quote von 83% an Personen, welche in Anschluss an die Teillohnanstellung in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden konnten (Festanstellung im Teillohnbetrieb und anderen Betrieben, inkl. Lehre) insofern bemerkenswert, als dass der Teillohn bei einer breiteren Zielgruppe (beispielsweise Personen mit geringerem Sprachniveau) angewendet wurde als ursprünglich vorgesehen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass **die Ziele des Teillohn<sup>plus</sup> bereits in vielen Fällen erreicht werden und erwartet wird, dass sich die Erfolgsquote noch erhöht**.

---

<sup>6</sup> Innerhalb und ausserhalb der Teillohnbetriebe und inkl. Lehrstellen.

### 3.6 Was sind die Stärken des Modells Teillohn<sup>plus</sup>?

Das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> wird von sämtlichen Beteiligten sehr positiv wahrgenommen, es wird als «unverzichtbares Tool» bezeichnet. Begründet wird diese Einschätzung mit verschiedenen Faktoren:

Einerseits handelt es sich beim Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> um ein **sehr unkompliziertes, vielfältig einsetzbares, flexibles Modell**. So kann und wird einerseits die Dauer der Teillohnanstellung und andererseits auch der ausbezahlte Teillohn individuell angepasst:

*«Wir haben auch die Möglichkeit höher einzusteigen als der Erstlehrlingslohn. Das ist nur eine Mindestangabe und so haben wir auch Leute, die auch für 1'000 Franken oder 1'200 Franken schon bekommen.»* Job Coach, Interview-Zeitpunkt 1

Diese Flexibilität führt dazu, dass das Stufenmodell für eine **breite Zielgruppe** gewinnbringend eingesetzt werden kann. Es vermag die bestandene Lücke zwischen Praktikum und Festanstellung zu schliessen und es bietet eine Möglichkeit, Personen in den 1. Arbeitsmarkt zu integrieren, welche ansonsten keine Chance gehabt hätten.

Weiter beschränkt sich das Modell Teillohn nicht nur auf einige wenige Arbeitsfelder, Grundsätzlich ist es mit dem Teillohn möglich, Personen **in jede Branche** zu integrieren.

Sowohl die beteiligten Job Coaches, wie auch Mitarbeitende der Sozialdienste betonen, dass es sich beim Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> um ein im Vergleich zu anderen Programmen sehr **nachhaltiges Angebot** handelt. Diese Nachhaltigkeit ergibt sich einerseits daraus, dass am Ende der Teillohnanstellung, im Gegensatz zu anderen Programmen zur Arbeitsintegration, eine **real existierende, fixe Arbeitsstelle in Aussicht** steht und in vielen Fällen auch angetreten wird. Andererseits trägt die im Vergleich zu anderen Integrationsmassnahmen **längere Dauer**, sowie die **Verbindlichkeit** des Teillohns aus folgenden drei Gründen zu einer nachhaltigeren Wirkung bei:

- Die Verbindlichkeit und lange Dauer führt sowohl auf Seiten der Teilnehmenden, wie auch auf Seite der Arbeitgebenden zu einem grösseren **Commitment**. Die zu integrierende Person wird als fixer Mitarbeiter wahrgenommen, der *richtig* dazugehört. Hierbei machen schon Feinheiten einen Unterschied: der Mitarbeitende im Teillohn ist auf der Lohnliste verzeichnet, auf der Webseite sieht man sein Foto:

*«Jetzt ich bin wie eine Mitarbeiterin, ich mache Spass, wir trinken zusammen Kaffee»* Zitat Teilnehmende

*«Ich fühle mich nicht in einem Arbeitsplatz, das ist für mich wie zuhause. Weil sie hat mir gesagt, da im Engadin, das ist wie Familie und ja mit dem Chef ist es wie ein Teil von meiner Familie. Ich fühle mich wohl. Das ist tiptopp.»* Zitat Teilnehmende

- Durch die lange Dauer des Coachings und des Arbeitsvertrags wird Zeit gewonnen, die **schulischen Fähigkeiten der Teilnehmenden einzuschätzen** und das Angebot individuell anzupassen.
- Die Teilnehmenden stehen für eine **längere Zeitdauer nicht unter dem Druck** des Sozialamtes, eine Anstellung zu finden:

*«Es bringt so viel Ruhe für die Person eigentlich selber rein und nimmt so viel Druck weg.»* Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 2

Durch die vorher festgelegten Ziele und die in Aussicht stehende Festanstellung haben die **Teilnehmenden Personen selber grossen Einfluss** darauf, ob sie in eine Festanstellung übernommen werden. Diese Selbstständigkeit und Beeinflussbarkeit wird positiv wahrgenommen. Zudem wirkt sich der **selbst verdiente Lohn positiv auf das Selbstwertgefühl** der teilnehmenden Personen aus.

Eine Stärke der Umsetzung des Teillohns ist der **Fokus auf die individuellen Voraussetzungen** bei den zu integrierenden Personen. Sowohl die Vorbildung, die beruflichen Erfahrungen, wie auch die Interessen der potentiellen Teilnehmenden werden genau abgeklärt und die **Stellensuche erfolgt individuell angepasst**. Insgesamt wird das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> als sehr nahe sowohl an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer, wie auch an denjenigen der Arbeitgebenden wahrgenommen.

Der Teillohn ist im Vergleich zu anderen Arbeitsintegrationsprogrammen relativ **kostengünstig**, da ein gewisses Einkommen bereits von den Teilnehmenden generiert wird. Dies bringt eine finanzielle Entlastung für die Gemeinden.

Die Arbeitgebenden sind mehrheitlich der Meinung, dass sich der **Nutzen und der Aufwand für den Betrieb im Gleichgewicht** befindet und der jeweils **ausbezahlte Teillohn angemessen** ist.

### 3.7 Was sind die Schwächen des Modells Teillohn<sup>plus</sup>?

Eine Grundlegende Herausforderung des Stufenmodells Teillohn<sup>plus</sup> ergibt sich aus der Tatsache, dass der Teillohn eine Möglichkeit anbietet, Personen in Unternehmen anzustellen, ohne ihnen den gesetzlich festgelegten Mindestlohn zu bezahlen. Es besteht daher die immanente Gefahr, dass Personen zu einem zu geringen Lohn angestellt werden, bzw. dass sich **für die Arbeitgebenden eine Möglichkeit ergibt, billiges Personal anzustellen**. Es ist essentiell, dass der Förderanspruch und das Ziel einer Festanstellung eingehalten werden, bzw. in der Regel auch Festanstellungen an eine Teillohnanstellung erfolgen. Im Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> wird dieser Anspruch sichergestellt durch eine sorgfältige Wahl der Arbeitgebenden, durch die Begleitung der Job Coaches, sowie insbesondere durch die Vertretung der Kontrollinstanz der Tripartiten Kommission, die in den Betrieben die Arbeitsbedingungen, sowie die getroffenen Fördermassnahmen überprüft:

*«Der faule Arbeitgeber, der einfach denkt, ich könnte vielleicht eine günstige Arbeitskraft generieren, faule Arbeitgeber, die gibt es bei uns sowieso nicht. Also da ist einmal sowas und dann ist der Arbeitgeber vom Tisch. Kein Thema mehr und wir reagieren sofort.»* » Job Coach, Interview-Zeitpunkt 1

Die Kontrollinstanz in Form eines Vertreters der Tripartiten Kommission konnte bis jetzt keine Verfehlungen auf Seiten der Arbeitgebenden feststellen:

*«Die Förderung wird gemacht. Die Betriebe haben zum Teil eigene Qualifikationsdokumentationen, haben zum Teil sogar selber Hilfsmittel erstellt. Das läuft gut.»* » Zitat Vertreter der Tripartiten Kommission

Trotzdem wird **von zwei interviewten Teilnehmenden die Förderung als zu wenig empfunden**:

*«Weil wie wir vereinbart haben oder wie im Vertrag gestanden ist, dass ich diese sechs Monate das und das lerne, die nächsten sechs Monate das und das. Und das alles habe ich nicht gelernt. Jetzt zum Beispiel, wenn ich z.B. mit diesem Zeugnis in einer Autolackiererei Arbeit suche, dann sie sagen, okay, kannst du jetzt bei uns arbeiten. Ich kann nicht die Autofarbe machen, das habe ich nicht gelernt.»* » Zitat Teilnehmender

Diese vereinzelt Aussagen der Teilnehmenden werden durch Einschätzungen der Job Coaches und der Arbeitgebenden relativiert, wonach bei einzelnen Teilnehmenden der Anspruch an eine individuelle Begleitung und Förderung bei der Arbeit zu hoch sei bei gleichzeitiger Fehleinschätzung der eigenen Leistungen:

*«Und wenn man halt nachher in einer Garage sagt, jetzt musst du dort aufräumen oder halt mal den Dreck mal ein bisschen zusammenwischen und so. Und das halt über eine Woche oder zwei Wochen hinweg, dann ist das für die Leute gleich schon, ich bin nicht da um.... Sie haben schon Vorstellungen, dass nachher ein Chefausbilder die ganze Zeit neben ihnen ist. Sie meinen, es gibt so wie eine Eins-zu-Eins-Betreuung. Das ist das, was sich viele wünschen und sich vorstellen, wenn man von Qualifizierung redet. Und sie sehen nicht, dass der Arbeitgeber NICHT sofort verantwortungsvolle oder heikle oder komplexe Arbeiten übertragen kann, wenn nicht die einfachen gut gemacht sind.»* » Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 1

*«Eine Schwierigkeit waren die grosse Ansprüche - vielleicht wie ein Kind der Mutter gegenüber, die Anleitungen mussten vor allem anfangs sehr ausführlich, immer wiederholt werden, ohne Verständnis für den Dienstleistungssektor.»* » Zitat Arbeitgebender

Für die tatsächliche Umsetzung der Fördermassnahmen spricht auch, dass bis zum Stichtag bereits 54% aller Teilnehmenden in eine Festanstellung *im Teillohnbetrieb* übernommen wurden, in einigen Fällen bereits vor Beendigung des Stufenmodells Teillohn<sup>plus</sup>.

Weiter besteht eine Schwierigkeit des Stufenmodells darin, dass dieses Angebot gewissermassen auch eine Nachfrage schafft: Die Job Coaches berichten teilweise von einer **Tendenz bei den Arbeitgebenden, direkt an einen Teillohn zu denken, wo früher eine Festanstellung gemacht worden wäre**.

Betreffend die **allgemeinbildende Qualifizierung** ergeben sich folgende Schwierigkeiten: Einerseits ist es eine grosse Herausforderung, Schulungen anzubieten, welche der **sehr heterogenen Zielgruppe** gerecht werden. Andererseits wäre eine **engmaschigere Betreuung** durch die Job Coaches von Nöten: Die Teilnehmenden sind

sich zum Teil nicht bewusst, dass nach Ende eines Kurses ein nächster folgen würde, allerdings müssten sie sich dafür bei den Job Coaches melden. Dies tun sie aber häufig nicht.

Weiter wird von den Teilnehmenden zurückgemeldet, dass die **Doppelbelastung von schulischer Bildung und Arbeit zum Teil als hoch empfunden** wird. Insbesondere Personen, welche im Gastronomiegewerbe tätig sind, berichten von sehr wenig Freizeit und von Schwierigkeiten, alles unter einen Hut zu bringen.

Insgesamt ist für ein Teillohnmodell eine lange, kontinuierliche und daher **im Gegensatz zu anderen Arbeitsintegrationsprogrammen relativ aufwändige Begleitung** nötig, was genügend Ressourcen erfordert. Dieser hohe Aufwand zahlt sich jedoch auch in einer nachhaltigeren Integration der Teilnehmenden aus.

### 3.8 Optimierungsmöglichkeiten und erwartete Entwicklungen

Einige unter Punkt 3.7 beschriebenen Schwierigkeiten in der Umsetzung des Teillohns könnten durch eine **Erhöhung der Ressourcen der Job Coaches** erreicht werden: Wenn mehr Zeit für die Begleitung der einzelnen Personen zur Verfügung stehen würde, könnten die **Förderung der Teilnehmenden genauer überwacht und sichergestellt** werden: Eine teilnehmende Person berichtet, dass sich das Förderengagement der Arbeitgebenden nach Besuchen durch die Job Coaches erhöht hat. Allerdings hielt dieser Effekt nicht so lange an. Hier wären eine erhöhte Verbindlichkeit und eine engmaschigere Begleitung nötig. Weiter würden die Job Coaches durch eine noch engere Begleitung schneller merken, wenn einen Kurs (berufsbegleitende Qualifizierung) bei einem Teilnehmenden ausläuft und so die **kontinuierliche berufsbegleitende Qualifizierung vermehrt sichergestellt** werden könnte.

Für Personen, welche auch nach Abschluss des Teillohns die Lernziele nicht erreicht haben und zu erwarten ist, dass sie **auch in Zukunft nicht vollständig den Ansprüchen einer regulären Festanstellung entsprechen** werden, gibt es **aktuell noch keine ausgearbeitete Lösung**:

*«Also wir haben Anstellungen, die sind beide über 50 und haben beide massive Sprachschwierigkeiten, da kam es nicht zu einer Festanstellung, einfach, weil der Arbeitgeber auch nach diesen Zwei Jahren gesagt haben, er verdient den Mindestlohn nicht, also der Arbeitgeber hat gesagt, der müsste wie einen Leistungslohn bekommen langfristig. (..) Diese beiden erhielten eine Sondergenehmigung um zu einem Minderlohn arbeiten zu können. Aber eigentlich gibt es da wie noch keine Lösung. Wir hätten da gerne noch etwas.»* Zitat Job Coach, Interview-Zeitpunkt 1

Teilweise gibt es von Seiten der Teilnehmenden einen **Wunsch nach einem Zertifikat** für den Abschluss des Teillohns in einer bestimmten Branche. Bezüglich Lohn und erhaltener Förderung wird von Teilnehmenden, wie auch von Arbeitgebenden teilweise **eine noch klarere Abgrenzung zum Praktikum** gewünscht.

Betreffend die zukünftige Entwicklung wird von Seiten der Job Coaches eine (noch) **grössere Akzeptanz und Bereitschaft zum Teillohn durch die Arbeitgebenden und die potenziellen Teilnehmenden** erhofft und erwartet.

## 4 Fazit

Das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> wird **sehr positiv wahrgenommen** und zeigt sich als **sehr vielseitig einsetzbares, zielführendes Modell**. Die Erfolgsquote in Form einer anschliessenden Integration in den ersten Arbeitsmarkt (Festanstellung oder Lehre) ist hoch und zeigt, dass das Teillohnmodell eine wichtige Ergänzung für die berufliche Integration von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen darstellt. Durch die **On-the-job-Qualifizierung** während maximal 1.5 Jahren im ersten Arbeitsmarkt gelingt es dem Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> in mehr als 4 von 5 Fällen, die anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen an den Arbeitsmarkt heranzuführen und in eine Festanstellung oder Berufslehre zu bringen.

Die **zentrale Herausforderung** des Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> ist die **Akzeptanz und Bereitschaft** auf Seiten der Arbeitgebenden und Teilnehmenden, sowie die **Sicherstellung der vereinbarten Förderung**. Wünschenswert wäre eine noch engere Begleitung der zu integrierenden Personen, was durch **vergrösserte Personelle Ressourcen** auf Seite der Job Coaches zu erreichen wäre.

Die **Qualität der Arbeit der Job Coaches ist zentral für das Gelingen eines Teillohn-Modells**. Die intermediäre Rolle der Job Coaches, v.a. zwischen Teilnehmenden und Betrieben, aber auch mit weiteren involvierten Akteuren, erfordert professionelle Kompetenzen. Gleichzeitig bedingt das individuelle Vorgehen auch flexibles, pragmatisches und teilweise unkonventionelles methodisches Handeln. Die Arbeit der Job Coaches wird von sämtlichen beteiligten Personen durchwegs gelobt, sämtliche Ergebnisse weisen darauf hin, dass die beschriebenen Kompetenzen auf Ebene der Job Coaches in sehr hohem Ausmass vorhanden sind. Die Arbeit der Job Coaches stellt **die Grundlage der bisher gezogenen positiven Bilanz über das Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup>** dar.



## 5 Evaluationskonzept und Methoden

Die obig ausgeführten Erkenntnisse beruhen auf den Erkenntnissen aus den Evaluationsuntersuchungen, welche von einem Evaluationsteam der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit<sup>7</sup> durchgeführt wurden. Die Evaluation bestand aus vier Untersuchungsmodulen. Die Resultate aus diesen Modulen wurden ausgewertet und die Resultate den einzelnen Forschungsfragen zugeordnet und so eine Synthese gebildet, welche in den obigen Kapiteln abgebildet ist. Im Folgenden sind die in der Evaluation verwendeten Methoden und das genau Vorgehen der einzelnen Untersuchungen beschrieben.

### 5.1 Leitfadengestützte Interviews mit Teillohn-Teilnehmenden

Insgesamt wurden 13 Personen interviewt, welche im Teillohn angestellt waren, bzw. sind, oder den Teillohn bereits beendet hatten. Die Interviews fanden zu drei verschiedenen Zeitpunkten zwischen Januar 2016 und März 2017 statt. Der Zeitpunkt der Interviews war so gewählt, dass die Teilnehmenden bereits einigen Monaten Erfahrung mit und im dem Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> hatten. Es wurden sowohl Teilnehmende, die sich noch in der Teillohnanstellung befinden, als auch solche die ihre Teillohnanstellung bereits wieder beendet haben, befragt.

Bei der Stichprobenziehung für die Interviews mit den Teilnehmenden wurde nach Möglichkeit auf eine möglichst grosse Varianz der Merkmale Alter, Geschlecht, Nationalität und Branchen der Teillohngestellten geachtet. Die Personen wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt.

Zum Zeitpunkt der Befragungen befanden sich die interviewten Personen in unterschiedlichen Teillohnstufen. Bei zwei der befragten Personen kam es vor dem Befragungszeitpunkt zu einer Auflösung der Teillohnanstellung. Beide Personen haben die Teillohn-Stelle von sich aus gekündigt. Eine Person hat bereits eine neue Festanstellung in einem anderen Betrieb gefunden, bei der anderen Person war die Anschlusslösung zum Zeitpunkt der Befragung noch unklar.

Als Grundlage für die Interviews diente ein Leitfaden, der vor der 2. Interviewrunde auf Grund von den Erfahrungen der ersten Interviewrunde nochmals sprachlich überarbeitet wurde, wobei es vor allem darum ging, die Fragen einfacher zu formulieren.

Bei den leitfadengestützten Interviews wurden die Teilnehmenden u.a. gefragt, welche Erwartungen und Hoffnungen sie im Zusammenhang mit der Teilnahme am Projekt Teillohn<sup>plus</sup> hegten, welche Ziele sie bisher erreichen konnten und wie sie die Teilnahme am Projekt erleben (Zusammenarbeit mit Job Coaches resp. mit dem Arbeitgebenden, positive resp. negative Erfahrungen bei der Arbeit, Bewertung der schulischen Angebote etc.).

Bei den Teilnehmenden mit wenig sprachlichen Qualifikationen wurde ein Dolmetscher resp. eine Dolmetscherin für das Gespräch beigezogen.

Alle Interviews wurden transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (in Anlehnung an Kuckartz, 2014<sup>8</sup>). Für die inhaltsanalytische Auswertung wurde basierend auf den Fragestellungen der Evaluation Kategorien gebildet und anschliessend die Textstellen aus den Interviews den Kategorien zugeordnet.

### 5.2 Leitfadengestützte Interviews mit den beteiligten Job Coaches

Die am Stufenmodell Teillohn<sup>plus</sup> beteiligten Job Coaches wurden zu zwei Zeitpunkten (Herbst 2016 und Frühling 2018) interviewt. Für die zwei Interviews mit den Job Coaches wurde ebenfalls ein Leitfaden entwickelt. In diesen Gesprächen waren unter anderem ihre Einschätzung der bisherigen Umsetzung des Stufenmodells Teillohn<sup>plus</sup>, Voraussetzungen auf der Ebene der Teilnehmenden, welche den Verlauf im Teillohn<sup>plus</sup> begünstigen, beabsichtigte und unbeabsichtigte Wirkungen des Teillohn<sup>plus</sup> sowie Reaktionen seitens Arbeitgebenden und Entwicklungen im Verlauf der Pilotphase Thema.

---

<sup>7</sup> Während der Evaluation kam es zu einem Wechsel der Besetzung des Evaluationsteams. Zum Evaluationsteam gehörten in der ersten Phase S.Aeschbach und Ch. Mühlebach, in der zweiten Phase Daniel Schaufelberger und Oriana Gebhard.

<sup>8</sup> Kuckartz, Udo (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Inhaltsanalyse. Weinheim: Beltz Juventa

Die Interviews wurden transkribiert und analog zu den Interviews mit den Teilnehmenden inhaltsanalytisch ausgewertet (in Anlehnung an Kuckartz, 2014<sup>6</sup>). Für die inhaltsanalytische Auswertung wurde basierend auf den Fragestellungen der Evaluation Kategorien gebildet und anschliessend die Textstellen aus den Interviews den Kategorien zugeordnet.

### 5.3 Leitfadengestützte Interviews mit weiteren Stakeholder

In leitfadengestützten Interviews mit drei Mitarbeitenden der regionalen Sozialdienste (Chur und Mittelbünden) und dem Vertreter der Kontrollstelle der Tripartiten Kommission wurden die Sichtweisen von wichtigen Akteuren auf das Pilotprojekt und deren bisherige Erfahrungen mit dem Pilotprojekt erfragt. Die Interviews wurden persönlich oder telefonisch durchgeführt. Als Grundlage diente ein Leitfaden. Die Interviews dienten dazu, Fragen rund um die Umsetzung und die Akzeptanz des Angebots zu beantworten und gleichzeitig allfällige Schwierigkeiten und Optimierungsbedarf in Bezug auf die Umsetzung zu erkennen.

Die Interviews wurden im Frühling 2018 durchgeführt.

Die Interviews wurden protokolliert und analog zu den Interviews mit den Teilnehmenden inhaltsanalytisch ausgewertet (in Anlehnung an Kuckartz, 2014<sup>6</sup>). Für die inhaltsanalytische Auswertung wurde basierend auf den Fragestellungen der Evaluation Kategorien gebildet und anschliessend die Textstellen aus den Interviews den Kategorien zugeordnet.

### 5.4 Auswertung personenbezogener Daten

Anhand von individuellen Daten aller Teillohn-Teilnehmenden wurden die Merkmale und Verläufe der Teilnehmenden analysiert. Neben personenbezogenen Daten (Alter, Geschlecht, Schulbildung/Anzahl Schuljahre, Berufsausbildung, Berufserfahrung, Aufenthaltsdauer CH, Bewilligung, Staatsangehörigkeit, Deutschkenntnisse) werden Daten zur Teillohnanstellung (Branche, Tätigkeit, Pensum, Lohn) und dem Verlauf während des Stufenmodells (Beschäftigungsgrad, Deutschkenntnisse) erfasst.

Die vom Amt für Migration dem Evaluationsteam zur Verfügung gestellten Daten wurden plausibilisiert und bei Unklarheiten Rückfragen gestellt und die Daten bereinigt.

Die Daten wurden deskriptiv ausgewertet. Für tieferegehende Analysen der Daten der Teilnehmende war der Zeitpunkt der Evaluation jedoch noch zu früh: Da bis jetzt nur 24 Personen den Teillohn beendet haben (30 befinden sich noch im Stufenmodell) waren weitere Analysen (wie beispielsweise die Analyse von einzelnen Erfolgsfaktoren mit Hilfe von Regressionsanalysen) nicht möglich.

Um weitere Erkenntnisse zu gewinnen wurde ein Vergleich der Daten der Teilnehmenden mit Daten zur Gesamtheit der anerkannten Flüchtlinge und vorläufig aufgenommenen Personen mit Daten des Staatssekretariats für Migration (Stand 31.12.2017) verglichen.

### 5.5 Online-Befragung der Arbeitgebenden

Die Sichtweisen der involvierten Arbeitgebenden werden im Rahmen einer Online-Befragung erhoben. Die Arbeitgebenden wurden dabei nach ihren Erfahrungen mit dem Stufenmodell Teillohn bzw. mit den Teillohn-Mitarbeitenden, der Zusammenarbeit der involvierten Akteure (Job Coach, Mitarbeitende Sozialamt u.a.) sowie ihrer Aufgabe zur berufspraktischen Qualifizierung der Teillohn-Mitarbeitenden befragt.

Insgesamt wurden 44 Arbeitgebende per Mail zur Befragung eingeladen. Nach zwei Wochen wurde ein Erinnerungsmail verschickt, nach 4 Wochen eine letzte Bitte zur Ausfüllung des Fragebogens. Insgesamt haben 23 Arbeitgebende den Fragebogen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 52% entspricht.

Die Fragebögen wurden zu 65% von den direkten Vorgesetzten der im Teillohn angestellten Personen beantwortet. In 5 Fällen hat die indirekte vorgesetzte Person, in zwei Fällen die von seitens des HR Zuständige Person den Fragebogen ausgefüllt.



Die Daten wurden plausibilisiert und anschliessend deskriptiv ausgewertet.

## Verzeichnisse

### Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Darstellung des Konzeptes Stufenmodell Teillohn <sup>plus</sup> (Amt für Migration, Kanton Graubünden) | 5  |
| Abbildung 2: Verläufe von Personen, welche den Teillohn beendet haben   | 8  |
| Abbildung 3: Zufriedenheit der Arbeitgebenden mit dem Mass an erhaltenen Informationen                              | 16 |

### Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Vergleich des Alters von Teilnehmenden und Gesamtheit an anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden              | 12 |
| Tabelle 2: Vergleich des Geschlechteranteils von Teilnehmenden und Gesamtheit an anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden | 12 |
| Tabelle 3: Vergleich der Herkunftsländer von Teilnehmenden und der Gesamtheit an anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen im Kanton Graubünden | 12 |

# Anhang

## Häufigkeitstabellen zu den Teilnehmenden Personen

| Alter           | Anzahl Personen | %           |
|-----------------|-----------------|-------------|
| 20-29 Jahre     | 28              | 49%         |
| 30-39 Jahre     | 18              | 32%         |
| 40-49 Jahre     | 8               | 14%         |
| 50-59 Jahre     | 2               | 4%          |
| Unter 20 Jahren | 1               | 2%          |
| <b>Total</b>    | <b>57</b>       | <b>100%</b> |

| Aufenthaltsstatus | Anzahl Personen | %           |
|-------------------|-----------------|-------------|
| B                 | 21              | 37%         |
| B/N Spezialfall   | 1               | 2%          |
| C                 | 1               | 2%          |
| F                 | 34              | 59%         |
| <b>Total</b>      | <b>57</b>       | <b>100%</b> |

| Herkunftsland | Anzahl Personen | %           |
|---------------|-----------------|-------------|
| Afghanistan   | 8               | 14%         |
| China / Tibet | 6               | 11%         |
| Eritrea       | 29              | 51%         |
| Irak          | 2               | 4%          |
| Pakistan      | 1               | 2%          |
| Somalia       | 1               | 2%          |
| Sri Lanka     | 2               | 4%          |
| Sudan         | 1               | 2%          |
| Syrien        | 3               | 5%          |
| Tibet         | 3               | 5%          |
| Uganda        | 1               | 2%          |
| <b>Total</b>  | <b>57</b>       | <b>100%</b> |

| Berufsbildung im HL | Anzahl von ID | %           |
|---------------------|---------------|-------------|
| Ja                  | 9             | 16%         |
| Nein                | 48            | 84%         |
| <b>Total</b>        | <b>57</b>     | <b>100%</b> |

| Berufsbildung anerkannt in CH | Anzahl von ID | %           |
|-------------------------------|---------------|-------------|
| Nein                          | 57            | 100%        |
| <b>Gesamtergebnis</b>         | <b>57</b>     | <b>100%</b> |

| Deutschniveau mündlich vor TL | Anzahl Personen | %           |
|-------------------------------|-----------------|-------------|
| A1                            | 5               | 9%          |
| A1                            | 1               | 2%          |
| A2                            | 31              | 54%         |
| A2                            | 9               | 16%         |
| B1                            | 10              | 18%         |
| C1                            | 1               | 2%          |
| <b>Total</b>                  | <b>57</b>       | <b>100%</b> |

| Schulbildung im HL | Anzahl Personen | Mittelwert   |
|--------------------|-----------------|--------------|
| 0                  | 2               |              |
| 1                  | 1               |              |
| 2                  | 2               |              |
| 3                  | 2               |              |
| 4                  | 4               |              |
| 5                  | 3               |              |
| 6                  | 2               |              |
| 7                  | 4               |              |
| 8                  | 3               |              |
| 9                  | 11              |              |
| 10                 | 3               |              |
| 11                 | 3               |              |
| 12                 | 2               |              |
| 13                 | 2               |              |
| 14                 | 4               |              |
| 15                 | 3               |              |
| 16                 | 1               |              |
| 17                 | 2               |              |
| Keine Angaben      | 3               |              |
| <b>Total</b>       | <b>57</b>       | <b>8.685</b> |