

# Mitbestimmung in der Arbeitsintegration der SEB

## Ein Werkstattbericht

**Workshop im Rahmen der Jahrestagung der Schweizerischen Vereinigung für  
Sozialpolitik (SVSP) am 30. Oktober 2024 in Bern**

Kaspar Hauser (SEB) / Rahel Strohmeier Navarro Smith (ZHAW) / Daniela Wirz (ZHAW) /  
Benjamin Woerlen (SEB)

# Ablauf

- **Ausgangslage:**  
Motivation für das Kooperationsprojekt und Rahmenbedingungen (Kaspar Hauser)
- **Selbstbestimmung und Mitbestimmung in der Arbeitsintegration:**  
Was ist das und wie geht das? (Daniela Wirz)
- **Mitbestimmungs-Workshops für Klient:innen:**
  - Grundkonzept und Erfahrungen aus drei durchgeführten Pilot-Workshops (Rahel Strohmeier Navarro Smith)
  - Follow Up: Umsetzung der Workshopergebnisse und allgemeine Gelingensbedingungen auf betrieblicher Ebene (Benjamin Woerlen)
- **Diskussion in Gruppen und im Plenum:**
  - Wo sehen Sie Chancen und Risiken der Mitbestimmung?
  - Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Mitbestimmung?
- **Abschluss**

# Ausgangslage / Vorgehen

Kaspar Hauser (SEB)

# Ausgangslage

- Strategie «Arbeitsmarkt 2025»: Weg von Gegenleistungspflicht und Sanktion hin zu Freiwilligkeit und Eigenmotivation (Selbstbestimmung)
- Nächster Schritt: Mitbestimmungsmöglichkeiten fördern und implementieren
- Kooperatives Forschungs- und Entwicklungsprojekt in Zusammenarbeit mit der zhaw: Wie kann Mitbestimmung der Klient\*innen der Arbeitsintegration SEB gelingen, sodass sie für alle gewinnbringend ist?
- Kontext Organisation

# Vorgehen I

- Workshop in der Geschäftsbereichsleitung: Begriffsklärung Mitbestimmung / Selbstbestimmung im obersten Kader
- Bestandsaufnahme durch das Projektteam ZHAW
  - Es gibt schon Praxis aber noch keine durchgängige Systematik
  - Pausen- und Gruppenräume mitbestimmend gestalten
  - QR-Code Briefkasten
  - Organisation der Auftragserledigung (wer macht was und wie wird es gemacht)
  - Betriebsversammlung
  - kein Einbezug von Klient\*innen Entwicklung Strategie und Angebot
- Kaderkonferenz: Begriffsklärung / Präsentation Bestandesaufnahme / Sammlung von Umsetzungsideen im gesamten Kader

# Vorgehen II

- Workshop in der Geschäftsbereichsleitung: Konkretisierung von Grundsätzen und Rahmenbedingungen
  - Fokus auf das Wie bei vorgegebenem Was
  - Keine kollektive Interessenvertretung im Sinne einer Personalkommission
  - Möglichkeiten aber keinen Zwang zur Mitbestimmung schaffen
  - Bestehende Rahmenbedingungen und Kompetenzregelungen legen auch den Spielraum für die Mitbestimmung fest
- Entwicklung der Produktidee Mitbestimmungs-Workshops mit Klient\*innen
- Durchführung von extern moderierten Mitbestimmungsworkshops in drei Teams



# Herausforderungen

- Top down Vorgehen bei bottom up Thema
- Thema Mitbestimmung von Mitarbeitenden
- Wir Profis wissen es doch besser. Paternalistischer Sozialstaat.

# Ausblick

- Schulung von internen Moderator\*innen
- Regelmässige Durchführung von Workshops in weiteren Teams
- Schwerpunktthema Mitbestimmung auch in Bezug auf die Mitarbeiter\*innen aufgreifen

# Selbst- und Mitbestimmung in der Arbeitsintegration: Was ist das und wie geht das?

Daniela Wirz (ZHAW)



# Wichtig! Reflexive Begriffsdefinition

- Historische Bedeutung
  - Selbst- und Mitbestimmung nur für ausgewählte Personengruppen
- Standardbegriffe in Managementdiskursen und Regierungsprogrammen
  - Selbstbestimmung in Aktivierungspolitik = Zuschreibung individueller Verantwortung
  - Partizipation zwischen Imagepflege und Druck oder Zwang

# Selbstbestimmung vs. Mitbestimmung

**Selbstbestimmung** = Entscheidungsmöglichkeiten einzelner Personen

Beispiele:

- *Welche Aufgaben übernehme ich im Arbeitsalltag?*
- *An welchen Kursen nehme ich teil?*

**WAS?**

**Mitbestimmung** = Mitsprache beim Kollektiven

Beispiele:

- *Wie organisieren wir den Arbeitsalltag?*
- *Welche Kurse möchten wir zur Auswahl haben?*

**WIE?**

# Spielraum für Selbst- und Mitbestimmung im AI-(Arbeits-) Alltag

- Verhältnis von Selbst- und Mitbestimmung in restriktiven Rahmen
- Bei eingeschränkter Selbstbestimmung ist Mitbestimmung oft noch immer möglich
- Spielräume bei klarem Fokus auf Mitbestimmung

# Mitbestimmung in der AI – was hat sich bewährt?

- Fokus der Mitbestimmung auf «Wie» bei vorgegebenem «Was»
- Mitbestimmung wird durch Reflexionsgefäße erlebbar
- Auch informelle Zusammenkünfte wie Betriebsausflüge oder Mitarbeitendenanlässe als Mitbestimmungsmöglichkeiten

→ Wichtig: keinen Mitbestimmungszwang schaffen!

# Zielgruppen

Relevante Faktoren bei der Schaffung von Mitbestimmungsmöglichkeiten:

- Ressourcenausstattung
- lebensweltliche und biografische Passung
- Vertrauensbasis

→ keine Einschränkung auf bestimmte Adressat:innen-  
bzw. Klient:innengruppen

# Gelingsbedingungen

- Kultur der Zusammenarbeit: Augenhöhe als Grundvoraussetzung
- Mitbestimmungsrahmen klar und transparent kommunizieren – Wo können wir mitbestimmen, wo nicht?
- Mitbestimmungsformen sorgfältig und umsichtig gestalten

# Herausforderungen

- Was, wenn wir in der AI etwas leben, dass dann in der Realität des 1. Arbeitsmarktes ganz anders ist?
- Hinterfragen bestehender Kompetenz-Strukturen und Hierarchien

# Chancen

- Positive Wechselwirkung von Mitbestimmung und Selbstwirksamkeit
  - Beitrag zu einer positiven und produktiven Arbeitsumgebung
  - Motivation und Befähigung zum aktiven Beitrag zur eigenen Entwicklung und zum Erfolg der Organisation



# Mitbestimmungs-Workshops für Klient:innen

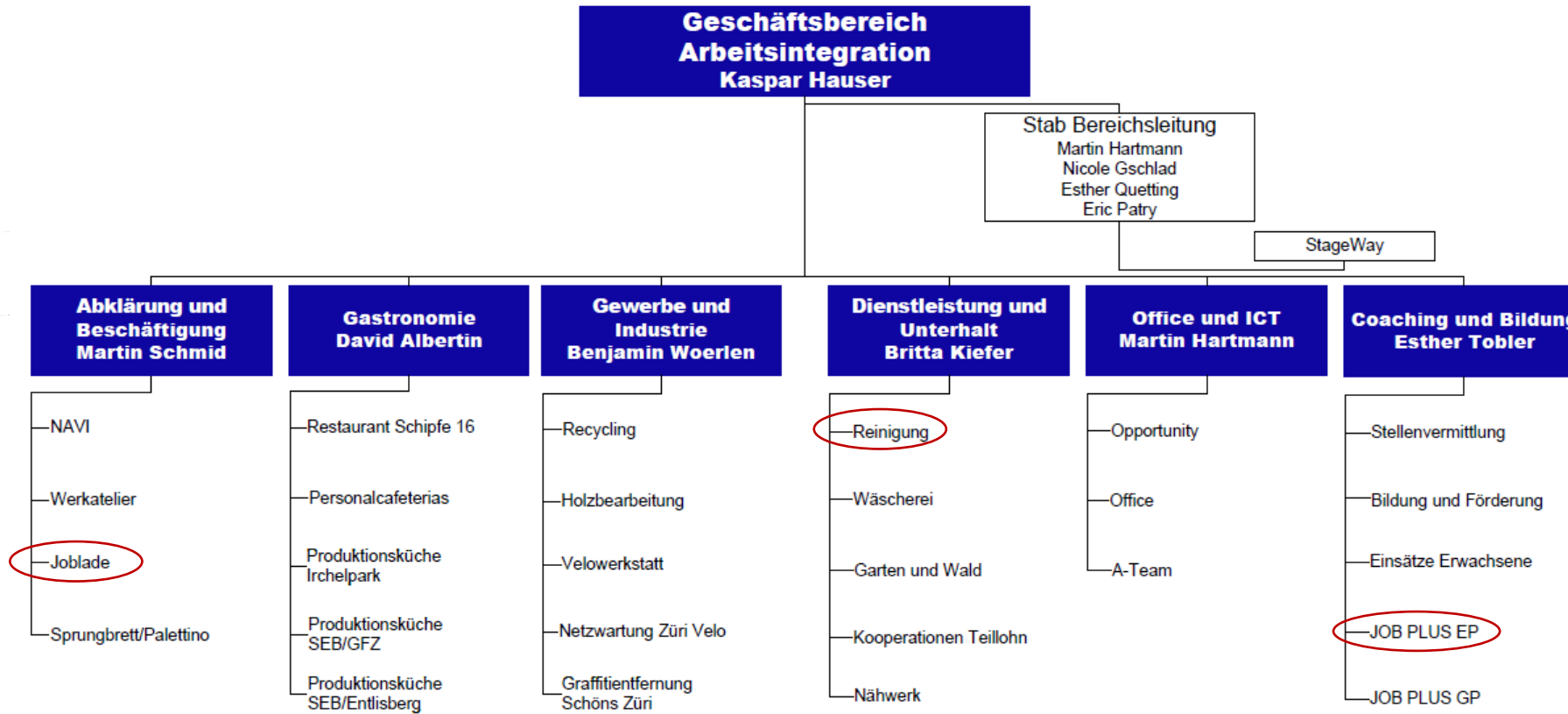
Rahel Strohmeier Navarro Smith (ZHAW) und Benjamin Woerlen  
(SEB)

# Grundkonzept

- Hauptziel: Prozesse, Abläufe und Zusammenarbeit verbessern
- Zusatzziele:
  - Wertschätzung zeigen und Zusammenhalt stärken
  - Kultur und Kompetenz zur Mitbestimmung fördern
  - Engagement und Motivation stärken
  - Effizienz und Qualität steigern
- Freiwillige Teilnahme der Klient:innen; «Subjekte» der Mitbestimmung
- Einbezug der Teamleitung und der Agog:innen/Coaches in einer aktiven und unterstützenden Rolle
- Externe Moderation durch die ZHAW
- Dokumentation der Ergebnisse und Erarbeitung eines internen Schulungskonzepts für die Verstetigung und Verankerung der Mitbestimmungsworkshops

# 3 Pilot-Workshops

Ein Erfahrungsbericht



# SEMO JOB PLUS

Thema: “Coaching-Gespräche”

Ziel: Effizienz & Qualität der Coachinggespräche steigern

- **Was war wichtig?**

Adressat:innengerechte und ansprechende Vorinformation durch die Teamleitung an die Teilnehmenden via Flipchart

- **Was hat funktioniert?**

Perspektivenwechsel: «Wenn ich als Coach im Coaching bei JOB PLUS arbeiten würde, ...» -> Formulieren und sammeln von zentralen Themen und Ideen durch die Teilnehmenden. Kleingruppenmoderation durch die Coaches. Anwesenheit der TL in beobachtender Funktion.

- **Und was nicht?**

Die Priorisierung/Selektion der Themen/Ideen müsste durch die Moderation angeleitet werden. Die Diskussion zu Überlegungen für eine konkrete Umsetzung der erarbeiteten Ideen schien die Teilnehmenden teilweise zu überfordern.

- **Was war das Ergebnis?**

Ideen zu Fokus Lehrstellen, mehr Gruppensettings und zukunftsorientiertem Coaching und wie diese umgesetzt werden könnten wurden weitergehend diskutiert.

# Reinigung

Thema: «Einführung neue Klient:innen / On-Boarding»

Ziel: Effizienz & Qualität des On-Boarding-Prozesses steigern

- **Was war wichtig?**

Einfache Sprache. Eine Agogin fiel kurzfristig aus und konnte durch die TL vertreten werden.

- **Was hat funktioniert? Und was nicht?**

Es braucht ausführlichere Anweisungen für die Kleingruppenmoderation (Worldcafé-Methode).

- **Was war das Ergebnis?**

Die Klient:innen konnten ihre Sichtweise in Bezug auf die Themen Begrüssung, Einarbeitung und Selbstständigkeit einbringen und haben konkrete Vorschläge zur Verbesserung des On-Boardings gemacht (z.B. Erarbeitung eines Einführungskonzepts)

# Joblade

Thema: offen bzw. diverse Themen (vorgängig an der Betriebsversammlung gesammelt)

Ziel: offen bzw. allgemein: Zusammenarbeit verbessern, Wertschätzung zeigen, Kultur/Kompetenz zu Mitbestimmung fördern, Engagement und Motivation stärken, Verbesserungsbereiche erkennen

- **Was war wichtig?**

Einfache Sprache für die Kommunikation im Workshop verwenden (z.B. Piktogramme für den Stimmungsbarometer und die Rückmeldungen anstelle von Mentimeter via Handy)

- **Was hat funktioniert? Und was nicht?**

Einzelne Teilnehmende haben sich sehr viel stärker eingebracht als andere. Das Format «Workshop» ist vielleicht für gewisse Teilnehmende zu hochschwellig und es bräuchte allenfalls zusätzlich noch andere Formate, wie sich Teilnehmende nicht nur verbal, sondern vielleicht mit Ideenskizzen, Zeichnungen, Bildern etc. einbringen können.

- **Was war das Ergebnis?**

Ideen und Vorschläge zu den Themen Umgang miteinander, Handy und Essen

# Learnings aus den Pilot-Workshops

- Varianten für die Pilot-Durchführungen sind möglich: Workshopthema vorgeben vs. offen lassen – aber Klärung, was *nicht* Thema sein kann.
- Rahmenbedingung: Workshops werden von Dritten und nicht von den Teamleitungen moderiert – das hat sich bewährt.
- Anpassungen der Methodik je nach Kontext: Sorgfältige Vorbereitung sowie Anpassung des didaktischen Settings je nach Zielgruppe (nieder- vs. höherschwellige Methoden) sind zentral.
- Wichtigkeit der Dokumentation der Ergebnisse und Kommunikation des weiteren Vorgehens: Wie werden die in den Workshops erarbeiteten Ideen umgesetzt?
- Grundlagen und Erfahrungen für ein Schulungskonzept für interne Moderator:innen und für die Verstetigung der Mitbestimmungs-Workshops sind vorhanden.

# Follow Up (I)



Stadt Zürich  
Soziale Einrichtungen  
und Betriebe

Ergebnisse & Erkenntnisse der durchgeführten Workshops in den drei Teams:

- Mitbestimmungsprojekt "Job Plus EP"
- Mitbestimmungsprojekt "Joblade"
- Mitbestimmungsprojekt "Reinigung"



# Follow Up (II)



Stadt Zürich  
Soziale Einrichtungen  
und Betriebe

Gelingsbedingungen von Mitbestimmungsmöglichkeiten von Klient\*innen in der Arbeitsintegration:

- Herangehensweise & Vorbereitung
- Durchführung der Workshops
- Nachbearbeitung & Verankerung

# Diskussion:

Wo sehen Sie Chancen und Risiken der Mitbestimmung?

Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Mitbestimmung in einem Betrieb/Angebot?

## **Schritt 1: Einzelarbeit / 5'**

- Gedanken zu Fragen bei Schritt 2 notieren

## **Schritt 2: Austauschrunde in der Tischgruppe / 10'**

- Wer bin ich?
- Relevanz des Themas in meinem (Arbeits-)Kontext?
- Was ist wichtig/zu beachten?
- Wo sehe ich Chancen und Risiken? Was sind aus meiner Sicht zentrale Gelingensbedingungen?

## **Schritt 3: Erarbeitung in der Tischgruppe / 15'**

- Drei zentrale Aspekte für eine erfolgreiche Umsetzung ausarbeiten und auf Flipchart festhalten



**Stadt Zürich**  
Soziale Einrichtungen  
und Betriebe

# Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

[Kaspar.Hauser@zuerich.ch](mailto:Kaspar.Hauser@zuerich.ch)

[Rahel.Strohmeier@zhaw.ch](mailto:Rahel.Strohmeier@zhaw.ch)

[Daniela.Wirz@zhaw.ch](mailto:Daniela.Wirz@zhaw.ch)

[Benjamin.Woerlen@zuerich.ch](mailto:Benjamin.Woerlen@zuerich.ch)