



KVJS

Kommunalverband für
Jugend und Soziales
Baden-Württemberg

KVJS

Forschung

Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg

Abschlussbericht

Prof. Dr. Susanne Schäfer-Walkmann

Bianca Burde

Geraldine Höbel

Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS)

Zentrum für kooperative Forschung

IfaS

Prof. Dr. Marc Kuhn

Natalie de Jong

Kerstin Kron

Julia Lepthin

Steinbeis Transferzentrum

Institute for Science and Markets (ISM)

Zentrum für Empirische Forschung

ISM



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1 Das forschungsgestützte Entwicklungsprojekt im Überblick	5
1.1 Ausgangspunkt/Problemstellung	5
1.2 Zielsetzung	6
1.3 Forschungsleitende Fragestellung	7
1.4 Forschungsdesign	8
1.5 Stichprobenauswahl	10
1.5.1 Clusteranalyse als wissenschaftliches Verfahren zur Stichprobenauswahl	10
1.5.2 Ergebnis der Clusteranalyse.....	11
2 Der sozialen Wertschöpfung auf der Spur	14
2.1 Vorüberlegungen.....	14
2.2 Qualitativer Studienteil.....	16
2.2.1 Theoretische Rahmung	16
2.2.2 Das qualitative Erhebungsverfahren	19
2.2.3 Methodisches Vorgehen zur Ermittlung der nicht-monetären Wertschöpfungsindikatoren und Items.....	22
2.2.4 Zusammenfassung und abschließende Itementwicklung	28
2.3 Quantitativer Studienteil	31
2.3.1 Konstruktion des Befragungsinstruments für Mitarbeitende (2015).....	31
2.3.2 Anpassungen an die Konstruktion des Befragungsinstruments für Mitarbeitende (2016)	37
2.3.3 Konstruktion des Befragungsinstruments für externe Anspruchsgruppen (2015)	41
2.3.4 Anpassungen an die Konstruktion des Befragungsinstruments für externe Anspruchsgruppen (2016)	45
2.3.5 Konstruktion des Befragungsinstruments für die Geschäftsführung (2015).....	47
2.3.6 Anpassung an die Konstruktion des Befragungsinstruments für die Geschäftsführung (2016).....	48
2.4 Durchführung der quantitativen Befragung	52
2.4.1 Methodik der quantitativen Befragung	52
2.4.2 Stichprobe der quantitativen Befragung.....	53
2.5 Relevante betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Darstellung der ökonomischen Wertschöpfung einer Integrationsfirma	53



2.5.1	Berichtspflicht einer gemeinnützigen GmbH	54
2.5.2	Auswahl der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Darstellung der ökonomischen Wertschöpfung einer Integrationsfirma	56
3	Das Basiskonzept eines praxistauglichen Kennzahlen- und Reporting- instruments für Integrationsfirmen	61
3.1	Eingangsgrößen zur Ermittlung der Wertschöpfung im Kennzahlen- und Reportingsystem.....	62
3.1.1	Nicht-monetäre Kennzahlen zur Wertschöpfungsleistung	63
3.1.2	Monetäre Kennzahlen zur Wertschöpfungsleistung	64
3.2	Methodisches Vorgehen zur Verknüpfung der betriebswirtschaftlichen Kenngrößen mit den nicht-monetären Wertschöpfungsindikatoren	66
3.3	Darstellung der nicht-monetären Wertschöpfung	68
3.3.1	Indizes der Mitarbeiterbefragung (2016)	68
3.3.2	Indizes der Stakeholderbefragung (2016)	69
3.3.3	Indizes der Geschäftsführerbefragung (2016).....	70
3.4	Darstellung der monetären Wertschöpfung.....	71
3.4.1	Cockpits BWL.....	71
3.4.2	Cockpits Wertschöpfung.....	75
3.4.3	Cockpits Key Performance Indicator.....	78
4	Fazit und Ausblick.....	84
	Anhang	85
	Quellenverzeichnis	91

Vorwort

Integrationsfirmen sind ein wichtiger Faktor zur Beschäftigung von wesentlich behinderten Menschen am allgemeinen Arbeitsmarkt. Zur Erreichung der wirtschaftlichen und sozialen Ziele erhalten Integrationsfirmen Mittel aus der Ausgleichsabgabe. Allerdings müssen Integrationsfirmen strategisch so ausgerichtet sein, dass sie sich überwiegend aus Umsatzerträgen refinanzieren können. Integrationsfirmen erfüllen demnach zwar primär einen sozialen Auftrag – sie sind Sozialunternehmen (Non-Profit-Unternehmen) – jedoch mit starker Markt-orientierung. Integrationsfirmen unterliegen damit einer mehrdimensionalen Erwartungshaltung: Gefragt sind sowohl wirtschaftliche Effektivität und gesellschaftliche Wertschöpfung als auch eine angemessene Beschäftigungskultur. Für diese verschiedenen Wertschöpfungsperspektiven sind aussagefähige Indikatoren notwendig. Gängige Kennzahlensysteme greifen hier zu kurz und bilden die Leistung der Integrationsfirmen nur unzureichend ab.

4 Vor diesem Hintergrund wurde vom KVJS das Forschungsvorhaben „Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg“ initiiert. Ziel war es, ein anwendungsorientiertes System von Messgrößen zur Abbildung der betriebswirtschaftlichen Situation von Integrationsfirmen zu entwickeln und die soziale Wertschöpfung von Integrationsfirmen zu messen. Der vorliegende Abschlussbericht dokumentiert den Forschungsansatz. Er beschreibt ein Kennzahlen- und Reportingkonzept, das anhand qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden entwickelt wurde. Auf dieser Basis ist es möglich, sowohl die monetäre als auch die immaterielle Unternehmensleistung von Integrationsfirmen systematisch abzubilden und zu messen. Die Durchführung des Forschungsvorhabens erfolgte durch einen Forschungsverbund des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS) und des Steinbeis Transferzentrum Institute for Science and Markets (ISM).

Der KVJS bedankt sich bei Frau Prof. Dr. Susanne Schäfer-Walkmann vom IfaS und Herrn Prof. Dr. Marc Kuhn vom ISM für die Bereitschaft, das komplexe Forschungsthema anzugehen. Der Dank gilt auch den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das hervorragende Engagement und die gute Zusammenarbeit. Ein herzlicher Dank gilt nicht zuletzt den Integrationsfirmen, die an dem Forschungsprojekt aktiv beteiligt waren. Sie haben durch ihre kompetente Mitarbeit ein praxisorientiertes Ergebnis erst möglich gemacht.



Landrat Karl Röckinger
Verbandsvorsitzender



Senator e. h. Prof. Roland Klinger
Verbandsdirektor



1 Das forschungsgestützte Entwicklungsprojekt im Überblick

1.1 Ausgangspunkt/Problemstellung

Im Jahr 2013 (Statistisches Bundesamt, Statistik zum 31.12.2013) leben deutschlandweit 7,5 Millionen schwerbehinderte Menschen. Dies entspricht einer Behindertenquote von 9,4 %. Als schwerbehindert gelten im Sinne des Gesetzes Personen, denen von den Versorgungsämtern oder der bei Landesrecht zuständigen Behörde in der Kommunalverwaltung ein Behinderungsgrad (GdB) von 50 und mehr zuerkannt wird und die einen gültigen Schwerbehindertenausweis besitzen (vgl. § 2 Absatz 2 SGB IX; Forscher/Schmid 2015: 10; 16; 29; 64).

Schwerbehinderten Menschen die Möglichkeit zu geben, sich durch Arbeit und Beschäftigung zu integrieren und teilzuhaben, ist die Hauptaufgabe des Integrationsamts beim Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS-Integrationsamt) (vgl. KVJS Homepage, Behinderung und Beruf). Zur Erreichung dieses Ziels bietet das KVJS-Integrationsamt schwerbehinderten Personen vielfältige Angebote von genereller Unterstützung, arbeitsbegleitender Betreuung bis hin zu beruflicher Weiterbildung und außerbetrieblichen Trainings- und Bildungsmaßnahmen. Die Beschäftigung in einer Integrationsfirma (im § 132 Abs. 2 SGB IX Integrationsprojekte genannt) ist eine Möglichkeit, die Teilhabe von schwerbehinderten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern am allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen (vgl. KVJS (Hrsg.) Homepage, Integrationsfirmen).

5

Im Jahr 2014 gibt es in Baden-Württemberg 78 Integrationsfirmen. In diesen Unternehmen wurden 3.274 Personen beschäftigt, von denen fast die Hälfte schwerbehinderte Menschen sind. Für diese Integrationsfirmen wurden in 2014 8,56 Millionen Euro an Fördermitteln aus der Ausgleichsabgabe zur Verfügung gestellt (vgl. KVJS (Hrsg.) Geschäftsbericht 2014/2015: 5).

Für die Teilhabe schwerbehinderter Menschen in Arbeit und Beschäftigung haben sich die vom KVJS-Integrationsamt geförderten Integrationsfirmen als wirksames Instrument bewiesen. Sie bieten sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse für besonders betroffene schwerbehinderte Menschen, die aufgrund der Art und Schwere der Behinderung besondere Beschäftigungsbedingungen benötigen. Integrationsfirmen werden dem allgemeinen Arbeitsmarkt zugeordnet (vgl. KVJS Geschäftsbericht 2014/2015: 8). „In Baden-Württemberg sind die Integrationsprojekte wirtschaftlich solide gegründet [...]“ (KVJS (Hrsg.) Geschäftsbericht 2014/2015: 10) „[...] und keine Einrichtungen, die sich vorwiegend aus staatlichen Transferleistungen finanzieren, sondern markt- und erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen.“ (KVJS (Hrsg.) Geschäftsbericht 2014/2015: 25).

Der Besonderheit von Integrationsfirmen wird eine rein ökonomische Betrachtung nicht gerecht. Von Integrationsfirmen als Non-Profit-Organisationen wird die Erfüllung mehrerer Aufgaben erwartet. Notwendig für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Integrationsfirmen sind neben ökonomischem Erfolg insbesondere eine angemessene Beschäftigungskultur von schwerbehinderten Menschen durch Teilhabe in Arbeit und Beschäftigung sowie die Darstellung der gesellschaftlichen Leistung des Integrationsbetriebs (vgl. KVJS (Hrsg.) Geschäftsbericht 2014/2015: 25).



Das Forschungsprojekt wurde initiiert, um die besondere mehrdimensionale Leistungsqualität von Integrationsfirmen darstellen.

1.2 Zielsetzung

Mit der Zielsetzung, mittelfristig ein anwendungsorientiertes System von Messgrößen zur Abbildung der betriebswirtschaftlichen Situation von Integrationsfirmen sowie zur Beschreibung des Nutzens für die Beschäftigten, ebenso wie des gesellschaftlichen Nutzens auf der Grundlage empirisch gestützter Forschungen zur Verfügung zu haben, wird neues Wissen für die künftige Planung und Unterstützung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg generiert: „Auf diese Weise soll mehr Beschäftigung von Menschen mit Behinderung dauerhaft erreicht werden“ (vgl. Ausschreibungstext 07/2014).

Das forschungsgestützte Projekt wurde in Kooperation zwischen dem Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS), der Fakultät Sozialwesen und dem Steinbeis Transferzentrum Institute for Science and Markets (ISM)/Zentrum für Empirische Forschung (ZEF), Fakultät Wirtschaft an der DHBW Stuttgart umgesetzt. Diese Forschungskoope-
ration von Betriebswirtschaft und Sozial(arbeits)wissenschaft ermöglicht, dem besonderen Bedarf von Integrationsfirmen gerecht zu werden. Diese unterliegen einer mehrdimensionalen Erwartungshaltung. Gefragt sind sowohl wirtschaftliche Effektivität und gesellschaftliche Wertschöpfung als auch eine angemessene Beschäftigungskultur. Gängige Kennzahlensysteme greifen hier zu kurz beziehungsweise bilden die Leistung der Integrationsfirmen nur unzureichend ab.

6

Abbildung 1: Chancen des Kennzahlen- und Reportingsystems



Quelle: IfaS/ISM 2016; Projekt Integrationsfirmen.



Das Projekt hat daher zum Ziel, ein anwendungsorientiertes System von Messgrößen zur Abbildung der betriebswirtschaftlichen Situation von Integrationsfirmen zu entwickeln und deren Wertschöpfung zu messen.

Weitere Chancen, die dem System immanent sind, zeigt die Abbildung 1. So kann beispielsweise die Leistungsfähigkeit eines Integrationsunternehmens individuell aufgezeigt werden. Für eine Referenz bietet der Vergleich zum Durchschnitt die Möglichkeit, die individuellen Werte zu bewerten und zu interpretieren. Die Sichtweise auf die monetären, betriebswirtschaftlichen Daten und gleichzeitig die nicht-monetären sozialen Faktoren lässt Kompensationen in beide Richtungen zu. Auch bietet das System beispielsweise die Chance, mit der Darstellung der Wirtschaftlichkeit Stakeholder von den Leistungen der Integrationsfirma zu überzeugen und Geldgeber gewinnen zu können.

Zum 01.12.2014 startete das vom Kommunalverband für Jugend und Soziales (KVJS) initiierte Entwicklungsprojekt zur „Mehrdimensionalen Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg“.

An dem Projekt beteiligten sich 2015 vierzehn Integrationsfirmen, die anhand verschiedener Indikatoren ausgewählt wurden. Dieser Bericht bildet den Projektstand zum Ende des ersten Projektjahres im Januar 2016 ab.

7

1.3 Forschungsleitende Fragestellung

„An Integrationsfirmen als Non-Profit-Organisationen werden mehrdimensionale Erwartungen gestellt. Um sie nachhaltig weiterzuentwickeln, ist sowohl die Balance von wirtschaftlicher Effektivität (Innenorientierung) und gesellschaftlicher Wertschöpfung (Außenorientierung) als auch eine angemessene Beschäftigungskultur (Teilhabequalität) erforderlich“ (Ausschreibungstext 07/2014: 3).

Aufgrund der Komplexität des Gegenstandes, genauer der „Mehrdimensionalität der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen“, wurde ein interdisziplinäres Forschungsdesign entwickelt, welches die Perspektive der Geschäftsführungen, der Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung und der Kunden beziehungsweise externer Stakeholder in Bezug auf den Forschungsgegenstand gleichermaßen abbildet.

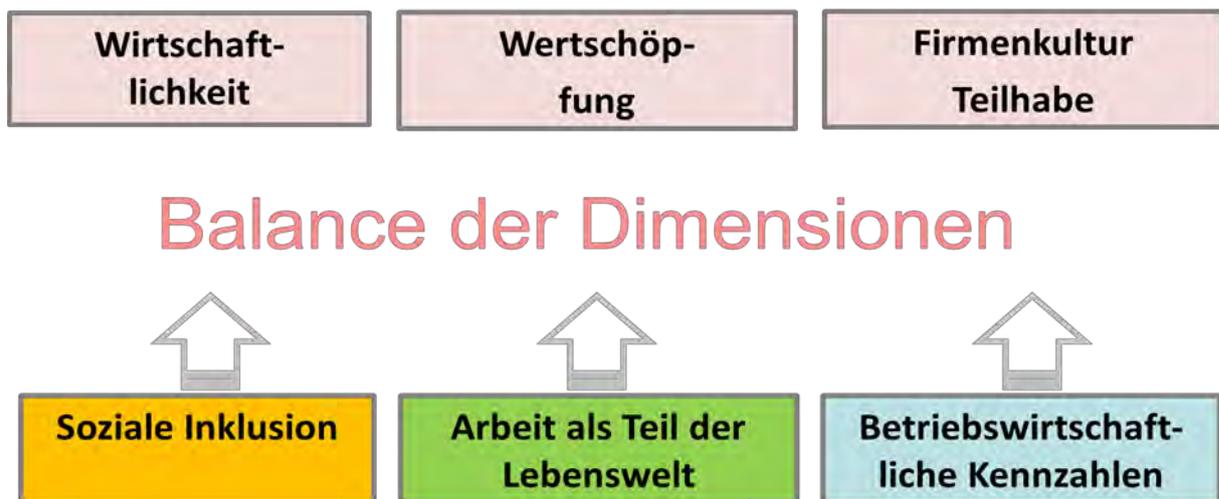
In der Praxis führt diese „Mehrdimensionalität der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen“ zu einer Art Balanceakt von wirtschaftlicher Effektivität, gesellschaftlicher Wertschöpfung und angemessener Beschäftigungskultur/Teilhabequalität.

1. **Soziale Inklusion** („Teilhabe am Leben in der Gesellschaft im Sinne der BRK“) ist das leitende Paradigma, welches für das Handlungsfeld Arbeit und Beschäftigung ausformuliert wurde.
2. **Arbeit und Beschäftigung** wiederum sind Bestandteil der **Alltags- und Lebenswelt** in unserer Gesellschaft (Funktionen von Arbeit als sinngebender Beschäftigung).
3. **Betriebswirtschaftliche Kennzahlen** dienen als Instrument der Analyse, des Vergleichs und der Bewertung (Schwerpunkt: Non-Profit-Unternehmen).



Wie Abbildung 1 verdeutlicht, geht es mit Blick auf das zu entwickelnde Gesamtkonzept eines praxistauglichen Kennzahlen- und Reportingkonzepts insbesondere darum, **diejenigen monetären (betriebswirtschaftlichen) und immateriellen (sozialen) Wertschöpfungsparameter zu identifizieren, die künftig helfen, die Unternehmensleistung von Integrationsfirmen systematisch abzubilden.**

Abbildung 2: Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg



8

Quelle: IfaS/ISM 2015; Projekt Integrationsfirmen.

Vor diesem Hintergrund lautet die **forschungsleitende Fragestellung zum Wertschöpfungsverständnis:**

Was ist die (soziale) Wertschöpfung von Integrationsfirmen?

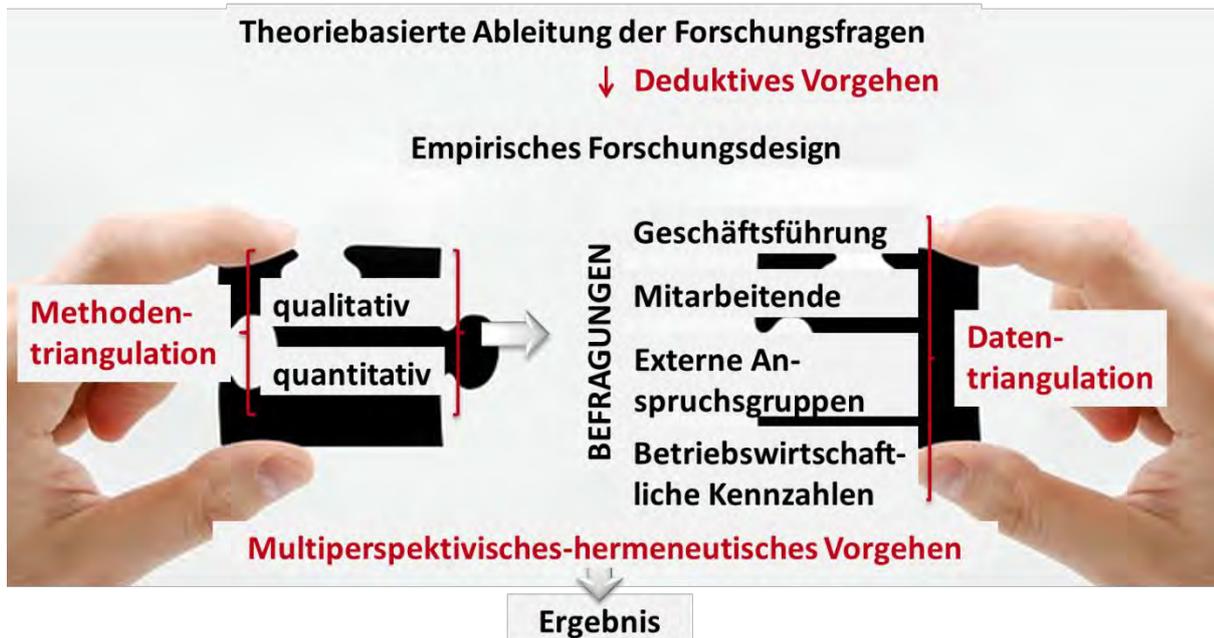
1.4 Forschungsdesign

Die forschungsleitende Fragestellung nach der Wertschöpfung beziehungsweise dem Wertschöpfungsverständnis von Integrationsfirmen wird in einem mehrstufigen, hermeneutisch angelegten Forschungsprozess untersucht. Quantitative und qualitative Studienteile werden aufeinander bezogen beziehungsweise miteinander verschränkt. Mithilfe dieses Vorgehens wird der komplexe Forschungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven erfasst und werden relevante Teilaspekte abgebildet.

Den multiperspektivisch-hermeneutischen Forschungsprozess einer sozialwissenschaftlichen Vorgehensweise zeigt Abbildung 3. Ausgehend von der theoriebasierten Ableitung der Forschungsfragen wird in einem deduktiven Vorgehen das mehrstufige empirische Forschungsdesign in gegenseitigem Austausch der Forschungsinstitute entwickelt und operationalisiert. Zum Einsatz kommen qualitative und quantitative Verfahren (Methodentriangulation). Die qualitativen und quantitativen Studienteile bauen aufeinander auf. Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem qualitativen Studienteil werden bei der Entwicklung des quantitativen Studienteils integriert. Die Ergebnisse aus qualitativem und quantitativem Studienteil sowie

die festgelegten betriebswirtschaftlichen Kenngrößen werden anschließend zur Abbildung der besonderen Wertschöpfungsleistung einer Integrationsfirma aufeinander bezogen.

Abbildung 3: Das multiperspektivisch-hermeneutische Forschungsdesign

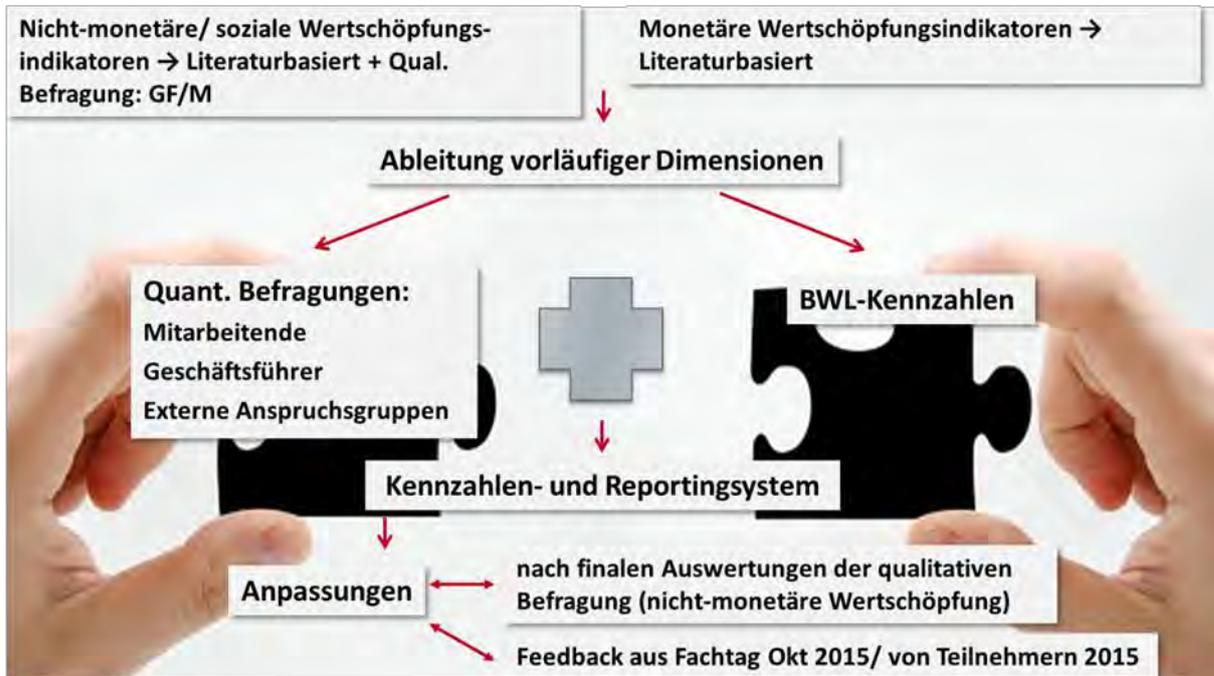


Quelle: IfaS/ISM 2015; Projekt Integrationsfirmen.

Die Ergebnisleistung des Projektjahres 2014/2015 liegt in der Entwicklung eines anwendungsorientierten Kennzahlen- und Reportingsystems wie die nachfolgende Abbildung 4 veranschaulicht.

Das mehrstufige sozialwissenschaftliche Vorgehen identifiziert und beschreibt hypothetische Wirkungen mittels eines Wirkungsmodells. Identifizierte Wirkungen werden durch umfangreiches Material aus den qualitativen Leitfadeninterviews mit der Zielgruppe bestätigt. Die Breite der Wirkungen wird erhoben und durch quantitative Erhebungen analysiert. Relevant bei der Vorgehensweise zur Entwicklung des Kennzahlen- und Reportingsystems sind neben der Zentrierung auf die Zielgruppe Integrationsunternehmen die mehrstufigen Anpassungsschleifen mit Auftraggeber, Experten und Teilnehmenden im ersten Forschungsjahr. So entsteht im permanenten Dialog zwischen Forschung und späteren Anwendern ein auf die Zielgruppe Integrationsfirmen angepasstes Kennzahlen- und Reportingsystem.

Abbildung 4: Systementwicklung des Kennzahlen- und Reportingsystems



10

Quelle: IfaS/ISM 2015/2016; Projekt Integrationsfirmen.

1.5 Stichprobenauswahl

Um die Untersuchung der sozialen Wertschöpfung, unter anderem des Sozialraumbezugs, zu gewährleisten, wird zur Entwicklung und Bildung der Indikatoren eine Quotenstichprobe aus den vom KVJS-Integrationsamt geförderten Integrationsfirmen gebildet. An der Entwicklung teilnehmende Firmen werden über folgende generelle Quotenmerkmale ausgewählt:

- Firmen nach Branchenzugehörigkeit (z. B. Handel, Gastronomie, Dienstleistungen, Produzierende Betriebe, Freizeit, etc.)
- Firmen nach Größenklassen (Kleinst KMU, Klein KMU, mittlere KMU)
- Firmen nach regionaler Verortung (Land, Kleinstadt, mittlere/große Stadt).

Die Auswahl erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem KVJS-Integrationsamt und ist unter anderem abhängig von der Teilnahmebereitschaft der Firmen.

1.5.1 Clusteranalyse als wissenschaftliches Verfahren zur Stichprobenauswahl

Die Clusteranalyse gehört zu den explorativen Verfahren der Datenanalyse. Das Verfahren wird eingesetzt, um Fälle eines Datensatzes (zum Beispiel Unternehmen), für die mehrere Merkmale (Variablen) vorliegen, so in Gruppen zusammenzufassen, dass in einem Cluster bezüglich der Variablen möglichst gleichartige Fälle enthalten sind: „Ziel der Clusteranalyse ist es [damit], aus einer heterogenen Gesamtheit von Objekten homogene Teilmengen zu identifizieren“ (Gutfleisch 2008: 1). Die zentrale Fragestellung lautet, ob zwischen den Unter-



suchungseinheiten (zum Beispiel Unternehmen) eine Ähnlichkeit besteht. Ist dies der Fall, erfolgt eine Zusammenfassung der Untersuchungseinheiten in Gruppen (Backhaus et al. 2008: 391). Die Zielsetzung dieser Segmentierung impliziert, dass sich die gebildeten Cluster möglichst stark voneinander unterscheiden und trennen lassen beziehungsweise heterogen sind (Janssen und Laatz 2013: 489).

Im Forschungsprojekt wird die Clusteranalyse eingesetzt, um die insgesamt 78 Integrationsfirmen zu gliedern und aus dieser Gliederung Unternehmen für die Erhebung im ersten Projektjahr auszuwählen, die für alle Integrationsfirmen repräsentativ sind. Bei der Clusterung werden mehrere Variablen berücksichtigt: Relevant ist vor allem die Zahl der schwerbehinderten Mitarbeiter und die Zahl der Mitarbeiter ohne Behinderung. Wichtig ist darüber hinaus die Branchenzugehörigkeit. Da einige Unternehmungen unterschiedlichen Branchen zugeordnet werden können, wird zusätzlich die Anzahl der unterschiedlichen Branchen einbezogen, in denen die Unternehmen tätig sind. Neben diesen Merkmalen soll zudem die Anzahl der Standorte in die Clusteranalyse eingehen. Berücksichtigt wird zudem die Einwohnerzahl der Unternehmensstandorte, um die Unternehmen voneinander abgrenzen zu können, die in ländlichen und in urbanen Standorten beheimatet sind.

1.5.2 Ergebnis der Clusteranalyse

Bei der Analyse ergeben sich sechs Cluster¹, die in Tabelle 1 aufgeführt sind.

11

Zur näheren Beschreibung der einzelnen Cluster werden die Ausprägungen im Folgenden erläutert.

Cluster 1:

- Firmen sind vorwiegend in Branche Dienstleistungen aktiv.
- Firmen sind im Durchschnitt in ein bis zwei Branchen aktiv.
- Firmen haben nur ein bis zwei Standorte.
- **Die Einwohnerzahlen der Standorte sind im Vergleich extrem hoch (ca. 600.000).**
- Es sind im Schnitt 17 schwerbehinderte Mitarbeiter beschäftigt, was einer mittleren Ausprägung entspricht.
- Die Anzahl der Mitarbeiter ohne Behinderung ist mit 13 gering.

Cluster 2:

- Firmen sind vorwiegend in Branche Dienstleistungen aktiv, vereinzelt in Handel und Industrie.
- Firmen sind im Durchschnitt in ein bis zwei Branchen aktiv.
- Firmen haben nur einen Standort.
- Die Einwohnerzahlen der Standorte bewegen sich in einem mittleren Bereich (ca. 200.000).
- **Es sind im Schnitt mit 42 viele schwerbehinderte Mitarbeiter beschäftigt.**
- **Die Anzahl der Mitarbeiter ohne Behinderung ist mit 61 sehr hoch.**

¹ Durch Absage einer Firma aus dem Cluster 2 und einem damit verbundenem Tausch der Unternehmen konnte Cluster 2 nicht besetzt werden.



Cluster 3:

- Firmen sind vorwiegend in Branche Gastronomie/Hotel oder Handel aktiv.
- Firmen sind im Durchschnitt in ein bis zwei Branchen aktiv.
- **Firmen haben viele (im Schnitt zwölf) Standorte.**
- Die Einwohnerzahlen der Standorte bewegen sich in einem mittleren bis hohen Bereich (ca. 350.000).
- Es sind im Schnitt 17 schwerbehinderte Mitarbeiter beschäftigt, was einer mittleren Ausprägung entspricht.
- Die Anzahl der Mitarbeiter ohne Behinderung liegt mit 20 im mittleren Bereich.

Cluster 4:

- Firmen sind in Branche Gastronomie/Hotel oder Handwerk aktiv.
- **Die Anzahl der Branchen ist mit vier sehr hoch.**
- **Firmen haben viele (im Schnitt sieben bis acht) Standorte.**
- Die Einwohnerzahlen der Standorte bewegen sich in einem mittleren Bereich (ca. 150.000).
- **Es sind im Schnitt mit 97 sehr viele schwerbehinderte Mitarbeiter beschäftigt.**
- Die Anzahl der Mitarbeiter ohne Behinderung ist mit 50 sehr hoch.

Cluster 5:

- Firmen sind vorwiegend in Branche Dienstleistungen oder Gastronomie/Hotel aktiv.
- Firmen sind im Durchschnitt in ein bis zwei Branchen aktiv.
- Firmen haben nur ein bis zwei Standorte.
- **Die Einwohnerzahlen der Standorte sind mit ca. 85.000 relativ gering.**
- **Es sind nur wenige (elf) schwerbehinderte Menschen beschäftigt.**
- **Die Anzahl der Mitarbeiter ohne Behinderung ist mit 13 eher gering.**

Cluster 6:

- Firmen sind vorwiegend in Branche Handwerk, Industrie oder Landwirtschaft aktiv.
- Firmen sind im Durchschnitt in ein bis zwei Branchen aktiv.
- Firmen haben nur einen Standort.
- Die Einwohnerzahlen der Standorte sind mit ca. 18.000 sehr gering.
- Es sind nur wenige (zehn) schwerbehinderte Menschen beschäftigt.
- Die Anzahl der Mitarbeiter ohne Behinderung ist mit zehn sehr gering.



Tabelle 1: Darstellung der Cluster

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
Branche	Dienstleistungen	Dienstleistungen, Handel, Industrie	Gastronomie/Hotel, Handel	Gastronomie/Hotel, Handwerk	Dienstleistungen, Gastronomie/Hotel	Dienstleistungen, Gastronomie/Hotel
Anzahl Branchen	1 bis 2	1 bis 2	1 bis 2	4	1 bis 2	1 bis 2
Standorte	1 bis 2	1	12	7,5	1 bis 2	1
Einwohnerzahl	ca. 600.000	ca. 200.000	ca. 350.000	ca. 150.000	ca. 85.000	ca. 18.000
Mitarbeitende mit Schwerbehinderung	Ø 17	Ø 42	Ø 17	Ø 97	Ø 11	Ø 11
Mitarbeitende ohne Schwerbehinderung	Ø 13	Ø 61	Ø 20	Ø 50	Ø 13	Ø 11
Beispiel-Firma	NikoWerk		INSIVA gGmbH	BZKA gGmbH	Integrationsbetriebe Konstanz	INTEC gGmbH

Quelle: ISM Dezember 2014, Clusteranalyse.

13

Durch die Clusteranalyse wurden die folgenden 14 Unternehmen zur Teilnahme am Forschungsprojekt ausgewählt:

- AfB gGmbH
- BZKA gGmbH
- Cafe Mitnander gGmbH
- ChancenWerkstatt gGmbH
- Fairkauf Mannheim gGmbH
- Hofgut Himmelreich gGmbH
- Integrationsbetriebe Main-Tauber gGmbH - Hotel St. Michael
- ifa Heidelberg Rhein-Neckar gGmbH
- Insiva gGmbH
- INTEC gGmbH
- Integrationsbetriebe Konstanz gGmbH – Hotel Restaurant Seehörnle
- ISO Industrie Service Odenwald gGmbH
- NIKOWerk gGmbH
- Textil-Service Kork gGmbH.



2 Der sozialen Wertschöpfung auf der Spur

2.1 Vorüberlegungen

In der Literatur existieren unterschiedliche Ansätze zur Wirkungsanalyse von sozialen Projekten und Non-Profit-Organisationen. Im Bereich der Evaluation sind hier vor allem die Cost-Effectiveness-Analysen sowie die Cost-Benefit-Analysen verbreitet, während auf der Rechenschaftslegungsseite Ansätze wie der Social Reporting Standard (SRS) oder der Social Accounting and Auditing (ASS)-Ansatz beliebt sind (Schober/Then 2015: 11ff.). In den letzten Jahren setzte sich allerdings immer stärker ein Ansatz zur Wirkungsmessung durch, der sich stärker als die übrigen Ansätze auf die adäquate Erfassung und Attribution der Wirkungen von sozialen Projekten und Institutionen konzentriert: der Social Return on Investment (SROI)-Ansatz. Zentral beim SROI ist die Erstellung eines Wirkungsmodells, bei dem möglichst alle Wirkungen (sowohl monetäre als auch nicht-monetäre) bei möglichst allen Stakeholdergruppen erfasst und kausal auf das soziale Projekt zurückgeführt werden. Um diese Kausalzusammenhänge abzusichern, ist es bei SROI-Analysen wesentlich, den sogenannten „Deadweight“ zu berechnen, das heißt, es wird berücksichtigt, ob die jeweilige Wirkung wirklich auf das jeweilige soziale Projekt zurückzuführen ist oder ob sie ohnehin eingetreten wäre.

14

Von dem Outcome, also den intendierten und unintendierten Bruttowirkungen, wird der Deadweight abgezogen, sodass die Nettowirkungen (Impact) resultieren – also lediglich die Wirkungen, die auf das soziale Projekt zurückzuführen sind (Schober/Then 2015: 43ff.; Schellberg 2010). Der gesellschaftliche Nutzen wird auf unterschiedlichen Wirkungsebenen erfasst – auf der inhaltlichen, der strukturellen und der zeitlichen Ebene. Alle Wirkungen werden – soweit möglich – quantifiziert und im Anschluss monetarisiert. Diese Monetarisierung macht es möglich, schließlich einen individuellen SROI-Wert zu berechnen, der das Verhältnis der monetarisierten Wirkungen zum Input beziehungsweise zur Investition beschreibt. Diese Kennzahl gibt die gesellschaftliche Rendite eines sozialen Projekts wider.

Der SROI-Ansatz darf lediglich als Rahmenmodell verstanden werden, die inhaltliche Ausgestaltung kann sehr unterschiedlich ausfallen und muss an den Zweck der Analyse angepasst werden. So können SROI-Studien in die Versionen light, medium, advanced und integrated unterteilt werden (Schober/Then 2015: 20). Bei einem SROI „light“ liegen in der Regel wenige Ressourcen in Form von Zeit und Budget vor und der Umfang der betrachteten Stakeholder sowie der Umfang der Monetarisierung fallen geringer aus. Der Zweck der Analyse liegt vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit und weniger in dem reinen wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse, woraus sich auch meist eine geringer ausgeprägte wissenschaftliche Rigidität ergibt. Diese Rigidität und damit das Erkenntnisinteresse auf wissenschaftlichem Niveau steigen von medium bis integrated an. Es liegen mehr Ressourcen vor, sodass mehr beziehungsweise alle Stakeholder Berücksichtigung finden, der Deadweight konsequenter beachtet wird sowie die Wirkungen häufiger monetarisiert werden (Schober/Then 2015: 20).

Das vorliegende Forschungsprojekt orientiert sich in vielen Punkten an dem SROI-Ansatz und nutzt diesen als Rahmenmodell. Es ist Ziel der Analyse, die Wirkungen bei möglichst vielen Stakeholder-Gruppen zu erfassen und zu quantifizieren. Dabei wird ein sozialwissen-



schaftliches mehrstufiges Vorgehen gewählt. Zunächst erfolgt die Identifizierung und Beschreibung der hypothetischen Wirkungen mittels Wirkungsmodell. Um zu identifizieren, welche Wirkungen tatsächlich auftreten, werden qualitative Leitfadenterviews geführt und ausgewertet. Die so identifizierten Wirkungen werden in einem nächsten Schritt in der Breite mittels quantitativer Fragebogen-Erhebungen erhoben, quantifiziert und analysiert (Schober/Then 2015: 79ff).

Bei der Ausgestaltung der SROI-Analyse wird schnell deutlich, dass es sich hier um die Form „light“ handelt. Dies ist zunächst durch den Zweck der Analyse zu begründen, der weniger in wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn liegt, sondern vielmehr in der Entwicklung eines handhabbaren Instruments zur Messung der Wertschöpfung von Integrationsfirmen. Die Integrationsfirmen sollen zukünftig fähig sein, dieses Instrument selbst anzuwenden ohne nennenswerten Support von extern. Da bei den Integrationsfirmen für eine Analyse vom Typ „advanced“ oder „integrated“ weder genügend Ressourcen in Form von Zeit und Geld noch das nötige wissenschaftliche Know-how vorliegen, muss das entwickelte Instrument mit Blick auf die zukünftige Anwendbarkeit diese Einschränkungen berücksichtigen. Darüber hinaus ist die Breite der berücksichtigten Stakeholder-Gruppen begrenzt aufgrund unterschiedlicher Stakeholder-Strukturen bei den verschiedenen Integrationsfirmen, begrenztem Zugang zu bestimmten Stakeholdern (zum Beispiel B2B-Kunden) und unterschiedlicher Branchen der Integrationsfirmen (Schober/Then 2015: 20).

Da das Instrument von den Integrationsfirmen unter anderem auch zum standardisierten Controlling genutzt werden soll, werden anstatt eines allgemeinen individuellen SROI-Wertes für jedes Unternehmen mehrere standardisierte KPIs (Key Performance Indicators) berechnet, die die monetären Größen mit den nicht-monetären Größen ins Verhältnis setzen. Aus diesem Grund wird lediglich eine Quantifizierung der nicht-monetären Größen vorgenommen, auf eine Monetarisierung wird aber verzichtet.

Diese Standardisierung insbesondere der nicht-monetären Größen (SROI fünf nach Schellberg (2010)) ist bisher nicht vorgenommen worden und stellt damit eine große Herausforderung in dem vorliegenden Forschungsprojekt dar (Schellberg 2010). Ein weiterer Grund für den SROI „light“ liegt darin, dass der Deadweight kaum Berücksichtigung finden kann. Weder bei der Entwicklung des Instruments durch das ISM und IfaS noch bei der zukünftigen Anwendung durch die Integrationsfirmen sind genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen vorhanden, als dass aufwändige Designs (in der Regel Experimentaldesigns) zur Identifikation des Deadweights realisiert werden könnten. Auch hypothetische Fragen zur Erfassung des Deadweights in Fragebögen sind problematisch aufgrund des hohen Abstraktionsvermögens, das hierfür notwendig wäre (Schober/Then 2015: 93).

Es wird in diesem Forschungsprojekt also mit dem Typ „light“ der SROI-Analyse versucht, eine Balance zu finden zwischen sozialwissenschaftlicher Vorgehensweise im Sinne des SROI-Ansatzes und praktischer Anwendbarkeit eines standardisierten Controlling-Instruments für Integrationsfirmen.



2.2 Qualitativer Studienteil

Der qualitative Studienteil hatte zur Aufgabe, die studienrelevanten Schlüsselbegriffe (vgl. Abbildung 1) zu operationalisieren und damit den Grundstein für die Messung der immateriellen (sozialen) Wertschöpfung zu legen: **Inklusion, Arbeit als Teil der Lebenswelt, Gemeinwohl/gesellschaftlicher Nutzen**. Abgebildet werden die **mehrdimensionalen Erwartungen an Integrationsfirmen** nach innen ebenso wie nach außen – aus der Perspektive der Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung ebenso wie der Gesellschaft beziehungsweise externer Anspruchsgruppen.

2.2.1 Theoretische Rahmung

Den sozialarbeitswissenschaftlichen Theorierahmen bilden zum einen die **Lebensweltorientierung** (Thiersch 1995), die **Sozialraumorientierung** (u. a. Früchtel et al. 2007) und das Konzept des **Organizational Citizenship Behaviour** (kurz: OCB; Organ 1988).

Das in den 1970er Jahren von Hans Thiersch entwickelte **Konzept der Lebensweltorientierung** ermöglicht es, die alltäglichen Lebensverhältnisse der Adressaten/Adressatinnen, genauer deren „Probleme und Ressourcen, Freiheiten und Einschränkungen“ (vgl. Grunwald/Thiersch 2011: 854) in den Blick zu nehmen. Das Konzept Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit verbindet dabei hermeneutische Traditionen mit interaktionistisch-phänomenologischen Analysen und „alltäglich lebenswichtiger Lebens- und Wissensformen“ (ebd.: 856). Dabei werden sowohl die umgebenden materiellen und politischen Rahmenbedingungen als auch die persönlichen Perspektiven und Wahrnehmungen berücksichtigt. Die Lebensweltorientierung schafft damit eine konzeptionelle Verbindung von Individuum und Gesellschaft, Hilfe und Kontrolle, Freisetzung und Disziplinierung. Dadurch können individuelle Bewältigungsstrategien und gesellschaftliche Strukturmuster in unterschiedlichen Lebensräumen oder Lebensfeldern (zum Beispiel Arbeit) erkannt und abgebildet werden. Inszenierte Arrangements, wie die Arbeitssituation, können dadurch in ihrer eigenen Logik wahrgenommen, Routinen hinterfragt und Abläufe neu beurteilt werden (vgl. ebd.: 856).

Alltags- und Lebensweltorientierung

Die alltägliche Lebenswelt beschreibt die „Summe der Bedingungen, unter denen sich Handlungen und Orientierungen von Menschen in ihrer gewohnten Umgebung vollziehen“ (Klein 2001: 10). Diese beinhaltet die gesellschaftlichen und historischen Verhältnisse der Zeit sowie deren soziale und kulturelle Bedingungen, in welche Menschen gewissermaßen hineingeworfen werden – eine „bereits vorgefundene und vorinterpretierte, jedoch zugleich veränderbare Lebenswirklichkeit“ (Grunwald/Thiersch 2004: 17f.), welche unreflektiert als real erlebt wird. Dieses „Universum des Selbstverständlichen“ (Dewe 1995: 249) ist somit „nicht etwas, was außerhalb von etwas ist, sondern gewissermaßen das ständige Ereignis nichtreflexiven Handelns“ (Abels 2010: 97). Hier kreiert der Mensch seine persönliche Wirklichkeit, in welcher Identität begründet sind.

Eben diese alltägliche Lebenswelt muss mit all ihren Widersprüchen und Ambivalenzen, aller Täuschung und Wahrheit als pseudokonkret begriffen werden. Dies bedeutet, dass nichts so



eindeutig ist, wie es erscheinen mag. Darüber hinaus ist die alltägliche Lebenswelt verlässlich und überschaubar, voller Routinen, welche nicht nur Sicherheit bieten, sondern auch produktives Handeln ermöglichen und entlasten – gleichzeitig verhindern diese Routinen Alternativen im Handeln und Erleben, da sie „Enge, Unbeweglichkeit und Borniertheit erzeugen und menschliches Leben in seinen Grundbedürfnissen einschränken und behindern“ (Grunwald/Thiersch 2004: 18). Des Weiteren ist sie „gekennzeichnet durch den Kampf um bessere Lebensverhältnisse, getrieben von Ansprüchen, von Trauer, Resignation und Wut, von Hoffnungen und Träumen“ (ebd.). Bei der Rekonstruktion lebensweltlicher Bedingungen eines Individuums kommt den Kategorien von Zeit, Raum und sozialen Beziehungen eine spezielle Bedeutung zu, und zwar in deren jeweils subjektiven Erleben. In eben diesen Kategorien werden Menschen – ihre Selbstdeutungen, Handlungsmuster und Eigenlogiken hinsichtlich ihrer Bewältigungsstrategien – verstehbar, wobei Individuen stets als autonom zu verstehen sind, unabhängig von Unterstützungsbedürftigkeit und den Perspektiven Dritter (vgl. Grunwald/Thiersch 2001: 1136f.). Dabei ist der Respekt vor den Bemühungen des Individuums, diese „Geschicklichkeit des Sich-Arrangierens im Überleben – jenseits von Stringenz und Prinzipien oder in sich konsistenten Begründungen“ (Grunwald/Thiersch 2004: 20) durch Dritte von großer Bedeutung, unabhängig davon, wie glücklich oder unglücklich das Ergebnis dieser Bemühungen sein mag.

Sozialraumorientierung

Bei der Sozialraumorientierung (kurz: SRO) handelt es sich um einen mehrdimensionalen Arbeitsansatz der Sozialen Arbeit (vgl. Früchtel et al. 2007: 22), der von verschiedenen Vertretern unterschiedlich verstanden und gelehrt wird. Die SRO hat ihre Wurzeln in den 1990er Jahren, als die weitere Dezentralisierung von Hilfeleistungen begann (vgl. Kessl et al. 2011: 1508). Sie entstand vor dem Hintergrund der *Lebensweltorientierung*, die davon ausgeht, dass jede Person Experte/Expertin der eigenen Lebenswelt und Ziel der Sozialen Arbeit der gelingendere Alltag der Person ist (vgl. Grunwald/Thiersch 2011: 854f.), und dem der *Gemeinwesenarbeit*, welche den Menschen nicht nur als Individuum, sondern als Teil seiner Umwelt betrachtet. Darüber hinaus wurde sie von der *Organisationsentwicklung*, die Organisationen als durch die Um- und Innenwelt veränderbar anerkennt und der *Neuen Steuerung*, ein Konzept, das betriebswirtschaftliche Aspekte in die Soziale Arbeit zu integrieren sucht, geprägt. Auch die Idee des *sozialen Kapitals*, die davon ausgeht, dass soziale Beziehungen viele Ressourcen beinhalten und das Konzept des *Empowerments*, das auf die Selbstwirksamkeit jedes Menschen abzielt, beeinflusst die SRO seit ihrer Entstehung (vgl. Früchtel et al. 200: 22f).

Der Sozialraum selbst ist dabei einerseits als Lebensraum einer Person (vgl. Hinte 2013: 4) und andererseits als geographisch territoriale Einheit zu verstehen. Ziel der SRO ist es, das Umfeld eines Individuums weiter in den Fokus zu rücken, das heißt, es im ersten Schritt wahrzunehmen und darauf folgend in Überlegungen mit einzubeziehen. Außerdem sollen Ressourcen des Nahraums aktiviert werden (vgl. Kessl et al. 2011: 1508).



Für Budde und Früchtel existieren dabei vier Handlungsfelder, in denen Soziale Arbeit stattfindet. Dargestellt werden diese anhand des *SONI-Schemas*:

Abbildung 5: Das SONI-Schema

System	S ozialstruktur	O rganisation
Lebenswelt	N etzwerk	I ndividuum

Quelle: Früchtel, Frank et al. 2007, S. 29

Während der Fokus hinsichtlich der Sozialstruktur und der Organisation vor allem auf das System und seine Bedingungen gerichtet wird, stehen bei dem Netzwerk und dem Individuum vor allem die einzelnen Personen und ihr Umfeld, das heißt ihre persönliche Lebenswelt, im Mittelpunkt (vgl. Früchtel et al. 2007: 29).

18

Als *Sozialstruktur* wird der gesellschaftliche Kontext bezeichnet. Darunter fallen meist kommunale sozialrechtliche und –politische Ansichten sowie Norm- und Wertvorstellungen und soziale Schwierigkeiten (z. B. ungleiche Verteilungen), die mittels Sozialer Arbeit bearbeitet und bewältigt werden sollen. Die *Organisation* bezieht sich unter anderem auf Strukturen und interne Prozesse, auf das Selbstverständnis der Mitarbeitenden und die finanziellen Möglichkeiten und kann somit als *Selbstreflexion auf institutioneller Ebene* verstanden werden. *Netzwerke* sind die Verbindungen zu Nachbarn, Fachkräften, zu Gruppen und Einzelpersonen, also sozusagen das *soziale Kapital*, über das eine Person oder Einrichtung fallunspezifisch verfügt. Bei dem *Individuum* handelt es sich um den direkten Kontakt mit eben diesem, welcher auf Augenhöhe stattfinden muss, indem die Erfahrungen und Kompetenzen beider Seiten genutzt werden (vgl. Früchtel et al. 2007: 25f.).

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Das Konzept des **Organizational Citizenship Behaviours** beschreibt das „Verhalten, das zur Produktivität einer Organisation beiträgt, dessen Ausführung aber, da formal nicht vorgeschrieben, im Ermessen der Mitarbeiter liegt“ (Staufenbiel/Hartz 2000: 73). Mithilfe des Konzepts kann herausgefunden werden, inwieweit Mitarbeitende in Organisationen bereit sind, Beiträge zu leisten, die nicht Gegenstand der formal festgelegten Arbeitsrolle und des Arbeitsvertrages sind und dennoch in ihrer Gesamtheit ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation fördern (Organ 1988: 4).

Diese Verhaltensweisen, die über das „offiziell Geforderte“ (Staufenbiel/Hartz 2000: 74) hinausgehen, können nach eigenem Ermessen der Mitarbeiter ausgeführt oder unterlassen werden, wirken sich jedoch in beiden Fällen auf den Erfolg eines Unternehmens aus. Die einzelne OCB-Handlung ist für sich genommen trivial und trägt erst in Summe mehrerer Handlungen einer oder mehrerer Personen zum erfolgreichen Funktionieren der Organisati-



on bei. Alle Handlungen, die eine Organisation benötigt, um ihr Ziel zu erreichen, werden als „Beiträge“ bezeichnet; das Individuum wird zum grundlegenden strategischen Faktor im Unternehmen. Gemessen wird das OCB anhand der fünf „Subskalen“ (Staufenbiel/Hartz 2000: 74) *Hilfsbereitschaft*, *Gewissenhaftigkeit*, *Unkompliziertheit*, *Eigeninitiative* und *Rücksichtnahme*. Diese fünf „Subskalen“ (vgl. Staufenbiel/Hartz 2000: 74) des OCB stellen zentrale Messwerte dar, um die informellen Beiträge der Mitarbeitenden sichtbar zu machen. Die negative Ausprägung dieser Skalen kann somit als „Kontraproduktives Mitarbeiterverhalten“ gewertet werden. Unter „Kontraproduktivem Verhalten“ wird dabei ein Verhalten verstanden, das den Interessen einer Organisation, der Organisation selbst oder ihren Mitgliedern schadet (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2014: 451f.).

Für die Studie ist das OCB-Konzept besonders wertvoll, weil in den Integrationsfirmen aufgrund von Behinderung Menschen mit unterschiedlicher Leistungsfähigkeit und unterschiedlichem Ausbildungsgrad gemeinsam in einer Firma arbeiten. Daher erfordert die Zusammenarbeit besondere Aufmerksamkeit: Beispielsweise ist unklar, inwieweit die Mitarbeitenden ohne Behinderung sich aktiv für eine Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung entscheiden und sich damit bewusst darauf einlassen, mögliche „fachunspezifische Unterstützungsleistungen, Haltungen und Handlungen“ zu leisten. Ebenso unklar ist, ob sich diese informellen Arbeitsleistungen in Integrationsfirmen tatsächlich von denen ähnlicher Firmen ohne Menschen mit Behinderung unterscheiden. Um den Erfolg der Integrationsfirma und deren Leistungsfähigkeit zu sichern, scheint es häufig notwendig, Verhaltensweisen „über das offiziell Geforderte“ zu zeigen.

19

2.2.2 Das qualitative Erhebungsverfahren

Nach Festlegung auf das Forschungsdesign steht vor dem Beginn der Informationsgewinnung, insbesondere der Datenerhebung, die Entwicklung der notwendigen Erhebungsinstrumente, zum Beispiel eines Interviewleitfadens oder Fragebogens (vgl. Richter/Griese 2015: 75). Explorative Expertengespräche finden häufig zu Beginn der empirischen Forschungsaktivitäten statt, da sie insbesondere in dieser frühen Phase des Forschungsprozesses Wesentliches für einen Erkenntnisgewinn beitragen (vgl. Kubicek 1977: 25-26).

Für die qualitative Studie stellen die deduktiv theoretisch abgeleiteten Konzepte **Lebensweltorientierung**, **Sozialraumorientierung** und **Organizational Citizenship Behaviour** die Ausgangsdimensionen für die qualitative Studie dar. Nach Sichtung des vom KVJS-Integrationsamts zur Verfügung gestellten Materials, wie Anträge zur Förderung als Integrationsfirma beziehungsweise einige Geschäftsberichte der teilnehmenden Integrationsfirmen aus dem vorangegangenen Geschäftsjahr 2013, werden weitere Aspekte integriert. Zur Ermittlung von Indikatoren, die die **nicht-monetäre Wertschöpfung von Integrationsfirmen** messen, werden umfangreiche qualitative Daten erhoben (vgl. Kromrey 2002).

Zur Ermittlung der unterschiedlichen erlebten Qualität der von den Integrationsfirmen geleisteten Wertschöpfung sind *explorative Gespräche* einerseits im Kreis der Geschäftsführung andererseits unter den Mitarbeitern mit und ohne Behinderung vorgesehen.



Um eine gemeinsame Grundlage für die explorativen Interviews mit den verschiedenen Gesprächspartnern in den Integrationsfirmen zu besitzen, werden aus den zugrundeliegenden Konzepten die Dimensionen ermittelt und Fragen formuliert. Neben den vorgegebenen Dimensionen werden weitere Fragen in den Gesprächsleitfäden integriert, die die Wertschöpfung einer Integrationsfirma abbilden:

- **Allgemeine Fragen zur Integrationsfirma:** Zur Erleichterung in den Gesprächseinstieg dienen Fragen zum *Firmenleitbild*, der Darstellung der hergestellten *Produkte oder Dienstleistung*, *Mitarbeiterzahl*, *Kriterien der Standortwahl*, *Wettbewerbssituation* sowie der generellen *Motivation zur Projektteilnahme*. Weitere Themenblöcke handeln von der *Besonderheit der Integrationsfirma* und der Beschreibung des *Mehrwerts* beziehungsweise der *Wertschöpfung der Integrationsfirma*.
- **Inklusion:** Inklusion fungiert als ein zentrales Konzept, das sich auf alle Lebensbereiche, wie Bildung, Arbeit, Wohnen, Freizeit, gesundheitliche Versorgung etc. und auf die Gleichberechtigung aller Mitglieder einer Gemeinschaft bezieht. Im explorativen Gesprächsleitfäden werden für Inklusion die Aspekte *Teilhabe*, *Barrierefreiheit*, *soziale Räume*, *Einkommen* und *berufliche Entwicklungschancen* erfasst.
- **Organizational Citizenship Behaviour (OCB):** Das Konzept zeichnet sich nach Staufienbiel/Hartz (2000) durch die Dimensionen *Hilfsbereitschaft*, *Gewissenhaftigkeit*, *Eigeninitiative*, *Unkompliziertheit* und *Rücksichtnahme* aus. Diese wurden entsprechend in Fragen gekleidet.
- **Sozialraumorientierung:** Innerhalb des Konzepts Sozialraumorientierung sind für das Forschungsprojekt mit Integrationsfirmen die Aspekte *Wohnortnähe*, *systemische und organisationelle Vernetzung*, *Identifikation mit der Firma*, *soziale Kontaktmöglichkeiten*, *Freizeit* und *Partizipation* relevant.

20

Im Zuge der **Datengewinnung** wurde zweistufig vorgegangen. Zunächst wurden mit den Geschäftsführungen der Integrationsfirmen und anschließend mit Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung *leitfadengestützte, problemzentrierte Tiefeninterviews* geführt. Tiefeninterviews sind geeignet, „Bedeutungsstrukturierungen zu ermitteln, die dem Befragten möglicherweise selber nicht bewusst sind“ (Lamnek 2005: 371ff.). Die zugrundeliegenden Leitfäden wurden zum einen an die verschiedenartigen Perspektiven der Untersuchungsgruppen angepasst, zum anderen aber auch aufeinander aufbauend konzipiert. Darüber hinaus wurde bei der Konstruktion der Interviewleitfäden darauf geachtet, dass sich die enthaltenen Fragen sprachlich wie auch in ihrer Komplexität an den jeweils befragten Personengruppen orientierten. Zudem wurden für jede Untersuchungsgruppe Leitfadenfragen und entsprechende Unterfragen formuliert. Diese fixieren bestimmte zentrale Themenaspekte im Interviewleitfäden, die auf jeden Fall angesprochen werden sollten. Als Einstieg in die einzelnen Themengebiete wurden dabei meist sogenannte Sondierungsfragen genutzt, durch die eruiert werden sollte, wie die Befragten die jeweiligen Themen subjektiv beurteilen. Außerdem konnten während des Interviews Ad-hoc-Fragen gestellt werden. Damit sind Fragen gemeint, die zwar nicht im Leitfaden verzeichnet sind, im Hinblick auf die Vertiefung eines bestimmten Aspektes oder der Aufrechterhaltung des Gesprächs jedoch als sinnvoll erachtet werden (vgl. Witzel 2000, o. S.; Mayring 2002: 70; Reinders 2005: 121; Mey 2000: 141ff.).



Das Tiefeninterview sieht außerdem vor, die Kommunikation zwischen der befragenden und der befragten Person in Form eines freien Gesprächs zu gestalten, das ähnlich dem alltäglichen Austausch in Frage und Antwort unbewusste Tiefenstrukturen der befragten Person sichtbar machen soll. Vor dem Hintergrund eines im Voraus festgelegten Theorierahmens werden die Aussagen betrachtet und von der befragenden Person gedeutet. Impuls- und Steuerungsfragen wurden dementsprechend in einem sehr reduzierten Umfang eingesetzt, um den Gesprächspartnerinnen und –partnern möglichst großen Freiraum zu lassen. Das umfangreiche Interviewmaterial bildet die Bandbreite der Integrationsfirmen aus Sicht der Geschäftsführungen ebenso wie aus Sicht der Mitarbeitenden sehr gut ab.

Sämtliche Interviews fanden vor Ort in der Integrationsfirma statt; oftmals war damit ein Kennenlernen des Betriebs verbunden. Den Interviewpartnerinnen und –partnern war frei gestellt, ob sie alleine, paarweise oder als Gruppe interviewt werden wollten. Interviews mit Geschäftsführungen/Betriebsleitungen und Belegschaft waren terminlich voneinander getrennt. Alle Gespräche wurden digital aufgezeichnet und anschließend im Wortlaut transkribiert.

Im Befragungszeitraum 27.02.2015 bis 26.03.2015 fanden die **Interviews mit Geschäftsführungen/Betriebsleitungen** statt: sechs Einzelinterviews; acht Doppel- beziehungsweise Mehrfachinterviews; insgesamt wurden 24 Personen befragt (davon neun Frauen; eine Sozialpädagogin, drei Betriebsleitungen, zwei Hotelleitungen).

21

Der Befragungszeitraum für die **Interviews mit Mitarbeitenden** war 31.03.2015 bis 07.05.2015. Sämtliche Mitarbeitendeninterviews waren Gruppeninterviews, an denen durchschnittlich vier Personen (maximal fünf, minimal drei) teilnahmen; Menschen mit und ohne Behinderung waren in den Gesprächsgruppen zu gleichen Teilen vertreten. Getrennt nach Gruppen (Menschen mit und ohne Behinderungen) wurde in fünf Integrationsfirmen befragt. Insgesamt wurden 20 Gruppeninterviews geführt, an denen sich 69 Mitarbeitende beteiligten (davon 42 mit und 27 ohne Behinderung).

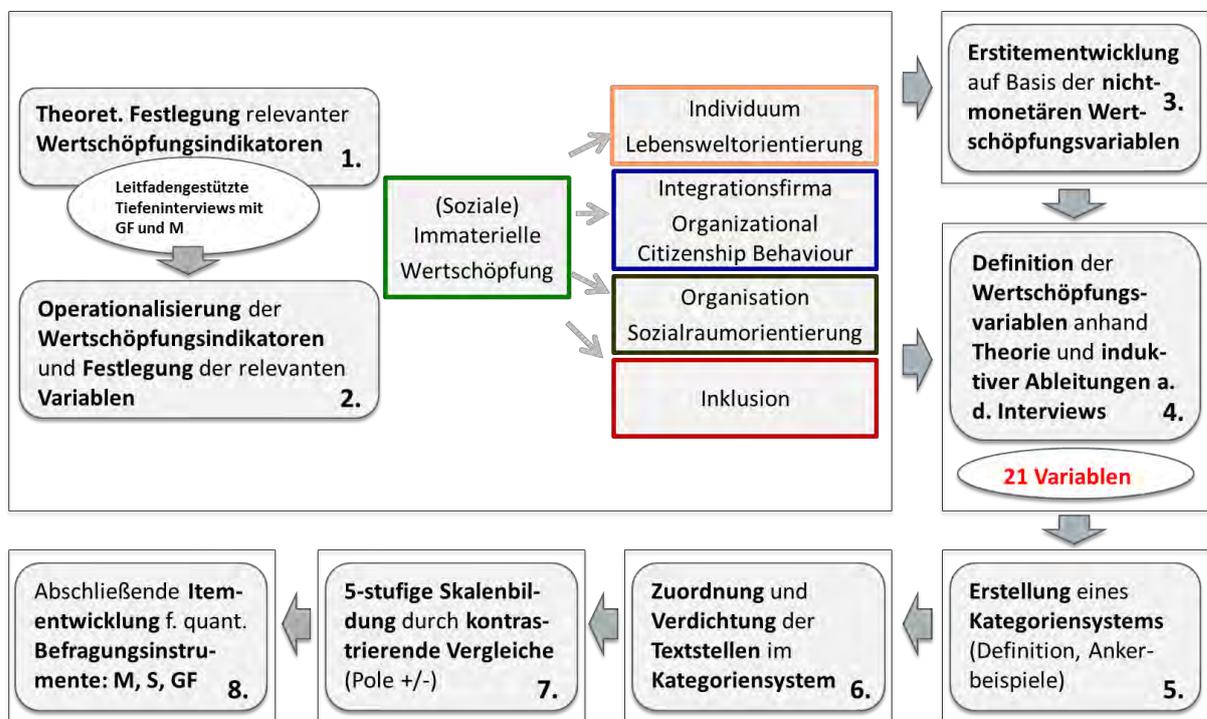
Die durch qualitative Verfahren gewonnenen Ergebnisse erheben im Vergleich zu Verfahren im quantitativen Bereich keine Repräsentativität im statistischen Sinn. Aufgrund der Offenheit im Forschungsdesign eignen sich qualitative Verfahren, wie Tiefeninterviews, insbesondere bei explorativen Studien, in denen noch sehr wenig über die genauen Ausprägungen des Forschungsfelds bekannt ist. Die Qualität des Interviewmaterials ermöglicht eine **Datenauswertung** in Anlehnung an die grounded theory (vgl. Glaser/Strauss 1967; Strauss 1994). Im Mittelpunkt dieser steht eine sukzessive Theoriegenerierung, indem Datenerhebung und Datenanalyse immer wieder rückgekoppelt werden. Die Ergebnisse sind sozusagen im Datenmaterial verankert und tragen somit grundlegend zu einer spezifischen Rekonstruktion des Forschungsgegenstandes „Wertschöpfung von Integrationsfirmen“ bei.



2.2.3 Methodisches Vorgehen zur Ermittlung der nicht-monetären Wertschöpfungsindikatoren und Items

Primäres Ziel der qualitativen Forschung war es, die nicht-monetären Wertschöpfungsindikatoren auf Grundlage deduktiver und induktiver Erkenntnisse soweit zu operationalisieren, dass konkrete Items für die nachfolgend eingesetzten Fragebögen entwickelt werden konnten. Um dabei eine fundierte Übersicht über sämtliche relevante Themenbereiche erhalten und abbilden zu können, wurde das Datenmaterial nach Abschluss der Datenerhebung mehreren Analyseschritten unterzogen. Diese werden nachfolgend im Einzelnen chronologisch dargestellt.

Abbildung 6: Mehrstufige qualitative Operationalisierung der nicht-monetären Wertschöpfungsindikatoren und Items



M=Mitarbeitende, S=Externe Anspruchsgruppen/Stakeholder, GF=Geschäftsführende

Quelle: IfaS/ISM 2015/2016; Projekt Integrationsfirmen.

1. Festlegung relevanter Wertschöpfungsindikatoren

Als Ergebnis des qualitativen Studienteils können vier relevante Wertschöpfungsparameter zur Messung der nicht-monetären, sozialen Wertschöpfung von Integrationsfirmen identifiziert werden. Diese wurden deduktiv, aus sozialwissenschaftlicher Fachliteratur, abgeleitet und bilden in ihrer mehrdimensionalen Ausprägung den forschungsrelevanten Bezugsrahmen zur Beschreibung der sozialen Wirklichkeit der nicht-monetären Wertschöpfung von Integrationsfirmen.

Die Vorgehensweise zeichnet sich dabei durch die Erfassung unterschiedlicher Wirklichkeitsebenen auf Basis verschiedener sozialwissenschaftlicher Konzepte aus, die in ihrer



Verknüpfung einen breiten Blick auf den Forschungsgegenstand ermöglichen. Das Konzept der **Lebensweltorientierung** bezieht sich dabei auf die Individualebene der beteiligten Personen und soll zur Beschreibung deren Lebenswirklichkeit dienen. Vordergründige Bezugsgruppe stellen dabei die Mitarbeiter/innen der Integrationsfirmen dar. Das Konzept des **Organizational Citizenship Behaviour** (OCB) ermöglicht es darüber hinaus, die Kontakte zwischen den Mitarbeiter/innen zu fokussieren und auch Arbeitsleistungen, die außerhalb der offiziellen Arbeitsplatzbeschreibung liegen, in ihrer Qualität zu erfassen. Einen dritten Bezugspunkt stellen die **sozialräumlichen Bedingungen** dar, in welchen sich die Firma wiederfindet. All diesen Ebenen implizit ist dabei das Merkmal der „**Inklusion**“, das aufgrund seines zentralen Stellenwerts im Hinblick auf die Wertschöpfung von Integrationsfirmen als vierter Parameter expliziert wird. Trotz der umfangreichen Annäherung an den Forschungsgegenstand muss davon ausgegangen werden, dass auch in diesem Rahmen nur ein Ausschnitt der sozialen Wirklichkeit erfasst werden kann. Die „Abstraktion von Wirklichkeit“ (Atteslander 2003: 14), die im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen vorgenommen wird, ist demnach dadurch beschränkt, dass die soziale Wirklichkeit niemals komplett vorstellbar oder total erfassbar ist (ebd.).

2. Operationalisierung der Wertschöpfungsindikatoren und Festlegung der relevanten Variablen

Im darauf folgenden Schritt wurden die Wertschöpfungsparameter weiter operationalisiert und auf Grundlage der theoretischen Konzepte sowie einer ersten Sichtung des Datenmaterials **zentrale Variablen zur Konkretisierung der Parameter** identifiziert.

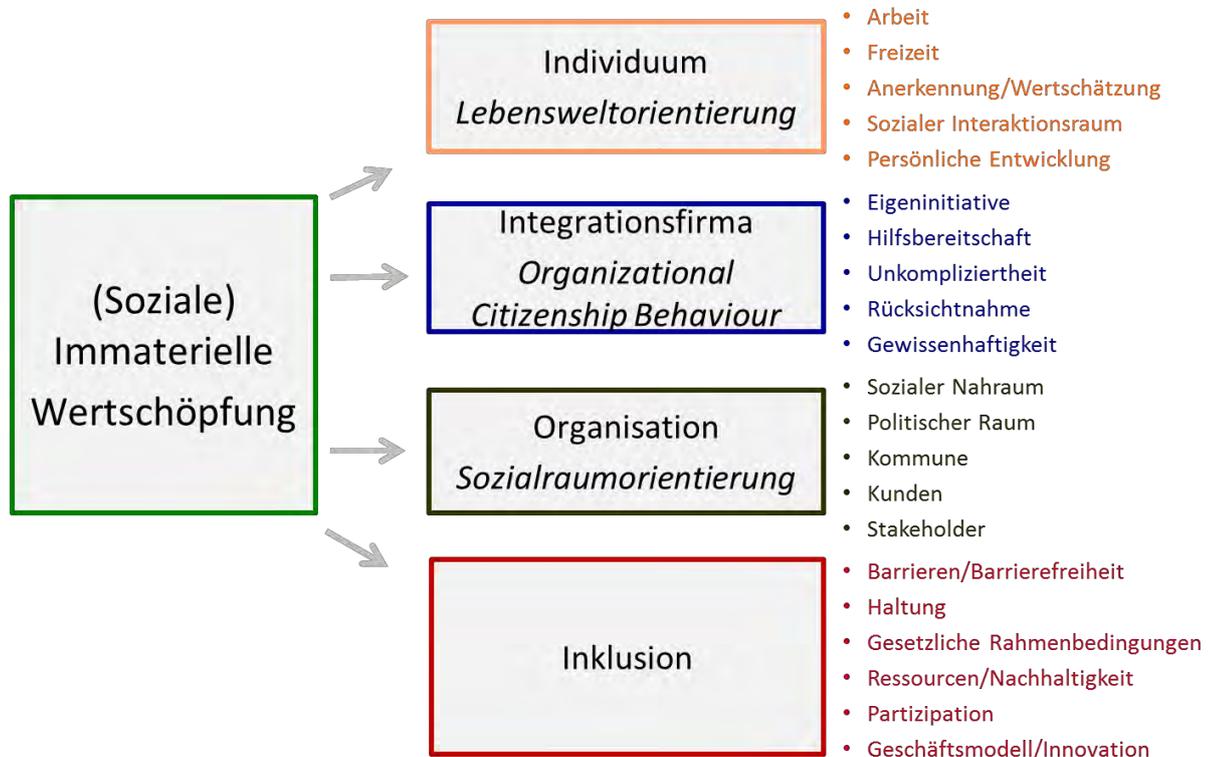
23

- a) Das **Individuum** (die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter mit und ohne Behinderung), welches die Erwerbsarbeit in der Integrationsfirma als sinnstiftende und zugleich existenzsichernde Tätigkeit erfährt. Variablen, die in diesem Zusammenhang gemessen werden, sind die Faktoren „Freizeit“, „Anerkennung/Wertschätzung“, „Sozialer Interaktionsraum“ und die „persönliche Entwicklung“.
- b) Die **Integrationsfirma als Arbeitsplatz**, die vor der Hintergrundfolie des Organizational Citizenship Behaviour betrachtet wird. Das Modell gibt Messungen für die Variablen „Eigeninitiative“, „Hilfsbereitschaft“, „Unkompliziertheit“, „Rücksichtnahme“ und „Gewissenhaftigkeit“ vor.
- c) Die **Integrationsfirma, betrachtet als soziale Organisation**, die im Austausch mit der Umwelt steht. Variablen, die aus dem empirischen Material abgeleitet werden konnten, sind der „soziale Nahraum“, der „politische Raum“ (z. B. die Bedeutung der Integrationsfirma für den kommunalen Arbeitsmarkt), die „Kommune“, „Kunden“ und andere „Stakeholder“.
- d) **Inklusion** als Variable, die sowohl abhängig als auch unabhängig ist. In diesem Zusammenhang lassen sich „Barrieren/Barrierefreiheit“, „Haltung“, „gesetzliche Rahmenbedingungen“ (und deren Wirkungen), „Ressourcen/Nachhaltigkeit“, „Partizipation“ und das „Geschäftsmodell“ beziehungsweise das „Innovationspotential“ der Integrationsfirma messen.



Entsprechend diesen Zuordnungen ergibt sich folgendes Modell:

Abbildung 7: Indikatoren und Variablen Sozialer Wertschöpfung



24

Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.

3. Entwicklung von Items auf Basis der nicht-monetären Wertschöpfungsvariablen

Im Rahmen der ersten Materialsichtung konnte die Relevanz der vier Parameter und dazugehörigen Variablen abgeleitet werden. Aus zeitlichen Gründen musste bereits nach diesem Schritt ein erster Fragebogen für Kunden/Kundinnen und Mitarbeiter/innen entwickelt und entsprechende Itembatterien erstellt werden, da die quantitative Befragung bereits Mitte des Jahres 2015 umgesetzt und abgeschlossen werden sollte. Somit wurde im Mai 2015 gemeinsam mit dem ISM ein Fragebogen auf Basis des bisherigen Wissensstandes entwickelt und ins Feld gegeben. Im Sinne der methodischen Triangulation wurden somit operationalisierte Fragen aus den qualitativen Gesprächen in die quantitativen Befragungsinstrumente integriert.

4. Definition der Wertschöpfungsvariablen anhand theoretischer und induktiv aus dem Material abgeleiteter Angaben

Im weiteren Verlauf erfolgte entsprechend der Operationalisierung der gewählten Parameter eine konkrete Definition der zugehörigen Variablen. Hierzu wurden erneut sowohl theoretische wie auch aus dem Material generierte Inhalte verwendet. Jede Variable wurde entspre-

chend doppelt verifiziert. Für das weitere forschungsmethodische Vorgehen dienen die Variablen zum einen als *firmenübergreifende Vergleichsdimensionen*. Zum anderen akzentuieren sie die gewählten Parameter und *konkretisieren dadurch den gewählten Wirklichkeitsausschnitt*. Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht das Vorgehen anhand des Beispiels „Anerkennung“:

Tabelle 2: Definition der Wertschöpfungsvariablen

Indikator	Variable	Definition	Ankerbeispiel
Individuum	Anerkennung	<p>Einfluss der Arbeit auf Anerkennung</p> <p>Menschen, die sozial wertgeschätzt werden, werden „als Person anerkannt, deren Fähigkeiten von konstitutivem Wert für eine konkrete Gemeinschaft sind“</p>	„Man erfährt sich als ein produktives Mitglied der Gemeinschaft.“

Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.

5. Erstellung eines Kategoriensystems auf Basis der identifizierten Variablen

Als Basis für die Auswertung des qualitativen Materials dient ein Kategoriensystem, das sowohl deduktive wie induktive Kategorien umfasst. Darin abgebildet finden sich alle zuvor aufgeführten Schlüsselvariablen der nicht-monetären Wertschöpfung sowie ergänzende, studienrelevante Schlüsselkategorien.

Die Erstellung eines Kategoriensystems sieht vor, konkrete Ober- und Unterkategorien festzulegen und exakt zu definieren, welche Inhalte unter welche Kategorie fallen. Anschließend müssen den Kategorien Ankerbeispiele, also spezifische prototypische Textpassagen, zugeordnet werden. Diese fungieren als Identifikationsexemplare und zeigen an, um welche Art von Aussagen es sich bei dieser Kategorie handelt. Im dritten Schritt, werden Kodierregeln festgelegt, die bei Abgrenzungsproblemen zwischen Kategorien, eine eindeutige Zuordnung des Materials ermöglichen sollen. Der Begriff Kodierung meint dabei, dass jede Zeile des transkribierten Interviews nummeriert und darauffolgend inhaltlich den (zuvor) erstellten Kategorien zugeordnet wird. Nach einem ersten Materialdurchlauf, bei welchem die relevanten Stellen gekennzeichnet werden, erfolgt die Extraktion und Übertragung dieser Passagen durch Zeilenangaben in das erstellte Kategoriensystem. Die Möglichkeit induktiver Kategoriengewinnung bleibt bei diesem Verfahren mittels einer Revision von Kategorien oder Kategoriendefinitionen offen. Das ursprüngliche deduktive Kategoriensystem kann demnach während oder nach der Durcharbeitung des Materials durch die Erstellung induktiver Kategorien angepasst und von Neuem gesichtet werden (vgl. Mayring 2002: 120).



6. Reduktion, Verdichtung und Zuordnung der Textstellen im Kategoriensystem

Im nächsten Schritt wurden die Fundstellen den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Die Reduzierung und Verdichtung des qualitativen Datenmaterials ermöglichte es dabei, weitere Hauptvariablen zu identifizieren.

7. Kontrastierender Vergleich zum Zwecke der Skalenbildung

Um die Komplexität des Materials weiter zu reduzieren und die inhaltlichen Ausprägungen der Variablen feststellen zu können, wurde im nächsten Schritt auf die Methode des **Kontrastierenden Vergleichs** zurückgegriffen (vgl. Lamnek 2005: 239f.; Kuckartz 2004: 72ff.) Diese Methode ermöglicht es, den Forschungsgegenstand inhaltlich möglichst breit zu erfassen und sowohl sehr ähnliche (minimale Kontrastierung) als auch sehr differente Aussagen (maximale Kontrastierung) im Datenmaterial zu erfassen. Die Variablen werden somit auf Grundlage ihrer jeweiligen Merkmalsausprägungen weiter charakterisiert (vgl. ebd). Gesucht wird entsprechend nach Extrempolen, welche die Variable in ihrer positiven wie negativen Ausprägung beschreiben.

26

Auf diese Weise wurde im nächsten Schritt die Ausprägung der Variablen auf einer **fünf-stufigen Likert-Skala** festgelegt. Diese umfasst in der Regel eine Reihe von Einstellungstems oder Wertitems. Zu jedem Item werden die Probanden nach dem Ausmaß der Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung gefragt. Die Messwerte werden summiert und ergeben den individuellen Messwert einer Person auf dem Kontinuum des untersuchten Merkmals. Die Rückkopplungsschleifen wurden beendet, wenn kein zusätzlicher Erkenntnisgewinn mehr aus dem zugrundeliegenden Datenmaterial ermittelt werden konnte. Ein großer Nachteil des Verfahrens ist der hohe Zeitaufwand, insbesondere bei sehr großem und vielschichtigem Datenmaterial (vgl. Glaser/Strauss 1979).

Das nachfolgende Schaubild zeigt am Beispiel des „sozialen Interaktionsraums“, wie auf Basis der maximalen Kontrastierung die Pole der Skalen gebildet wurden.

Abbildung 8: Maximale Kontrastierung zum Zwecke der Skalenbildung



Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.

In Anschluss an die Charakterisierung der Pole wurde das Material erneut nach Textstellen zur Beschreibung der mittleren Skalenausprägungen durchsucht. Diese wurden dann ebenfalls Skalierungsbereichen zugeordnet, wie im nachfolgenden Schaubild ersichtlich wird:

Tabelle 3: Definition der Wertschöpfungsvariablen

1	2	3	4	5
Erweiternd				Einengend
„Es entstehen sehr viele persönliche Kontaktmöglichkeiten, die sehr unterschiedlich genutzt werden“	„After Work Grillen und Fußball, abends wird auch manchmal Computer gedaddelt. Kommt auf das Alter, Interessen und Wohnentfernung an“	„Es gibt Beschäftigte, die nehmen das stark wahr, andere leben auch hier in unserer Firma sehr zurückgezogen“	„Ja, manchmal wir kommen wie Roboter, machen unsere Arbeit und sagen Guten Morgen und Tschüss.“ Früher hat man in der gemeinsamen Pause noch Kaffee getrunken und gesprochen, jetzt macht jeder einzeln Pause“	„Hier reden wir fast überhaupt nicht miteinander, dürfen wir nicht, weil das sonst von der Arbeit ablenkt“

Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.



Die einzelnen Variablen lassen sich nun folgendermaßen abbilden:

Tabelle 4: Operationalisierte Variable mit entsprechend skalierten Items

Indikator	Variablen	Definition	Ankerbeispiel	Fragen	Ausprägung +	Ausprägung -
Individuum	Sozialer Interaktionsraum	<p>Einfluss der Arbeit auf den sozialen Interaktionsraum</p> <p>„Jeder Ort, der durch feste Wahrnehmungsschranken abgegrenzt ist und an dem eine bestimmte Art von Tätigkeit regelmäßig ausgeübt wird“ ist Interaktionsraum (Goffman S.217). Somit bildet der soziale Interaktionsraum einen Kern der sozialen Inklusion ab, welche durch die Arbeit in einer IF unterstützt oder gehemmt werden kann.</p>	„Es entstehen sehr viele persönliche Kontaktmöglichkeiten, die sehr unterschiedlich genutzt werden“ (GF)	<p><i>Durch die Arbeit habe ich viele neue Kontakte geknüpft.</i></p>	<p>Erweiternd</p> <p>„Es entstehen sehr viele persönliche Kontaktmöglichkeiten, die sehr unterschiedlich genutzt werden“ (GF)</p>	<p>Einengend</p> <p>„Hier reden wir fast überhaupt nicht miteinander, dürfen wir nicht, weil das sonst von der Arbeit ablenkt“ (MmB)</p>

28

Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.

2.2.4 Zusammenfassung und abschließende Itementwicklung

Als Ergebnis des qualitativen Studienteils muss die forschungsleitende Fragestellung nach der Wertschöpfung beziehungsweise dem Wertschöpfungsverständnis von Integrationsfirmen folgendermaßen beantwortet werden:

Die immaterielle/soziale Wertschöpfung von Integrationsfirmen ergibt sich aus der spezifischen Konfiguration der Parameter Individuum, Integrationsfirma, Sozialraum und Inklusion.

Des Weiteren zeigt sich, dass jede Firma ihr eigenes Wertschöpfungsverständnis hat und die Schwerpunkte je nach Firmenstruktur, Philosophie und Rahmenbedingungen unterschiedlich gewichtet sind. Gemeinsam ist allen Integrationsfirmen, dass die Einschränkungen bezüglich der Arbeitsleistung von Menschen mit Handicap natürlich durch staatliche Zuschüsse gemildert werden, im Arbeitsalltag aber trotzdem oft durch eine **Mehrleistung der Menschen ohne Handicap** ausgeglichen werden müssen.



Es werden ganz unterschiedliche Lösungsmodelle gefunden, die eng an die beschäftigte Zielgruppe aber auch an die Erfordernisse der jeweiligen Branche gebunden sind.

Die standardisierten Messinstrumente zur Befragung der Mitarbeitenden und der Stakeholder, ebenso wie der Geschäftsführungen wurden nach Auswertung der Kategorien und Anwendung der vergleichenden Kontrastierung entsprechend angepasst.

Neben einer inhaltlichen Anpassung der Items auf Grundlage der gewonnenen Ergebnisse wurde dabei auch das weitere methodische Vorgehen modifiziert. So werden im weiteren Verlauf alle drei Bezugsgruppen – Geschäftsführungen, Mitarbeitende und Stakeholder – mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens befragt. Dabei werden die jeweiligen Befragungsgruppen als Experten für jeweils andere Dimensionen sozialer Wertschöpfung betrachtet.

- Im Fragebogen der **Geschäftsführenden** finden sich Skalen zu allen vier Indikatoren, da auf Leitungsebene von einem multiperspektivischen Zugang auszugehen ist. Der Geschäftsführer hat zudem die mittel- bis langfristige Ausrichtung des Unternehmens im Blick und ist der Experte für eine übergreifende Firmenperspektive und strukturelle Vorgaben.
- Auf Ebene der **Mitarbeitenden** zeigen sich die Parameter „Individuum“, „OCB“ und „Inklusion“ als zentrale Anknüpfungspunkte. Der Mitarbeitende spielt für die Innensicht des Unternehmens eine zentrale Rolle und ist derjenige Personenkreis, an dem sich die konkrete Unternehmensgestaltung manifestiert.
- Im Rahmen der **Stakeholderbefragung** werden Fragen zu den Bereichen „Individuum“ und „OCB“ ausgelassen, da die inhaltlichen Bezugspunkte fehlen. Die externen Anspruchsgruppen sind für die Außensicht des Unternehmens essentiell und stellen insbesondere die Leistungen des Unternehmens bei der Ausgestaltung des Sozialraums dar.

29

Der Multikomplexität sozialer Wertschöpfung wird methodisch entsprechend auf verschiedenen Ebenen begegnet:

1. Durch Bezugnahme auf verschiedene, theoretische Konzepte
2. Durch Ableitung differenzierter Variablen
3. Durch Berücksichtigung unterschiedlicher Beurteilungsperspektiven



Nachfolgend werden die finalen Items zum Themenbereich „Individuum“ tabellarisch veranschaulicht. Entsprechende Tabellen für die Indikatoren „OCB“, „Sozialraumorientierung“ und „Inklusion“ finden sich im Anhang. Die Konstruktion der Fragebögen wird im quantitativen Studienteil nochmals konkret beschrieben.

Tabelle 5: Finale Items "Individuum"

		Mitarbeiter beurteilen den Wert der Integrationsfirma für die Gesellschaft und das Individuum	Kunden beurteilen den Wert der Integrationsfirma für die Gesellschaft und das Individuum	Geschäftsführer beurteilen den Wert der Integrationsfirma für die Gesellschaft und das Individuum
Indikator	Variable	Item MA	Item Kunden	Item Geschäftsführer
Individuum	Arbeit	Ich bin froh, in meiner Firma arbeiten zu können. Die Arbeit steigert meine Lebenszufriedenheit.		Ein Arbeitsplatz auf dem 1. Arbeitsmarkt ist in unserer Gesellschaft eine wichtige Voraussetzung für gesellschaftliche Anerkennung.
	Freizeit	In meinem Leben sind Arbeit und Freizeit in einem guten Gleichgewicht.		Die Strukturen in unserer Firma unterstützen die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen.
	Anerkennung	Für meine Arbeit bekomme ich von anderen Menschen Anerkennung (Lob, Interesse) Auf der Arbeit wird mir immer mehr zugetraut.		Die Integrationsfirma ermöglicht es Menschen in benachteiligten Arbeitsmarktsituationen, einen Beitrag in der Wertschöpfungskette zu leisten.
	Sozialer Interaktionsraum	Unter den Kollegen/Kolleginnen haben wir einen guten Zusammenhalt. Durch die Arbeit habe ich viele neue Kontakte geknüpft.		
	Persönliche Entwicklung	Im Rahmen meiner Tätigkeit erwerbe ich neue Fähigkeiten. Meine Arbeit macht mich selbstbewusster.		

Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.



2.3 Quantitativer Studienteil

Der quantitative Studienteil hatte zur Aufgabe, die durch den qualitativen Studienteil operationalisierten studienrelevanten Dimensionen (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und Abbildung 7) zu überprüfen und damit die Messung und Abbildung der immateriellen (sozialen) Wertschöpfung vorzunehmen: Individuum / Lebensweltorientierung, Organizational Citizenship Behaviour, Sozialraumorientierung, Inklusion. Überprüft werden die mehrdimensionalen Erwartungen an Integrationsfirmen nach innen wie nach außen – aus der Perspektive der Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung ebenso wie der Gesellschaft beziehungsweise der externen Anspruchsgruppen/Stakeholder.

2.3.1 Konstruktion des Befragungsinstruments für Mitarbeitende (2015)

Der Fragebogen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Integrationsfirmen enthält Abschnitte, die sich unterschiedlichen Themenbereichen widmen und sich aus mehreren Items beziehungsweise Fragen zusammensetzen. Neben der Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Leben erfasst das Instrument die Bewertung des sogenannten Organizational Citizenship Behaviour (OCB, vgl. Abschnitt 2.2.1) und der Inklusionsleistung. Kapitel 2.3.1 beschreibt zunächst das Erhebungsinstrument, das im Jahr 2015 eingesetzt worden ist. Das darauffolgende Kapitel 2.3.2 stellt das nach dem ersten Erhebungsjahr überarbeitete Erhebungsinstrument vor, das im Jahr 2016 eingesetzt wird. Die Fragen wurden unter Berücksichtigung der aktuellen Forschungsliteratur und auf der Grundlage der qualitativen Untersuchungsergebnisse des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften ausformuliert.

31

Zur Messung der Arbeitszufriedenheit haben in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung sogenannte Likert-Skalen große Verbreitung gefunden, die aufgrund ihrer Berechnung auch als Methode der summierten Einschätzungen (Method of Summated Ratings) bezeichnet werden.

Es handelt sich dabei um ein Verfahren, das zur Messung von Einstellungen entwickelt wurde. Bei dem Verfahren werden Befragte gebeten, das Ausmaß ihrer Zustimmung hinsichtlich mehrerer Aussagen anzugeben (Manstead/Semin 2002: 111f.; Gerich 2010: 275ff.). Das Erhebungsinstrument erfasst Arbeitszufriedenheit entsprechend als Profil einzelner Facetten der Arbeitssituation (Florack 2010: 84). Bedeutend ist in diesem Zusammenhang vor allem die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ) von Fischer und Lück (Felfe/Six 2006: 40; Fischer 2006: 6; Mertel 2006: 73; Rechberg 2010: 18; Ommen 2012: 16). Diese besteht aus 37 Items mit jeweils fünf Antwortmöglichkeiten. Zudem liegt eine Kurzform des Fragebogens vor, die lediglich acht Items beinhaltet. Ein Vergleich der beiden Varianten zeigt, dass deren Ergebnisse nahezu identisch sind und die Kurzskala zu reliablen beziehungsweise zuverlässigen Ergebnissen führt (Mertel 2006: 74; Fischer & Lück 1972: 73; Fischer/Lück 2014).



Abbildung 9: Items zur Arbeitszufriedenheit im Fragebogen 2015

1. Fragen zur Arbeit				
	Ja 	Eher Ja 	Eher Nein 	Nein
1.1. Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Ist Ihre Arbeit für Sie befriedigend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Sind Sie zufrieden, wie Ihre Vorgesetzten loben und kritisieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Können Sie Ihr Leben mit der Bezahlung bestreiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sehr Zufrieden 	Zufrieden 	Unzufrieden 	Sehr Unzufrieden
1.8. Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ja 	Eher Ja 	Eher Nein 	Nein
1.9. Ich erwarte schon lange keinen Spaß mehr bei der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32

Quelle: IfaS/ISM Mai 2015; Fragebogen für Mitarbeitende.

Bei der Untersuchung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen basiert die Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit aus zwei Gründen auf der Kurzsкала von Fischer und Lück (1972): Der Fragebogen hat im Gegensatz zu anderen erprobten Instrumenten *erstens* eine verhältnismäßig geringe Itemzahl und erfordert daher bei der Beantwortung keinen hohen Zeitaufwand. *Zweitens* konzentriert sich das Messinstrument, wie das Forschungsprojekt zur Erfassung der Unternehmensleistung, auf die *allgemeine* Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Umfangreiche Voruntersuchungen innerhalb des Forschungsprojektes zeigten, dass eine Anpassung der ursprünglichen Kurzsкала von Fischer und Lück erforderlich ist.² *Erstens* ergaben die Diskussionen innerhalb der am Forschungsprojekt beteiligten Teilgruppen der Fakultät für Sozialwesen und der Fakultät für Wirtschaft der DHBW Stuttgart, dass einige der acht Items für die Erfassung der Arbeitszufriedenheit behinderter Menschen aus inhaltlichen Gründen ungeeignet sind und ausgetauscht werden sollten (vgl. Tabelle 6). Außerdem erschien es angebrachter, ursprünglich negativ gepolte Items der Kurzsкала durch positiv gepolte Items der Langfassung zu ersetzen, um die Beantwortung des Fragebogens zu vereinfachen. Aufgrund fehlender Alternativen in der Langfassung des Fragebogens war dies aller-

² Diese Veränderungen sollten allerdings so gering wie möglich gehalten werden, um die Vergleichbarkeit beider Instrumente zu ermöglichen.

dings nicht in allen Fällen möglich. Daher enthält die Skala weiterhin ein negativ gepoltes Item, das am Ende des Fragenblocks zur Arbeitszufriedenheit erfasst wird. Um die verbliebene unterschiedliche Polung hervorzuheben, nutzt das Erhebungsinstrument Kunin-Gesichter beziehungsweise Smileys, die über den Antwortkategorien abgebildet sind (vgl. Abbildung 9).

Zur weiteren Vereinfachung wurde die Skalierung der Antwortmöglichkeiten angepasst. Im Gegensatz zum ursprünglichen Erhebungsinstrument ist eine Bewertung der Items nun mittels einer Vier-Punkte-Skala möglich. Für eine Vier-Punkte-Skala spricht die vergleichsweise leichte Abgrenzung der einzelnen Skalenpunkte. Breitere Skalen führen „schnell zu einer *intellektuellen Überforderung* der Befragungspersonen“ (Porst 2011: 85; Hervorhebung im Original) und setzen ein höheres Abstraktionsvermögen voraus. Bei der Befragung behinderter Erwerbstätiger ist dies nicht sinnvoll.

Wie bei Fischer und Lück wird die Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten ermittelt, indem die Summe aller Itemwerte durch die Zahl der durch den Befragten bewerteten Items dividiert wird (vgl. auch Gerich 2010: 275).

Tabelle 6: Anpassung des Erhebungsinstruments

Item	Items der Kurzskala von Fischer & Lück	Dimensionen laut Fischer & Lück	Änderungsgrund	Items der modifizierten Skala	Polung
1	Meine Arbeit läuft immer im gleichen Trott; daran kann man nichts machen.	Resignation	Negativ formuliertes Item konnte durch ein positiv formuliertes Item ersetzt werden.	Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.	+
2	Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	Selbstverwirklichung	---	Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	+
3	Was meinen Sie: Insgesamt gesehen: Würden Sie sagen, dass Ihre Arbeit wirklich interessant und befriedigend ist?	Selbstverwirklichung	Zwei Dimensionen. Eine Frage nach der Befriedigung ist im Untersuchungskontext besser geeignet.	Ist Ihre Arbeit für Sie befriedigend?	+
4	Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	Selbstverwirklichung	---	Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	+
5	Sind Sie mit Ihren Aufstiegsmöglichkeiten zufrieden?	Firma	Im Untersuchungskontext haben Aufstiegsmöglichkeiten eine untergeordnete Bedeutung.	Sind Sie zufrieden, wie Ihre Vorgesetzten loben und kritisieren?	+
6	Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?	Resignation	---	Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?	+



7	Wenn Sie noch einmal zu entscheiden hätten, würden Sie dann wieder den gleichen Beruf wählen?	Bezahlung	Dies hat eine untergeordnete Bedeutung, deshalb wird ein direkter Bezug zu Bezahlung hergestellt.	Können Sie Ihr Leben mit der Bezahlung bestreiten?	+
8	Meine Arbeit macht mir wenig Spaß, aber man sollte nicht zu viel erwarten.	Resignation	Resignation steht nicht im Vordergrund.	Ich erwarte schon lange keinen Spaß mehr bei der Arbeit.	-

Quelle: IfaS/ISM Mai 2015; Fragebogen für Mitarbeitende.

Zweitens wurden in mehreren Lehrveranstaltungen der Dualen Hochschule Pre-Tests mit der Kurzskala von Fischer und Lück und dem modifizierten Fragebogen durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragungen ließen nicht auf offensichtliche methodische Schwächen des entwickelten Befragungsinstruments schließen.³

Drittens bestätigten Einschätzungen mehrerer Geschäftsführer der am Forschungsprojekt teilnehmenden 14 Integrationsfirmen, dass die Messinstrumente sowohl von nicht-behinderten als auch von behinderten Beschäftigten beantwortet werden können. Ein entsprechendes Ergebnis erzielte ein abschließender Pre-Test des Erhebungsinstruments mit fünf ausgewählten behinderten Beschäftigten, der im Rahmen qualitativer Tiefeninterviews durchgeführt wurde (vgl. Kapitel 2.2.2).⁴

34

Bei der Erfassung der Zufriedenheit behinderter und nicht-behinderter Menschen ist neben der Arbeitszufriedenheit „das Konstrukt der Lebensqualität zum internationalen Schlüsselkonzept der Qualitätsdiskussion geworden“ (Rechberg 2010: 414). Die Lebenszufriedenheit stellt eine zentrale Komponente dieses Konstrukts dar und soll daher neben der Arbeitszufriedenheit ebenfalls erfasst werden. Bei der Untersuchung der Unternehmensleistung der Integrationsfirmen in Baden-Württemberg erfolgt dies durch die folgende Frage.

Abbildung 10: Abfrage der Lebenszufriedenheit

Nun geht es um Ihre allgemeine Lebenszufriedenheit. Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Leben?

Quelle: IfaS/ISM Mai 2015; Fragebogen für Mitarbeitende.

Es handelt sich dabei um eine in der Sozialforschung etablierte Frageformulierung, die unter anderem jährlich im Sozio-ökonomischen Panel (SOEP) des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin erfolgreich eingesetzt wird.

³ In einigen wenigen Fällen, wurden Items offenbar aufgrund der geraden Zahl vorgegebener Antwortmöglichkeiten nicht bewertet. Dieses in der Literatur dokumentierte Antwortverhalten (Porst 2011: 82) wurde in Kauf genommen, um die oben beschriebene einfache und eindeutige Verbalisierung der Skalenpunkte zu ermöglichen (Porst 2011: 79).

⁴ In dem vom Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS) geförderten Drittmittelprojekt zur wirtschaftlichen und sozialen Unternehmensleistung von Integrationsunternehmen wurden neben den standardisierten Mitarbeiterbefragungen unter anderem zur Aufbereitung des Forschungsstands und zur Operationalisierung zentraler Schlüsselbegriffe qualitative Untersuchungen durchgeführt.

Für die Erfassung der Unternehmensleistung ist zudem die sogenannte Organizational Citizenship Behaviour relevant. Dieses beschreibt das „Verhalten, das zur Produktivität einer Organisation beiträgt, dessen Ausführung aber, da formal nicht vorgeschrieben, im Ermessen der Mitarbeiter liegt“ (Staufenbiel/Hartz 2000: 73). Die Berücksichtigung des Konzepts ermöglicht eine Untersuchung der Frage, inwieweit Mitarbeiter in Organisationen bereit sind, Beiträge zu leisten, die nicht Gegenstand der formal festgelegten Arbeitsrolle und des Arbeitsvertrages sind und dennoch in ihrer Gesamtheit ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation fördern (Organ 1988: 4). Staufenbiel und Hartz (2000: 74) unterscheiden fünf Dimensionen des OCB: Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit, Eigeninitiative und Rücksichtnahme.

Durch die Untersuchung dieser Bereiche können die informellen Beiträge der Mitarbeiter sichtbar gemacht werden. Möglich ist dies durch die Verwendung mehrerer Items beziehungsweise Fragen, die auf dem Erhebungsinstrument von Staufenbiel und Hartz (2000) basieren und unter Berücksichtigung der Voruntersuchungen den Erfordernissen im Forschungsprojekt angepasst wurden (vgl. Tabelle 7). Wie bei der Bestimmung der Arbeitszufriedenheit wird die Gesamtleistung der Beschäftigten ermittelt, indem die Summe der Itemwerte durch die Zahl der durch den Befragten bewerteten Items dividiert wird.

Tabelle 7: Fragen zur Erfassung Organizational Citizenship Behaviour

Ich kann eigene Vorschläge zur Verbesserung der Unternehmensabläufe einbringen.	Eigeninitiative – OCB
Ich erledige anfallende Aufgaben unaufgefordert.	Eigeninitiative – IfaS/ISM
Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.	Hilfsbereitschaft – OCB
Mir wird geholfen, wenn ich mit Arbeit überlastet bin.	Hilfsbereitschaft – IfaS/ISM
Ich komme immer pünktlich zur Arbeit.	Gewissenhaftigkeit – OCB
Ich führe Arbeitsaufträge gewissenhaft aus.	Gewissenhaftigkeit – IfaS/ISM
Auf Veränderungen im Arbeitsablauf reagiere ich flexibel.	Unkompliziertheit – IfaS/ISM
Auf meine persönlichen Grenzen wird in der Firma Rücksicht genommen.	Rücksichtnahme – IfaS/ISM

Quelle: IfaS/ISM Mai 2015; Fragebogen für Mitarbeitende.

Das Befragungsinstrument für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enthält schließlich mehrere Fragen, die auf eine Bewertung der Inklusion innerhalb der Integrationsfirmen abzielen. Da für eine standardisierte Messung der Inklusionsleistung bisher noch keine Erhebungsinstrumente existieren, die zur mehrdimensionalen Leistungserfassung in Integrationsfirmen eingesetzt werden könnten, mussten die Items vor der Mitarbeiterbefragung entwickelt und konzipiert werden. Möglich wurde dies durch umfangreiche qualitative Interviews und Untersuchungen, die vom Projektteam des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften durchgeführt worden sind (vgl. Abschnitt 2.2.1 und 2.2.2) und Aufschlüsse zu den in den Integrati-



onsfirmen relevanten Inklusionsbereichen ergaben. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse konnten Fragen zur Barrierefreiheit, zur Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Einbindung in die Gesellschaft (Teilhabe) sowie zur Förderung (Ressourcen), Innovation und Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellt werden. Um Rückschlüsse zur Inklusionsleistung zu ermöglichen, wird erneut die Summe der Itemwerte durch die Zahl der durch den Befragten bewerteten Items geteilt.

Tabelle 8: Fragen zur Inklusion

Im Rahmen meiner Tätigkeit erwerbe ich neue Fähigkeiten.

Ich bin mit den Rückzugsmöglichkeiten in der Firma (zum Beispiel Pausenraum) zufrieden.

Im Rahmen meiner Tätigkeit habe ich Kontakt zu Personen außerhalb meiner Firma.

Unter den Kolleginnen/Kollegen haben wir einen guten Zusammenhalt.

Ich komme an meinem Arbeitsplatz auch ohne Hilfe gut zurecht (Barrierefreiheit).

Mir wird geholfen, wenn ich mit Arbeit überlastet bin.

Ich werde in der Firma gerecht behandelt.

In unserer Firma werden alle Mitarbeiter/innen gerecht behandelt.

Ich schaffe es immer, meine Arbeitsaufträge zu erledigen.

Die Interessen der Mitarbeiter/innen werden ausreichend vertreten.

Ich kann eigene Vorschläge zur Verbesserung der Unternehmensabläufe einbringen.

Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.

Auf meine persönlichen Grenzen wird in der Firma Rücksicht genommen.

Quelle: IfaS/ISM Mai 2015; Fragebogen für Mitarbeitende.

Zusätzlich zu den Fragen zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit und den Items, die sich der Organizational Citizenship Behaviour und der Inklusionsleistung der Unternehmen widmen, erfasst der Fragebogen einige sozio-demographische Merkmale der befragten Mitarbeiter:

Tabelle 9: Weitere Fragen zur Inklusion

Ich habe den Fragebogen alleine oder mit Hilfe ausgefüllt?

Sind Sie weiblich oder männlich?

Sind Sie schwerbehindert?

Wie alt sind Sie?

Wie lange arbeiten Sie schon hier?

Quelle: IfaS/ISM Mai 2015; Fragebogen für Mitarbeitende.

2.3.2 Anpassungen an die Konstruktion des Befragungsinstruments für Mitarbeitende (2016)

Auf der Grundlage der vertieften qualitativen Untersuchungen, die das Institut für angewandte Sozialwissenschaften zwischen April und Oktober 2015 durchgeführt hat, wurde die Gliederung des Erhebungsinstruments für 2016 im Vergleich zum Vorjahr in einigen Aspekten angepasst. Neben der Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Leben erfasst das Instrument nun kongruent dem Modell in Abbildung 7 die Themenbereiche „Individuum“, „Organizational Citizenship Behaviour“ (OCB), „Sozialraumorientierung“ und „Inklusion“ (vgl. Abschnitt 2.2.1).

Die Messung der „**Arbeitszufriedenheit**“ entspricht 2016 der Vorgehensweise im ersten Erhebungsjahr. Die bisherigen Untersuchungen haben gezeigt, dass Änderungen an den Fragen nicht erforderlich sind. Der Fragebogen enthält damit weiterhin insgesamt neun Fragen, die auf der im Untersuchungskontext bewährten Kurzskala von Fischer und Lück (1972) basieren (vgl. Abschnitt 2.3.1). Eine einzige Änderung betrifft die Skala. Die vier-stufige Likertskala wurde beibehalten, allerdings wurden aus Auswertungsgründen die Pole vertauscht, sodass die Skala die Ausprägungen nein – eher nein – eher ja – ja besitzt.

Abbildung 11: Items zur Arbeitszufriedenheit im Fragebogen 2016

1. Fragen zur Arbeit				
	Nein 	Eher Nein 	Eher Ja 	Ja
1.1. Ich kann meine Arbeit selbst einteilen und planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Ist Ihre Arbeit für Sie befriedigend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Sind Sie zufrieden, wie Ihre Vorgesetzten loben und kritisieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Können Sie Ihr Leben mit der Bezahlung bestreiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sehr Unzufrieden 	Unzufrieden 	Zufrieden 	Sehr Zufrieden
1.8. Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ja 	Eher Ja 	Eher Nein 	Nein
1.9. Ich erwarte schon lange keinen Spaß mehr bei der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen für Mitarbeitende.

Bei der Untersuchung der „**individuellen Lebenssituation**“ werden fünf Bereiche berücksichtigt. Es handelt sich um die Themenbereiche „Arbeit“, „Freizeit“, „Anerkennung“, „Sozialer Interaktionsraum“ und „Persönliche Entwicklung“. Die jeweiligen Einschätzungen der Mit-



arbeitenden werden mit insgesamt zehn Fragen erfasst, die aus den qualitativen Untersuchungen des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften abgeleitet wurden (vgl. Abschnitt 2.2.3).

Tabelle 10: Fragen zur Erfassung der individuellen Situation (2016)

Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	Arbeit
Ich bin froh, in meiner Firma arbeiten zu können.	Arbeit
Die Arbeit steigert meine Lebenszufriedenheit.	Arbeit
In meinem Leben sind Arbeit und Freizeit in einem guten Gleichgewicht.	Freizeit
Für meine Arbeit bekomme ich von anderen Menschen Anerkennung (z.B. Lob, Interesse, ...)	Anerkennung
Auf der Arbeit wird mir immer mehr zugetraut.	Anerkennung
Unter den Kolleginnen/Kollegen haben wir einen guten Zusammenhalt.	Sozialer Interaktionsraum
Durch die Arbeit habe ich viele neue Kontakte geknüpft.	Sozialer Interaktionsraum
Im Rahmen meiner Tätigkeit erwerbe ich neue Fähigkeiten.	Persönliche Entwicklung
Meine Arbeit macht mich selbstbewusster.	Persönliche Entwicklung

38

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen für Mitarbeitende.

Für die Erfassung der Unternehmensleistung ist zudem die sogenannte „**Organizational Citizenship Behaviour**“ relevant. Dieses beschreibt das „Verhalten, das zur Produktivität einer Organisation beiträgt, dessen Ausführung aber, da formal nicht vorgeschrieben, im Ermessen der Mitarbeiter liegt“ (Staufenbiel/Hartz 2000: 73). Die Berücksichtigung des Konzepts ermöglicht eine Untersuchung der Frage, inwieweit Mitarbeiter in Organisationen bereit sind, Beiträge zu leisten, die nicht Gegenstand der formal festgelegten Arbeitsrolle und des Arbeitsvertrages sind und dennoch in ihrer Gesamtheit ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation fördern (Organ 1988: 4). Staufenbiel und Hartz (2000: 74) unterscheiden fünf Dimensionen des OCB: Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Unkompliziertheit, Eigeninitiative und Rücksichtnahme.

Durch die Untersuchung dieser Bereiche können die informellen Beiträge der Mitarbeiter sichtbar gemacht werden. Möglich ist dies durch die Verwendung mehrerer Items beziehungsweise Fragen, die auf dem Erhebungsinstrument von Staufenbiel und Hartz (2000) basieren und unter Berücksichtigung der Voruntersuchungen den Erfordernissen im Forschungsprojekt angepasst wurden (vgl. Tabelle 11). Wie bei der Bestimmung der Arbeitszufriedenheit wird die Gesamtleistung der Beschäftigten ermittelt, indem die Summe der Itemwerte durch die Zahl der durch den Befragten bewerteten Items dividiert wird.

Im Gegensatz zum Vorjahr konnte der Umfang der erforderlichen Fragen im Erhebungsinstrument 2016 von acht auf fünf leicht verringert und Redundanzen bei der Befragung verhindert werden.

Tabelle 11: Fragen zur Erfassung Organizational Citizenship Behaviour (2016)

Ich erledige anfallende Aufgaben unaufgefordert.	Eigeninitiative
Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.	Hilfsbereitschaft
Auf Veränderungen im Arbeitsablauf reagiere ich flexibel.	Unkompliziertheit
Auf meine persönlichen Grenzen wird in der Firma Rücksicht genommen.	Rücksichtnahme
Ich führe Arbeitsaufträge gewissenhaft aus.	Gewissenhaftigkeit

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen für Mitarbeitende.

Bei der Mitarbeiterbefragung wird der Themenbereich der **"Sozialraumorientierung"** des Unternehmens mit einer Frage zur Einschätzung des Kundenkontakts der Mitarbeiter erfasst, die auf der Grundlage der qualitativen Untersuchungsergebnisse des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften entwickelt wurde (vgl. Abschnitt 2.2.3).

39

Tabelle 12: Frage zur Sozialraumorientierung (2016)

Im Rahmen meiner Tätigkeit habe ich Kontakt zu Personen außerhalb meiner Firma (z.B. Kunden oder Lieferanten).	Kunden
--	--------

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen für Mitarbeitende.

Das Befragungsinstrument für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enthält schließlich mehrere Fragen, die auf eine Bewertung der „**Inklusion**“ innerhalb der Integrationsfirmen abzielen. Da für eine standardisierte Messung der Inklusionsleistung bisher noch keine Erhebungsinstrumente existieren, die zur mehrdimensionalen Leistungserfassung in Integrationsfirmen eingesetzt werden könnten, mussten die Items entwickelt und konzipiert werden. Möglich wurde dies durch umfangreiche qualitative Interviews und Untersuchungen, die vom Projektteam des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften durchgeführt worden sind (vgl. Abschnitt 2.2.1) und Aufschlüsse zu den in den Integrationsfirmen relevanten Inklusionsbereichen ergaben. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse konnten Fragen zur Barrierefreiheit, zur Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Einbindung in die Gesellschaft (Teilhabe) sowie zur Förderung (Ressourcen), Innovation und Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellt werden. Um Rückschlüsse zur Inklusionsleistung zu ermöglichen, wird erneut die Summe der Itemwerte durch die Zahl der durch den Befragten bewerteten Items geteilt.



Tabelle 13: Fragen zur Inklusion (2016)

Ich komme an meinem Arbeitsplatz auch ohne Hilfe gut zurecht (Barrierefreiheit).	Barrierefreiheit
In unserer Firma werden alle Mitarbeiter/innen gerecht behandelt.	Haltung
Durch meine Arbeit fühle ich mich in die Gesellschaft eingebunden.	Gesetzliche Rahmenbedingungen / Teilhabe
Die Firma fördert meine berufliche Entwicklung durch das Angebot von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.	Ressourcen
Ich habe genügend Zeit, meine Aufgaben zu erledigen.	Ressourcen
Mir wird geholfen, wenn ich mit Arbeit überlastet bin.	Ressourcen
Die Interessen der Mitarbeiter/innen werden ausreichend vertreten.	Partizipation
Ich kann eigene Vorschläge zur Verbesserung der Unternehmensabläufe einbringen.	Innovation
Ich finde es gut, wenn neue Ideen im Unternehmen umgesetzt werden.	Innovation

40

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen für Mitarbeitende.

Bei der Erfassung der Zufriedenheit behinderter und nicht-behinderter Menschen ist neben der Arbeitszufriedenheit „das Konstrukt der Lebensqualität zum internationalen Schlüsselkonzept der Qualitätsdiskussion geworden“ (Rechberg 2010: 414). Die Lebenszufriedenheit stellt eine zentrale Komponente dieses Konstrukts dar und soll daher neben der Arbeitszufriedenheit ebenfalls erfasst werden. Bei der Untersuchung der Unternehmensleistung der Integrationsfirmen in Baden-Württemberg erfolgt dies durch die folgende Aussage:

Tabelle 14: Abfrage der Lebenszufriedenheit (2016)

Die Arbeit steigert meine Lebenszufriedenheit.
--

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen für Mitarbeitende.

Zusätzlich zu den Items zur Arbeits- und Lebenszufriedenheit und den Items, die sich dem Individuum, dem Organizational Citizenship Behaviour, der Sozialraumorientierung und der Inklusionsleistung der Unternehmen widmen, erfasst auch der Fragebogen im Jahr 2016 einige sozio-demographische Merkmale der befragten Mitarbeiter:

Tabelle 15: Weitere soziodemographische Fragen (2016)

War bei Ihrer Einstellung der Integrationsfachdienst (IFD) beteiligt? Ich habe den Fragebogen alleine oder mit Hilfe ausgefüllt?

Freiwillig:

Ich habe den Fragebogen alleine oder mit Hilfe ausgefüllt?

Wie lange arbeiten Sie schon hier?

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen für Mitarbeitende.

Das Befragungsinstrument für Mitarbeitende leistet einen Beitrag zur nicht-monetären Wertschöpfung in den Dimensionen:

- Zufriedenheit,
- Lebenszufriedenheit,
- Individuum,
- Organizational Citizenship Behaviour,
- Sozialraumorientierung,
- Inklusion.

Nach den punktuellen Erfahrungen insbesondere bei Mitarbeitenden mit Behinderung während der Befragungsphase 2015 und den Rückmeldungen der Teilnehmer aus verschiedenen Fachrunden und -diskussionen wird angeregt, nach den finalen Itemanpassungen im Winter 2015/2016 den Fragebogen zusätzlich in leichte Sprache zu übersetzen. Der Zugang zur Befragung soll der Zielgruppe der besonders betroffenen schwerbehinderten Personen dadurch erleichtert werden. Im Zeitraum zwischen Januar und Februar wird in Kooperation mit der Lebenshilfe und den beiden Instituten in mehreren semantischen Prüfverfahren der Fragebogen für Mitarbeitende in leicht verständliche Sprache übersetzt. Den Teilnehmern aus dem Jahr 2015 wird die leicht verständliche Version bereits vorab präsentiert. Die übersetzte Variante erhält durchweg Zuspruch. Zusätzlich wird der Fragebogen an einer kleinen Stichprobe mit nicht behinderten Personen qualitativ getestet. Da auch hier das Feedback sehr positiv ausfällt, wird entschieden, den in leichte Sprache übersetzten Fragebogen im Jahr 2016 als alleiniges Erhebungsinstrument für die Mitarbeitendenbefragung einzusetzen (Fragebogen siehe Anhang).

41

2.3.3 Konstruktion des Befragungsinstruments für externe Anspruchsgruppen (2015)

Dieses Kapitel befasst sich mit der Operationalisierung der gesellschaftlichen Wertschöpfung, welche bei externen Anspruchsgruppen erhoben wurde. Anhand vorhandener Messmetriken zur Kundenzufriedenheit sowie in der Literatur genannten relevanten Aspekten im Bereich gesellschaftlicher Wertschöpfung wurde deduktiv ein Messinstrument abgeleitet, um die soziale Wertschöpfung für verschiedene Stakeholder-Gruppen exklusive der Mitarbeiter zu erfassen. Dabei wurde großer Wert auf die Pragmatik und Umsetzbarkeit in den Integrationsfirmen gelegt, um den Unternehmen ein handhabbares Instrument zur Selbststeuerung bereitzustellen.

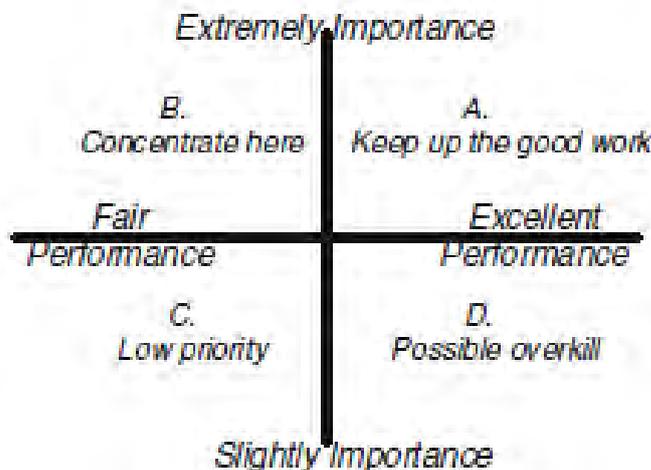


Zunächst werden aus der Literatur bekannte Messinstrumente zur Kundenzufriedenheit dargestellt, evaluiert und an den vorliegenden Kontext adaptiert, da die Kunden die größte und relevanteste Stakeholder-Gruppe darstellen, die unmittelbar durch Fragebögen erhoben werden können. Um der sozialen Wertschöpfung aller Stakeholder-Gruppen gerecht zu werden, werden im Anschluss die zusätzlichen Items, die auf Basis der in der Literatur genannten Dimensionen sowie der Auswertung der qualitativen Interviews induktiv erstellt wurden, dargelegt.

In der Literatur existieren zahlreiche Ansätze, die beschreiben, wie die Kundenzufriedenheit optimal erfasst werden sollte. Da in diesem Rahmen keine vollständige Darstellung aller Ansätze erfolgen kann, soll hier nur auf einige wichtige eingegangen werden, die für die Konstruktion des Messinstruments relevant sind. Ein verbreiteter Ansatz ist die Importance-Performance-Analyse (Martilla/James 1977), bei der verschiedene Aspekte sowohl bezüglich ihrer Wichtigkeit als auch bezüglich der Zufriedenheit bei dem konkreten Unternehmen bewertet werden (Liu et al. 2014; Sampson/Showalter 1999). Dieses relative Verfahren bietet bestimmte Vorteile, so kann zum Beispiel eine Steigerung der Wichtigkeit bestimmter Aspekte frühzeitig erkannt werden, sodass das Unternehmen schnell darauf reagieren kann, um eine Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit abzufedern. Für den hier vorliegenden Anwendungsfall ist das Verfahren allerdings zu lang und zu komplex, da jeweils zwei Fragen zu demselben Aspekt beantwortet werden müssen.

42

Abbildung 12: Die IPA Matrix



Quelle: Liu et al., 2014.

Eine sehr kurze und pragmatische Lösung bieten Bickart und Schwarz (2001). Sie wandten eine Drei-Item-Lösung an, bei der zunächst mit einem Item die generelle Zufriedenheit abgefragt wird, um im Anschluss mit zwei weiteren Items die Verhaltensintension zu erfassen. Beantwortet werden die Items auf einer mehrstufigen Likert-Skala (Gabbott/Tsarenko/Mok 2011; Sengupta/Balaji/Krishnan 2014). Der Vorteil dieser Drei-Item-Lösung liegt zum einen in ihrer Kürze, zum anderen ist sie leicht adaptierbar an unterschiedliche Stakeholder-Gruppen. Mit einem Cronbachs Alpha = .90 weist sie eine gute interne Konsistenz auf (Bickart &

Schwarz, 2001). Allerdings ist kein Rückschluss auf relevante Unterdimensionen möglich, da diese nicht abgefragt werden. Daher bilden die drei Items zusammen den summativen Index **Allgemeine Zufriedenheit**.

Abbildung 13: Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Allgemeine Zufriedenheit im Fragebogen der externen Anspruchsgruppen

3. Zufriedenheit		Ja	Eher Ja	Eher Nein	Nein
3.1	Insgesamt bin ich mit dem Angebot des Integrationsunternehmens zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Ich werde das Angebot des Integrationsunternehmens sehr wahrscheinlich nochmals nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Ich werde das Angebot des Integrationsunternehmens sehr wahrscheinlich weiterempfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: IfaS/ISM Mai 2015; Fragebogen externe Anspruchsgruppen.

Eine weitaus differenziertere Darstellung bietet die Skala von Huddleston et al. (2009). Diese basiert unter anderem auf Arbeiten von de Wulf, Odekerken-Schröder und Lacobucci (2001) und Bettencourt (1997) und umfasst sechs Dimensionen, die faktorenanalytisch abgesichert wurden. 27 Items wurden auf einer fünf-stufigen Likert-Skala beantwortet und mithilfe einer Hauptkomponentenanalyse mit orthogonaler Varimax Rotation analysiert. 24 Items wurden beibehalten, die auf sechs Faktoren laden: Zufriedenheit, Preis, Produktauswahl, Qualität, Mitarbeiterservice und Loyalität/Kundenbindung. Die Werte für Cronbachs Alpha liegen für alle Faktoren zwischen 0.809 und 0.927, sodass alle Dimensionen eine gute interne Konsistenz aufweisen. Der Vorteil dieser Skala liegt zum einen in der guten internen Konsistenz der Dimensionen, zum anderen in der Vielschichtigkeit, das heißt es können spezifische Unterdimensionen erfasst werden. Für den vorliegenden konkreten Anwendungsfall ist die Skala allerdings zu lang.

Eine Lösung bieten Ihtiyar, Ahmad und Baroto (2013) an, die die Kundenzufriedenheit mit einer Vier-Item-Skala abfragen. Diese basiert zu großen Teilen auf der Skala von Huddleston et al. (2009) und weist mit Cronbachs Alpha von 0.871 eine gute interne Konsistenz auf. Die Skala ist zwar kurz und pragmatisch, allerdings werden lediglich die Dimensionen Preis, Produktauswahl und Qualität von Huddleston et al. (2009) abgefragt. Da allerdings gerade die Loyalität der Kunden einen wichtigen Faktor bei Integrationsfirmen darstellen könnte, ist es sinnvoll, auch die anderen Dimensionen in das Messinstrument zu integrieren.

Daher wurden schließlich die drei Items von Ihtiyar, Ahmad und Baroto (2013) übernommen, um die Dimensionen Preis, Produktauswahl und Qualität von Huddleston et al. (2009) abfragen. Außerdem wurde noch jeweils ein Item von Huddleston et al. (2009) zu den beiden Dimensionen Mitarbeiterservice und Loyalität/Kundenbindung ausgewählt. Auf die Dimension Zufriedenheit wurde verzichtet, da diese schon in dem ersten Item der Skala von Bickart und Schwarz (2001) abgefragt wird. Die so resultierenden Items bilden damit den summativen Index **Spezifische Zufriedenheit**.



Abbildung 14: Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Spezifische Zufriedenheit im Fragebogen der externen Anspruchsgruppen

4. Unternehmensleistung				
	Ja	Eher Ja	Eher Nein	Nein
4.1 Das Integrationsunternehmen bietet ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Das Integrationsunternehmen bietet eine gute Auswahl an Produkten / Dienstleistungen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Die Produkte / Dienstleistungen des Integrationsunternehmens sind qualitativ hochwertig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Das Integrationsunternehmen beschäftigt freundliche und hilfsbereite Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Das Integrationsunternehmen bemüht sich sehr, mich als Kunde an sich zu binden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: IfaS/ISM Mai 2015; Fragebogen externe Anspruchsgruppen.

Um nun noch den Besonderheiten von Integrationsfirmen Rechnung zu tragen, muss das Messinstrument noch um einige neu konstruierte Items ergänzt werden.

Abbildung 15: Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Sozialer und Politischer Nahraum im Fragebogen der externen Anspruchsgruppen

44

5. Gesellschaftliche Wertschöpfung				
	Ja	Eher Ja	Eher Nein	Nein
5.1 Das Integrationsunternehmen fördert die öffentliche Auseinandersetzung mit dem Thema der Integration von Menschen mit Behinderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Das Integrationsunternehmen trägt dazu bei die Toleranz der Gesellschaft gegenüber Menschen mit Behinderung zu stärken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Ich bin stolz darauf an einem Prozess mitzuwirken, der dazu beiträgt Menschen mit Behinderung gesellschaftlich stärker einzubinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Das Integrationsunternehmen steigert den sozialen und kulturellen Wert der Stadt oder Gemeinde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 Das Integrationsunternehmen ist ein Modell dafür, wie Inklusion gesamtwirtschaftlich funktionieren kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 Ich halte die Verwendung öffentlicher Gelder für die Förderung dieses Integrationsunternehmens für sinnvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7 Seit ich Kunde dieses Integrationsunternehmens bin, habe ich mehr Kontakt zu Menschen mit Behinderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8 Auch andere Firmen des 1. Arbeitsmarktes können von den Konzepten dieses Integrationsunternehmens profitieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9 Für mich bedeutet Kunde dieses Integrationsunternehmens zu sein gleichzeitig mich sozial zu engagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: IfaS/ISM Mai 2015; Fragebogen externe Anspruchsgruppen.



Diese Neubildung ist nötig, da keine standardisierten erprobten Skalen zur Messung der sozialen Wertschöpfung existieren (Schober/Then 2015; Schellberg 2010). Um auch diese Items theoretisch zu fundieren, wird zum einen auf die untersuchten Studien der Metaanalyse von Krlev, Münscher und Mülbart (2013) zurückgegriffen. Dort findet sich eine Übersicht der Kategorien und Indikatoren, die in SROI Studien abgefragt wurden. Für den Anwendungsfall bei Integrationsfirmen sind unter anderem die Societal Resources (Bewusstsein für das Thema schärfen/öffentlicher Diskurs, Reduktion von Diskriminierung) und die Community Resources (Stärkung der Gemeinschaft/Ausweitung von Netzwerken, Gruppenzusammenhalt) besonders relevant und in Fragebögen gut abbildbar. Zum anderen basieren die neu konstruierten Items auf den Auswertungen der qualitativen Interviews, die im Vorfeld der quantitativen Erhebung mit den Geschäftsführern und Mitarbeitern der Integrationsfirmen durchgeführt und inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Es wurden verschiedene Item-Vorschläge generiert, mehrfach im Team diskutiert und evaluiert und schließlich auf neun Items verdichtet. Die Items waren das Resultat dieser stark induktiven und iterativen Vorgehensweise und bilden zusammen den summativen Index **Sozialer und Politischer Nahraum**. Da sich für diesen Index sehr große Veränderungen nach der finalen Auswertung der qualitativen Befragung im Herbst 2015 ergeben haben, wird hier auf die aktuell verwendeten Items, die im folgenden Kapitel 2.3.4 vorgestellt werden, verwiesen.

Für das Kennzahlen- und Reportinginstrument wird schließlich noch ein genereller summativer Index über alle Items gebildet, der insgesamt die **Stakeholderzufriedenheit** abbilden soll.

45

Alle existierenden Items wurden - wenn nötig – übersetzt und gegebenenfalls leicht umformuliert, wenn eine Adaption an den konkreten Kontext der Integrationsfirmen nötig war. So müssen die Items zum Beispiel für unterschiedliche Stakeholdergruppen als auch für Kunden verschiedener Branchen zu beantworten sein. Alle Items wurden als Aussagen formuliert, für die der Grad der Zustimmung angegeben werden sollte. Als Skalierung wird für jedes Item eine vierstufige Likert-Skala verwendet (ja – eher ja – eher nein – nein), die sich an dem Messinstrument für die Mitarbeiter orientiert und damit eine einfach und schnelle Beantwortung der Fragen ermöglicht.

2.3.4 Anpassungen an die Konstruktion des Befragungsinstruments für externe Anspruchsgruppen (2016)

Basierend auf den qualitativen Untersuchungen, die das Institut für angewandte Sozialwissenschaften im Erhebungsjahr 2015 durchgeführt hat, wurde der Fragebogen für externe Anspruchsgruppen für das folgende Erhebungsjahr 2016 angepasst. Diese Anpassung betreffen nur bestimmte Bereiche des Fragebogens und werden im Folgenden vorgestellt.

Die Items der Indizes **Allgemeine Zufriedenheit** und **Spezifische Zufriedenheit** wurden - wie oben beschrieben – deduktiv aus der Forschungsliteratur abgeleitet und bleiben unverändert.



Große Veränderungen gab es bezüglich des Index **Sozialer und Politischer Nahraum**, bei dessen Items keine stringente theoretische Fundierung möglich war und für den die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung wichtige Erkenntnisse lieferten.

Abbildung 16: Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fragebogen der externen Anspruchsgruppen

		Eher Nein	Eher Ja	Nein	Ja
3.5	Das Integrationsunternehmen bemüht sich sehr, mich als Kunde an sich zu binden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.1	Seit ich Kunde dieses Integrationsunternehmens bin, habe ich mehr Kontakt zu Menschen mit Behinderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Es ist mir wichtig an einem Prozess beteiligt zu sein, der dazu beiträgt Menschen mit Behinderung gesellschaftlich stärker einzubinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Das Integrationsunternehmen steigert den sozialen und kulturellen Wert der Stadt oder Gemeinde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Für mich bedeutet Kunde dieses Integrationsunternehmens zu sein einen sozialen Beitrag zu leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Ich gebe meine Erfahrungen mit dem Integrationsunternehmen an andere weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Das Integrationsunternehmen fördert die öffentliche Auseinandersetzung mit dem Thema der Inklusion von Menschen mit Behinderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.1	Das Integrationsunternehmen trägt dazu bei, die Toleranz der Gesellschaft gegenüber Menschen mit Behinderung zu stärken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Seit ich Kunde eines Integrationsunternehmens bin, hat sich mein Verständnis von Behinderung und Inklusion verändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Das Unternehmenskonzept „Integrationsunternehmen“ verbinde ich mit Barrierefreiheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Das Integrationsunternehmen verfügt über die erforderlichen Ressourcen (personell, zeitlich, etc.), um meinen Bedürfnissen als Kunde gerecht zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Das Integrationsunternehmen ist ein Modell dafür, wie Inklusion gesamtwirtschaftlich funktionieren kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Ich halte die Verwendung öffentlicher Gelder für die Förderung dieses Integrationsunternehmens für sinnvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7	Auch andere Firmen des 1. Arbeitsmarktes können von den Konzepten dieses Integrationsunternehmens profitieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dieser Index wurde umbenannt in **Gesellschaftliche Wertschöpfung**, welcher sich aus zwei Subindizes zusammensetzt: **Sozialraumorientierung** und **Inklusion**. Viele der vorherigen Items wurden übernommen oder leicht abgeändert und dann den jeweiligen Subindizes zugeordnet. Einige Items wurden aber auch auf Basis der qualitativen Auswertungen komplett neu formuliert. Folgende Items fließen in die Gesellschaftliche Wertschöpfung mit ein:

Basierend auf den qualitativen Erhebungen und Auswertungen des IfaS beinhaltet der Index Sozialraumorientierung für die externen Anspruchsgruppen die Unterdimensionen kommunalpolitischer Raum, Zivilgesellschaft und Kunden. Der kommunalpolitische Raum wird dabei durch die Items 4.2 und 4.3 abgebildet, die Zivilgesellschaft durch die Items 4.6, 4.2 und 4.3 und die Kunden durch die Items 3.5, 4.1, 4.4 und 4.5. Das Item 3.5 wurde bereits bei der Spezifischen Zufriedenheit abgefragt und fließt auch in die Sozialraumorientierung mit ein. Der Index Sozialraumorientierung besteht somit aus insgesamt sieben Items.

Die vom IfaS abgeleiteten und für die externen Anspruchsgruppen relevanten Unterdimensionen bei der Inklusion lauten Barrierefreiheit (Item 5.3), Haltung (Items 4.6, 5.1 und 5.2), Gesetzliche Rahmenbedingungen / Teilhabe (Item 5.6), Ressourcen (Item 5.4) und Innovation (Items 5.7 und 5.5). Das Item 4.6 wurde bereits bei der Sozialraumorientierung abgefragt und fließt auch in die Inklusion mit ein. Der Index Inklusion besteht somit aus insgesamt acht Items.

Die **Stakeholderzufriedenheit** wird wie bisher über alle 21 erhobenen Items ermittelt. Die vier-stufige Likertskala wurde beibehalten, allerdings wurden aus Auswertungsgründen die Pole vertauscht, sodass die Skala die Ausprägungen nein – eher nein – eher ja – ja hatte.

47

Das Befragungsinstrument für externe Anspruchsgruppen leistet einen Beitrag zur nicht-monetären Wertschöpfungsleistung in den Dimensionen:

- Allgemeine Zufriedenheit,
- Spezifische Zufriedenheit,
- Sozialraumorientierung,
- Inklusion,
- Gesellschaftliche Wertschöpfung.

2.3.5 Konstruktion des Befragungsinstruments für die Geschäftsführung (2015)

Dieses Kapitel befasst sich mit der Operationalisierung der übergeordneten Unternehmensperspektive, welche durch eine Befragung unter den Geschäftsführungen erhoben wird. Anhand vorhandener Messmetriken zur Mitarbeiterzufriedenheit sowie in der Literatur genannten relevanten Aspekten im Bereich Gemeinwohlbeitrag im Sozialraum wird deduktiv ein Messinstrument abgeleitet, um die Wertschöpfungsleistung aus der Sichtweise der Geschäftsführung zu erfassen. Die Geschäftsführungen sind dabei im Projektjahr 2015 angehalten, jeweils aus übergeordneter Perspektive eine Einschätzung für das Befragungsinstrument der Mitarbeitenden (siehe Kapitel 2.3.1) und der externen Anspruchsgruppen (siehe Kapitel 2.3.3) vorzunehmen.



2.3.6 Anpassung an die Konstruktion des Befragungsinstruments für die Geschäftsführung (2016)

Im Laufe der finalen qualitativen Auswertung der Dimensionen bis zum Winter 2015 und der Ableitung der nicht-monetären Items zeigt sich, dass der Einbezug von Mitarbeitenden zur Innenraumsicht des Unternehmens und von externen Anspruchsgruppen zur Sozialraumorientierung zur Beurteilung der Wertschöpfungsleistung noch keine umfassende Perspektive ermöglicht. Die zusätzliche Sichtweise des Geschäftsführers ist aufgrund der übergeordneten Tätigkeit, der Entscheidungsgewalt über die mittel- bis langfristige Unternehmensausrichtung von zentraler Bedeutung (siehe Kapitel 2.3.3). Aus diesen Gründen wird ein weiterer deduktiv aus dem vorliegenden qualitativen Material abgeleiteter Fragebogen speziell für die Geschäftsführung konstruiert.

Die Operationalisierung der Dimensionen wird im Folgenden dargestellt.

Zur Beurteilung der Zufriedenheit mit dem Integrationsunternehmen wird der Geschäftsführer als Experte mit übergreifender Perspektive aufgefordert, aus Sichtweise der Kunden die allgemeine und spezifische Zufriedenheit mit den Produkten und dem Leistungsportfolio der Firma zu beurteilen. Zu näheren theoretischen Erläuterungen wird auf die Konstruktion des Befragungsinstruments für externe Anspruchsgruppen verwiesen, siehe Kapitel 2.3.3. Die allgemeine Zufriedenheit wird mit einem Item erfasst, die spezifische Zufriedenheit mit fünf Items. Die Kürzung beruht auf fragebogentechnischen Gründen zu Länge und Teilnahmebereitschaft.

48

Abbildung 17: Zugrundeliegendes Item zur Bildung des Index Allgemeine Zufriedenheit

		Eher Nein	Eher Ja	Ja
		Nein		
2.1	Insgesamt bin ich mit der Leistung des Integrationsunternehmens zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen Geschäftsführende.

Abbildung 18: Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Spezifische Zufriedenheit

		Eher Nein	Eher Ja	Ja
		Nein		
2.2	Das Integrationsunternehmen bietet ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Das Integrationsunternehmen bietet eine gute Auswahl an Produkten / Dienstleistungen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Die Produkte / Dienstleistungen des Integrationsunternehmens sind qualitativ hochwertig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Das Integrationsunternehmen beschäftigt freundliche und hilfsbereite Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Das Integrationsunternehmen bemüht sich sehr, seine Kunden an sich zu binden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen Geschäftsführende.

Abgesehen von den theoretisch abgeleiteten Items zur Zufriedenheit wird der Fragebogen um die Variablen zur Darstellung der nicht-monetären Wertschöpfungsleistung des Integrationsunternehmens ergänzt. Diese neu konstruierten Items basieren auf den Auswertungen der qualitativen Interviews, die mit den Geschäftsführern und Mitarbeitern der Integrationsfirmen durchgeführt und inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Die generierten Items sind durch Fundstellen im Material belegt und werden mehrfach unter den Fachteams diskutiert. Die folgenden drei Items sind das Resultat dieser induktiven und iterativen Vorgehensweise (beschrieben im Kapitel 2.2.3) und bilden zusammen den summativen Index **Individuum** auf Geschäftsführerebene.

Abbildung 19: Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Individuum

	Eher Nein	Eher Ja	Nein	Ja
3.1 Ein Arbeitsplatz auf dem 1. Arbeitsmarkt ist in unserer Gesellschaft eine wichtige Voraussetzung für gesellschaftliche Anerkennung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Die Strukturen in unserer Firma unterstützen die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Das Integrationsunternehmen ermöglicht es Menschen in benachteiligten Arbeitsmarktsituationen, einen Beitrag in der Wertschöpfungskette zu leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen Geschäftsführende.

Die Dimension **Organizational Citizenship Behaviour**, welche die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden über das geforderte Maß hinaus abbildet, bezieht sich unter der Perspektive des Geschäftsführenden auf die gegebenen Unternehmensstrukturen sowie deren Aus-/Gestaltung innerhalb des Unternehmens. Die Dimension umfasst in der Geschäftsführerbefragung sechs Items.

Abbildung 20: Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Organizational Citizenship Behaviour

	Eher Nein	Eher Ja	Nein	Ja
4.1 Die Integrationsfirma verfolgt das Ziel, die Mitarbeitenden zu einem möglichst selbständigen Arbeiten zu befähigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Arbeitsabläufe können bei Bedarf kurzfristig flexibilisiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Die firmeninterne Kommunikation wird durch "kurze Dienstwege" erleichtert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Die Strukturen der Firma fördern ein gutes Betriebsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Die soziale Interaktion der Mitarbeitenden wird durch entsprechende Betriebsstrukturen gezielt unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 Kollegiale Unterstützungsleistungen sind in einer Integrationsfirma aufgrund verschiedener Leistungsniveaus der Mitarbeitenden von besonderer Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen Geschäftsführende.



Als ein zentraler wertschöpfender Aspekt auf Gesellschafts- und Gemeinwohlebene ist die Leistung der Integrationsfirma anzusehen, behinderte Menschen in Arbeit und Beschäftigung zu bringen und so gesellschaftliche Teilhabe auf Individuumsebene zu ermöglichen. Auf Gesellschaftsebene schafft die Integrationsfirma durch ein vielfältiges Miteinander neue Perspektiven und regt Offenheit, Integration und Wertschätzung an. Diese Aspekte fasst die Dimension **Sozialraumorientierung** mit zehn Items aus dem Blickwinkel der Geschäftsführenden.

Abbildung 21: Zugrundeliegende Items des Index Sozialraumorientierung

	Eher Nein	Eher Ja	Nein	Ja
5.1 Das Integrationsunternehmen steigert den sozialen und kulturellen Wert der Stadt oder Gemeinde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Die aktive Beteiligung im kommunalpolitischen Raum ist eine wichtige Aufgabe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Die Interessen der Integrationsfirma werden durch die Kommunalpolitik unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Das Integrationsunternehmen fördert die öffentliche Auseinandersetzung mit dem Thema der Integration von Menschen mit Behinderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 Ich bin stolz darauf an einem Prozess mitzuwirken, der dazu beiträgt Menschen mit Behinderung gesellschaftlich stärker einzubinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 Durch gezielte Werbestrategien wird versucht, die Philosophie des Integrationsunternehmens zu verbreiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7 Die Zufriedenheit der Kunden ist unsere höchste Priorität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8 Unsere Kunden steigern als Multiplikatoren den Bekanntheitsgrad des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9 Wir bemühen uns, unsere Kunden an uns zu binden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10 Andere Firmen des ersten Arbeitsmarktes erfahren eine Entlastung durch das Angebot der Integrationsunternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

50

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen Geschäftsführende.

Die Inklusionsleistung eines Integrationsunternehmens bemisst sich aus Sicht der Geschäftsführung an der konkreten Ausgestaltung und dem Leben einer inklusiven Unternehmenskultur. Aspekte, die vor diesem Hintergrund eine Rolle spielen, sind beispielsweise barrierefreie Räumlichkeiten, Entschleunigung, Einbringen von eigenen Ideen und einfache Sprache. Der Effekt ist ein inklusiv gestaltetes Unternehmen mit speziellen individuell angepassten Arbeitsabläufen und Strukturen. Der summativ Index Inklusion wird im Geschäftsführerfragebogen anhand von 18 Items erfasst.

Abbildung 22: Zugrundeliegende Items des Index Inklusion

	Eher Nein	Eher Ja	Nein	Ja
6.1 In unserer Firma wird Wert auf einfache Sprache gelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 Die Räumlichkeiten unserer Firma sind barrierefrei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 Die Arbeitsplatzgestaltung wird an die Bedarfe neuer Mitarbeitender angepasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 Der Integrationsbetrieb fördert die Inklusion von Menschen mit Behinderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5 Das soziale Engagement steht vor dem Gewinnstreben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6 Unserer Integrationsfirma gelingt es, den Spagat zwischen wirtschaftlichen und sozialen Anforderungen zu meistern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7 Unser Unternehmenskonzept trägt dazu bei, die Forderungen der BRK umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8 Ich setze mich aktiv für die Interessen von Integrationsfirmen auf landespolitischer Ebene ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.9 Ich halte die Verwendung öffentlicher Gelder für die Förderung dieses Integrationsunternehmens für sinnvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.10 Entschleunigung ist Teil unserer Arbeitsphilosophie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.11 Arbeitsanfall und personelle Ausstattung sind ausgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.12 Die Firma unterstützt berufliche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.13 Krankheitsausfälle können gut aufgefangen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.14 Erst durch unsere stabile wirtschaftliche Situation ist sozial motiviertes Handeln möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.15 Mitarbeitende der Firma werden ermutigt, sich mit eigenen Ideen einzubringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.16 Die Firma ermöglicht über Vertreterstrukturen wie Gremien und Beiräte etc. eine Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.17 Auch andere Firmen des 1. Arbeitsmarktes können von den Konzepten unseres Integrationsunternehmens profitieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.18 Unser Integrationsunternehmen ist ein Modell dafür, wie Inklusion gesamtwirtschaftlich funktionieren kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: IfaS/ISM Januar 2016; Fragebogen Geschäftsführende.

Die gesellschaftliche Wertschöpfung wird als summativer Index über die beiden Indizes Sozialraumorientierung und Inklusion gebildet.

Im Gegensatz zu Mitarbeitenden und externen Anspruchsgruppen, die aufgrund ihrer Rolle zum Unternehmen jeweils nur Auskunft über ausgewählte Dimensionen geben können, ist die Geschäftsführung in der Lage, einen Beitrag zur Wertschöpfung für alle Bereiche zu leisten. Der Fragebogen für die Geschäftsführung umfasst damit die folgenden Dimensionen:

- Allgemeine Zufriedenheit,
- Spezifische Zufriedenheit,
- Individuum,
- Organizational Citizenship Behaviour,
- Sozialraumorientierung,



- Inklusion,
- Gesellschaftliche Wertschöpfung.

2.4 Durchführung der quantitativen Befragung

Die quantitative Befragung der Mitarbeiter und externen Anspruchsgruppen wurde durch drei Mitarbeiter des ISM durchgeführt. Sie erfolgte im Anschluss an die qualitativen Interviews im Zeitraum von Mai 2015 bis Juli 2015. Jedem Mitarbeiter wurde eine bestimmte Anzahl der 14 Integrationsfirmen zugeteilt, mit denen Kontakt aufgenommen und die Erhebung geplant wurde.

2.4.1 Methodik der quantitativen Befragung

Die Kontaktaufnahme erfolgte seitens der ISM-Mitarbeiter per Telefon oder E-Mail. Es wurden individuell die Erhebungszeiträume terminiert, welche sich sowohl bei der Mitarbeiterbefragung als auch bei der Befragung externer Anspruchsgruppen über eine bis zwei Wochen erstreckten. Bei beiden Befragungen erfolgte das Angebot, jeweils an einem Tag bei der Erhebung zu unterstützen, indem ein ISM-Mitarbeiter zu der Integrationsfirma fährt und die Erhebung selbst durchführt beziehungsweise behinderten Mitarbeitern beim Ausfüllen Hilfestellung gibt. Dieses Angebot wurde in einigen Fällen auch in Anspruch genommen. Die übrigen Firmen führten die Erhebung selbst durch.

52

Die Mitarbeiterbefragung erfolgte rein papierbasiert mittels EvaSys SurveyGrid. Dabei wird im Vorhinein der Fragebogen am PC angelegt, ausgedruckt und in der gewünschten Zahl vervielfältigt. EvaSys SurveyGrid hat den Vorteil, dass die ausgefüllten Fragebögen mit einem Scanner automatisch in das System eingelesen werden können, sodass kein Abtippen der Antworten nötig ist und die Gefahr von Übertragungsfehlern damit nicht besteht. Durch das sogenannte Validieren der Fragebögen kann bei unklaren Kreuz-Mustern die jeweilige Antwort nochmals manuell geprüft und gegebenenfalls korrigiert werden. Das Anlegen der Fragebögen in EvaSys SurveyGrid, die Vervielfältigung sowie das Versenden an die Integrationsfirmen erfolgte durch das ISM. Den Briefumschlägen wurden sowohl frankierte Rücksendeumschläge für die ausgefüllten Fragebögen beigelegt als auch Instruktionen für die Erhebung. Das Versenden der Fragebögen erfolgte ca. ein bis zwei Wochen vor Start der Erhebung in der jeweiligen Integrationsfirma. Die ausgefüllten Fragebögen wurden von den Integrationsfirmen gesammelt (zum Beispiel durch Rückgabeboxen) und an das ISM zurückgesendet. Alle zurückgesendeten Fragebögen wurden durch Mitarbeiter des ISM eingescannt und damit digitalisiert. Außerdem erfolgte die oben beschriebene Validierung bei unklaren Kreuz-Mustern.

Die Befragung der externen Anspruchsgruppen erfolgte zum einen papierbasiert wie bei der Mitarbeiterbefragung. Dies war zum Beispiel bei Hotels oder Second-Hand-Läden sinnvoll, wo die Kunden persönlich vor Ort sind und den Fragebogen ausfüllen konnten. Zusätzlich wurde allerdings noch eine Online-Version des Fragebogens über EvaSys SurveyGrid angelegt, sodass die Geschäftsführer einen Link an die Kunden verschicken konnten, wenn diese nicht vor Ort waren. Dies war vor allem bei B2B-Kunden und weiteren externen Anspruchs-



gruppen der Fall. Die Integrationsfirmen entschieden selbst, ob sie nur papierbasiert, nur online oder mit beiden Versionen erheben möchten.

Zuletzt wurde über EvaSys SurveyGrid eine weitere Online-Version des Fragebogens für Mitarbeiter und externe Anspruchsgruppen erstellt, die aber von den Geschäftsführern ausgefüllt werden sollte. Den Geschäftsführern wurden somit zwei Links per Mail zugeschickt, mit denen sie die beiden Fragebögen aus Geschäftsführersicht beantworteten.

Nach Abschluss der Digitalisierung wurden die papierbasierten und Online-Befragungen zusammengefügt und eine Datentabelle exportiert, die mit dem Statistikprogramm STATA ausgewertet wurde.

2.4.2 Stichprobe der quantitativen Befragung

Auf Basis der Clusteranalyse, die unter 1.5.1 bereits beschrieben wurde, erfolgte die Erhebung bei 14 Integrationsfirmen, die jeweils eines der resultierenden Cluster repräsentierten.

Bei der Mitarbeiterbefragung wurde eine Vollerhebung angestrebt, sodass möglichst alle behinderten und nicht behinderten Mitarbeiter in die Auswertung mit eingingen. Insgesamt nahmen $N = 343$ Mitarbeiter an der Befragung teil, von denen 138 behindert und 186 nicht behindert waren.⁵

53

Die Befragung der externen Anspruchsgruppen erfolgte durch eine willkürliche Stichprobenauswahl. Die Papierversion wurde von den Mitarbeitern der Integrationsfirmen an möglichst viele Kunden verteilt, die in der Erhebungswoche die Firma aufsuchten. Die Streuung der Online-Version erfolgte durch die Geschäftsführer selbst, die die Kunden per Mail um Teilnahme baten. Insgesamt nahmen $N = 603$ Personen an der Befragung der externen Anspruchsgruppen teil.

An der Geschäftsführerbefragung nahmen insgesamt elf Firmen teil. Bei einigen Firmen beteiligten sich mehrere Geschäftsführer an der Erhebung, daher resultierte eine Fallzahl von $N = 17$.

2.5 Relevante betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Darstellung der ökonomischen Wertschöpfung einer Integrationsfirma

Dieses Kapitel befasst sich mit der Untersuchung und Auswahl von Firmenstrukturdaten sowie betriebswirtschaftlichen Kenngrößen, die einerseits die grundlegende Wirtschaftlichkeit einer Integrationsfirma aufzeigen. Andererseits sollen sie dazu in der Lage sein, in späterer Verknüpfung mit den nicht-monetären Wertschöpfungsfaktoren eine Entscheidungsgrundlage für die Leistungsfähigkeit einer Integrationsfirma zu schaffen. Dabei wird großer Wert auf die Pragmatik und Umsetzbarkeit in den Integrationsfirmen gelegt, um den Unternehmen ein

⁵ 19 Mitarbeiter enthielten sich der Antwort.



handhabbares Instrument zur Selbststeuerung bereitzustellen ohne ein zu aufwändiges zusätzliches Controllinginstrument zu gestalten.

2.5.1 Berichtspflicht einer gemeinnützigen GmbH

Die gemeinnützige GmbH (gGmbH) ist eine Erscheinungsform gemeinnütziger Organisationen und Hilfeeinrichtungen, worunter auch die Integrationsfirmen zählen und nach der Abgabeordnung für gemeinnützige, mildtätige und kirchliche Zwecke steuerbegünstigt sind. Sowohl rein öffentlich-rechtliche als auch private Trägerschaften sowie verknüpfte Formen, sogenannte Public-Private-Partnerships, existieren. Gesellschaftsrechtlich handelt es sich bei der gGmbH um eine normale Kapitalgesellschaft, deren Gesellschafter Anteile halten und strategische Lenkungsentscheidungen treffen. Es besteht der Grundsatz der Vermögensbindung, sodass das Vermögen der Gesellschaft insgesamt gemeinnützigen Zwecken gewidmet ist und weder Ausschüttungen noch Kapitalrückzahlungen über das Nennkapital hinaus erfolgen dürfen. Grundsätzlich besteht bei der gGmbH die Pflicht, alle Mittel, die der Körperschaft zufließen, unmittelbar für gemeinnützige Zwecke zu verwenden. Davon ausgenommen sind unter anderem Mittel aus Abschreibung von Wirtschaftsgütern beziehungsweise Ausstattungskapital der Gesellschaft.

54

Es ist für die gGmbH entscheidend, woher die der Gesellschaft zur Verfügung stehenden beziehungsweise ihr zufließenden Mittel stammen. So können aus folgenden Bereichen Mittel generiert werden: Einkünfte aus Vermögensverwaltung, Einkünfte aus einem Zweckbetrieb, Einkünfte aus dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, Spenden und sonstige Zuwendungen – sofern vom Geber nicht ausdrücklich der Vermögensstammaufbau bestimmt ist. Bisher gibt es noch keinen gesetzlich verankerten Non-Profit Governance Kodex. Diskutiert werden diesbezüglich jedoch bereits Standards, die eine interne Rechnungslegung und Transparenz, insbesondere bezogen auf die Ertragslage und die Mittelverwendung, fordern (vgl. Weidmann/Kohlhepp 2011).

Die geltenden Rechnungslegungs- und Bilanzierungsgrundsätze sind ebenso für eine gemeinnützige GmbH gültig. So unterliegt die gemeinnützige GmbH nach §§ 238 ff. HGB den Buchführungspflichten sowie der Durchführung einer Inventur. Neben der Verpflichtung zur Erstellung eines Jahresabschlusses nach § 242 HGB besteht abhängig von der Größenklasse der GmbH die Notwendigkeit eines Lageberichts (§ 267 Abs. 1/Abs. 4 HGB). Klein- und mittelständische Unternehmen sind hiervon befreit.

Tabelle 16: Posten im Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren

Gesamtkostenverfahren	Umsatzkostenverfahren
1. Umsatzerlöse	1. Umsatzerlöse
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
3. andere aktivierte Eigenleistungen	3. Bruttoergebnis vom Umsatz
4. sonstige betriebliche Aufwendungen	4. Vertriebskosten
5. Materialaufwand	5. allgemeine Verwaltungskosten
6. Personalaufwand	6. sonstige betriebliche Erträge
7. Abschreibungen	
8. sonstige betriebliche Aufwendungen	7. sonstige betriebliche Aufwendungen
9. Erträge aus Beteiligungen	8. Erträge aus Beteiligungen
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	9. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	10. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	11. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen
14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	13. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

55

Quelle: Heesen/Gruber 2011: 29

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) zeigt den periodischen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens mit verschiedenen Zwischensaldi. Aufwendungen und Erträge werden über die gesamte Periode kumuliert. In Deutschland besteht Wahlrecht zwischen der Darstellung nach dem Gesamtkostenverfahren und dem Umsatzkostenverfahren. Wie in Tabelle 16 zu sehen, bieten beide Verfahren trotz des Wahlrechts in der Berichterlegung die Extraktion von relevanten betriebswirtschaftlichen Basiskennzahlen.

Darüber hinaus besteht als Dokumentationspflicht aufgrund der Gemeinnützigkeit beispielsweise die zeitnahe Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel. Sofern eine gGmbH nicht im Jahr des Zuflusses die Mittel verwendet, sondern diese als Rücklage einstellt oder einen Mittelvortrag bildet, muss neben der Erstellung eines Jahresabschlusses mit Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV; § 242 Abs. 3 HGB) eine Mittelverwendungsrechnung, das heißt eine Nebenrechnung zur Bilanz (vgl. AEAO Nr. 27 zu § 55 AO) erstellt werden. Das IDW empfiehlt, für die in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Posten eine Ergebnisverwendung abzugeben und nach der Aufführung des Postens Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag noch folgende Aufgliederungen vorzunehmen (vgl. Weidmann/ Kohlhepp 2011: 110):



- + Mittelvortrag aus dem Vorjahr
- +/- Änderungen des Kapitals aus realisierten Vermögensumschichtungen
- + Entnahmen aus der Kapitalerhaltungsrücklage
- Einstellungen in die Kapitalerhaltungsrücklage
- + Entnahmen aus sonstigen Ergebnisrücklagen
- Einstellung in sonstige Ergebnisrücklagen
- = Mittelvortrag.

Als Kapitalgesellschaft ist die gemeinnützige GmbH verpflichtet, ihren Jahresabschluss nach § 325 HGB spätestens ein Jahr nach dem abgelaufenen Wirtschaftsjahr im elektronischen Bundesanzeiger offenzulegen (vgl. Weidmann/Kohlhepp 2011).

2.5.2 Auswahl der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Darstellung der ökonomischen Wertschöpfung einer Integrationsfirma

Die Erhebung der Firmenstrukturdaten orientiert sich an den Beiträgen der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Steuerung von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) sowie speziellen Beiträgen zu Ansätzen für sozialwirtschaftliche Betriebe und Non-Profit-Organisationen (Horváth 2011; Bettig/Christa/Faust 2013; Greiling 2009; Schwiens 2009; Halfar/Moos/Schellbarg 2014). Das Unternehmen wird anhand von internen und externen Faktoren abgebildet, um die Grundlage für eine vergleichende Struktur aller Integrationsfirmen zu ermöglichen. Als relevant für eine Vergleichsgrundlage werden in der Literatur auf Strukturdaten zu Branche der Integrationsfirma, zu Mitarbeiterzahl und Mitarbeiterstruktur (Anteil behinderter und nicht behinderter Mitarbeitender, Behinderungsformen) sowie zu Kostenstrukturen (Materialkostenanteile, Personalkostenanteile, fixe und variable Kosten) hingewiesen.

56

Wie bereits im Kapitel 1.1 und 2.1.2 ausgeführt, werden Integrationsfirmen aus den Mitteln der Ausgleichsabgabe gefördert. Daneben ist die Inanspruchnahme von weiterer finanzieller Unterstützung durch private Spender, Institutionen (zum Beispiel Aktion Mensch) oder Stiftungen möglich. Die Fördermittel des KVJS-Integrationsamts werden für Integrationsfirmen nach dem Nachrangigkeitsprinzip vergeben. Dies bedeutet, dass die Fördermittel des KVJS-Integrationsamt erst beantragt werden können, wenn der beantragte Förderbedarf nicht durch eine eigene oder eine Fremdfinanzierung gedeckt werden kann. Der Förderbedarf bezieht sich auf Investitions- und Personalkostenförderung. Andere Fördermittel, zum Beispiel Zuwendungen von Institutionen, Stiftungen oder Spenden werden ebenfalls zur Finanzierung der betrieblichen Infrastruktur genutzt.

„Eine - förderschädliche - Abweichung von der notwendigen erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung [der Integrationsfirmen] kann unter anderem dann vorliegen, wenn die Personalkostenförderung aller Beschäftigten einer Integrationsfirma aus öffentlichen Mitteln die durch die wirtschaftliche Betätigung erzielten Umsätze deutlich übersteigt.“ (BIH (Hrsg.) 2014: 2).

Aufgrund der Berichtspflicht der Integrationsfirmen werden zur Darstellung ihrer ökonomischen Situation als Basiskennzahlen die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen aus dem Jahresabschluss und der Gewinn- und Verlustrechnung für die Auswertung und Analyse heran-

gezogen. Da unter anderem die explizite Ausweisung der Fördersummen nicht immer aus den berichtspflichtigen Daten extrahierbar ist, werden darüber hinaus weitere interne Controllingdaten erfragt. Als Ergebnis werden die in Tabelle 17 aufgeführten relevanten Kennzahlen zu Firmenstrukturdaten und zu betriebswirtschaftlichen Leistungsgrößen von den Teilnehmern im Projektjahr eins im Jahr 2015 ermittelt und zur Bildung von integrierten ökonomischen und sozialen Wertschöpfungsindikatoren verwendet (siehe Kapitel 2.2.3).

Tabelle 17: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen 2015 und deren Ursprungsort

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	Ursprungsort
Umsatz Jahr/zu Vorjahr	Bilanz, GuV
Gewinn Jahr/zu Vorjahr	Bilanz, GuV
Cash Flow	Bilanz, GuV
Gesamtkosten	Bilanz, GuV
Fixe Kosten	Internes Controlling
Variable Kosten	Internes Controlling
Gemeinkosten	Internes Controlling
Personalkosten	Bilanz, GuV
Mietkosten	Internes Controlling
Summe AfA	Bilanz, GuV
Summe Invest	Internes Controlling
Summe Anlagenvermögen	Bilanz, GuV
Kosten für Instandhaltungen	Internes Controlling
Kosten für Fortbildung	Internes Controlling
Anzahl Auszubildende	Internes Controlling
Wareneinsatz	Bilanz, GuV
Durchschnittlicher Lagerbestand	Bilanz, GuV
Schwund	Internes Controlling
Eigenkapital	Bilanz, GuV
Fremdkapital	Bilanz, GuV
Summe Fördermittel	Internes Controlling

Quelle: ISM März 2015.



Zur Datenerhebung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen werden die beteiligten Integrationsfirmen im ersten Projektjahr gebeten, die oben aufgeführte Liste in Microsoft Excel zu füllen. Alternativ konnten der Jahresabschluss und die GuV zur Verfügung gestellt werden. Nach Durchsicht der von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten für das Reportingsystem im ersten Projektjahr zeigt sich, dass nur ca. 36% der beteiligten Integrationsfirmen die Excelliste verwendet haben. Die Mehrheit der Firmen entscheidet sich, dem Institut Einsicht in den Jahresabschluss beziehungsweise die GuV zu gewähren. Aufgrund der Berichtspflicht der Integrationsfirmen in Form der gemeinnützigen GmbHs ist die GuV beziehungsweise der Jahresabschluss mit dem geringsten Aufwand für die Unternehmen verbunden. Eine erweiterte Liste mit internen Controllingdaten, wie etwa Variable und Fixe Kosten, aber auch Instandhaltungskosten, wird bisher nur in wenigen Unternehmen geführt und erfordert einen hohen internen Aufwand.

Bei der Arbeit am Reportingsystem ergibt sich zusätzlich, dass einige aufzuführende Posten aus der Liste in Tabelle 17 für die Darstellung der Leistungsfähigkeit einer Integrationsfirma geringere Relevanz haben, während andere dagegen noch zusätzlich erfasst werden sollten. Aus diesem Grund wird die Liste der benötigten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in einigen Aspekten modifiziert, wie Tabelle 18 zeigt. Eine wesentliche Änderung für das zweite Projektjahr 2016 ist die Abfrage von um Fördermittel bereinigten Kennzahlen. Die Integrationsunternehmen werden gebeten, sämtliche Werte um verrechnete Fördersummen zu bereinigen, damit die eigentliche Wirtschaftskraft eines Unternehmens unabhängig von Förderleistungen ersichtlich wird. Somit sind die Daten, welche ursprünglich der GuV und Bilanz zu entnehmen sind, um die Fördermittel zu bereinigen.



Tabelle 18: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen 2016 und deren Ursprungsort

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen	Ursprungsort
Umsatzerlöse	Bilanz, GuV
Bestandsveränderungen (+/-)	Bilanz, GuV
Sonstige betriebliche Erträge	Bilanz, GuV
Sonstige betriebliche Aufwendungen	Bilanz, GuV
Materialaufwand	Bilanz, GuV
Rohhertrag	Internes Controlling
Jahresergebnis (+/-)	Bilanz, GuV
Personalaufwand	Bilanz, GuV
Abschreibungen (Afa)	Bilanz, GuV
Cashflow	Internes Controlling
Fördermittel pro behinderter Mitarbeitende	Internes Controlling
Fördermittel pro Mitarbeitende gesamt	Internes Controlling
Summe Fördermittel KVJS laufend	Internes Controlling
Summe Fördermittel KVJS investitionsbezogen	Internes Controlling
Summe Fördermittel Andere laufend	Internes Controlling
Summe Fördermittel Andere investitionsbezogen	Internes Controlling
Eigenkapital	Bilanz, GuV
Fremdkapital	Bilanz, GuV
Anzahl Mitarbeitende ¹ (≥ 18h) (unabhängig vom Grad der Behinderung)	Internes Controlling
Anzahl Mitarbeitende ² (<18h) (unabhängig vom Grad der Behinderung)	Internes Controlling
Anzahl Mitarbeitende mit Status besonders betroffene (schwerbehinderte) Menschen	Internes Controlling
Anzahl Mitarbeitende zur Erfüllung des Status Integrationsunternehmen (exkl. Mitarbeitende mit Status besonders betroffene (schwerbehinderte) Menschen)	Internes Controlling
Anzahl sonstige Mitarbeitende mit dem Status Schwerbehinderung (<18h)	Internes Controlling

Quelle: ISM März 2016.



Weiterhin werden die Fördermittel künftig detaillierter abgefragt. Einerseits bleibt die Aufteilung in „Förderungen KVJS“ und „Förderungen andere“ bestehen, diese beiden Positionen werden aber künftig jeweils unterteilt abgefragt in laufende Förderung und investitionsbezogene Förderungen. In allen weiteren Berechnungen und Auswertungen werden künftig vor allem die laufenden, personenbezogenen Förderungen betrachtet. Damit wird unter anderem vermieden, dass einmalige investitionsbezogene Förderungen in der Darstellung zu Spitzen führen, die missverständlich sein könnten.

Zuletzt wurde insbesondere die Abfrage der Anzahl der Mitarbeitenden modifiziert. Es soll nicht mehr nur unterschieden werden zwischen behinderten Mitarbeitenden und Mitarbeitenden, sondern etwas differenzierter nach Arbeitsumfang und Grund der Förderung.

Das Reportingsystem wurde entsprechend angepasst. Die Abfrage beziehungsweise das Berichten dieser Zahlen wird jedoch erst im kommenden zweiten Projektjahr 2016 wirksam.



3 Das Basiskonzept eines praxistauglichen Kennzahlen- und Reporting-instruments für Integrationsfirmen

Die Bildung von Kennzahlen erlaubt eine konzentrierte aggregierte Darstellung von quantitativ erfassten Sachverhalten. In der angloamerikanischen Unternehmenspraxis und der Wissenschaft ist die Verwendung von Kennzahlen zur Beurteilung der ökonomischen Situation sehr weit verbreitet. Als Fachterminus hat sich der Begriff Key Performance Indicator (KPI) etabliert. Kennzahlen zeichnen sich aus durch:

- ihren Informationscharakter – zur Beurteilung von Zusammenhängen,
- ihre Quantifizierbarkeit – Sachverhalte und Zusammenhänge sind auf einem metrischen Skalenniveau messbar und somit relativ präzise zu ermitteln (Messtheorie),
- ihre spezifische Form – relativ einfach veranschaulichende Darstellung von komplexen Beziehungen und Prozessen als Gewährleistung für einen schnellen und umfassenden Überblick insbesondere für Führungskräfte.

Die einzelne Betrachtung von Kennzahlen ist wenig aussagefähig. Die Qualität von Kennzahlen hängt insbesondere von der Gestaltung des zugrundeliegenden Informationssystems ab. Je genauer und spezifischer, desto höher ist die spätere Passung. Unzureichend aufgestellte Kennzahlen, bei denen sich darüber hinaus der theoretische Hintergrund als nicht stimmig erweist, führen zu einer inadäquaten Interpretation. Idealerweise basieren Interpretationen aus einer Kombination von mehreren Einzelkennzahlen, die sowohl quantitative als auch qualitative Informationen vereinen.

61

Unter einem Kennzahlensystem ist im Allgemeinen eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen zu verstehen, bei dem die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, Erklärungen bereithalten und ein übergeordnetes gemeinsames Ziel veranschaulichen. Solch ein empirisches, deduktiv aufgebautes Kennzahlensystem, das die relevanten Aspekte und wechselseitigen Auswirkungen von Faktoren einer Integrationsfirma zeigt, bildet als Realsystem eine Entscheidungsgrundlage für die kurzfristige und langfristige Unternehmensausrichtung durch genaue und aktuelle Informationen. Kennzahlensysteme werden heute vorwiegend für Planungs- und Kontrollprozesse eingesetzt. Ein wichtiges Ziel ist dabei der konzentrierte Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens (vgl. Reichmann 2011).

Kennzahlen sollen einfache Leistungsindikatoren darstellen und auf schnelle Art und Weise sichtbar machen, ob beziehungsweise in welchem Umfang ein Unternehmen seine Ziele beziehungsweise den Unternehmenszweck erfüllt.

Es gibt grundsätzliche Kennzahlen, die allgemein anerkannt und daher weit verbreitet sind. Einige Kennzahlen sind im Rahmen des Jahresabschlusses auszuweisen. Daneben gibt es spezielle Kennzahlen, die auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten werden müssen.

Im Falle der Integrationsfirmen sind zunächst die grundsätzlichen Kennzahlen zu generieren und im Berichtswesen zu erfassen. Der Einsatz von Kennzahlen, die den Erfolg im Hinblick auf den durch Zuwendungen und Fördermaßnahmen speziellen Unternehmenszweck messen, ist jedoch ebenfalls zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmensbestandes wichtig.



Kennzahlen sind hinsichtlich ihrer Kompromissfähigkeit zu unterscheiden: Bei manchen Kennzahlen können schlechtere Ausgestaltungen einzelner Einflusskomponenten durch die bessere Ausgestaltung anderer Einflusskomponenten kompensiert werden. Daneben gibt es Kennzahlen, die generell ausdrücken, ob der Fortbestand des Unternehmens gefährdet ist, das heißt deren Einflusskomponenten sich nicht gegenseitig kompensieren können. Insbesondere die Entwicklung der Kennzahlen über mehrere Perioden beziehungsweise der Vergleich der Kennzahlen mit Plan- beziehungsweise Sollwerten unterstützt die Unternehmenssteuerung, aber auch die Entscheidung bei der Vergabe von Fördermitteln.

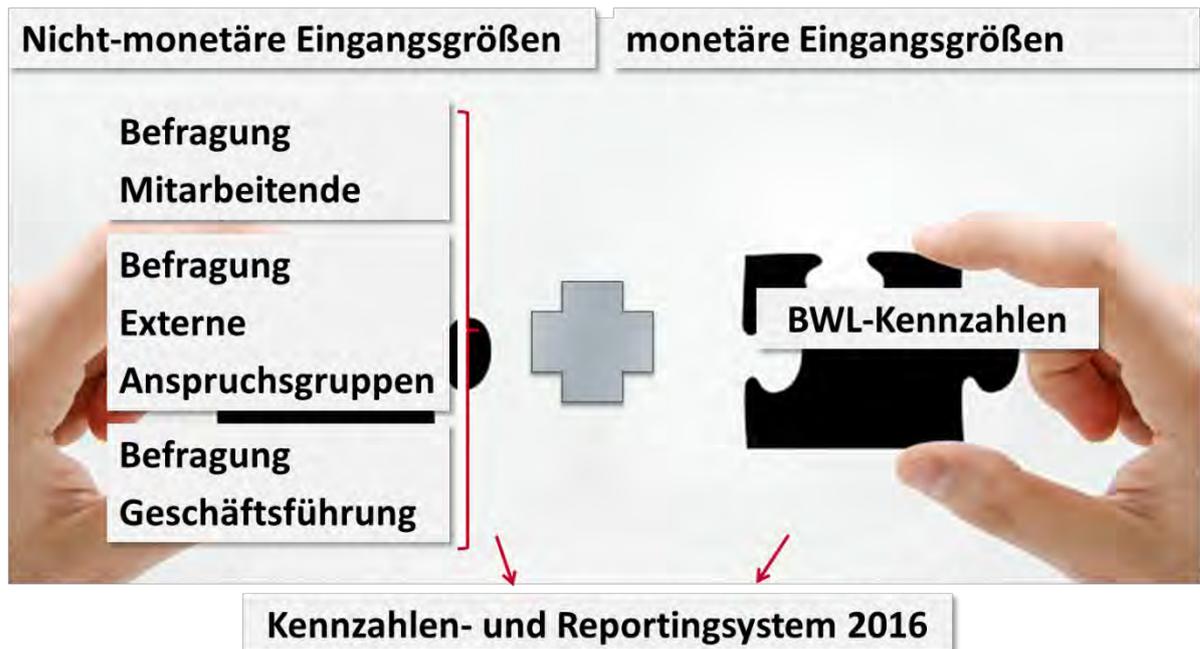
Es könnte beispielsweise zulässig sein, eine schlechtere Umsatzrendite durch eine höhere "Sozialrendite" auszugleichen, da der Unternehmenszweck der Integrationsfirmen nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Beschäftigung von speziellen Mitarbeitern ist. Andere Größen sind jedoch nicht auszugleichen, da sie die Sicherung des nachhaltigen Fortbestandes ausdrücken. Beispielsweise kann ein sinkender Umsatz über mehrere Perioden nicht durch einen hohen Inklusionswert ausgeglichen werden, da der Umsatzrückgang darauf hinweist, dass das Produkt / die Dienstleistung vom Markt nicht angenommen wird und daher die Nachhaltigkeit in Frage gestellt ist.

3.1 Eingangsgrößen zur Ermittlung der Wertschöpfung im Kennzahlen- und Reporting-system

62

Die Grundlage des Kennzahlen- und Reportingsystems stellen einerseits nicht-monetäre Leistungsfaktoren andererseits ökonomische Kennzahlen, wie in der folgenden Abbildung 23 ersichtlich.

Abbildung 23: Eingangsgrößen im Kennzahlen- und Reportingsystem



Quelle: IfaS/ISM Dezember 2015; Kennzahlen- und Reportingsystem 2016.

Sowohl die nicht-monetären als auch die monetären Eingangsgrößen gehen zunächst als Rohdaten im System ein. So ist gewährleistet, dass die BWL-Daten und die anonymisierten Befragungsdaten jederzeit transparent vorliegen. Der Anwendungsfreundlichkeit wird dadurch Rechnung getragen, dass durch die Rohdaten das System für weitere individuelle Berechnungen und Auswertungen offensteht.

3.1.1 Nicht-monetäre Kennzahlen zur Wertschöpfungsleistung

Für die Abbildung der nicht-monetären Wertschöpfungsindikatoren werden jeweils Indizes aus den anonymisierten Rohdaten der Mitarbeitenden- (siehe Kapitel 2.3.1/2.3.2) und der Kundenbefragung (siehe Kapitel 2.3.3/2.3.4) gebildet. Im ersten Projektjahr 2015 werden die folgenden Indizes für das Kennzahlen- und Reportingsystem entwickelt:

Tabelle 19: Gebildete Indizes 2015 aus der Befragung der Mitarbeitenden und der externen Anspruchsgruppen

Indizes aus der Befragung Mitarbeitende	Indizes aus der Befragung externe Anspruchsgruppen
Zufriedenheit (Z)	Allgemeine Zufriedenheit (AZ)
Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	Spezifische Zufriedenheit (SZ)
Inklusion (I)	Sozialer und Politischer Nahraum (SPN)
Erweiterte Zufriedenheit (EZ)	Stakeholder Zufriedenheit (StZ)
Lebenszufriedenheit (LZ)	

Quelle: IfaS/ISM Oktober 2015; Kennzahlen- und Reportingsystem 2015.

Da zum Zeitpunkt der quantitativen Befragung im ersten Projektjahr - zwischen Mai und Juli 2015 - die qualitative Auswertung noch nicht vollständig abgeschlossen war und somit noch nicht alle nicht-monetären Indikatoren feststanden, wurde das Kennzahlen- und Reportingsystem im Zeitraum Ende Oktober und Dezember 2015 auf die qualitativ hergeleiteten Dimensionen von IfaS (siehe Kapitel 2.2.3) hin angepasst. In Teilen finden damit Modifizierungen und Ergänzungen statt. Für die Abbildung der nicht-monetären Wertschöpfungsindikatoren werden nun im Projektjahr zwei 2016 die folgenden Indizes aus den Daten der Mitarbeitenden- (siehe Kapitel 2.3.2), der Kundenbefragung (siehe Kapitel 2.3.4) und der Geschäftsführerbefragung (siehe Kapitel 2.3.5) gebildet, wie in Tabelle 20 zu sehen.



Tabelle 20: Gebildete Indizes 2016 aus der Befragung der Mitarbeitenden, der externen Anspruchsgruppen und der Geschäftsführung

Indizes aus der Befragung Mitarbeitende	Indizes aus der Befragung externe Anspruchsgruppen	Indizes aus der Befragung Geschäftsführung
Zufriedenheit (Z)	Allgemeine Zufriedenheit (AZ)	Allgemeine Zufriedenheit (AZ)
	Spezifische Zufriedenheit (SZ)	Spezifische Zufriedenheit (SZ)
Individuum (IND)		Individuum (IND)
Organizational Citizenship Behaviour (OCB)		Organizational Citizenship Behaviour (OCB)
Sozialraumorientierung (SRO)	Sozialraumorientierung (SRO)	Sozialraumorientierung (SRO)
Inklusion (I)	Inklusion (I)	Inklusion (I)
Lebenszufriedenheit (LZ)		
	Gesellschaftliche Wertschöpfung (GW)	Gesellschaftliche Wertschöpfung (GW)
Erweiterte Zufriedenheit (EZ)	Stakeholder Zufriedenheit (StZ)	Stakeholder Zufriedenheit (StZ)

64

Quelle: IfaS/ISM Februar 2016; Kennzahlen- und Reportingsystem 2016.

3.1.2 Monetäre Kennzahlen zur Wertschöpfungsleistung

Im Kennzahlen- und Reportingsystem wird im ersten Projektjahr 2015 zur Darstellung der ökonomischen Situation aus der in Tabelle 17 aufgeführten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eine Auswahl zur Systementwicklung getroffen und um Firmenstrukturdaten ergänzt, wie die folgende Tabelle 21 darstellt.

Tabelle 21: Auswahl an betriebswirtschaftlichen Größen 2015

Betriebswirtschaftliche Größen	Datenursprung
Umsatz Jahr/zu Vorjahr	Bilanz, GuV
Jahresergebnis Jahr/zu Vorjahr	Bilanz, GuV
Cash Flow Jahr/zu Vorjahr	Bilanz, GuV
Anzahl Mitarbeiter	Firmenstrukturdaten
Anzahl behinderte Mitarbeiter	Firmenstrukturdaten
Summe Fördermittel	Firmenstrukturdaten
Kosten für Fortbildung	Internes Controlling
Eigenkapital	Bilanz, GuV
Eigen- und Fremdkapital	Bilanz, GuV
Umsatzbezogene Förderquote	Rechnerische Ermittlung: Quotient aus Summe Fördermittel/Umsatz

Quelle: IfaS/ISM Oktober 2015; Kennzahlen- und Reportingsystem 2015.

Wie in Kapitel 2.5.2 erläutert, ergibt sich aufgrund der Erfahrungen mit den Integrationsfirmen und der Erkenntnisse aus Gesprächen mit dem Auftraggeber und den Pilotfirmen eine modifizierte Liste (siehe Tabelle 18) der Kennzahlen, die abgefragt werden. Anders als im Projektjahr eins 2015 wird aus dieser Liste keine weitere Auswahl für das Reportingsystem getroffen, sondern die abzufragenden Daten werden im zweiten Projektjahr 2016 identisch in das System eingepflegt. Aus diesem Grund deckt sich folgende Tabelle 22, welche den Integrationsunternehmen zur Abfrage der Daten zur Verfügung gestellt wird, mit Tabelle 18. Die Abfrage wird um eine Kommentierung ergänzt, welche den Ausfüllenden unterstützen soll. Ziel ist, eine möglichst vergleichbare Datenbasis über alle Teilnehmer zu erhalten.



Tabelle 22: Auswahl an betriebswirtschaftlichen Größen 2016

Umsatzerlöse
Bestandsveränderungen (+/-)
Sonstige betriebliche Erträge
Sonstige betriebliche Aufwendungen
Materialaufwand
Rohertrag
Jahresergebnis (+/-)
Personalaufwand
Abschreibungen (Afa)
Cashflow
Fördermittel pro behinderter Mitarbeitende
Fördermittel pro Mitarbeitende gesamt
Summe Fördermittel KVJS laufend
Summe Fördermittel KVJS investitionsbezogen
Summe Fördermittel Andere laufend
Summe Fördermittel Andere investitionsbezogen
Eigenkapital
Fremdkapital
Anzahl Mitarbeitende ¹ (≥ 18h) (unabhängig vom Grad der Behinderung)
Anzahl Mitarbeitende ² (<18h) (unabhängig vom Grad der Behinderung)
Anzahl Mitarbeitende mit Status besonders betroffene (schwerbehinderte) Menschen
Anzahl Mitarbeitende zur Erfüllung des Status Integrationsunternehmen (exkl. Mitarbeitende mit Status besonders betroffene (schwerbehinderte) Menschen)
Anzahl sonstige Mitarbeitende mit dem Status Schwerbehinderung (<18h)

Quelle: IfaS/ISM März 2016; Abfrage BWL-Kennzahlen 2016.

3.2 Methodisches Vorgehen zur Verknüpfung der betriebswirtschaftlichen Kenngrößen mit den nicht-monetären Wertschöpfungsindikatoren

Die rein ökonomische Unternehmensausrichtung wird Integrationsfirmen nicht gerecht, daher werden die im qualitativen Studienteil definierten sozialen Dimensionen mit den rein wirtschaftlichen Kennzahlen verknüpft.



Relevant bei der Verknüpfung von finanziellen und sozialen Zielen sind betriebswirtschaftliche Indikatoren, die die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens darstellen. Diese werden insbesondere bei der Beurteilung der Nachhaltigkeit des unternehmerischen Erfolgs herangezogen. Daher werden ausgehend von den Rohdaten Kennwerte gebildet, die für die Bewertung jedes Unternehmens, und Kennwerte, die speziell für die Bewertung von Integrationsfirmen von Bedeutung sind.

Insbesondere auch die Fördermittel werden im Kennzahlen- und Reportingsystem sehr detailliert aufgeführt, je nach Personenkreis, differenziert nach der Herkunft der Fördermittel (KVJS vs. Andere) und aufgeteilt in laufende, personenbezogene Förderungen beziehungsweise investitionsbezogene Förderungen. In der folgenden Tabelle ist ein Auszug dieser errechneten Kennzahlen abgebildet.

Tabelle 23: Betriebswirtschaftliche Indikatoren zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs (2016)

Umsatzrendite
Umsatzwachstum yoy (year-to-year)
Rohertragsquote
Materialkostenquote
Eigenkapitalquote
Eigenkapitalrendite
Zuschussquote (laufende Förderung bezogen auf Umsatz)
Zuschussquote (gesamte Förderung bezogen auf Umsatz)
Personalkostenquote
Quote behinderte Mitarbeitende gem. KVJS
Quote behinderte Mitarbeitende gesamt
Summe laufende Fördermittel
Summe Fördermittel gesamt
Fördermittel (laufend/gesamt) pro behindertem Mitarbeitenden gesamt
Fördermittel (laufend/gesamt) pro Mitarbeitende gesamt
Fördermittel (laufend KVJS/gesamt KVJS) pro behindertem Mitarbeitenden gesamt
Fördermittel (laufend KVJS/gesamt KVJS) pro Mitarbeitende gesamt
Umsatzbezogene Förderquote (gesamt/KVJS)
Rohertragsbezogene Förderquote (gesamt/KVJS)



Die nicht-monetären Indizes aus den Befragungen der Mitarbeitenden, der externen Anspruchsgruppen und der Geschäftsführung werden mit den ökonomischen Kennzahlen in sinnvoller Weise aufeinander bezogen und zur schnellen und leichten Erfassung unter anderem in Grafiken dargestellt.

Dem deduktiv-hermeneutischen Forschungsprozess ist damit Rechnung getragen. Zwischen dem ersten und zweiten Projektjahr sind die Befragungsergebnisse dagegen nur noch in sehr eingeschränktem Maß vergleichbar.

Die verschiedenen Reportinggrößen werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

3.3 Darstellung der nicht-monetären Wertschöpfung

Im Folgenden werden die aus den Rohdaten verrechneten Größen der nicht-monetären Wertschöpfung vorgestellt.

3.3.1 Indizes der Mitarbeiterbefragung (2016)

68

Relevant für das Verständnis der von den Forscherteams gebildeten Reportinggrößen, die unter anderem in Grafiken in den folgenden Kapiteln 3.1.3 bis 3.1.5 dargestellt sind, ist neben den Herleitungen, die in den Abschnitten 2.3.1 sowie 2.3.2 für die Mitarbeiterbefragung beziehungsweise 2.3.3 sowie 2.3.4 für die Kundenbefragung beziehungsweise 2.3.5 sowie 2.3.6 für die Befragung der Geschäftsführung geleistet wurden, eine Erklärung der in Tabelle 20 aufgeführten Indizes. Zunächst werden die Indizes der Mitarbeiterbefragung erläutert.

Zufriedenheit Z

Die Untersuchung erfasst die (Arbeits-) Zufriedenheit der Beschäftigten mit Hilfe von acht Aussagen, die sich auf unterschiedliche Bereiche der Arbeitssituation beziehen und in vier Unterdimensionen gegliedert werden können: Selbstverwirklichung, Resignation, Zufriedenheit mit der Bezahlung, Einschätzung der Firma.

Individuum IND

Integrationsfirmen, die bei der gleichen umsatzbezogenen Förderquote höhere Indizes Mitarbeiter- und Stakeholderbewertung (siehe oben) erreichen als andere, sind im Sinne des integrativen Wertschöpfungsgedankens leistungsfähiger. Bei der Untersuchung der individuellen Lebenssituation (Individuum und Lebensweltorientierung) werden fünf Bereiche berücksichtigt. Es handelt sich um die Themenbereiche „Arbeit“, „Freizeit“, „Anerkennung“, „Sozialer Interaktionsraum“ und „Persönliche Entwicklung“. Die jeweiligen Einschätzungen der Mitarbeiter werden mit insgesamt zehn Fragen erfasst.

Organizational Citizenship Behaviour OCB

Mithilfe des Konzepts „Organizational Citizenship Behaviours“ kann herausgefunden werden, inwieweit Mitarbeitende in Organisationen bereit sind, Beiträge zu leisten, die nicht Gegenstand der formal festgelegten Arbeitsrolle und des Arbeitsvertrages sind und dennoch in ihrer Gesamtheit ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation fördern. Gemessen wird das



OCB anhand der fünf Unterdimensionen Eigeninitiative, Hilfsbereitschaft, Unkompliziertheit, Rücksichtnahme und Gewissenhaftigkeit, die mit jeweils einer Aussage erfasst werden.

Sozialraumorientierung SRO

Bei der Mitarbeiterbefragung wird die "Sozialraumorientierung" des Unternehmens mit einer Frage zur Einschätzung des Kundenkontakts der Mitarbeiter erfasst.

Inklusion I

Die Integrations- und Inklusionsleistung der Integrationsfirmen wird mit Hilfe neun unterschiedlicher Indikatoren erfasst. Der Schwerpunkt liegt dabei vorwiegend auf der Erhebung der Barrierefreiheit in den Unternehmen, der Haltung, die den Beschäftigten entgegengebracht wird, den gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie der Partizipation der Beschäftigten. Erfasst werden zudem aber auch die Innovationsleistung und die Ressourcen beziehungsweise die Aufstiegschancen und Fortbildungsmöglichkeiten.

Lebenszufriedenheit LZ

Neben der Arbeitszufriedenheit berücksichtigt die Untersuchung auch die Lebenszufriedenheit der Beschäftigten, da diese neben der Zufriedenheit mit der Arbeit die Qualität des Lebens maßgeblich bestimmt und daher zum internationalen Schlüsselkonzept der Qualitätsdiskussion geworden ist. Die Lebenszufriedenheit wird als globaler Indikator mit Hilfe einer einzelnen Frage erhoben.

69

Erweiterte Zufriedenheit EZ

Die „Erweiterte Zufriedenheit“ berücksichtigt als globaler Index alle 32 Aussagen der Indizes „Zufriedenheit“, Individuum“ „Organizational Citizenship Behaviour (OCB)“, „Sozialraumorientierung“, „Inklusion“ und „Lebenszufriedenheit“ und bildet damit die erweiterte Zufriedenheit umfassend ab. Die einzelnen Teilbereiche beziehungsweise die darin jeweils enthaltenen Aussagen gehen gleich gewichtet in die Berechnung des Index ein.

3.3.2 Indizes der Stakeholderbefragung (2016)

In diesem Abschnitt folgt nun analog zur Erläuterung von Kapitel 3.1.1 eine Erklärung der Indizes der Stakeholderbefragung.

Allgemeine Zufriedenheit AZ

Die Allgemeine Zufriedenheit umfasst drei Aussagen, von denen eine die generelle Zufriedenheit mit dem Integrationsfirmen abfragt und zwei weitere die Verhaltensintension erfassen, das heißt wie wahrscheinlich die Dienstleistung nochmals in Anspruch genommen beziehungsweise weiterempfohlen wird. Es wird dabei nicht auf spezifische Bewertungsdimensionen eingegangen.

Spezifische Zufriedenheit SZ

Um eine differenziertere Darstellung der Bewertungsdimensionen zu gewährleisten, werden mit der spezifischen Zufriedenheit fünf relevante Unterdimensionen mit jeweils einer Aussage abgefragt: Preis, Produktauswahl, Qualität, Mitarbeiterservice und Loyalität / Kundenbin-



derung. Dieser Index ermöglicht es, die Vielschichtigkeit des Angebots von Integrationsfirmen in seiner Tiefe zu erfassen.

Sozialraumorientierung SRO

Als erster Teil der gesellschaftlichen Wertschöpfung wird die Sozialraumorientierung erfasst. Diese setzt sich aus sieben Fragen zusammen, die die Unterdimensionen kommunal-politischer Raum, Zivilgesellschaft und Kunden abbilden.

Inklusion I

Als zweiter Teil der gesellschaftlichen Wertschöpfung wird die Inklusion erfasst. Dieser Index wird aus acht Fragen berechnet, die die Unterdimensionen Barrierefreiheit, Haltung, gesetzliche Rahmenbedingungen / Teilhabe, Ressourcen und Innovation abbilden.

Gesellschaftliche Wertschöpfung GW

Um den Besonderheiten von Integrationsfirmen Rechnung zu tragen, wird mit allen Aussagen der Indizes SRO und I die gesellschaftliche Wertschöpfung von Integrationsfirmen erhoben. Dieser Index setzt sich somit summativ aus den Fragen zu SRO und I zusammen.

Stakeholder Zufriedenheit StZ

Die Stakeholder Zufriedenheit umfasst als globaler Index alle Aussagen der übrigen Indizes und bildet somit alle relevanten Dimensionen in einer einzigen Kennzahl ab. Alle Aussagen werden dabei gleich gewichtet, sodass sowohl die Zufriedenheit der Stakeholder als auch die soziale Wertschöpfung gleichberechtigt einfließen.

70

3.3.3 Indizes der Geschäftsführerbefragung (2016)

In diesem Abschnitt folgt nun analog zu den Erläuterungen der vorangegangenen beiden Kapitel 3.1.1 und 3.1.2 eine Erklärung der Indizes der Geschäftsführerbefragung.

Allgemeine Zufriedenheit AZ

Die Allgemeine Zufriedenheit umfasst die Aussage zur generellen Zufriedenheit mit dem Integrationsunternehmen. Es wird dabei nicht auf spezifische Bewertungsdimensionen eingegangen.

Spezifische Zufriedenheit SZ

Um eine differenziertere Darstellung der Bewertungsdimensionen zu gewährleisten, werden mit der spezifischen Zufriedenheit fünf relevante Unterdimensionen mit jeweils einer Aussage abgefragt: Preis, Produktauswahl, Qualität, Mitarbeiterservice und Loyalität/Kundenbindung. Dieser Index ermöglicht es, die Vielschichtigkeit des Angebots von Integrationsunternehmen in seiner Tiefe zu erfassen.

Individuum IND

Bei der Untersuchung, inwiefern die Arbeit zu einer Verbesserung der individuellen Lebenssituation (Individuum und Lebensweltorientierung) beiträgt, werden fünf Bereiche berücksichtigt. „Arbeit“, „Freizeit“, „Anerkennung“, „Sozialer Interaktionsraum“ und „Persönliche Ent-



wicklung“. Die jeweiligen Einschätzungen der Geschäftsführung werden mit insgesamt drei Fragen erfasst.

Organizational Citizenship Behaviour OCB

Mithilfe des Konzepts „Organizational Citizenship Behaviours“ kann herausgefunden werden, inwieweit Mitarbeitende in Organisationen bereit sind, Beiträge zu leisten, die nicht Gegenstand der formal festgelegten Arbeitsrolle und des Arbeitsvertrages sind und dennoch in ihrer Gesamtheit ein erfolgreiches Funktionieren der Organisation fördern. Gemessen wird das OCB anhand der fünf Unterdimensionen Eigeninitiative, Hilfsbereitschaft, Unkompliziertheit, Rücksichtnahme und Gewissenhaftigkeit. Das Konzept OCB wird in der Geschäftsführungsbefragung mit sechs Aussagen abgebildet.

Sozialraumorientierung SRO

Als erster Teil der gesellschaftlichen Wertschöpfung wird die Sozialraumorientierung erfasst. Diese setzt sich aus zehn Fragen zusammen, die die vier Unterdimensionen kommunal-politischer Raum, Zivilgesellschaft, Kunden und Stakeholder abbilden.

Inklusion I

Als zweiter Teil der gesellschaftlichen Wertschöpfung wird die Inklusion erfasst. Dieser Index wird aus 18 Fragen berechnet, die die sechs Unterdimensionen Barrierefreiheit, Haltung, gesetzliche Rahmenbedingungen / Teilhabe, Ressourcen, Partizipation und Innovation abbilden.

71

Gesellschaftliche Wertschöpfung GW

Um den Besonderheiten von Integrationsunternehmen Rechnung zu tragen, wird mit allen Aussagen der Indizes SRO und I die gesellschaftliche Wertschöpfung von Integrationsunternehmen erhoben. Dieser Index setzt sich somit summativ aus den Fragen zu SRO und I zusammen.

Geschäftsführer Zufriedenheit GfZ

Die Geschäftsführer Zufriedenheit umfasst als globaler Index alle Aussagen der übrigen Indizes und bildet somit alle relevanten Dimensionen in einer einzigen Kennzahl ab. Alle Aussagen werden dabei gleich gewichtet, sodass sowohl die Zufriedenheit der Geschäftsführung als auch die soziale Wertschöpfung gleichberechtigt einfließen.

3.4 Darstellung der monetären Wertschöpfung

Im Folgenden werden die abgefragten Rohdaten und daraus errechnete Größen der monetären Wertschöpfung vorgestellt.

3.4.1 Cockpits BWL

Die auf Seite 73 folgenden Darstellungen (siehe Abbildung 24) im Cockpit BWL beziehen sich auf die rein ökonomischen Kennzahlen der Integrationsfirmen und werden im Folgenden kurz erläutert.



Entwicklung Umsatz, Erträge und Renditen

Umsatz

Der Umsatz gibt Aufschluss über die Unternehmensentwicklung, sinkt er, deutet dies auf einen Preisverfall oder auf zurückgehende Absatzmengen hin. Ein Umsatzwachstum ist anzustreben, um den Fortbestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Bei einem Umsatzrückgang ist zu untersuchen, ob die Produkte / Dienstleistungen vom Markt nicht benötigt werden und daher das Angebot anzupassen ist. Bei einer negativen Abweichung des Umsatzes zu einem Plan- oder Sollwert müssen die Ursachen für die Abweichung untersucht werden und es muss sichergestellt werden, dass die anfallenden Kosten entsprechend reduziert werden können, um einen Verlust zu vermeiden.

Umsatzrendite

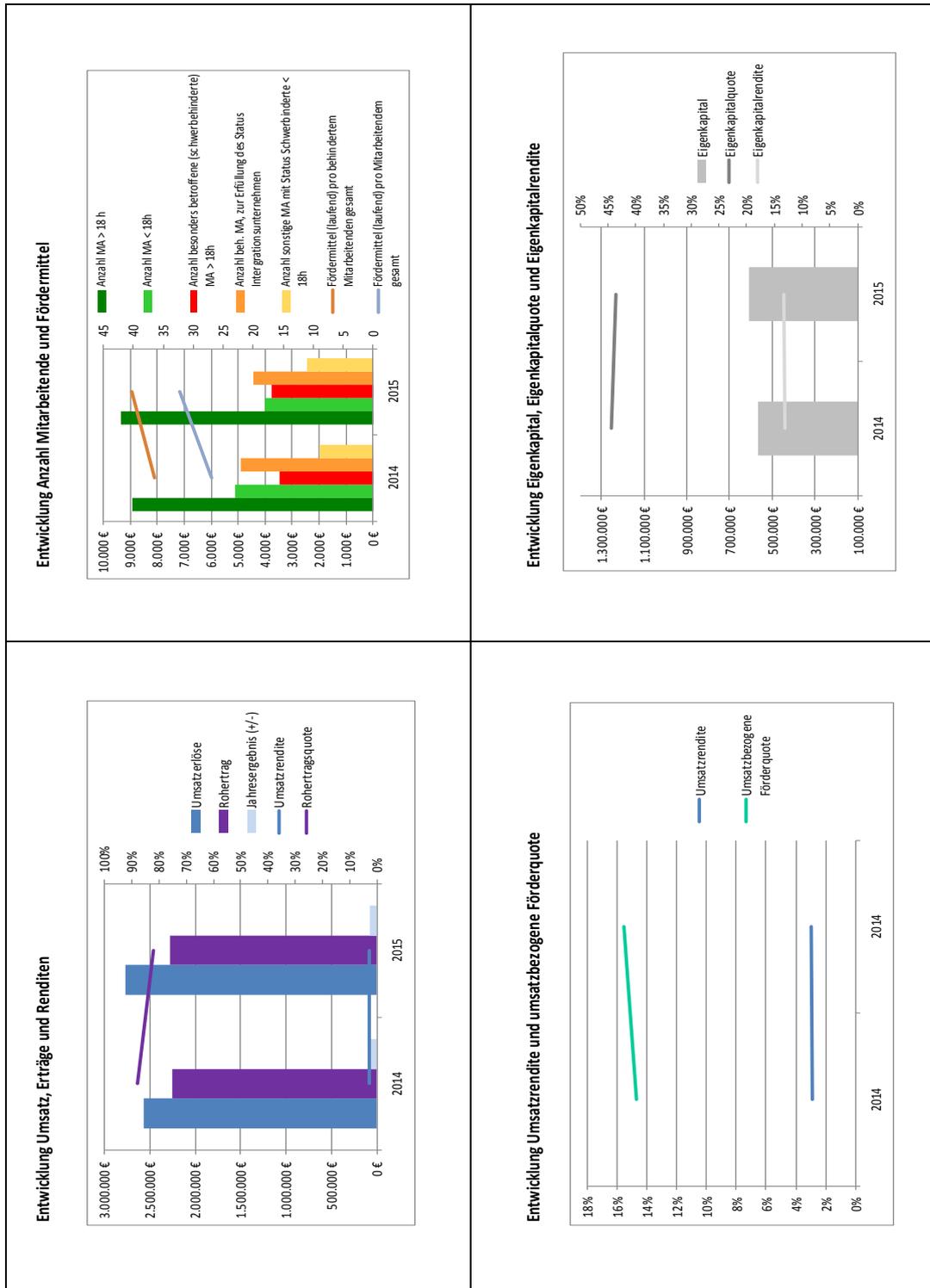
Die Umsatzrendite stellt den auf den Umsatz bezogenen Gewinn dar. Diese Kennzahl ist ein Indikator dafür, wie produktiv und wirtschaftlich ein Unternehmen arbeitet. Bei Integrationsfirmen ist eine niedrige Umsatzrendite akzeptabel, eine negative Entwicklung über die Perioden jedoch zu untersuchen.

Rohrertrag

Der Rohertrag stellt dar, wie viel der erzielten Umsatzerlöse nach Abzug des Materialeinsatzes zur Deckung weiterer Fixkosten erwirtschaftet wurde.



Abbildung 24: Cockpits BWL



Quelle: IfaS/ISM März 2016; Kennzahlen- und Reportingsystem 2016 Cockpit BWL.⁶

⁶ Eigene Darstellung zu einer fiktiven Firma, sogenannte „Fiktive Firma gGmbH“: BWL-Zahlen sind gebildet aus dem Durchschnitt von sechs willkürlich gewählten Teilnehmern. Befragungsdaten sind fiktiv.



Rohertragsquote

Die Rohertragsquote gibt an, wie groß der Anteil der betrieblichen Gesamtleistung am Umsatz nach Abzug des Materialeinsatzes ist. Eine Änderung der Rohertragsquote belegt eine Änderung des Materialeinsatzes in Relation zur Gesamtleistung.

Jahresergebnis

Das Jahresergebnis als Ausdruck von Ertrag (inklusive Fördergelder) minus Aufwand muss positiv sein, um den nachhaltigen Fortbestand zu garantieren. Auch bei dieser Kennzahl ist die Entwicklung über mehrere Perioden beziehungsweise der Vergleich zum Plan- / Sollwert zu untersuchen.

Entwicklung Anzahl Mitarbeitende und Fördermittel

Anzahl Mitarbeitende >18h und <18h

Die Entwicklung der Anzahl der Mitarbeitenden gibt Aufschluss darüber, ob das Unternehmen wächst oder schrumpft. Absolut gesehen lässt sich aufgrund der Größe die Bedeutung des Unternehmens am Markt einschätzen. In dieser Grafik werden alle im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitenden gezählt, auch Personen mit einem Anstellungsverhältnis, das weniger als 18 Stunden/pro Woche umfasst.

Anzahl besonders betroffener (schwerbehinderter) Mitarbeitender >18h

Hier wird die Anzahl der Mitarbeitenden gezeigt, welche zum 31.12. eines Geschäftsjahres als besonders betroffene (schwerbehinderte) Menschen gemäß § 132 Abs. 2 SGB IX im Unternehmen für mehr als 18 Stunden/Woche und dauerhaft angestellt sind. Für diese Mitarbeitenden werden Förderleistungen nach § 132 Abs. 2 SGB IX bewilligt, zum Beispiel auch Gleichgestellte.

Über den Verlauf zeigt sich, inwieweit das Unternehmen die Quote dieser besonders betroffenen Mitarbeitenden halten kann.

Anzahl behinderter Mitarbeitender zur Erfüllung des Status Integrationsunternehmen

Alle sonstigen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitenden zum 31.12. eines Geschäftsjahres werden hier aufgezeigt. Dies sind alle sonstigen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitenden, die im Rahmen der Meldepflicht an das Finanzamt zur Erfüllung des Status Integrationsunternehmen/-betrieb mit in die Quote einfließen. Die Mitarbeitenden haben einen Vollzeitarbeitsplatz nach § 73 SGB IX mit einem Stundenumfang von mind. 18h/Woche.

Anzahl sonstiger Mitarbeitender mit Status Schwerbehinderung <18h

Zu dieser Gruppe werden alle sonstigen schwerbehinderten sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitenden zum 31.12. eines Geschäftsjahres gezählt, welche mit einem reduzierten Arbeitsumfang von <18h/Woche bei dem Unternehmen beschäftigt sind.

Aus den drei genannten Kategorien, in welchen die behinderten Mitarbeitenden zahlenmäßig erfasst werden, werden im Reportingsystem unterschiedliche Quoten behinderter Mitarbeitender und Förderquoten errechnet. Interessant sind für das Projekt des KVJS an dieser Stelle insbesondere jene Mitarbeitenden, welche von Seiten des KVJS Förderungen erhalten. Die in der Grafik gezeigten und im Folgenden kurz beschriebenen Förderquoten bezie-



hen sich aber jeweils auf alle Mitarbeitenden beziehungsweise auf alle behinderten Mitarbeitenden, die in dem jeweiligen Integrationsbetrieb beschäftigt werden. Betrachtet werden ausschließlich die laufenden, personenbezogenen Förderungen, investitionsbezogene Förderleistungen werden in den Cockpits nicht aufgewiesen, im Reportingsystem aber erfasst.

Fördermittel (laufend) pro behindertem Mitarbeitenden gesamt

Diese Kennzahl gibt an, ob die Fördermittel bezogen auf die Anzahl der behinderten Mitarbeitenden eher steigt oder abnimmt. Veränderungen sind dahingehend zu überprüfen, ob sie mit zunehmendem Markterfolg und damit steigender Unabhängigkeit des Unternehmens von Förderungen einhergehen oder ob weitere Fördermittel akquiriert werden müssen.

Fördermittel (laufend) pro Mitarbeitendem gesamt

Die Interpretation der Kennzahl erfolgt analog zu obigem Absatz, lediglich werden die Fördermittel bezogen auf alle Mitarbeitenden und nicht nur auf den Kreis der behinderten Beschäftigten.

Entwicklung Eigenkapital, Eigenkapitalquote und Eigenkapitalrendite

Eigenkapital

Das Eigenkapital sind die Mittel, die dem Unternehmen vom Eigentümer zur Finanzierung zur Verfügung gestellt werden. Überschüsse aus Vorperioden erhöhen das Eigenkapital. Fehlbeträge senken das Eigenkapital. Daher gibt die Entwicklung über mehrere Perioden Aufschluss über die Nachhaltigkeit eines Unternehmens. Wenn das Eigenkapital Fehlbeträge nicht decken kann, ist ein Unternehmen bilanziell überschuldet, was zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens führen kann. Die Entwicklung des Eigenkapitals ist daher eine besonders wichtige Größe.

75

Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote gibt Aufschluss über die Kapitalstruktur eines Unternehmens. Das Eigenkapital dient als Haftungsmasse und ist für Gläubiger ein Indiz dafür, wie hoch das Kreditrisiko ist. Je höher der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist, desto niedriger ist für die Gläubiger das Risiko. Auch hier ist besonders die Entwicklung der Kennzahl über einen längeren Zeitraum hinweg interessant.

Eigenkapitalrendite

Die Eigenkapitalrendite oder -rentabilität bezeichnet das Verhältnis von Gewinn zu Eigenkapital und belegt somit die Verzinsung des eingelegten Eigenkapitals. Die Eigenkapitalrentabilität ist eine wichtige Kennzahl besonders für die Eigentümer und Anteilseigner des Unternehmens bezüglich der Verzinsung des angelegten Kapitals.

3.4.2 Cockpits Wertschöpfung

Die Cockpits Wertschöpfung stellen soziale Wertschöpfungsindikatoren, die in der Mitarbeitendenbefragung, der Befragung externer Anspruchsgruppen und den Befragungen der Geschäftsführungen gewonnen wurden, der ökonomischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens gegenüber (siehe Abbildung 25).



Entwicklung Fördermittel und Gesamtzufriedenheiten aus der Sicht von Mitarbeitenden, Stakeholdern und Geschäftsführenden

Die Beziehung dieser Größen in ihrer Entwicklung gibt Aufschluss darüber, ob mehr beziehungsweise weniger Fördermittel (absolut oder bezogen auf die zu fördernden Mitarbeitenden) Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, der Anspruchsgruppen oder der Geschäftsführenden haben. Sollten beispielsweise höhere Fördermittel mit einem Rückgang der Mitarbeiterzufriedenheit einhergehen, ist dies zu hinterfragen.

Entwicklung Umsatz, Jahresergebnis und nicht monetäre Wertschöpfung aus der Mitarbeitersicht

Ein steigender Umsatz und ein positives Jahresergebnis geben Hinweise darauf, dass die Produkte / Dienstleistungen am Markt erfolgreich sind. Zufriedene und motivierte Mitarbeitende können zum Umsatzwachstum positiv beitragen. In einem erfolgreichen Unternehmen ist in der Regel die Stimmung besser, was sich ebenfalls in einer höheren Zufriedenheit ausdrücken kann. Neben der Mitarbeiterzufriedenheit spielen in Integrationsfirmen noch folgende weitere Dimensionen eine Rolle. Betrachtet werden hier Zufriedenheit, Individuum, Organizational Citizenship Behaviour, Sozialraumorientierung und Inklusion. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung kann auf Basis dieser Kennzahl genauer analysiert werden.

Entwicklung Umsatz, Jahresergebnis und nicht monetäre Wertschöpfung aus der Stakeholdersicht

Die Entwicklung dieser Kennzahl drückt aus, ob die Entwicklung der Zufriedenheit der Stakeholder mit der Entwicklung des Jahresergebnisses in Einklang steht. Eine Begründung für eine positive Entwicklung des Jahresüberschusses sind höhere Preise beziehungsweise höhere Absatzmengen bei gleichbleibenden Kosten. Zufriedene Kunden sind eher bereit, höhere Preise zu bezahlen beziehungsweise nehmen größere Mengen ab. Bei der Analyse dieser Kennzahl ist interessant, ob die verschiedenen Stakeholderindizes (Allgemeine Zufriedenheit, Spezifische Zufriedenheit, Sozialraumorientierung, Inklusion und Index für gesellschaftliche Wertschöpfung) sich gleich entwickeln und oder ob sie möglicherweise parallel zu der Entwicklung des Jahresergebnisses verlaufen.

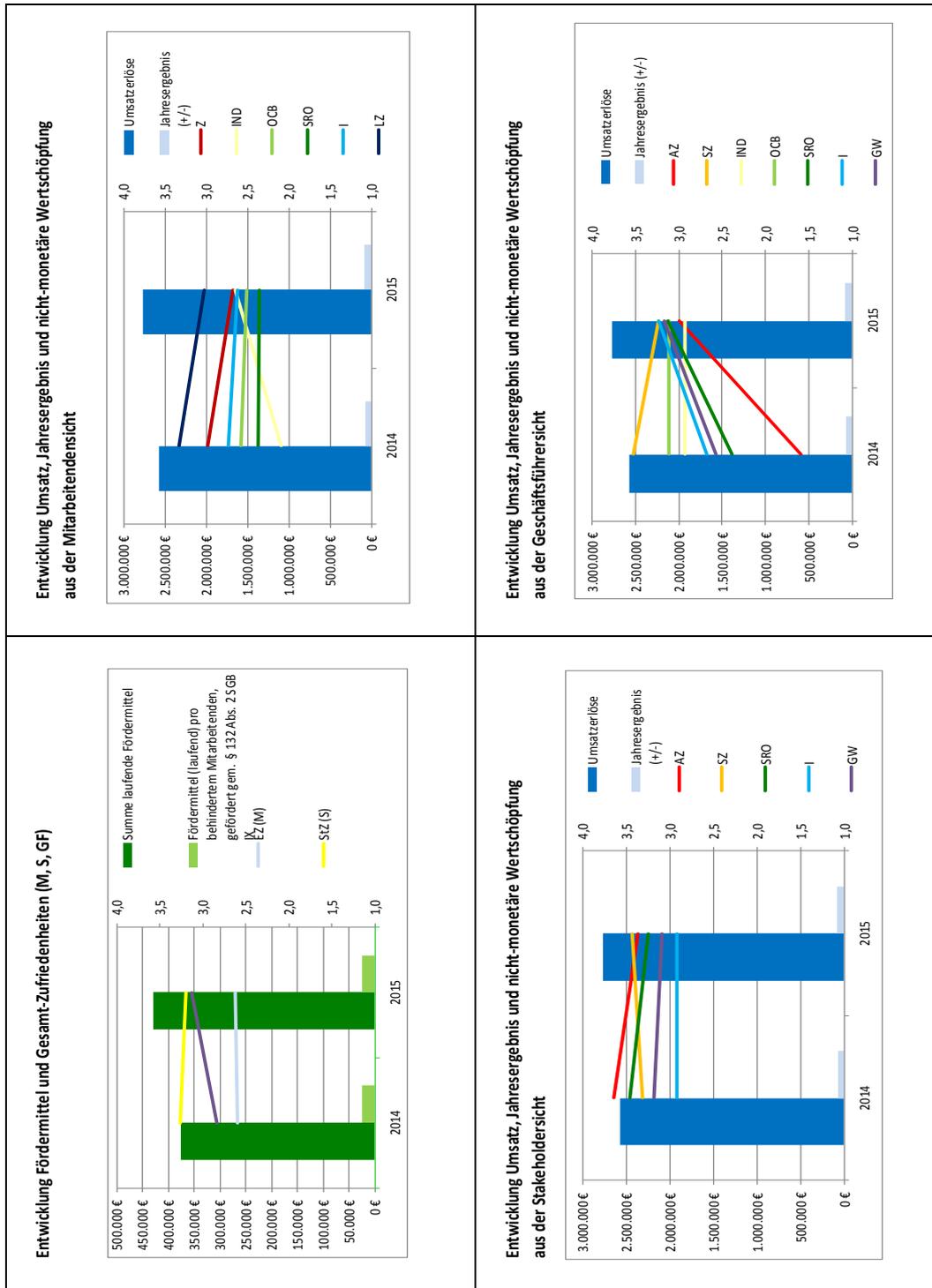
Entwicklung Umsatz, Jahresergebnis und nicht monetäre Wertschöpfung aus der Geschäftsführenden-Sicht

Auf diesem Chart werden die Zufriedenheitsindizes aus der Geschäftsführerbefragung gegenüber dem Verlauf der Größen Umsatz und Jahresergebnis betrachtet. Auch hier sind Zusammenhänge zu erwarten. Ein erfolgreiches Unternehmen spiegelt sich in der Zufriedenheit der Geschäftsführung wieder, andererseits ist eine zufriedene Geschäftsführung möglicherweise in der Lage, die Mitarbeiter besser zu motivieren und ein Unternehmen erfolgreicher zu führen, was sich wiederum in den Größen Umsatz und Jahresergebnis messen lässt.

Die Ergebnisse der Befragung der Geschäftsführenden bildet die Indizes Allgemeine Zufriedenheit, Spezifische Zufriedenheit, Individuum, Organizational Citizenship Behaviour, Sozialraumorientierung, Inklusion, Gesellschaftliche Wertschöpfung ab.



Abbildung 25: Cockpits Wertschöpfung



EZ = Erweiterte Zufriedenheit, SZ = Stakeholder Zufriedenheit, GFZ = Geschäftsführerzufriedenheit
 Z = Zufriedenheitsindex, IND = Individuumindex, OCB = Index für Organizational Citizenship Behaviour, SRO = Sozialraumorientierungsindex, I = Index für Lebenszufriedenheit, AZ=Allgemeine Zufriedenheit, SZ=Spezifische Zufriedenheit, GW = Index für Gesellschaftliche Wertschöpfung

Quelle: IfaS/ISM März 2016; Kennzahlen- und Reportingsystem 2016 Cockpit Wertschöpfung.⁷

⁷ Eigene Darstellung zu einer fiktiven Firma, sogenannte „Fiktive Firma gGmbH“: BWL-Zahlen sind gebildet aus dem Durchschnitt von sechs willkürlich gewählten Teilnehmern. Befragungsdaten sind fiktiv.



3.4.3 Cockpits Key Performance Indicator

Die Cockpits KPI (Key Performance Indicator) stellen relative Beziehungen zwischen sozialen und wirtschaftlichen Wertschöpfungsparametern her, eine Verknüpfung von monetären und nicht-monetären Größen zur Bildung neuer Kennzahlen. Ersichtlich in der Abbildung 26.

Abbildung 26: Bildung der Key Performance Indicators



78

Quelle: IfaS/ISM März 2016; Kennzahlen- und Reportingsystem 2016 – Key Performance Indicators.

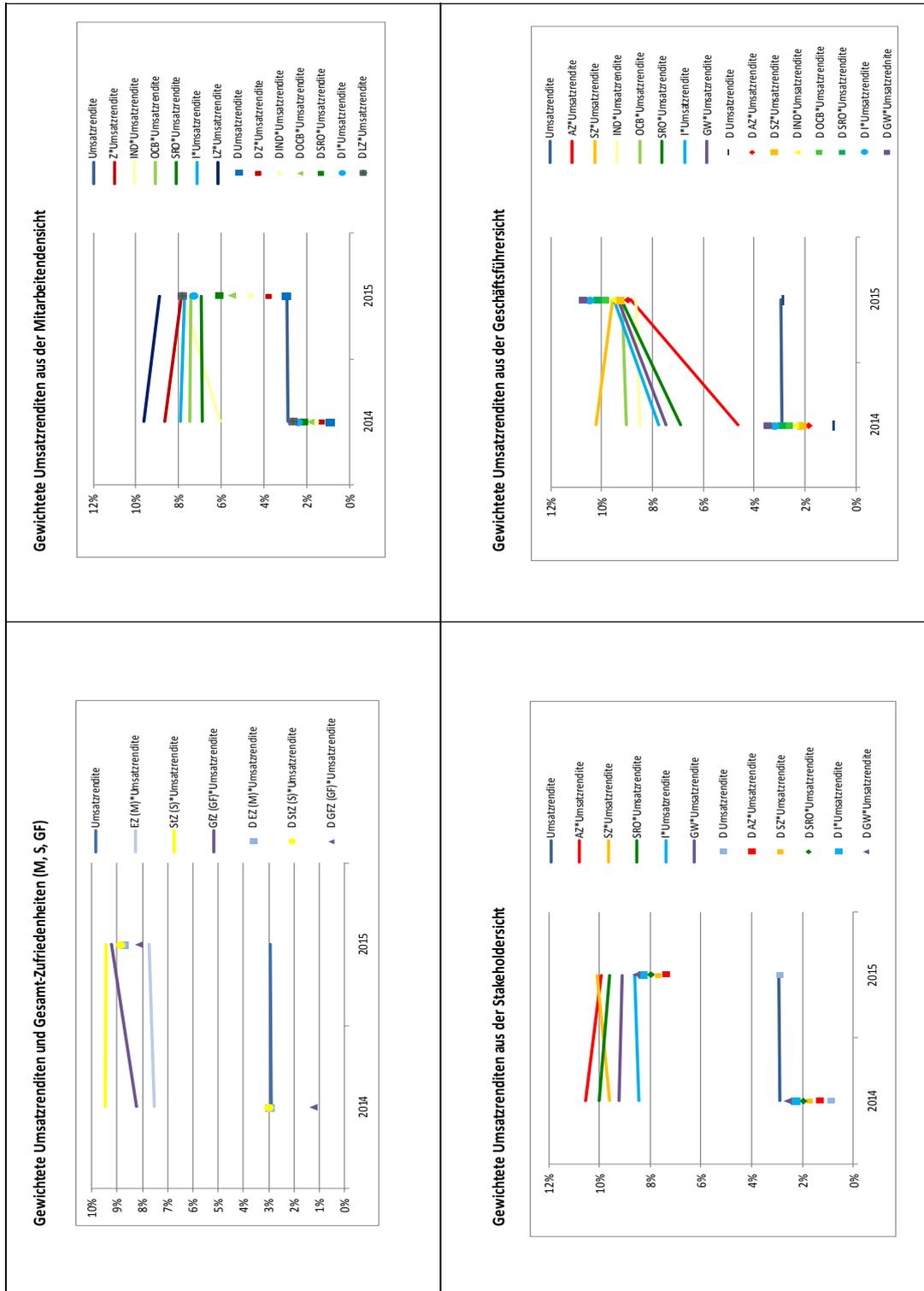
Die so gebildeten und im Reportingsystem errechneten KPIs werden in den folgenden Cockpitcharts grafisch aufbereitet. Je KPI werden vier Grafiken erstellt, eine, in welcher die Gesamtzufriedenheiten gegenüber wirtschaftlichen Größen dargestellt sind, und je eine Abbildung für die Zufriedenheiten aus den Mitarbeiter-, Stakeholder- und Geschäftsführerbefragungen gegenüber wirtschaftlichen Kenngrößen (siehe Abbildung 27 bis Abbildung 30)

Gewichtete Umsatzrendite

Integrationsfirmen, die dieselbe Umsatzrendite bei gleichzeitig höheren Indizes zur Mitarbeiterzufriedenheit (Zufriedenheit, Individuum, Organizational Citizenship Behaviour, Sozialraumorientierung, Inklusion, Erweiterte Zufriedenheit), Indizes zur Stakeholderbewertung (Allgemeine Zufriedenheit, Spezifische Zufriedenheit, Sozialraumorientierung, Inklusion, Stakeholderzufriedenheit) und Indizes zur Geschäftsführerbefragung (Allgemeine Zufriedenheit, Spezifische Zufriedenheit, Individuum, Organizational Citizenship Behaviour, Sozialraumorientierung, Inklusion, Gesellschaftliche Wertschöpfung) erreichen wie andere Integrationsfirmen, sind im Sinne des integrativen Wertschöpfungsgedankens leistungsfähiger.



Abbildung 27: Cockpits KPI (1), Gewichtete Umsatzrenditen



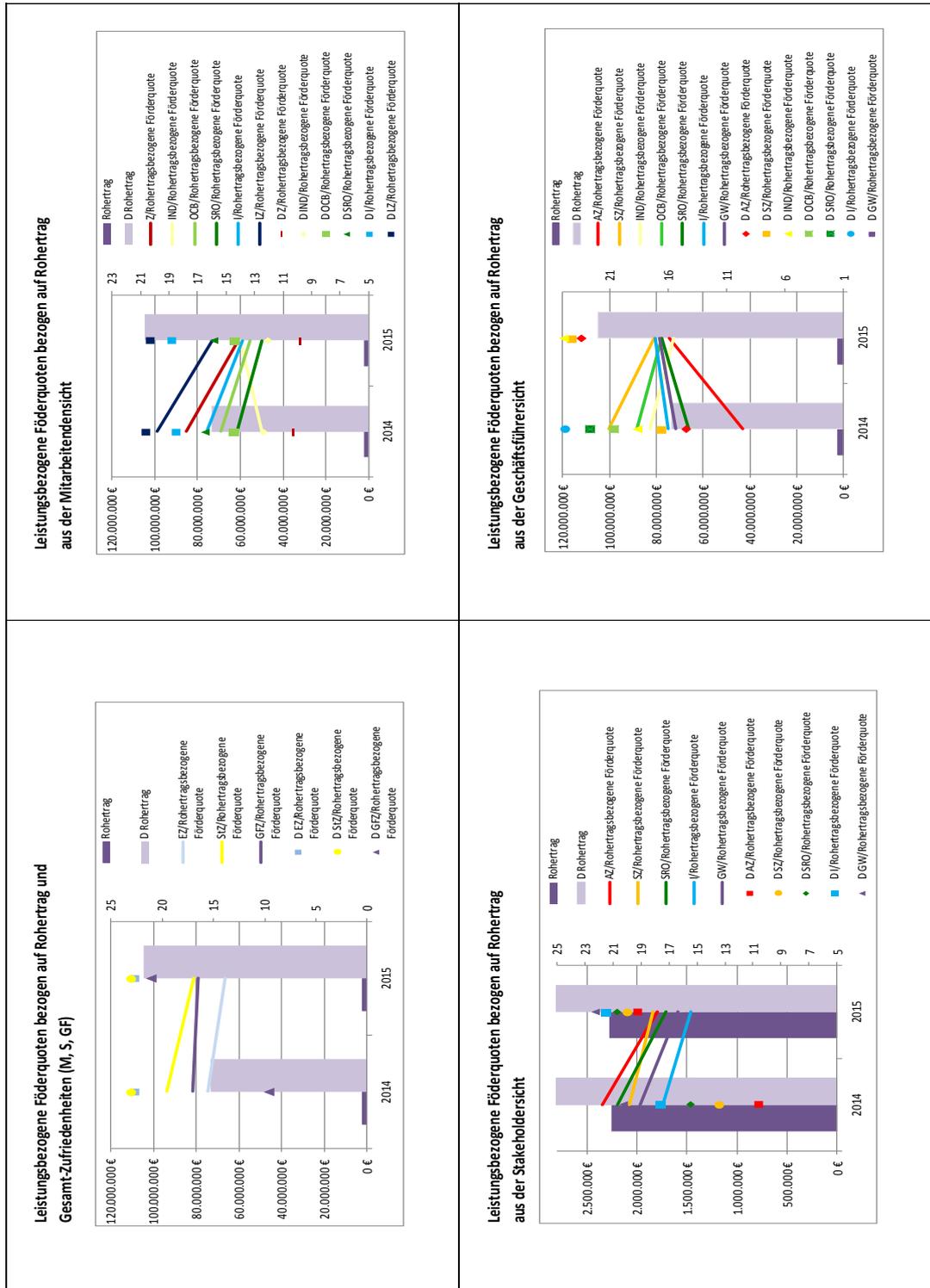
EZ = Erweiterte Zufriedenheit, SZ = Stakeholder Zufriedenheit, GZ = Geschäftsführerzufriedenheit
 Z = Zufriedenheitsindex, IND = Individualindex, OCB = Index für Organizational Citizenship Behaviour, SRO = Sozialraumorientierungsindex, I = Inklusionsindex, LZ = Index für Lebenszufriedenheit, AZ = Allgemeine Zufriedenheit, SZ = Spezifische Zufriedenheit, GW = Index für Gesellschaftliche Wertschöpfung

Quelle: IfaS/ISM März 2016; Kennzahlen- und Reportingsystem 2016 Cockpit KPI (1).⁸

⁸ Eigene Darstellung zu einer fiktiven Firma, sogenannte „Fiktive Firma gGmbH“: BWL-Zahlen sind gebildet aus dem Durchschnitt von sechs willkürlich gewählten Teilnehmern. Befragungsdaten sind fiktiv.



Abbildung 28: Cockpit KPI (2): Leistungsbezogene Förderquotienten bezogen auf Rohertrag



EZ = Erweiterte Zufriedenheit, SIZ = Stakeholder Zufriedenheit, GFZ = Geschäftsführerzufriedenheit
 Z = Zufriedenheitsindex, IND = Individualindex, OCB = Index für Organizational Citizenship Behaviour, SIO = Sozialraumorientierungsindex, I = Index für Lebenszufriedenheit, AZ=Allgemeine Zufriedenheit, SZ=Spezifische Zufriedenheit, GW = Index für Gesellschaftliche Wertschöpfung

Quelle: IfaS/ISM März 2016; Kennzahlen- und Reportingsystem 2016 Cockpit KPI (2).⁹

⁹ Eigene Darstellung zu einer fiktiven Firma, sogenannte „Fiktive Firma gGmbH“. BWL-Zahlen sind gebildet aus dem Durchschnitt von sechs willkürlich gewählten Teilnehmern. Befragungsdaten sind fiktiv.



Leistungsbezogene Förderquotienten bezogen auf Rohertrag

Integrationsfirmen, die bei der gleichen Höhe von Fördermitteln pro Mitarbeitende höhere Indizes in Mitarbeiter- Stakeholder- und Geschäftsführendenbewertung (siehe oben) erreichen als andere, sind im Sinne des integrativen Wertschöpfungsgedankens leistungsfähiger.

Leistungsquotienten Fördermittel / Mitarbeitende

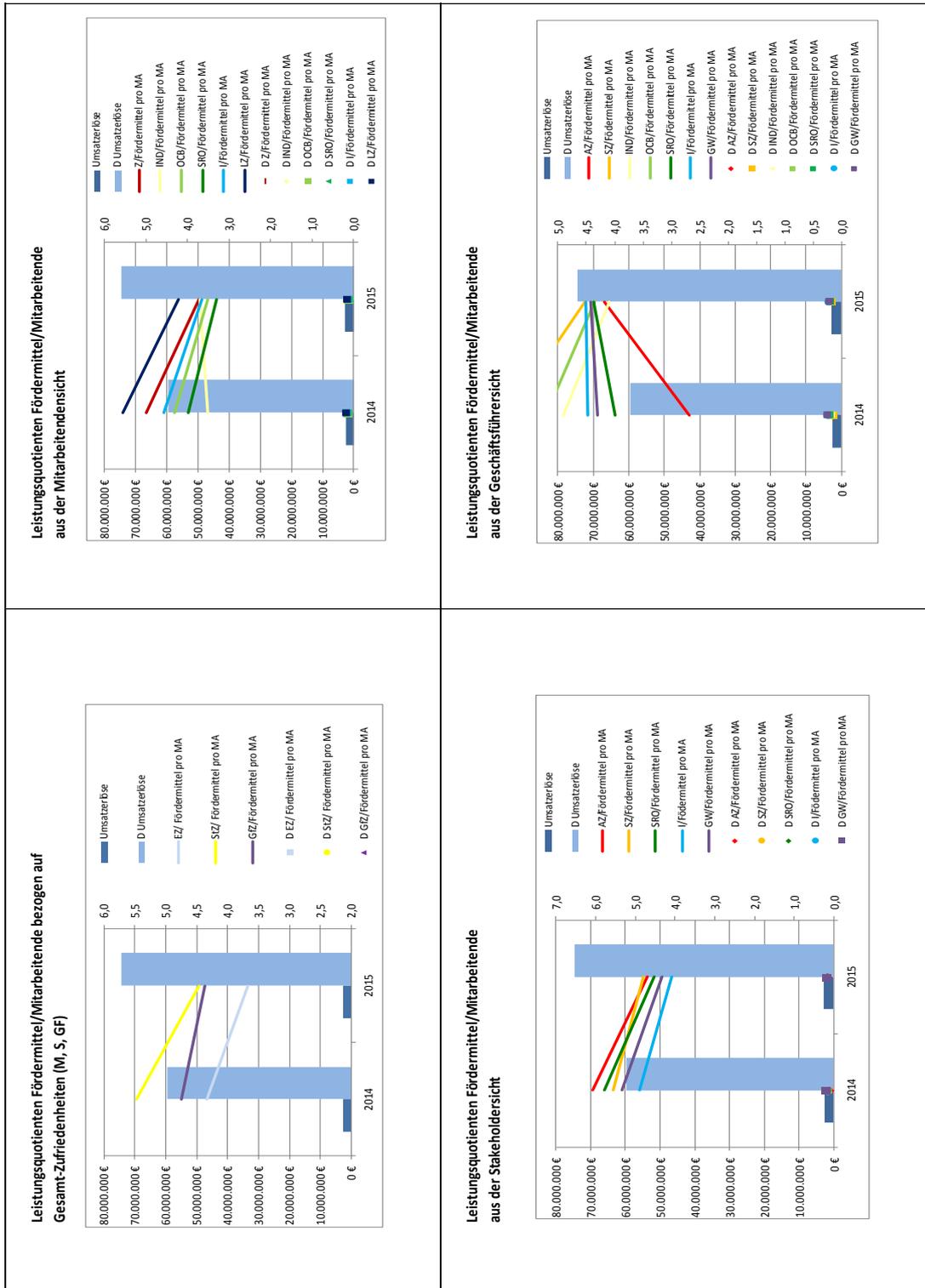
Integrationsfirmen, die bei der gleichen Höhe von Fördermitteln pro Mitarbeitende höhere Indizes in Mitarbeiter-, Stakeholder-, Geschäftsführendenbewertung (siehe unten) erreichen als andere, sind im Sinne des integrativen Wertschöpfungsgedankens leistungsfähiger.

Mit Indizes gewichtete Quote an behinderten Mitarbeitenden

Integrationsfirmen, die gleiche Indizes in Mitarbeiter-, Stakeholder- und Geschäftsführendenbewertung (siehe unten) bei höherer Quote an behinderten Mitarbeitenden erreichen als andere, sind im Sinne des integrativen Wertschöpfungsgedankens leistungsfähiger. Hier werden alle Personen mit Behinderung, die im jeweiligen Integrationsbetrieb beschäftigt sind, in der Quote behinderter Mitarbeitenden erfasst.



Abbildung 29: Cockpit KPI (3): Leistungsquotienten Fördermittel/Mitarbeitende



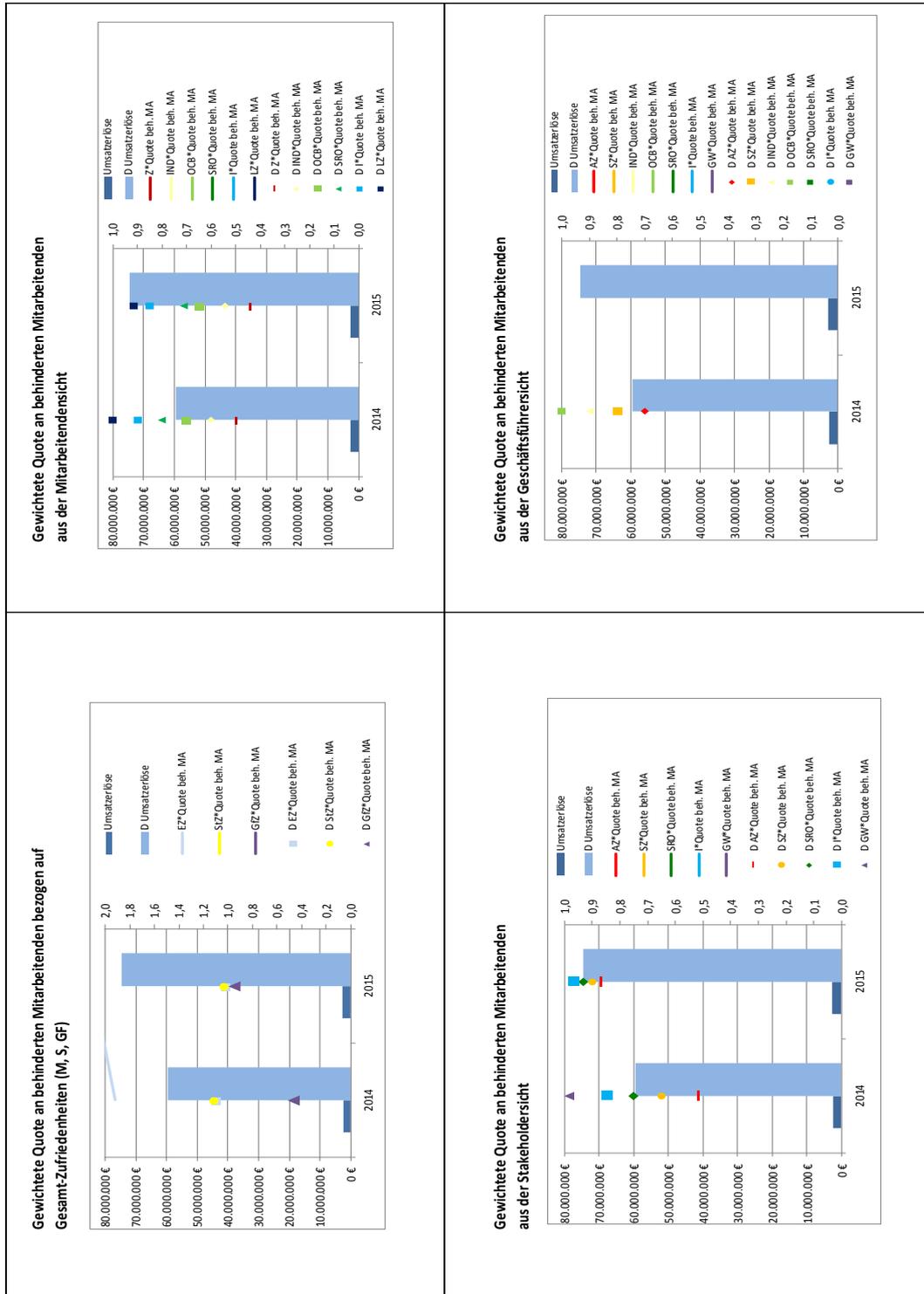
EZ = Erweiterte Zufriedenheit, SZ = Stakeholder Zufriedenheit, GZ = Geschäftsführerzufriedenheit
 Z = Zufriedenheitsindex, IND = Individualismusindex, OCB = Index für Organizational Citizenship Behaviour, SRO = Sozialraumorientierungsindex, I = Inklusivindex, LZ = Index für Lebenszufriedenheit, AZ = Allgemeine Zufriedenheit, SZ = Spezifische Zufriedenheit, GW = Index für Gesellschaftliche Wertschöpfung

Quelle: IfaS/ISM März 2016; Kennzahlen- und Reportingsystem 2016 Cockpit KPI (3).¹⁰

¹⁰ Eigene Darstellung zu einer fiktiven Firma, sogenannte „Fiktive Firma gGmbH“. BWL-Zahlen sind gebildet aus dem Durchschnitt von sechs willkürlich gewählten Teilnehmern. Befragungsdaten sind fiktiv.



Abbildung 30: Cockpit KPI (4): Mit Indizes gewichtete Quote an behinderten Mitarbeitenden



EZ = Erweiterte Zufriedenheit, SZ = Stakeholder Zufriedenheit, GZ = Geschäftsführerzufriedenheit
 Z = Zufriedenheitsindex, IND = Individuumindex, OCB = Index für Organizational Citizenship Behaviour, SRO = Sozialraumorientierungsindex, I = Inklusionsindex, LZ = Index für Lebenszufriedenheit, AZ = Allgemeine Zufriedenheit, SZ = Spezifische Zufriedenheit, GW = Index für Gesellschaftliche Wertschöpfung

Quelle: IfaS/ISM März 2016; Kennzahlen- und Reportingsystem 2016 Cockpit KPI (4).¹¹

¹¹ Eigene Darstellung zu einer fiktiven Firma, sogenannte „Fiktive Firma gGmbH“: BWL-Zahlen sind gebildet aus dem Durchschnitt von sechs willkürlich gewählten Teilnehmern. Befragungsdaten sind fiktiv.



4 Fazit und Ausblick

Neben einigen internen Veranstaltungen im Laufe des Jahres beim KVJS-Integrationsamt wurde im Mai 2015 über die Landesarbeitsgemeinschaft an das Forscherteam der Wunsch herangetragen, nähere Informationen über das Forschungsprojekt zu erhalten, insbesondere auch von den nicht ausgewählten Integrationsfirmen im Entwicklungsjahr. Die am Entwicklungsprojekt beteiligten 14 Integrationsfirmen stehen während der qualitativen und quantitativen Forschungsphase zwischen Februar und Juli 2015 in sehr engem Kontakt mit den Teams von IfaS und ISM.

Das Kennzahlen- und Reportinginstrument wurde am Fachtag 2015 des KVJS-Integrationsamts für Integrationsfirmen im Oktober (13.10.2015) erstmals der Fachöffentlichkeit vorgestellt. Die Reaktionen sind vielfältig und reichen über Beachtung bis hin zu Honorierung und Fragen zum Umsetzungszeitraum in den Integrationsfirmen. Verbesserungsvorschläge und Anregungen betreffen insbesondere die Vergleichbarkeit und den Wunsch nach der Transparenz der Befragungsinstrumente für Mitarbeitende und externe Anspruchsgruppen. Die institutseigenen Erfahrungen bei der Entwicklung des Kennzahlen- und Reportinginstruments wurden bis Dezember um interne und externe Hinweise, wie beispielsweise konstruktive Vorschläge des KVJS-Integrationsamts und der Fachtagsteilnehmer, ergänzt und erweitert.

84

Zum Novemberbeginn wurde allen im ersten Projektjahr beteiligten Integrationsfirmen das jeweils individuelle Kennzahlen- und Reportingsystem mit den Originalzahlen zur Verfügung gestellt. Bis Anfang Februar 2016 hatten die Teilnehmer des ersten Jahres Zeit, in ihr individuelles System Einblicke zu nehmen. In einer abschließenden Feedbackrunde Anfang Februar 2016 nahmen die Institute weitere Fragen und Anregungen der Beteiligten auf und stellten das modifizierte Kennzahlen- und Reportingsystem erstmals den Anwendern vor.

Mit einem von den Instituten eigens entwickelten Konzept werden im Frühjahr 2016 alle beim KVJS-Integrationsamt gelisteten Integrationsfirmen in Baden-Württemberg auf das Kennzahlen- und Reportingsystem mit Stand März 2016 geschult. Es besteht der Wunsch, das entwickelte Kennzahlen- und Reportingsystem im Jahr 2016 in allen Integrationsfirmen in Baden-Württemberg einzuführen. Durch den großangelegten landesweiten Testrollout haben so alle Integrationsfirmen im Jahr 2016 die Chance, sich mit dem System vertraut zu machen, sodass die Akzeptanz zur Verwendung steigt und ein Weg zur späteren selbstständigen Verwendung geschaffen wird.

Das Projektjahr 2016 wird zeigen, in welchen Bereichen das Kennzahlen- und Reportingsystem für den großflächigen Einsatz in den unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen geeignet ist und an welchen Stellen gegebenenfalls weitere Nachjustierung erfolgen wird. Ab Ende Oktober 2016 werden die Integrationsfirmen ihr individuelles Kennzahlen- und Reportingsystem zur eigenen Verwendung erhalten.

Weitere Themen, die für das zweite Projektjahr anstehen, befassen sich mit Fragen der Datensicherheit und einer Übergabe in eine eigene Verwaltung des Systems durch das KVJS-Integrationsamt.



Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1	86
Abbildungsverzeichnis	89
Tabellenverzeichnis	90



Anhang 1/1: Fragebogen Mitarbeitende in leichter Sprache

1. Fragen zur Arbeit

	Nein 	Eher Nein 	Eher Ja 	Ja
1.1. Ich kann meine Arbeit selbst einteilen. Und selbst planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Ich habe Freude an der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Meine Arbeit macht mich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Ich kann bei meiner Arbeit zeigen, was kann ich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Mein Chef sagt mir, wenn ich etwas gut mache. Oder, wenn ich etwas besser machen kann. Damit bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Ich bin mit der Geschwindigkeit bei der Arbeit zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Bei der Arbeit verdiene ich Geld. Ich kann davon alles bezahlen. Was ich zum Leben brauche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Ich bin momentan mit meiner Arbeit zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Ich erwarte keinen Spaß bei der Arbeit. Es geht mir schon lange so.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

86

2. Einfluss von der Arbeit

	Nein 	Eher Nein 	Eher Ja 	Ja
2.1. Ich bin stolz in meiner Firma arbeiten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Durch meine Arbeit bin ich zufriedener.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Ich arbeite. Und ich habe dennoch genug Freizeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Andere sagen zu mir: Du machst deine Arbeit gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Ich darf bei meiner Arbeit immer mehr Dinge selber machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. Meine Kollegen und Kolleginnen und ich: Wir halten zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Anhang 1/2: Fragebogen Mitarbeitende in leichter Sprache

- | | Nein
 | Eher Nein
 | Eher Ja
 | Ja
 |
|--|---|--|--|---|
| 2.7. Durch die Arbeit habe ich neue Menschen kennen gelernt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.8. Bei meiner Arbeit lerne ich neue Dinge dazu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.9. Durch meine Arbeit habe ich mehr Selbstvertrauen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Was ich in der Arbeit mache

- | | Nein
 | Eher Nein
 | Eher Ja
 | Ja
 |
|---|---|--|--|---|
| 3.1. Ich mache die Arbeit, die es gibt. Man muss es mir nicht sagen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2. Ich helfe anderen. Wenn jemand seine Arbeit nicht schafft. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3. Manchmal ist bei der Arbeit etwas anders als sonst. Ich komme trotzdem klar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4. Manche Sachen kann ich nicht so gut. Oder nicht so schnell. Die anderen nehmen darauf Rücksicht. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5. Ich arbeite gut und genau. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

87

4. Kontakt mit Menschen

- | | Nein
 | Eher Nein
 | Eher Ja
 | Ja
 |
|---|---|--|--|---|
| 4.1. Bei der Arbeit treffe ich Menschen, die nicht in meiner Firma arbeiten. Zum Beispiel Kunden. Oder Lieferanten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Wie man auf der Arbeit mit mir umgeht

- | | Nein
 | Eher Nein
 | Eher Ja
 | Ja
 |
|--|---|--|--|---|
| 5.1. Ich komme gut an meinem Arbeitsplatz klar. Auch ohne Hilfe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2. In unserer Firma geht man mit allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gerecht um. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Anhang 1/3: Fragebogen Mitarbeitende in leichter Sprache

	Nein 	Eher Nein 	Eher Ja 	Ja 
5.3. Meine Arbeit hilft mir dabei zur Gesellschaft dazu zu gehören.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. In meiner Firma kann ich eine Fortbildung besuchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Ich habe für meine Arbeit genug Zeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. Manchmal schaffe ich meine Arbeit nicht. Dann hilft mir jemand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. In meiner Firma gibt es Menschen. Sie helfen mir bei Problemen. Und bei Wünschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. Ich kann sagen, wenn man etwas besser machen kann. Oder wenn ich eine gute Idee habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9. Ich finde es gut, wenn jemand neue Ideen hat. Und die Idee dann ausprobiert wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Chancen des Kennzahlen- und Reportingsystems.....	6
Abbildung 2:	Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg.....	8
Abbildung 3:	Das multiperspektivisch-hermeneutische Forschungsdesign.....	9
Abbildung 4:	Systementwicklung des Kennzahlen- und Reportingsystems	10
Abbildung 5:	Das SONI-Schema	18
Abbildung 6:	Mehrstufige qualitative Operationalisierung der nicht-monetären Wertschöpfungsindikatoren und ItemsX.....	22
Abbildung 7:	Indikatoren und Variablen Sozialer Wertschöpfung.....	24
Abbildung 8:	Maximale Kontrastierung zum Zwecke der Skalenbildung.....	27
Abbildung 9:	Items zur Arbeitszufriedenheit im Fragebogen 2015	32
Abbildung 10:	Abfrage der Lebenszufriedenheit.....	34
Abbildung 11:	Items zur Arbeitszufriedenheit im Fragebogen 2016	37
Abbildung 12:	Die IPA Matrix	42
Abbildung 13:	Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Allgemeine Zufriedenheit im Fragebogen der externen Anspruchsgruppen	43
Abbildung 14:	Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Spezifische Zufriedenheit im Fragebogen der externen Anspruchsgruppen	44
Abbildung 15:	Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Sozialer und Politischer Nahraum im Fragebogen der externen Anspruchsgruppen	44
Abbildung 16:	Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fragebogen der externen Anspruchsgruppen	46
Abbildung 17:	Zugrundeliegendes Item zur Bildung des Index Allgemeine Zufriedenheit	48
Abbildung 18:	Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Spezifische Zufriedenheit.....	48
Abbildung 19:	Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Individuum	49
Abbildung 20:	Zugrundeliegende Items zur Bildung des Index Organizational Citizenship Behaviour	49
Abbildung 21:	Zugrundeliegende Items des Index Sozialraumorientierung	50
Abbildung 22:	Zugrundeliegende Items des Index Inklusion	51
Abbildung 23:	Eingangsgroßen im Kennzahlen- und Reportingsystem	62
Abbildung 24:	Cockpits BWL.....	73
Abbildung 25:	Cockpits Wertschöpfung	77
Abbildung 26:	Bildung der Key Performance Indicators	78
Abbildung 27:	Cockpits KPI (1), Gewichtete Umsatzrenditen.....	79
Abbildung 28:	Cockpit KPI (2): Leistungsbezogene Förderquotienten bezogen auf Rohertrag	80
Abbildung 29:	Cockpit KPI (3): Leistungsquotienten Fördermittel/Mitarbeitende	82
Abbildung 30:	Cockpit KPI (4): Mit Indizes gewichtete Quote an behinderten Mitarbeitenden	83



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Darstellung der Cluster	13
Tabelle 2:	Definition der Wertschöpfungsvariablen	25
Tabelle 3:	Definition der Wertschöpfungsvariablen	27
Tabelle 4:	Operationalisierte Variable mit entsprechend skalierten Items	28
Tabelle 5:	Finale Items "Individuum"	30
Tabelle 6:	Anpassung des Erhebungsinstruments	33
Tabelle 7:	Fragen zur Erfassung Organizational Citizenship Behaviour	35
Tabelle 8:	Fragen zur Inklusion	36
Tabelle 9:	Weitere Fragen zur Inklusion	36
Tabelle 10:	Fragen zur Erfassung der individuellen Situation (2016)	38
Tabelle 11:	Fragen zur Erfassung Organizational Citizenship Behaviour (2016)	39
Tabelle 12:	Frage zur Sozialraumorientierung (2016)	39
Tabelle 13:	Fragen zur Inklusion (2016)	40
Tabelle 14:	Abfrage der Lebenszufriedenheit (2016)	40
Tabelle 15:	Weitere soziodemographische Fragen (2016)	41
Tabelle 16:	Posten im Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren	55
Tabelle 17:	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen 2015 und deren Ursprungsort	57
Tabelle 18:	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen 2016 und deren Ursprungsort	59
Tabelle 19:	Gebildete Indizes 2015 aus der Befragung der Mitarbeitenden und der externen Anspruchsgruppen	63
Tabelle 20:	Gebildete Indizes 2016 aus der Befragung der Mitarbeitenden, der externen Anspruchsgruppen und der Geschäftsführung	64
Tabelle 21:	Auswahl an betriebswirtschaftlichen Größen 2015	65
Tabelle 22:	Auswahl an betriebswirtschaftlichen Größen 2016	66
Tabelle 23:	Betriebswirtschaftliche Indikatoren zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs (2016)	67

Quellenverzeichnis

- Abels, H.** (2010). Interaktion, Identität, Präsentation. Wiesbaden.
- Atteslander, P.** (2003). Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. neu bearbeitete Auflage. Walter de Gruyter. New York.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.** (2008). Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Heidelberg: Springer.
- Bettencourt, L.A.** (1997). Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), pp. 383-406.
- Bettig, U./Christa, H./Faust, W.** (2013). Betriebswirtschaftliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft. Stuttgart.
- Bickart, B./Schwarz, N.** (2001). Service Experiences and Satisfaction Judgments: The Use of Affect and Beliefs in Judgment Formation. *Journal of Consumer Psychology*, 11(1), pp. 29-41.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH)** (Hrsg.) (2014). Empfehlungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) zur Förderung von Integrationsprojekten nach §§ 132 ff. Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX). Berlin:
<http://www.bag-if.de/wp-content/uploads/2015/10/Integrationsprojekte.pdf>; Abruf: 13.11.2015.
- Bleidick, U./Hagemeister, U.** (1977). Einführung in die Behindertenpädagogik Bd. 1, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- de Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./Iacobucci, D.** (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, *Journal of Marketing*, 65, pp. 33-50.
- Dewe, B.** (1995). Alltag als Randperspektive. In: *Neue Praxis - Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik* 3/95; S. 248-252.
- Eisenreich, T.** (2005). Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen. Baden-Baden.
- Felfe, J./Six, B.** (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In: Fischer, L. (Hrsg.): *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen, S. 37-60.
- Fischer, L.** (2006). Arbeitszufriedenheit: Steuerungstechnik der Arbeitsmoral oder messsensible Artefakt? Die Forschungsarbeiten im Überblick. In: Fischer, L. (Hrsg.): *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen, S. 1-8.



Fischer, L./Lück, H. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). In: Psychologie und Praxis 16, S. 64-76.

Fischer, L./Lück, H. (2014). Allgemeine Arbeitszufriedenheit. In: Danner, D./Glöckner-Rist, A. (Hrsg.): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. Mannheim: GESIS, <http://zis.gesis.org/ZisApplication/>; Abruf: 15.08.2015.

Florack, M. (2010). Wirkungen atypischer Beschäftigung auf Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior. München.

Fornefeld, B. (2009). Grundwissen Geistigbehindertenpädagogik. 4. Aufl., München.

Forschner, G./Schmid, R. (2015). Behinderung und Ausweis. Antrag, Verfahren, Merkmale. Wiesbaden.

Früchtel F. et al. (2007). Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Textbook. Theoretische Grundlagen. Wiesbaden.

Gabbott, M./Tsarenko, Y./Mok, W.H. (2011). Emotional Intelligence as a Moderator of Coping Strategies and Service Outcomes in Circumstances of Service Failure. Journal of Service Research, 14(2), pp. 234-248.

Glaser, B. G./ Strauss, A.L. (1967). The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research. Chicago.

Glaser, B.G./Strauss, A.L. (1979). Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie. Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, S. 91-111.

Gerich, J. (2010). Thurstone- und Likertskalierung. In: Wolf, C./Best, H. (Hrsg.): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. Wiesbaden, S. 259–281.

Greiling, D. (2009). Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden.

Grunwald, K./Thiersch, H. (2011). Lebensweltorientierung. In: U. Otto, H. Thiersch (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. München, S. 854-863.

Grunwald, K. & Thiersch, H. (2001). Lebensweltorientierung. In: Otto, H.-U. & Thiersch, H. (Hg.): Handbuch Sozialarbeit/ Sozialpädagogik. 2., völlig überarbeitete Auflage. Neuwied, S. 1136-1148.

Grunwald, K./Thiersch, H. (2004). Das Konzept lebensweltorientierte Soziale Arbeit – einleitende Bemerkungen. In: Grunwald, K./Thiersch, H. (Hrsg.): Praxis lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern. Weinheim und München, S. 13-40.



Gutfleisch, R. (2008): Leitfaden Clusteranalyse Teil 2. AG Methodik des Verband Deutscher Städtestatistiker.

http://www.staedtestatistik.de/fileadmin/vdst/ag-methodik/Leitfaeden/2008_AGMethodik_LeitfadenClusteranalyse_Teil2.pdf

Halfar, B./Moos, G./Schellberg, K. (2014). Controlling in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden.

Hinte, W. (2013): Was ist Sozial- Raum-Orientierung? In: Bethel. Regional – print (Hrsg.): Sozialraum-Orientierung – was ist das? Bielefeld, S. 4-5.

Horváth, P. (2011). Controlling. 12. Aufl., München.

Huddleston, P./Whipple, J./ Mattick, R.N./Jung Lee, S. (2009). Customer satisfaction in food retailing: comparing specialty and conventional grocery stores. International Journal of Retail & Distribution Management, 37(1), pp. 63-80.

Ihtiyar, A./Ahmad, F.-S./Baroto, M.B. (2013). Impact of Intercultural Competence on Service Reliability and Customer Satisfaction in the Grocery Retailing. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99, pp. 373-381.

Janssen, J./Laatz, W. (2013). Statistische Datenanalyse mit SPSS: eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests. Heidelberg.

Kessl, F. et al. (2011). Sozialraum. In: Otto, Hans-Uwe und Thiersch, Hans: Handbuch Soziale Arbeit. München, S. 1508-1516.

Klein, H.-J. (2001). Alltag. In: Schäfers, B. (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie. Opladen, S. 10-12.

Kromrey, H. (2002). Empirische Sozialforschung. Weinheim und Basel.

Kubicek, H. (1977). Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Höhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeption in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, S. 3-38.

Kulig, W. (2013). Behindertenrechtskonvention. In: Theunissen, G. et al.: Handlexikon Geistige Behinderung. Schlüsselbegriffe aus der Heil- und Sonderpädagogik, Sozialen Arbeit, Medizin, Psychologie, Soziologie und Sozialpolitik. 2. Aufl., Stuttgart, S. 50-52.

Krlev, G./Münscher, R./Mülbert, K. (2013). Social Return on Investment (SROI): State-of-the-Art and Perspectives – A Meta-Analysis of practice in Social Return on Investment (SROI) studies published in 2002-2012. Centre for Social Investment, Heidelberg University.

Kuckartz, U. (2004). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Beltz Juventa Verlag.



KVJS (Hrsg.) (o. J.a). Behinderung und Beruf,
<http://www.kvjs.de/behinderung-und-beruf/aktuellesservice.html>; Abruf: 05.11.2015.

KVJS (Hrsg.) (o. J.b). Integrationsfirmen,
<http://www.kvjs.de/behinderung-und-beruf/Integrationsfirmen.html>; Abruf: 05.11.2015.

Lamnek, S. (2005). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel, S. 371-735.

Lingane, A./Olsen, S. (2004). Guidelines for Social Return on Investment. California Management Review, 46(3), pp. 116-135.

Liu, H-C./Jeng B-C./Mai, Y-T./Jheng, Y-D./Lin, H-T. (2014). Design of online survey system with an advanced IPA discrimination index for customer satisfaction assessment. Electronic Commerce Research, 14(3), pp. 223-243.

Manstead, A./Semin, G. (2002). Methodologie in der Sozialpsychologie: Werkzeuge zur Überprüfung von Theorien. In: Stroebe, W./Jonas, K./Hewstone, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie. Berlin, S. 81-122.

94

Martilla, J.A./James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. Journal of Marketing. 41(1), pp. 77-79.

Mertel, B. (2006). Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives. Universitäts-Dissertation. Bamberg,
<https://opus4.kobv.de/opus4-bamberg/frontdoor/index/index/docId/90>; Abruf: 15.08.2015.

Nerdinger, F./Blickle, G./Schaper, N. (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie. 3. Aufl. Heidelberg.

Niehoff, U. (2011). Inklusion. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 7. Aufl. Baden- Baden, S. 447-448.

Ommen, I. (2012). Die Einführung eines Patientendatenmanagementsystems (PDMS) und dessen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Ärzten und Pflegekräften einer perioperativen Intensivstation. Universitäts-Dissertation. Rostock,
http://rosdok.uni-rostock.de/metadata/rosdok_disshab_000000000832; Abruf: 15.08.2015.

Organ, D. (1988). Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of Organizational Citizenship Behaviour. In: Research in Organizational Behaviour. Vol 12; S. 43-72.

Porst, R. (2011). Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden.



Rechberg, K.-H. (2010). ... dann frag mich doch! Methodologische Grundlegung und Entwicklung eines Instrumentariums zur subjektnahen Erhebung der Zufriedenheit von Menschen mit Behinderung. Regensburg.

Reichmann, T. (2011). Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten. 8. Aufl., München.

Richter, J./Griese, K.-M. (2015). Marktforschung für das Nachhaltigkeitsmarketing. In: Griese, K.-M. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmarketing. Eine fallstudienbasierte Einführung, Wiesbaden: Springer, S. 63-84.

Sampson, S.E./Showalter, M.J. (1999). The Performance-Importance Response Function: Observations and Implications. The Service Industries Journal, 19(3), pp. 1-25.

Schellberg, K. (2010). Der Social Return on Investment als ein Konzept zur Messung des Mehrwerts des Sozialen. Xit GmbH forschen. planen. beraten, Nürnberg.

Schober, C./Then, V. (Hrsg.) (2015). Praxishandbuch Social Return on Investment. Stuttgart.

Schwien, B. (2009). Ganzheitliche Unternehmensführung: Vernetzung von BSC, Risiko- und Wissensmanagement, Controlling, Personalentwicklung. Stuttgart.

95

Sengupta, A.S./Balaji, M.S./Krishnan, B.C. (2014). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. Journal of Business Research, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.005>.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) (2014). 7,5 Millionen schwerbehinderte Menschen leben in Deutschland. Pressemitteilung Nr. 266, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/07/PD14_266_227.html; Abruf: 05.11.2015.

Staufenbiel, T./Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Messinstrumentes. Vol. 46, No. 2., S. 73-83.

Steger, J. (2014). Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Herne.

Stöppler, R. (2014). Einführung in die Pädagogik bei geistiger Behinderung. München.

Strauss, A.L. (1994). Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung. München.

Thiersch, H. (1995). Alltagshandeln und Sozialpädagogik. In: Neue Praxis 3/95; S. 215-234.

Verlag C. H. Beck (Hrsg.) (2015). Sozialgesetzbuch I-XII. 44. Aufl., München.



Wansing, G. (2007). Teilhabe an der Gesellschaft. Menschen mit Behinderung zwischen Inklusion und Exklusion. Wiesbaden.

Welke, A. (2011). UN- Behindertenrechtskonvention. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Baden- Baden, S. 916-917.

Weidmann, C./Kohlhepp, R. (2011). Die gemeinnützige GmbH. Errichtung und Besteuerung einer gGmbH, 2. Auflage, Wiesbaden.

März 2016

Herausgeber:

**Kommunalverband für Jugend
und Soziales Baden-Württemberg**

Postfach 10 60 22

70049 Stuttgart

www.kvjs.de

Geschäftsführung KVJS-Forschung

Heide Trautwein

Telefon: 0711 6375-716

Heide.Trautwein@kvjs.de

Verantwortlich:

Projektleitung KVJS-Integrationsamt

Bernhard Pflaum

Telefon: 0711 6375-311

Bernhard.Pflaum@kvjs.de

Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS)

Zentrum für kooperative Forschung

Prof. Dr. Susanne Schäfer-Walkmann

DHBW Stuttgart

Rotebühlstraße 131

70197 Stuttgart

Tel. 0711 1849-726

s.schaefer-walkmann@ifas-stuttgart.de

**Steinbeis Transferzentrum Institute for
Science and Markets (ISM)**

Zentrum für Empirische Forschung

Prof. Dr. Marc Kuhn

Paulinenstraße 50

70178 Stuttgart

Tel. 0711 1849-745

kuhn@steinbeis-ism.de

Autoren

Prof. Dr. Marc Kuhn, Prof. Dr. Susanne Schäfer-Walkmann,
Bianca Burde, Natalie de Jong, Geraldine Höbel,
Kerstin Kron, Julia Lepthin

Bestellung/Versand:

Gabriele Forschner

Tel. 0711 6375-285

Gabriele.Forschner@kvjs.de



KVJS

Kommunalverband für
Jugend und Soziales
Baden-Württemberg

Postanschrift

Postfach 10 60 22
70049 Stuttgart

Hausadresse

Lindenspürstraße 39
70176 Stuttgart (West)

Tel. 0711 63 75-0
www.kvjs.de