



**KVJS**

Kommunalverband für  
Jugend und Soziales  
Baden-Württemberg

## **Projektbeschreibung**

### **Forschungsgestütztes Entwicklungsprojekt**

**Entwicklung eines Konzeptes zur mehrdimensionalen Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg**

**Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS), Fakultät Sozialwesen an der DHBW Stuttgart und Steinbeis Transferzentrum für Industrial Service Management (ISM) / Zentrum für Empirische Forschung (ZEF), Fakultät Wirtschaft an der DHBW Stuttgart**

Die Projektleitung auf Seiten der Hochschulen haben Frau Prof. Dr. Susanne Schäfer-Walkmann vom Institut für angewandte Sozialwissenschaften und Herr Prof. Dr. Marc Kuhn vom Steinbeis Transferzentrum für Industrial Service Management; Projektleiter auf Seiten des KVJS ist Herr Bernhard Pflaum.

#### **1. Zielstellung**

Das forschungsgestützte Entwicklungsprojekt soll ein anwendungsorientiertes System von Messgrößen liefern, das sowohl für Integrationsfirmen als auch für Planungen auf Landesebene nutzbar ist. Berücksichtigt werden

- die Abbildung der betriebswirtschaftlichen Situation (Firmenperspektive),
- die Beschreibung des Nutzens für die Beschäftigten (Mitarbeiterperspektive),
- die Darstellung des gesellschaftlichen Nutzens (Gemeinwohlperspektive).

Die Erfassung und Darstellung dieser Messgrößen soll Integrationsfirmen darin unterstützen, ihre Betriebsergebnisse zu optimieren und ihre Arbeit in der Öffentlichkeit und gegenüber Dritten wirksam zu präsentieren. Darüber hinaus sollen auch belastbare Daten zur Verfügung stehen, die eine nachhaltige Un-

terstützung der Entwicklung von Integrationsfirmen auf Landesebene ermöglichen. Auf diese Weise soll mehr Beschäftigung für Menschen mit Behinderung dauerhaft erreicht werden.

Es sollen insbesondere Messgrößen entwickelt werden, mit welchen

- auf **Firmenebene** wirtschaftliche Wertschöpfungen systematisch und kontinuierlich analysiert, gemessen und geplant werden können,
- Wirkung und Nutzen der Beschäftigung **für die Menschen mit Behinderung** erfassbar und darstellbar sind (Teilhabequalität),
- auf der **Landesebene/Integrationsamt** datenbasierte Informations- und Steuerungsprozesse optimiert beziehungsweise ermöglicht werden (landesweites Benchmarking, Darstellung und Analyse von Entwicklungsverläufen, um positive Entwicklungen zu unterstützen und Fehlentwicklungen vorzubeugen, Weiterentwicklung von Best-Practice-Strategien),
- auf **gesellschaftlicher Ebene** der Wertbeitrag und der Nutzen abgebildet werden, den Integrationsfirmen durch das jeweilige Kerngeschäft für das Gemeinwesen erzeugen.

## 2. Begründung des Forschungsbedarfs

In Baden-Württemberg gibt es 75 Integrationsfirmen (Stand 31.12.2013). Dort werden 2.846 Personen beschäftigt, davon 1.276 Menschen mit Schwerbehinderung. Die Betriebsgrößen liegen zwischen 20 und 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Umsatz zwischen 500.000 Euro und 10,5 Millionen Euro. In 2013 wurden dafür Fördermittel in Höhe von 7,2 Millionen Euro aufgewendet.

Integrationsfirmen sind für die Beschäftigung von wesentlich behinderten Menschen ein relevanter Beschäftigungsfaktor am allgemeinen Arbeitsmarkt geworden. Sie haben unter Beweis gestellt, dass es gelingen kann, Menschen, die aufgrund einer Behinderung ansonsten nicht am allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein können, inklusiv zu beschäftigen. Insofern haben sie sowohl für den allgemeinen Arbeitsmarkt als auch für die Werkstätten für behinderte Menschen eine Vorbildfunktion. Nicht wenige Integrationsfirmen sind zudem in „Nischenbereichen“ tätig, die für Wirtschaftsunternehmen nicht (mehr) interessant sind (z. B. Cap-Lebensmittelmärkte). Diese Integrationsunternehmen erfüllen vor Ort unmittelbar eine Funktion für das Gemeinwesen.

Da sich Integrationsfirmen als strukturell relevant für die Beschäftigung von wesentlich behinderten Menschen am allgemeinen Arbeitsmarkt erwiesen haben,

werden sie mit Mitteln der Ausgleichsabgabe gefördert. Das KVJS-Integrationsamt ist deshalb bestrebt, Integrationsfirmen in ihren Entwicklungsprozessen zu unterstützen, Innovationen anzuregen und einen effektiven und effizienten Mitteleinsatz zu gewährleisten.

Allerdings müssen Integrationsfirmen strategisch so ausgerichtet sein, dass sie sich überwiegend aus Umsatzerträgen refinanzieren. Dies setzt voraus, dass eine entsprechende Positionierung in dem jeweiligen Marktsegment erfolgt und die Leistungsprozesse nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten organisiert und umgesetzt werden. Integrationsfirmen erfüllen zwar primär einen sozialen Auftrag – sie sind Sozialunternehmen (Non-Profit-Unternehmen) – allerdings mit starker Marktorientierung.

An Integrationsfirmen werden demnach mehrdimensionale Erwartungen gestellt. Bedeutsam ist sowohl die Balance von wirtschaftlicher Effektivität (Innenorientierung) und gesellschaftlicher Wertschöpfung (Außenorientierung) als auch eine angemessene Beschäftigungskultur (Teilhabequalität).

Sofern systematische Analysen stattfinden, werden derzeit die im Wirtschaftsbereich üblichen Kennzahlensysteme verwendet. Diese Messgrößen sind eindimensional auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet. Wegen des sozialen Auftrages und der Förderung mit öffentlichen Mitteln ist ein rein auf Finanzkennzahlen basierendes System bei Integrationsfirmen aber nicht ausreichend aussagefähig. Daher ist es erforderlich, spezifische Instrumente für Integrationsfirmen zu entwickeln. Diese sollen sowohl die betriebswirtschaftlichen, die gesellschaftlichen Wertschöpfungskategorien als auch die Teilhabequalität der Beschäftigten abbilden und bewertbar machen.

### **3. Erkenntnisinteresse**

Insbesondere folgende Fragestellungen sind zu klären:

- Auf welche Weise ist es möglich, Wirkzusammenhänge betriebswirtschaftlicher und sozialer Handlungsdimensionen von Integrationsfirmen auf betrieblicher Ebene (Innensicht) zu operationalisieren?
- Welche spezifischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sind geeignet und erforderlich, um die zentralen Erfolgs- und Risikofaktoren, insbesondere Frühwarnindikatoren abzubilden?
- Welche Bezugsgrößen können für eine vergleichende Analyse (Benchmarking) herangezogen werden?

- Was muss ein Kennzahlensystem berücksichtigen, damit die unterschiedlichen Strukturen von Integrationsfirmen (verschiedene Branchen, unterschiedliche Anzahl von Beschäftigten etc.) abgebildet werden können?
- Mit welchen Indikatoren können Wirkung und Nutzen der Beschäftigung in Integrationsfirmen für die Menschen mit Behinderung erfasst und dargestellt werden (Teilhabequalität)?
- Lässt sich die gesellschaftliche Wertschöpfung des unternehmerischen Handelns von Integrationsfirmen für das Gemeinwesen mit einem für die Firmen vertretbaren Aufwand bestimmen und abbilden?
- Wie muss ein Gesamtkonzept ausgestaltet sein, damit es sowohl für die Unternehmen als auch für das KVJS-Integrationsamt die erforderlichen Informationen aufbereitet (finanziell ökonomische Betrachtung, gesellschaftliche Wertschöpfung und die Bestimmung der Teilhabequalität)?
- Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich, um ein solches System in den Integrationsfirmen in Baden-Württemberg dauerhaft einsetzen zu können?

#### 4. Umsetzung

Das forschungsgestützte Entwicklungsprojekt wird in enger Abstimmung mit dem KVJS-Integrationsamt sowie unter Beteiligung von Geschäftsführungen der Integrationsfirmen und deren Gesellschafter umgesetzt.

**Ziel ist die Entwicklung von Basiskonzepten auf zwei Ebenen:**

##### 1. Firmenebene:

- Darstellung von Zusammenhängen sowie Wechselwirkungen der Unternehmensleistungen aus **betriebswirtschaftlicher, mitarbeiterbezogener** und **gesellschaftlicher** Perspektive,
- Definition von geeigneten **Messgrößen** und Entwicklung von **Instrumenten** sowie möglichen **Vorgehensweisen** zu deren Anwendung.

Die verschiedenen Bestandteile des firmenbezogenen Basiskonzeptes sollen sowohl getrennt realisierbar sein als auch zu einem Gesamtkonzept zusammengeführt werden können.

##### 2. Landesebene/Integrationsamt:

- Definition von relevanten Messgrößen für eine landesweite Berichterstattung (Monitoring-System).

Die Entwicklung der Basiskonzepte erfolgt in einem qualitativen und einem quantitativen Studienteil unter Beteiligung von 14 Integrationsfirmen.

### **Qualitativer Studienteil**

1. Entwicklung eines **Kategoriensystems** von bestimmten Schlüsselbegriffen als Grundlage für die Erstellung von Interviewleitfäden.
2. Durchführung von **qualitativen Interviews** mit Repräsentanten dreier Fokusgruppen:
  - mit den Geschäftsführungen der teilnehmenden Integrationsfirmen;
  - mit den Belegschaften (Mitarbeitende mit und ohne Behinderung zu gleichen Teilen);
  - mit Kunden beziehungsweise Stakeholdern.

In den Interviews werden die folgenden Schwerpunkte verfolgt:

- auf Firmenebene die wirtschaftliche und soziale Wertschöpfung der Integrationsfirma;
- auf Ebene der Mitarbeitenden die Zufriedenheit und die Teilhabequalität;
- auf Ebene der Kunden beziehungsweise Stakeholder der Wertbeitrag beziehungsweise Nutzen der Integrationsfirma.

### **Quantitativer Studienteil**

Im Anschluss an den qualitativen Studienteil erfolgen standardisiert **quantitative Erhebungen** in drei Dimensionen:

- Bei den **Geschäftsführungen der teilnehmenden Integrationsfirmen** zur Feststellung von Firmenstrukturdaten, betriebswirtschaftlichen Leistungsdaten, Einschätzung von Mitarbeiterzufriedenheit und Gemeinwohlbeitrag im Sozialraum.
- Bei **Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung** der teilnehmenden Integrationsfirmen zur Feststellung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Bei **externen Anspruchsgruppen** der beteiligten Integrationsfirmen im Sozialraum (insbesondere Kunden) zur Feststellung der Kundenzufriedenheit und des Gemeinwohlbeitrags im Sozialraum.

Ergänzt werden diese Primärdatenerhebungen durch Auswertungen der KVJS-Statistiken.

Die Erörterung der Basiskonzepte auf ihre Praxistauglichkeit erfolgt in einem **Workshop** unter Beteiligung des KVJS-Integrationsamtes und Integrationsfirmen.

**Laufzeit**

Dezember 2014 – Dezember 2015

**Ansprechpartner**

Bernhard Pflaum

Tel.: 0711 6375-311

E-Mail: [Bernhard.Pflaum@kvjs.de](mailto:Bernhard.Pflaum@kvjs.de)