KVJS
Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg

Was leisten Integrationsfirmen?

Von Ralf Schmid

Welche wirtschaftliche und soziale Wertschöpfung haben Integrationsfirmen? Das KVJS-Forschungsprojekt „Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg“ beschäftigt sich mit dieser Frage.
Entstanden ist ein Werkzeug für Integrationsfirmen zur standardisierten Erfassung und Darstellung ihrer Wertschöpfung.

1. Ausgangslage – die gesetzlichen Wirkungsziele von Integrationsfirmen

Ziel des Sozialgesetzbuchs – Neuntes Buch – ist nicht nur die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am Leben in der Gesellschaft, sondern insbesondere deren Teilhabe am Arbeitsleben. Dazu hat der Gesetzgeber viele Regelungen und Förderinstrumenten geschaffen.
Für schwerbehinderte Menschen, deren Teilhabe am Arbeitsleben besonders erschwert ist, sieht das Gesetz unter anderem die Beschäftigung in sogenannten Integrationsprojekten vor. Integrationsprojekte sind entweder rechtlich selbstständige Unternehmen – nachfolgend Integrationsfirmen genannt – oder rechtlich unselbstständige Betriebe oder Integrationsabteilungen. Das KVJS-Forschungsprojekt untersucht vorrangig die Unternehmensleistung von Integrationsfirmen. Seine Ergebnisse können jedoch überwiegend auch für rechtliche unselbstständige Integrationsprojekte angewendet werden.

Integrationsfirmen sind Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes. Die dort beschäftigten Mitarbeiter müssen sozialversicherungspflichtig beschäftigt und tariflich oder mit Mindestlohn entlohnt werden. Integrationsfirmen stehen zudem im wirtschaftlichen Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Sie müssen sich auf dem hart umkämpften deutschen und – je nach Branche – auch internationalen Markt behaupten.

Außer einem Beschäftigtenanteil von 25 bis 50 Prozent besonders betroffener schwerbehinderten Menschen sollen Integrationsunternehmen auch arbeitsbegleitende Betreuung und Unterstützung beim persönlichen beruflichen Fortkommen der schwerbehinderten Belegschaft bieten. Zudem sind sie politisches Mittel zur Gestaltung regionaler Sozialräume.

Von Integrationsfirmen wird demnach nicht nur wirtschaftliche Effektivität und Effizienz sondern auch gesellschaftliche Wertschöpfung sowie eine gute Beschäftigungskultur und Teilhabequalität erwartet – und zwar kontinuierlich.

Wie gut können die baden-württembergischen Integrationsfirmen diese Erwartungen erfüllen?

2. Bisherige Möglichkeiten zur Prüfung der Zielerreichung

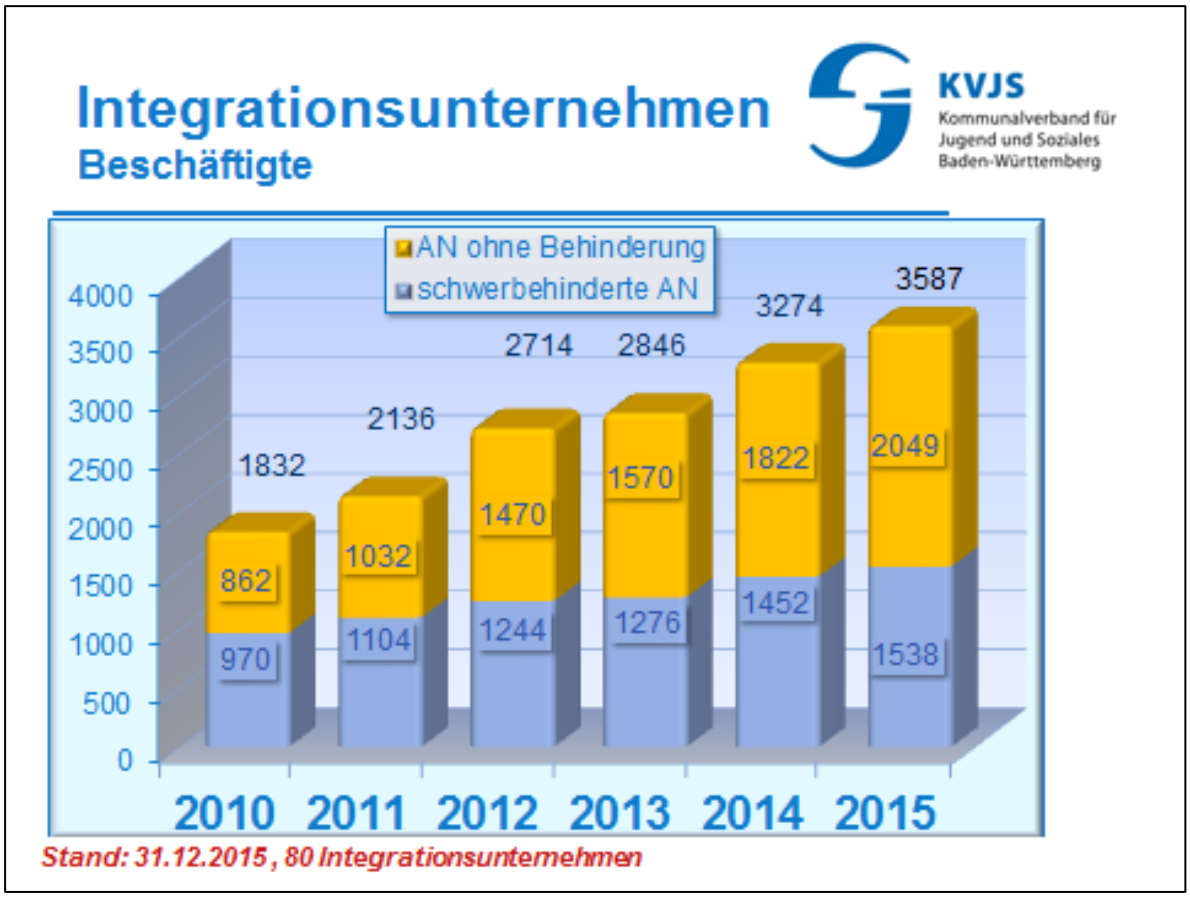
Das KVJS- Integrationsamt führt jährlich mit den Integrationsfirmen sogenannte Jahresgespräche. Dabei wird die insbesondere die wirtschaftliche und personelle Entwicklung des vergangenen Jahres erörtert.
Ergebnis der Jahresgespräche: Manchen der 80 baden-württembergischen Integrationsfirmen (Stand 2015) gelingt es gut, wirtschaftlichen Erfolg mit einer inklusiven, fördernden Unternehmenskultur zu vereinen und zugleich interne und externe Stakeholder zufrieden zu stellen. Manche Unternehmen haben dagegen ihren Schwerpunkt entweder auf die wirtschaftliche oder auf die soziale Wertschöpfung gelegt.

Fundiertes – wenn auch aufgrund unterschiedlicher Buchungssystematiken nicht vergleichbares – Datenmaterial lag in der Vergangenheit nur bezüglich der wirtschaftlichen Ergebnisse vor, in Form der Jahresabschlüsse. Die Beschreibung der sozialen Kompetenz unterlag dagegen oft der Eigenbeurteilung. Viele Firmen führten keine Mitarbeiter-, Kundenbefragungen und Befragungen anderer Anspruchsgruppen (Stakeholder) durch. Die immaterielle Wertschöpfung konnten diese Firmen deshalb weder qualitativ noch quantitativ messbar darlegen. Gemein war zudem allen Integrationsfirmen, dass es ihnen nicht möglich war, wirtschaftliche und soziale Wertschöpfung in Relation zu setzen und darzustellen, ob und wie sich diese gegenseitig beeinflussen.

Im Rahmen des Forschungsprojekts waren daher standardisierte Verfahren zur Erfassung der wirtschaftlichen und sozialen Wertschöpfung der Integrationsfirmen und entsprechende Messgrößen zu entwickeln und in Korrelation zu setzen. Dies ermöglicht den Firmen künftig, Steuerungsinstrumente zu entwickeln und Maßnahmen zu ergreifen, die Wirtschaftlichkeit, Unternehmenskultur und Teilhabe in der Gesellschaft gleichermaßen sicherstellen.

Zudem sollte das Forschungsprojekt nicht nur eine Momentaufnahme bieten. Denn eine einmalige Bestandsaufnahme wäre für die Unternehmen nicht geeignet, den Nachweis zu erbringen, dass sie nachhaltig in der Lage sind, die gesetzlichen und damit auch gesellschaftlichen Ziele zu erreichen.

Der Anspruch des KVJS an das Forschungsprojekt war deshalb, dass die Integrationsfirmen ihre wirtschaftliche und soziale Wertschöpfung kontinuierlich selbst prüfen können.



Quelle: KVJS-Integrationsamt Februar 2016

3. Der Ablauf des Forschungsprojekts

Feststellung geeigneter sozialer Indizes

Die beiden durchführenden Forschungsinstitute, das Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS) und das Steinbeis Transferzentrum Institute for Science and Markets (ISM) wandten für ihre Wertschöpfungsanalyse quantitative und qualitative Verfahren an. So musste zur Entwicklung der sozialen und wirtschaftlichen Unternehmensindikatoren zunächst eine Stichprobe aus den Integrationsfirmen genommen werden, die möglichst alle Integrationsunternehmen abbildet. Firmen mit ähnlicher innerer Struktur und äußeren Faktoren wurden deshalb sogenannten Clustern zugeordnet.
Dabei wurden Branchen, die Zahl der Branchen je Unternehmen, die Zahl der Unternehmensstandorte, die Einwohnerzahl an den Standorten und die Zahl der Mitarbeiter mit und ohne Behinderung berücksichtigt.
So fanden sich 14 exemplarische Unternehmen zur Teilnahme an einer Pilotphase.

Zu überlegen war im Folgenden, ob für eine kontinuierliche Wirkungsmessung der sozialen Wertschöpfung von Integrationsfirmen der allgemein bekannte und anerkannte Social Return on Investment Ansatz (SROI) geeignet ist. Der SROI ist zwar grundsätzlich geeignet, sämtliche monetären und nicht monetären Wirkungen bei internen und externen Anspruchsgruppen zu erfassen, die kausal auf ein soziales Projekt zurückzuführen sind. Die festgestellten Wirkungen und die gesellschaftliche Rendite werden jedoch nur in Form eines Geldwertes (SROI-Koeffizient) dargestellt. Weitere Nachteile des SROI: Die Ermittlung des SROI-Wertes ist in der Regel nur mit externer fachlicher Hilfestellung möglich und nicht geeignet, kontinuierlich die soziale Wertschöpfung eines Unternehmens darzustellen.

Aufgrund der Struktur der Integrationsfirmen musste daher eine Anwendungsform des SROI gefunden werden, die den Firmen ermöglicht, künftig selbst, kontinuierlich, standardisiert und ohne großen zeitlichen und personellen Ermittlungsaufwand ihre soziale Wertschöpfung festzustellen. Insofern konnte nur eine ressourcenschonende Light-Variante des SROI gewählt werden, die sich auf die wichtigsten Anspruchsgruppen beschränkt: Mitarbeitende, Geschäftsführung und Stakeholder, zum Beispiel Kunden und Auftraggeber.

Außerdem musste festgelegt werden welche Schlüsselindikatoren sozialer Wertschöpfung für Integrationsfirmen erfasst werden müssen.
Die folgenden von der Sozialwissenschaft anerkannten Indikatoren wurden übernommen:

- Individuum (z.B. Arbeit als Teil des Lebens, Arbeitszufriedenheit)
- Sozialraumorientierung (z.B. Bedeutung für eine Gemeinde)
- Integrationsfirma als soziale Organisation (“Organizational Citizenship Behaviour”[1], z.B. Hilfsbereitschaft von Kollegen und Vorgesetzten)
- Inklusion (gleichberechtigte Teilhabe schwerbehinderter Menschen)

Datenerhebung

Zur Datenerhebung in den 14 Testfirmen mussten zunächst Erhebungsinstrumente entwickelt werden. Zur Erhebung der immateriellen Wertschöpfung wurden in den Unternehmen erforschende Testinterviews mit Mitarbeitenden und Geschäftsführungen geführt. Die Ergebnisse wurden in Gesprächsleitfäden eingearbeitet.

[1] Organizational Citizenship Behaviour (OCB) = eigeninitiatives, nicht vertraglich gefordertes (Sozial)-Verhalten, das sich auf die Wertschöpfung eines Unternehmens auswirkt.

Den genannten vier Schlüsselindikatoren wurden Variablen zugeordnet, zum Beispiel dem Indikator Sozialraumorientierung die Variablen sozialer Nahraum, politischer Raum, Kommune, Kunden und Stakeholder. Diese Variablen wurden vierstufig skaliert – von stark ausgeprägt bis wenig ausgeprägt – und für standardisierte Abfragen auf Fragebögen übertragen. Die Fragebögen wurden dann an die Zielgruppen sowohl inhaltlich als auch formal in einer aufwändigen Testphase angepasst. Für die Mitarbeitenden gibt es beispielweise einen Fragebogen in Leichter Sprache zu den Punkten Individuum (z.B. „Die Arbeit steigert meine Lebenszufriedenheit“), Inklusion (z.B. „ In unserer Firma werden alle gleich behandelt“) und OCB (z.B. „Ich helfe anderen, wenn sie mit der Arbeit überlastet sind“). Für externe Anspruchsgruppen wurde zusätzlich zur Papierversion eine alternative Online-Version des Fragebogens entwickelt.

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.	☐	☐	☐	☐
1.2. Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	☐	☐	☐	☐
1.3. Ist Ihre Arbeit für Sie befriedigend?	☐	☐	☐	☐
1.4. Gibt Ihnen Ihre Arbeit genügend Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten zu gebrauchen?	☐	☐	☐	☐
1.5. Sind Sie zufrieden, wie Ihre Vorgesetzten loben und kritisieren?	☐	☐	☐	☐
1.6. Sind Sie mit dem Arbeitstempo zufrieden?	☐	☐	☐	☐
1.7. Können Sie Ihr Leben mit der Bezahlung bestreiten?	☐	☐	☐	☐
	Sehr Unzufrieden	Unzufrieden	Zufrieden	Sehr Zufrieden
1.8. Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrer Arbeit?	☐	☐	☐	☐
	Ja	Eher Ja	Eher Nein	Nein
1.9. Ich erwarte schon lange keinen Spaß mehr bei der Arbeit.	☐	☐	☐	☐

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

Auf dieser Basis erfolgte die Testerhebung des Datenmaterials bei den 14 Testfirmen. 343 Mitarbeitende, davon 138 mit Behinderung nahmen an den Befragungen teil. Zudem wurden 603 Personen der Kategorie Stakeholder und 17 Geschäftsführer befragt.

Zur Erfassung der wirtschaftlichen Wertschöpfung mussten Daten zur Firmenstruktur sowie betriebswirtschaftliche Kennzahlen ausgewählt werden. Die Firmen der Pilotphase stellten hierzu ihre Jahresabschlüsse und Gewinn- und Verlustrechnungen zur Verfügung. Auch betriebsinterne Controllingdaten wurden ausgewertet.
Außer allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, galt es zudem individualisierbare, auf das Unternehmen zugeschnittene Kennzahlen zu erfassen und mit den sozialen Indikatoren zu verbinden.

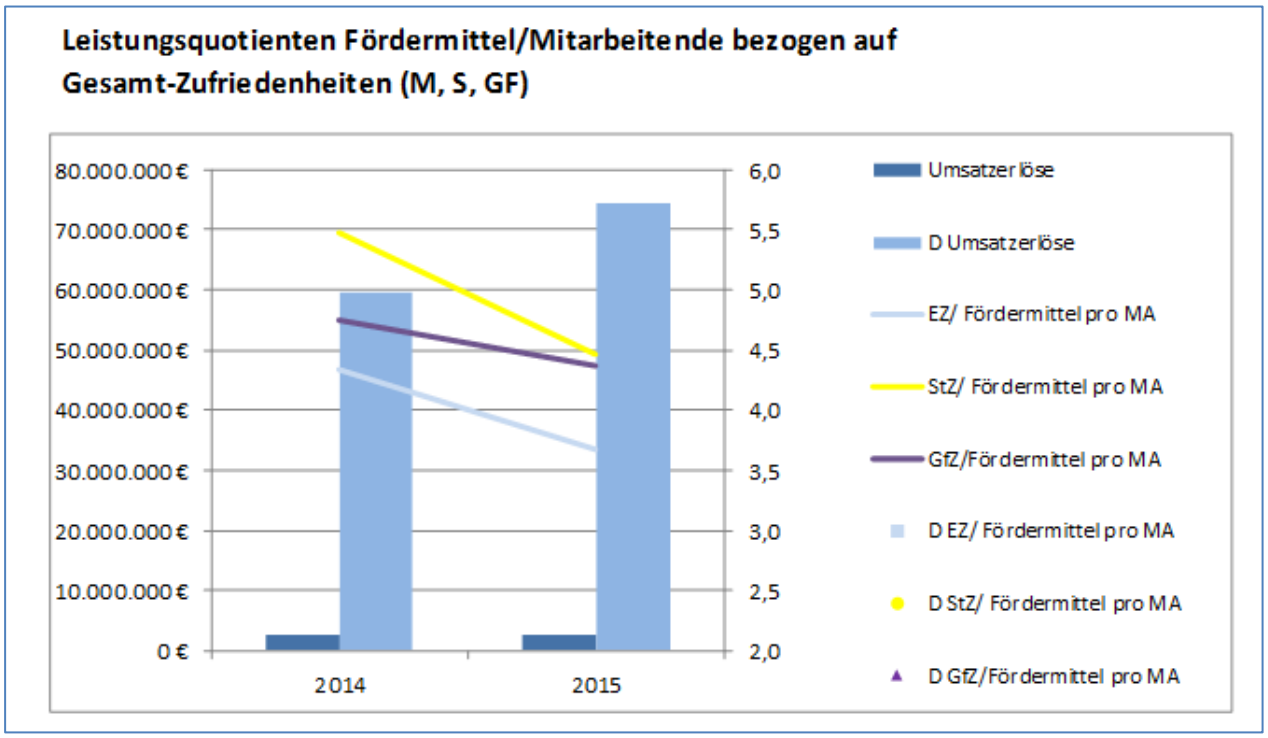
Für die Auswahl solcher Kennzahlen waren deren Informationsgehalt, ihre Messbarkeit, Spezifizität ebenso ausschlaggebend wie ihr Verbreitungsgrad und ihre Akzeptanz unter Experten. In das Berichtswesen flossen daher grundsätzliche betriebswirtschaftliche Kennzahlen ein, wie beispielsweise Umsatzerlöse, Rohertrag oder der Cash Flow aus der Geschäftstätigkeit. An unternehmensspezifischen Strukturdaten wurden zum Beispiel die Anzahl der Mitarbeiter und der Anteil schwerbehinderter Mitarbeiter herangezogen.

Die Darstellung verknüpfter wirtschaftlicher und sozialer Kennzahlen

Die erhobenen wirtschaftlichen Kennzahlen und Firmenstrukturdaten wurden sowohl untereinander als auch mit sozialen Faktoren verknüpft.
Zudem musste eine Darstellungsform der erhobenen und ausgewerteten Daten gefunden werden, die gleichzeitig sowohl verschiedene soziale als auch monetäre Indikatoren und Leistungskennzahlen darstellen kann. Der gesellschaftliche Nutzen sollte dabei nicht durch einen einzelnen SROI-Wert dargestellt werden. Die verschiedenen sozialen Indikatoren sollten sichtbar bleiben. Als Darstellungsform wurden daher sogenannte Cockpits ausgewählt. Die Cockpits tragen zudem dem Anspruch der Unternehmen auf leichte Ablesbarkeit der Datenauswertung Rechnung.

Neben einer Verlaufsübersicht über mehrere Jahre ermöglichen die Cockpits die Darstellung relativer Beziehungen zwischen sozialen und wirtschaftlichen Wertschöpfungsparametern. In solch einem Cockpit können beispielsweise die Höhe der Fördermittel pro Mitarbeitendem und gleichzeitig die Zufriedenheitswerte von Mitarbeitenden, Geschäftsführung und Stakeholdern dargestellt und damit in Bezug gesetzt werden.
Die Schlussfolgerung aus einem solchen Beispiel wäre: Wer mit weniger Fördermitteln bessere Zufriedenheit der Anspruchsgruppen erreicht, ist im Sinne der inklusiven Wertschöpfung leistungsfähiger.

Darstellung durch Cockpits



EZ = Erweiterte Zufriedenheit, StZ = Stakeholder Zufriedenheit, GfZ = Geschäftsführerzufriedenheit, D= Durchschnitt; Quelle: Abschlussbericht IfaS, ISM, März 2016

4. Die Praxis-Transfer-Phase

Nach einer ersten Vorstellung des Forschungsprojektes im Rahmen eines Fachtages im Oktober 2015 wurde die weitere Vorgehensweise eng mit den Integrationsunternehmen abgestimmt. Es gab Feedbackrunden und anschließende Schulungen an verschiedenen Standorten, zu der alle Integrationsunternehmen eingeladen waren.
Im Rahmen der Schulungen wurden insbesondere die notwendigen Standards zur künftigen Datenerhebung besprochen, z.B. ein einheitlicher Buchungsplan zur Erfassung der betriebswirtschaftlichen Daten.
Mittlerweile ist ein Testrollout angelaufen, das allen Integrationsunternehmen ermöglicht, Erfahrungen mit dem neuen Kennzahlen- und Reportingsystem zu sammeln.
Mitarbeiter- und Stakeholderbefragungen sind bereits abgeschlossen sein.
Für die Auswertung der Daten des Testrollouts stehen in dieser Projektphase noch die durchführenden Forschungsinstitute zur Verfügung. Ende des Jahres 2016 werden dann sämtliche Auswertungen des Testrollouts vorliegen.

Diese werden die Grundlage für den künftigen Echtbetrieb des Reportingtools sein und zeigen, wo nachgebessert werden muss.
Insbesondere gilt es, die für Integrationsunternehmen die praktikabelsten Möglichkeiten zur Datenerhebung und Datenauswertung zu finden.
Denn letztlich müssen die Unternehmen in der Lage sein, die Werkzeuge selbst einzusetzen und von der Qualität ihres Werkzeugkastens überzeugt sein.

Ausführliche Informationen zur methodischen Vorgehensweise sind dem Abschlussbericht des Forschungsvorhabens zu entnehmen unter http://www.kvjs.de/forschung/kvjs-forschung.html.

Ansprechpartner:

- Bernhard Pflaum (benrhard.pflaum@kvjs.com), Tel. 0711 6375-311
- Gabriele Forschner (Gabriele.forschner@kvjs.de), Tel. 0711 6375-285