

Leitfaden

„Sozialer Arbeitsmarkt der Zukunft Inklusion oder Exklusion?“



Der soziale Arbeitsmarkt der Zukunft

„Alte Formen gehen ihrem Ende entgegen, doch am Horizont werden neue vielversprechende Formen der Unternehmertätigkeit sichtbar.“

Papst Benedikt XVI., Caritas in Veritate

Impressum

Herausgeber:

Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.

Abteilung Europa und Arbeitsmarktpolitik

Georgstraße 7, 50676 Köln, Telefon: 0221/2010-250

Verantwortlich: Claudia Elschenbroich, claudia.elschenbroich@caritasnet.de

Text und Redaktion: Michaela Kuhn, freie Journalistin, Königswinter

Die Grundlagen

Die Caritas fordert seit Langem eine Arbeitsmarktpolitik, die Menschen mit mehreren Vermittlungshemmnissen, wie gesundheitliche Einschränkungen, fehlende Berufsausbildung oder Alter eine Perspektive auf dauerhafte Integration in den regulären Arbeitsmarkt eröffnet. Wie aber muss eine existenzsichernde Beschäftigung und soziale Teilhabe für arbeitsmarktferne Menschen gestaltet sein? Mit dieser Kernfrage beschäftigte sich das Projekt „**Sozialer Arbeitsmarkt der Zukunft - Inklusion oder Exklusion**“¹. Grundidee dabei war, dass die dauerhafte Beschäftigung integrationsferner, leistungseingeschränkter Menschen stärker unabhängig von öffentlichen Fördermitteln organisiert werden muss.

Die zentralen Fragestellungen des 2008 gestarteten und auf drei Jahre angelegten Modellprojekts lauteten:

- Wie lassen sich die Zielgruppen für den sozialen Arbeitsmarkt klar und eindeutig definieren, ohne dass ein „Creaming-Effekt (Abschöpfungseffekt)“ entsteht?
- Welche Organisationsformen sind geeignet, um einen sozialen Arbeitsmarkt zu etablieren?
- Wie lässt sich dieser Arbeitsmarkt dauerhaft und hinreichend finanzieren?

Im Zentrum des Projekts stand die zu leistende Entwicklungsarbeit in Richtung sogenannter „Sozialfirmen“. Der vorliegende Leitfaden beschäftigt sich mit den hierfür erforderlichen konzeptionellen Überlegungen und möglichen Handlungsstrategien.

Sozialfirmen beschäftigen Menschen mit Leistungsbeeinträchtigungen und verfolgen damit sowohl soziale als auch wirtschaftliche Ziele mit gleicher Priorität: Wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln. Unter Einbeziehung von Praxiserfahrungen in einigen Bundesländern und in europäischen Nachbarländern wurden idealtypische Kriterien dieser betrieblichen Organisationsform abgeleitet.

Sozialfirmen...

- haben ein sozial(caritativ)es Leitbild (Schaffung von Arbeitsplätzen zur Vermeidung von Armut und Ausgrenzung)
- bieten dauerhafte betriebliche Beschäftigung von am Arbeitsmarkt benachteiligten Zielgruppen (und sichern damit eine auf Dauer angelegte Erwerbsbeteiligung)
- sind wertschöpfend ausgerichtet, d. h. auf die Erwirtschaftung von Gewinnen
- agieren zu üblichen Marktpreisen,
- gewährleisten ortsüblichen Branchentarif bzw. soweit in kirchlicher Trägerschaft Vergütung nach kirchlichem Arbeitsrecht
- erstellen bedarfsorientierte und qualitativ hochwertige Produkte bzw. Dienstleistungen am Markt
- haben ein systematisches Qualitätsmanagement (QM)
- haben ein Personalentwicklungskonzept
- haben einen gemeinsamen Marketing-Ansatz (Label)

¹ Das Projekt der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft Integration durch Arbeit im Deutschen Caritasverband (BAG IDA) wurde aus Mitteln der GlücksSpirale gefördert.

Bundesweit wurden zwölf Projektstandorte ausgewählt, die die Qualifizierung und Beschäftigung benachteiligter Menschen in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit gestellt und im Rahmen eines Qualitätsentwicklungsprozesses neue Organisationsstrukturen, Finanzierungsformen, Marketing- und Empowerment-Strategien angewendet haben. Aus den bestehenden Beschäftigungseinrichtungen sollte ein neuer Betriebsteil etabliert werden, der dauerhaft Arbeitsplätze generiert und am Markt tätig ist.

In diesem „Experimentierfeld“ wurde gleichzeitig ein umfassendes Beratungs- und Unterstützungskonzept zur Entwicklung von Sozialfirmen erprobt. Es bildet die Basis für den notwendigen (fach-)politischen Diskurs, um die rechtlichen, ordnungs- und förderpolitischen Voraussetzungen für die Gründung von Sozialfirmen zu schaffen.

Besonderheiten der Sozialfirma

Beschäftigungsprojekte haben in Deutschland eine lange Tradition. Sie basieren weitgehend auf dem individuell orientierten Ansatz, der auf Förderung und Anpassung des Einzelnen an die Arbeitsmarktlage setzt und Arbeitslosigkeit als unzureichendes Beschäftigungsvermögen begreift.

Dieser Ansatz folgt einer Defizitzuschreibung, die der Einzelne durch besondere Aktivitäten und Anstrengungen ausgleichen soll.

Ein besonderer Typus von Beschäftigungsunternehmung ist die Sozialfirma, denn sie stellt marktorientiertes und wirtschaftliches Agieren in den Vordergrund - ungeachtet der in der Förderpolitik geforderten Marktferne. Sie erwirtschaftet ihre Erlöse vorrangig



Beschäftigungshilfe Caritasverband für die Stadt Köln e.V.

aus marktgängigen Dienstleistungen und Produkten, die sie zu realen Entgelten anbietet. Dies unterscheidet sie wesentlich von traditionellen Einrichtungen der Beschäftigungsförderung.

Die Sozialfirma arbeitet ergänzend zu den Aufgaben der bestehenden Beschäftigungseinrichtungen und stellt eine zusätzliche Option der Beschäftigungsintegration dar. In Abgrenzung zu den Angeboten der Beschäftigungsförderung zielen Sozialfirmen auf die Personengruppen, die trotz der erfolgten Qualifizierung keinen Übergang in ein konventionelles Arbeitsverhältnis finden und von einer weiteren allgemeinen Qualifizierung nicht mehr profitieren würden. Im Verlauf des Projekts wurde die Zielgruppe spezifiziert: Die in der Sozialfirma einzustellenden Mitarbeitenden sind demnach langzeitarbeitslose Personen mit multiplen Vermittlungshemmnissen.

Sie sind in der Regel aus vorherigen qualifizierenden und beschäftigenden Maßnahmen bekannt. Erst nach Abschluss dieser Maßnahmen können sie in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis in der Sozialfirma übernommen werden. Sozialfirmen bieten die Stellen an, die nur bedingt im regulären Arbeitsmarkt vorhanden sind (Einfacharbeitsplätze).

Die europäische Perspektive

Die Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung ist eines der zentralen Anliegen, die der Europäische Rat im Frühjahr 2010 in der Strategie Europa 2020² formuliert hat. Die EU will nicht nur Wachstum, Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit, sondern gleichzeitig auch eine integrativere Gesellschaft fördern. Hier kommen soziale Dienstleistungen, Sozialunternehmen und ganz allgemein die Sozial- und Solidarwirtschaft ins Spiel. In beschäftigungspolitischen Debatten innerhalb der Europäischen Union wird der Sozialwirtschaft (Dritter Sektor) bei der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, bei der Qualifizierung von Erwerbslosen und nicht zuletzt bei der Bewältigung sozialer Problemlagen große Bedeutung beigemessen.



Beschäftigungshilfe Caritasverband für die Stadt Köln e.V.

Soziale Dienstleistungen werden in der europäischen Beschäftigungsstrategie sowohl unter dem Aspekt der Entwicklung neuer und Sicherung bestehender Arbeitsplätze hervorgehoben als auch in Bezug auf ihre arbeitsmarktintegrativen Leistungen wie Ausbildung und Beschäftigung. Sie sichern aktive Eingliederung durch individuelle und maßgeschneiderte Dienstleistungsangebote für unterschiedlichste Problemlagen. Soziale Dienstleistungen stehen zunehmend im Spannungsfeld zwischen marktwirtschaftlicher und staatlicher Regulation.

Im Gegensatz zu sozialen Dienstleistungen greift die Sozialwirtschaft aktiv in das Marktgeschehen ein und kann damit auch Beschäftigungsstrukturen zugunsten ihrer sozialen Zielsetzung beeinflussen. Generell lassen sich die Aktivitäten in der Sozialwirtschaft zwei Bereichen zuordnen:

- den markt- oder wirtschaftsbezogenen Sektor (Sozialunternehmen),
- den nicht marktorientierten Sektor.

² Die Langzeitstrategie "Europa 2020 - Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum" löst die Lissabon-Agenda für Wachstum und Beschäftigung ab, die nach zehn Jahren ausläuft.

Sozialfirmen sind im europäischen Raum eine vergleichsweise neue Idee. In der fachlichen Debatte zur Weiterentwicklung der Sozialwirtschaft liefert vor allem die Schweiz seit Jahren wichtige Impulse.

Dort gehen einige Kommunen mit sogenannten Sozialfirmen innovative Wege. In Abgrenzungen zu klassischen Non-Profit-Organisationen, die sich hauptsächlich über Spenden und Zuschüsse finanzieren, streben sie vollständige Kostendeckung aus Erlösen an. Ein etwaiger Gewinn wird reinvestiert. Das unterscheidet sie von sozialen Unternehmen, die ihren Gewinn ausschütten.

Die Schweizer DOCK Gruppe AG ist ein Beispiel für ein solches Low-Profit-Unternehmen. Insgesamt bietet sie an neun Standorten rund 1.000 unbefristete, vorwiegend industrielle Arbeitsplätze für ehemalige Langzeitarbeitslose.

Die Arbeitnehmenden durchlaufen zeitlich gestaffelt und entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit verschiedene Förderstufen mit unterschiedlichem Netto-Lohn und Beschäftigungsumfang. Erst bei Erreichung der höchsten Leistungsstufe wird die Weiterbeschäftigung auf sechs bis zwölf Monate begrenzt. Dann erfolgt entweder die Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis als (nicht geförderter) Mitarbeiter, der Übergang in die Personalausleihe (Brücke zum ersten Arbeitsmarkt) oder die Arbeitsaufnahme in einem Betrieb des ersten Arbeitsmarktes.

Die Löhne der ehemaligen Langzeitarbeitslosen werden weiter vom Sozialamt bezahlt. Die übrigen Betriebskosten und die Gehälter für alle anderen Mitarbeiter muss die Sozialfirma mit Aufträgen selbst erwirtschaften.

Die Firmen erledigen für Gewerbe und Industrie Aufträge, die im eigenen Land nicht mehr kostendeckend ausgeführt werden können. Dabei dürfen sie einheimischen Betrieben der freien Wirtschaft jedoch keine Konkurrenz machen.

Die Umsetzung vor Ort

Im Projektverlauf zeigte sich, dass das Konzept der Sozialfirma, das in die lokalen betrieblichen Entwicklungsstrategien der zwölf Projektpartner³ eingearbeitet werden sollte, nicht immer kompatibel mit den Rahmenbedingungen vor Ort war. Insbesondere die rapide Verschlechterung der Förderbedingungen für Beschäftigungsprojekte hat zu Schwerpunktverlagerungen geführt. Seitens der teilnehmenden Standorte am Projekt „Sozialer Arbeitsmarkt der Zukunft“ werden deshalb Förderleistungen

- für die besonderen beschäftigungsintegrativen Dienstleistungen (z. B. Zuschüsse für besondere Qualifizierung) sowie
- zum Ausgleich von Minderleistungen der (vormals langzeitarbeitslos) Beschäftigten

für erforderlich gehalten, um in der Marktkonkurrenz bestehen zu können. Gleichzeitig erschweren die rasch aufeinanderfolgenden Veränderungen bei den Förderleistungen eine stabile mittelfristige Unternehmensplanung.

³ Projektpartner waren: die Caritas Arbeits- und Dienstleistungsgesellschaft (CAD) Osnabrück, der Caritasverband Hagen, der Caritasverband Haltern, der Caritasverband Köln, der Caritasverband Mettmann, der Caritasverband Mainz, der Caritasverband Stuttgart, IN VIA Paderborn, der Sozialdienst katholischer Frauen (SkF) Essen-Mitte, der Sozialdienst katholischer Frauen und Männer (SKFM) Erkrath, die SKM - gemeinnützige Betriebsträger- und Dienstleistungs-GmbH Augsburg und die Weißer Rabe GmbH München.

Gründungs- sowie Betriebsprobleme lassen sich darüber hinaus vor allem in folgenden Bereichen verorten:

Stichwort Finanzen - Sozialfirmen starten in der Regel mit einer höheren Beschäftigtenzahl, die wiederum ein höheres Investitionsvolumen erfordert. Dem steht in der Regel aber nur eine geringe Eigenkapitalausstattung gegenüber.

Die vorhandene Marktsättigung und die Wettbewerbsdichte werden häufig falsch eingeschätzt. Die Businesspläne sind in der Regel zu optimistisch ausgelegt, ebenso die Wirtschaftlichkeitsgutachten (durch externe Berater). Damit fehlt eine realistische Einschätzung des Betriebes. Das Verhältnis von Eigenkapital, Fremdfinanzierung und Liquidität ist nicht ausreichend entwickelt, sodass von einer instabilen finanziellen Lage auszugehen ist.

Stichwort Absatz - In der Startphase ist die Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung häufig noch nicht abgeschlossen bzw. nicht ausreichend auf einen konsequenten Markteintritt ausgerichtet. Damit verbunden ist eine relativ niedrige Produktivität. In der Anfangsphase wird häufig keine vollständige Auslastung erreicht. Aufträge kommen noch unregelmäßig, sodass Phasen der Unterforderung (bei geringer Auftragslage) und Überforderung (bei kurzfristigen Aufträgen) entstehen.



Weißer Rabe soziale Betriebe und Dienste, München

Stichwort Management⁴ - Um den zunehmend komplexeren Betriebsalltag beim Umbau der Beschäftigungseinrichtungen in Richtung Marktorientierung zu bewältigen, wurde in den Standortprojekten verstärkt Steuerungskompetenz und Führungsverantwortung neu geregelt. Insbesondere sollten Verantwortung und Kompetenzen auf eine breitere Basis gestellt werden, um sowohl Wachstums- als auch mögliche Downsizing-Phasen im Projektverlauf effizient zu meistern.

Unternehmerische Kompetenz ist darüber hinaus vor allem im Finanzmanagement (Kostenrechnung, Controlling oder Liquiditätsplanung) gefordert.

⁴ Entsprechende Managementkompetenzen vermittelt die Fortbildungsakademie des DCV e.V. im aus dem Projekt entwickelten Fortbildungsprogramm „Sozialfirmen etablieren - Grundlagen und Methoden“.

Zum größeren Teil haben die Vorort-Projekte Grundlagen für konsequent am Marktgeschehen ausgerichtete Tätigkeiten schaffen können und werden diese nach Ende der Laufzeit des Gesamtprojektes weiterführen bzw. weiterentwickeln.

An vier Standorten wurde die Einrichtung sogenannter **Integrationsfirmen** vorbereitet. Als marktorientierte Betriebe sollten diese Arbeitsplätze für schwerbehinderte Menschen (zum Teil auch für Langzeitarbeitslose) auf dem Ersten Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen. Beschäftigungspolitisch ist dies ein wichtiger Schritt, dabei darf jedoch die Zielgruppe mit vorwiegend sozialer Arbeitsmarktbenachteiligung nicht vernachlässigt werden.

So arbeiten Sozialfirmen erfolgreich

Der Anspruch, soziale und wirtschaftliche Ziele in der neuen Unternehmensform "Sozialfirma" einzulösen, stellt hohe Anforderungen an Sozialunternehmende. Im Rahmen des Modellprojekts zeigten sowohl die Praxiserfahrungen als auch die Ergebnisse der Workshops und der wissenschaftlichen Begleitung, dass bei einer erfolgreichen Gründung und Ausgestaltung einer Sozialfirma grundlegende betriebswirtschaftliche Faktoren berücksichtigt werden müssen. Diese sollten der jeweiligen einrichtungsbezogenen Entwicklung Rechnung tragen und ausreichend Flexibilität zulassen. Insbesondere in der Anfangsphase ist eine intensive professionelle Begleitung notwendig. Folgende Faktoren und Instrumente müssen dabei berücksichtigt werden:

Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform ist eine der grundlegenden Entscheidungen im Rahmen einer Betriebsgründung. Ob gemeinnütziger Verein, (gemeinnützige) GmbH oder Genossenschaft - dies hängt von der konkreten betrieblichen Ausrichtung und Strategie ab.

Organisationskultur

Als Konstante im wechselnden Alltag einer Organisation prägt sie die gemeinsamen Verhaltensmuster und Kommunikationsformen.

Organisationskulturen

- prägen die Verarbeitungsformen in Organisationen
- bestimmen Kommunikation und Verhalten
- wirken direkt auf die Struktur bzw. spezifische Strukturformen in den Organisationen
- werden neuen Mitgliedern (manchmal recht nachdrücklich) nahegebracht
- können gelernt, also auch „entlernt“ werden
- können gezielt verändert werden
- können die Grundlage für starke Widerstände sein

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) wird als ein längerfristig angelegter organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen definiert - mit folgenden Zielsetzungen:

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität und Effizienz)
- Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens der in ihr tätigen Menschen (Humanität)

Für das Projekt „Sozialer Arbeitsmarkt der Zukunft - Integration oder Exklusion?“ kann Organisationsentwicklung eine breite Unterstützung anbieten. Mit der (Aus-)Gründung aus einer bestehenden Beschäftigungsgesellschaft oder der Einrichtung einer neuen Organisationseinheit werden Betriebsteile mit einem veränderten Verständnis von Produktion, Organisation, Kunden sowie vom Produkt bzw. der Dienstleistung geschaffen. Das marktorientierte Agieren stellt erhöhte Funktionalitäts- und Ordnungsanforderungen und damit auch andere, neue Gestaltungs- und Steuerungsanforderungen an den Betrieb.

Zum anderen führt eine Effizienzsteigerung in der Produktion bzw. in den Dienstleistungen zu einer zunehmenden Verdinglichung in den Arbeitsprozessen: Mitarbeiter erleben möglicherweise Ausgrenzungsmuster, die sie als Langzeiterwerbslose schon einmal erfahren haben. Die Konkurrenzsituation im Marktgeschehen trägt dazu bei, dass kulturell und sozial geprägte Normen und Regeln in der Organisation unter Druck geraten. Organisationsentwicklung kann solche Übergangsprozesse unterstützen, indem gemeinsam z. B. neue Regeln und Normen entwickelt und umgesetzt werden.

Solche Veränderungsprozesse können in der bestehenden Organisation zu Unsicherheit führen. OE kann die Erweiterung, Umorientierung und Neuausrichtung sowie die Veränderungsprozesse bezüglich der neuen Funktionsorientierung begleiten und unterstützen. Und sie gewährleistet hierbei eine frühe Beteiligung der Mitarbeitenden, um die Veränderungsprozesse grundlegend zu verankern.

Das Wissen um Entwicklungsgesetze von Organisationen ist für deren Gestaltung und Führung von entscheidender Bedeutung. Auch soziale Organisationen entfalten und entwickeln sich in immanenter Eigendynamik. Grundlage des im Rahmen des Projekts vorgestellten Strukturierungsmodells ist die von Bernhard Lievegoed entwickelte Theorie der drei Entwicklungsphasen (1974), die Friedrich Glasl (1993) durch eine vierte Phase ergänzt hat. Unterschieden werden danach:

- die Pionierphase (Unternehmen als Familie oder Stamm)
- die Bürokratisierungsphase (Unternehmen als konstruierter Apparat)
- die Integrationsphase (Unternehmen als lebendiger Organismus)
- die Assoziationsphase (Unternehmen als Glied im Biotop)

Der Übergang von einer Phase in die nächste kann sich in den unterschiedlichen Subsystemen einer Organisation in unterschiedlichem Zeitrahmen vollziehen.

Die Aufgabe der Leitung konzentriert sich in jeder Entwicklungsphase auf zwei Arten von Tätigkeiten: eine stabilisierende - Apparat und laufende Aktivitäten in Gang halten - und eine dynamisierende - Entwicklung neuer Organisationsformen und Produkte.

Personalentwicklung

Personalentwicklung (PE) wird definiert als die Ausrichtung individuellen Arbeitsvermögens auf konkrete betriebliche bzw. unternehmerische Anforderungen. Personalentwicklung wird als ein systematisch gestalteter Prozess verstanden, der es ermöglicht, gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, deren Lern- und Leistungspotenzial zu erkennen und entsprechend zu fördern. Insofern ist PE als gezielte Weiterentwicklung des unternehmerischen Arbeitsvermögens zu betrachten.

Ein Konzept für Personalentwicklung umfasst folgende Handlungsfelder:



Weißer Rabe soziale Betriebe und Dienste, München

- Anforderungsorientierte Rekrutierung
- Integration (menschliche Einbindung, fachliche Einarbeitung)
- Teamentwicklung: Optimierung von Zusammenarbeit!
- Persönliche Laufbahnentwicklung (Mitarbeiterbindung und Motivation)
- Outplacement-Begleitung bis hin zur Vorbereitung auf die dritte Lebensphase

Personalentwicklung wird von oben nach unten (top down) angelegt und richtet sich zuallererst an das Führungspersonal.

Wichtig ist hier die Abgrenzung zur Sozialpädagogik. Während Sozialpädagogik sich auf das Individuum und seinen jeweiligen Problemlagen, soweit sie sich hemmend auf die akute Beschäftigungssituation auswirken, bezieht, ist Personalentwicklung kontinuierlich als prospektiver (überindividueller) Prozess angelegt. Für Sozialfirmen wird es wichtig sein, pädagogische Mitarbeiter zu finden, die sich als Sozialpädagogen in einem Unternehmen verstehen.

Businessplan

Der Businessplan (Geschäftsplan) stellt das Standardinstrument für die Gründung von Unternehmungen und bei der Beantragung von Bankkrediten und Fördermitteln dar. Er beschreibt das Unternehmenskonzept, in dem die Geschäftsidee begründet und ein „Arbeitsplan“ zu dessen Umsetzung vorgestellt wird. Der Businessplan hat die Funktion, die Leistungsfähigkeit des (geplanten) Betriebes und den Umgang mit allen wichtigen Meilensteinen aber auch Problemen und Risiken einer Gründungs- bzw. Gestaltungsphase darzustellen. Folgende Punkte sollten dargestellt sein:

- Unternehmen und Produkt
- Eignung und persönliche Kompetenz
- Zielgruppe
- Positionierung im Markt
- Markt- und Wettbewerbssituation
- Akquise- und Marketingstrategie
- Interne Organisation
- Zahlen (Kostenplan, Umsatz- und Rentabilitätsrechnung, Liquiditätsplanung, Finanzierungsplan, Kapitalbedarfsplan, Investitionsbedarf, Betriebsmittelplan).

Markt- und Wettbewerbsanalyse

Das Marktportfolio soll einen schnellen Überblick über die Marktsituation von je nach Bedarf ausgewählten Betrieben, strategischen Geschäftseinheiten, Produkten, Kunden, Wettbewerbern herstellen, um daraus Schlussfolgerungen für die eigene strategische Ausrichtung oder Neuorientierung zu ziehen. Im Rahmen des Modellprojekts wurden die bekannten Standardverfahren (Vier-Felder-Matrix und Neun-Felder-Matrix) mit Blick auf die spezifischen Indikatoren für das Konzept Sozialfirma modifiziert und um ein Gewichtungsmo­dell ergänzt.

Da dieses komplexe Instrument hohe Anforderungen in der Umsetzung stellt, sollte u. U. externe Beratungskompetenz hinzugezogen werden. Der Einsatz wird dennoch empfohlen, da hier ein differenziertes und aktuelles Bild des Leistungsprofils und der Marktsituation gezeichnet werden kann.

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement (QM) wurde als langfristig angelegte Führungsaufgabe und als Querschnittsaufgabe durch alle internen Prozesse hindurch definiert. Im Rahmen des Modellprojekts wurde empfohlen, dass alle Sozialfirmen ein systematisches Qualitätsmanagement entwickeln, in dem die nötigen Managementprozesse gebündelt und eine sach- und fachgerechte Arbeit in allen relevanten Unternehmensprozessen (Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen) gefördert wird.

Qualitätsmanagement...

- ist langfristig und arbeitsökonomisch angelegt
- ist eine Führungsaufgabe
- ist prozessorientiert
- braucht Personalressourcen
- benötigt Transparenz und Akzeptanz
- beachtet rechtliche, personelle oder finanzielle Grenzen
- benötigt eine/n Qualitätsbeauftragte/n

Ein Qualitätsmanagementsystem gewährleistet die Erfüllung der gegebenen Leistungsversprechen und damit der berechtigten Erwartungen der Kundinnen und Kunden einer Sozialfirma. QM sichert damit ab, dass sich die Sozialfirmen mit Blick auf das Ziel einer stärkeren Unabhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln konsequent markt- und kundenorientiert ausrichten.

Unabhängig von der Entscheidung über eine Zertifizierung empfiehlt sich im QM die Orientierung an der etablierten Normenfamilie DIN EN ISO 9000 ff. Diese Norm - ursprünglich für den produzierenden/industriellen Bereich konzipiert - ist zwischenzeitlich praxisgerecht auch im Bereich der Sozialwirtschaft gut umsetzbar. Die starke Kundenorientierung der DIN-Normen stützt zudem einerseits die Leitorientierung der Caritas am Menschen und andererseits die marktliche Orientierung.

Marketing

Eine auf die Sozialfirma abgestimmte Marketingstrategie ist wichtige Grundlage für erfolgreiches Agieren. Marketing stellt eine kundenfokussierte Unternehmensstrategie dar, in die Verkauf, Werbung und Kundenbetreuung integriert sind.

Voraussetzungen für erfolgreiches Marketing sind:

- Die Marketingstrategie sollte von der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Gefahren des Marktes berücksichtigen.
- Es muss ein betriebsspezifischer Marketingmix konzipiert werden.
- Die Kundenstruktur - inkl. spezifischer Merkmale - muss definiert und beschrieben werden.
- Die Mitarbeiter/-innen müssen in die marketingstrategische Ausrichtung eingebunden und entsprechend geschult werden.
- Der Maßnahmenkatalog muss der Marketingstrategie entsprechen.
- Die Wirksamkeit der Maßnahmen muss evaluiert werden.

Dabei ist die Marke „Sozialfirma“ stets dem „kulturellen Konflikt“ zwischen sozialer Zielsetzung und wirtschaftlichem Handeln ausgesetzt. Das Marketingkonzept basiert auf einer doppelten Botschaft: In der Außendarstellung muss einerseits die Marktgängigkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen herausgestellt werden, andererseits sollte jedoch auch deutlich gemacht werden, dass dieser Betrieb auf Basis einer sozialen Zielsetzung und nicht zur Gewinnvermehrung errichtet wurde.

Mit Blick auf Sozialfirmen wurde folgende Marketing-Skizze entworfen:

Markenpolitik - Da es nicht um ein betriebsspezifisches Alleinstellungsmerkmal geht, empfiehlt sich eine Strategie, die auf eine Markenfamilie setzt, die sich auf einen gemeinsamen Grundanspruch beruft, aber von den einzelnen Sozialfirmen in besonderer Art realisiert wird. Die Markenpolitik hebt dabei die übergreifend soziale und leistungsbezogene Qualität des Angebotes hervor, die sich sowohl in den Produkten wie der Produktionsorganisation niederschlägt.



Beschäftigungsförderung/Projektentwicklung
Caritasverband für den Kreis Mettmann e. V.

Kommunikationsstrategie – Es empfiehlt sich eine anspruchgruppenorientierte und auf Rückkoppelung basierende Kommunikationsstrategie, die Bezug nimmt auf die wohlfahrtsverbandliche Komponente, auf die Qualität der Produkte und die besonderen Produktionsbedingungen (solidarische Produktionsform, Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen).

Kooperationen

Durch die Erschließung von Kooperationsmöglichkeiten und einer gezielten Netzwerkarbeit steigt das Erfolgspotenzial. Erfahrene Kooperationspartner erleichtern nicht nur den Marktzugang als solchen, sondern verkürzen durch die Entwicklung von Strukturen und Routinen die Aufbauphase von neuen Betrieben. Insbesondere können neu gegründete Sozialfirmen von den betriebswirtschaftlichen Kompetenzen (Akquise, Finanzkalkulation, flexible Einsatzplanung) profitieren.

Eine gesellschaftliche Investition

Arbeitslosigkeit ist und bleibt der häufigste Auslöser von Armut. Durch Langzeitarbeitslosigkeit wird Menschen über einen langen Zeitraum der Zugang zum Arbeitsmarkt verwehrt und damit gleichzeitig die Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen. Im Unterschied zu anderen europäischen Wohlfahrtsstaaten besteht in der Bundesrepublik ein besonders hoher und direkter Zusammenhang von Arbeit und sozialer Teilhabe.

Die Signale am Arbeitsmarkt scheinen auf dem ersten Blick positiv: Es wird ein nomineller Rückgang an Langzeitarbeitslosen festgestellt. Gleichzeitig steigt jedoch auch die Zahl der sogenannten prekären oder atypischen Beschäftigungsverhältnisse⁵ (Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Aushilfsbeschäftigung, Saisonarbeit, Zeitarbeit, Leiharbeit, befristete Beschäftigung, freie Mitarbeit oder Werkvertragsverhältnisse) - und auch die Zahl derer, die trotz Erwerbstätigkeit auf ergänzende Unterstützung durch das SGB II angewiesen sind.

Die bisherige Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik zeigt deutliche Grenzen der Integration in existenzsichernde Erwerbsarbeit. Die JobPerspektive hat die in sie gesetzten Erwartungen bisher nicht ausreichend erfüllt, deshalb sind neue langfristig angelegte Strategien notwendig. Ein Lösungsmodell ist die Sozialfirma als eine innovative Form des Arbeitens auf einem integrativen Arbeitsmarkt.

Die Entwicklung von Sozialfirmen, so ein Ergebnis des Modellprojekts, ist eine „gesellschaftliche Investition“, denn Sozialfirmen verfolgen kreative, marktorientierte Ansätze zur Lösung sozialer Problemstellungen, die auch dann funktionieren, wenn Fördermittel knapper werden. Diese Form der „Beschäftigung“ birgt konzeptionell viel Potenzial im Hinblick auf berufliche und soziale Teilhabe von Menschen mit Vermittlungshemmnissen.

Sozialfirmen werden aber nur dann dauerhaft erfolgreich arbeiten, wenn die wirtschafts- und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen stimmen - vor allem mit Blick auf die finanzielle Förderung in der Aufbauphase und eine dauerhafte Subventionierung im Sinne eines Nachteilsausgleichs, etwa durch einen Passiv-Aktiv-Transfer. Grundsätzlich muss ein gesellschaftlicher Konsens darüber erzielt werden, dass der Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit eine zentrale wirtschaftspolitische Herausforderung für die Zukunft bleibt und besser Arbeit als Arbeitslosigkeit finanziert wird.

⁵ Ihr wichtigstes Unterscheidungsmerkmal von den klassischen Normalarbeitsplätzen ist die Unsicherheit des Arbeitnehmers in Bezug auf die klassischen Unternehmerrisiken.