

Evangelische Hochschule Nürnberg

Bachelorstudiengang Sozialwirtschaft

Bachelor-Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts (B.A.)

Erfolgsfaktoren von Inklusionsunternehmen

**Handlungsempfehlungen für die Praxis auf Basis einer qualitativen
Führungskräftebefragung**

vorgelegt von
Felix Tuma

Gutachter: Prof. Dr. Klaus Schellberg
Zweitgutachter: Prof. Dr. Uwe Kaspers

Abgabetermin: 06.05.2024

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Erfolgsfaktoren von Inklusionsunternehmen. Durch eine qualitative Analyse von Expert*inneninterviews mit Führungskräften aus verschiedenen Inklusionsunternehmen wurden organisatorische, strategische und soziokulturelle Aspekte erörtert, die zum Erfolg dieser Unternehmen beitragen. Als entscheidende Erfolgsfaktoren lassen sich durchdachte Geschäftsmodelle, hohe Mitarbeitendenzufriedenheit und eine Inklusionsstrategie, die die individuelle Anpassung des Arbeitsplatzes auf die Mitarbeitenden fördert, ausmachen. Ein zuverlässiges Fördersystem und der Austausch in Netzwerken spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle für den Erfolg. Die Arbeit bietet durch Expert*inneninterviews Einblicke in verschiedene Unternehmensstrukturen und leitet konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis ab.

This study analyses the success factors of inclusive companies. Through a qualitative analysis of expert interviews with managers from various inclusive companies, organisational, strategic and socio-cultural aspects that contribute to the success of these companies were discussed. Well thought-out business models, high employee satisfaction and an inclusion strategy that promotes the individual customisation of the workplace to the employees can be identified as decisive success factors. A reliable support system and networking also play a key role in success. Through interviews with experts, the study provides insights into various company structures and derives specific recommendations for practical action.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
2. Theoretischer Hintergrund	2
2.1. Inklusion und Teilhabe.....	2
2.1.1. Menschenrechtliches Modell der Teilhabe	5
2.1.2. Bedeutung von Arbeit für Menschen mit Behinderung	7
2.2. Inklusionsunternehmen.....	9
2.2.1. Rechtliche Grundlagen und Abgrenzung.....	11
2.2.2. Aufbau und Struktur	13
2.2.3. Zielgruppen und Ziele	14
2.2.4. Inklusionsunternehmen in Zahlen	15
2.3. Wirtschaftliche Betrachtung von Inklusionsunternehmen	18
2.3.1. Stakeholder und Fördersystem	18
2.3.2. Das Business Modell Canvas zur Beschreibung von Geschäftsmodellen	21
3. Sozialer und wirtschaftlicher Erfolg von Inklusionsunternehmen	25
4. Empirische Untersuchung.....	27
4.1. Methodik: Durchführung von Expert*inneninterviews	28
4.2. Ablauf und Ziel der Expert*inneninterviews	32
4.2.1. Interviewleitfaden	32
4.2.1. Durchführung von Expert*inneninterviews	34
4.3. Datenauswertung und – interpretation	35
5. Ableitung zentraler Handlungsempfehlungen	47

6. Fazit.....	48
Literaturverzeichnis	V
Anhang.....	IX
Anhang 1: Leitfaden des Expert*inneninterviews.....	IX
Anhang 2: Ergebnisprotokoll des Expert*inneninterviews mit E. Seyband	XII
Anhang 3: Ergebnisprotokoll des Expert*inneninterviews mit B. Rahn	XIV
Anhang 4: Ergebnisprotokoll des Expert*inneninterviews mit C. Speidel	XVI
Anhang 5: Ergebnisprotokoll des Expert*inneninterviews mit H. Beierlein	XVIII
Anhang 6: Ergebnisprotokoll des Expert*inneninterviews mit K. Schön	XX
Anhang 7: Ergebnisprotokoll des Expert*inneninterviews mit A. Krüger.....	XXII
Anhang 8: Ergebnisprotokoll des Expert*inneninterviews mit O. Kahn	XXIV
Anhang 9: Ergebnisprotokoll des Expert*inneninterviews mit J. Handschuch.....	XXVI
Anhang 10: Ergebnisprotokoll des Expert*inneninterviews mit T. Abraham	XXVIII
Persönliche Erklärung	XXX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schritte zur Inklusion (Aehnelt 2013).....	3
Abbildung 2: Teilhabe anhand des bio-psycho-sozialen Modells (Kulke 2023).	5
Abbildung 3: Anzahl der Inklusionsbetriebe in Deutschland. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsfirmen (bag if 2021).	16
Abbildung 4: Verteilung der Arbeitsplätze in Inklusionsunternehmen. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsfirmen (bag if 2021).	17
Abbildung 5: Branchenverteilung von Inklusionsunternehmen. Eigene Darstellung in Anlehnung an FAF gGmbH (bag if 2021).	18
Abbildung 6: Stakeholder von Inklusionsunternehmen (Egger-Subotitsch und Stark 2017, S. 34).	20
Abbildung 7: Grafische Darstellung des Business Modell Canvas (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 22).	25
Abbildung 8: Auswertung der Anzahl der Mitarbeitenden der befragten Unternehmen. Eigene Darstellung.	35
Abbildung 9: Anteil an MmB in den befragten Unternehmen. Eigene Darstellung.	36
Abbildung 10: Branchenverteilung der neun befragten Inklusionsunternehmen. Eigene Darstellung.	37
Abbildung 11: Zusammenfassung der Blitzlicht-Abfrage von drei zentralen Erfolgsfaktoren der befragten Unternehmen. Eigene Darstellung.	39
Abbildung 12: Kategorisierung der Erfolgsfaktoren. Eigene Darstellung.	41

Abkürzungsverzeichnis

AO	Abgabenordnung
bag if	Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsfirmen
BMC	Business Model Canvas
B2B.....	Business-to-Business
B2C.....	Business-to-Consumer
ICF	International Classification of Functioning, Disability, and Health
MmB	Menschen mit Behinderung(en)
SGB.....	Sozialgesetzbuch
UN-BRK	UN-Behindertenrechtskonvention
WfBM.....	Werkstätten für Menschen mit Behinderung
WHO.....	Weltgesundheitsorganisation

1. Einleitung

Die Inklusion von Menschen mit Behinderung (MmB) in den Arbeitsmarkt stellt eine zentrale soziokulturelle und wirtschaftliche Herausforderung dar, die in den letzten Jahrzehnten zunehmend Beachtung in der gesellschaftlichen Diskussion und politischen Agenda gefunden hat. Inklusionsunternehmen, die gezielt auf die Beschäftigung von MmB ausgerichtet sind, spielen dabei eine entscheidende Rolle. Sie sind ein essentieller Baustein in der Umsetzung inklusiver Arbeitspraktiken und tragen maßgeblich dazu bei, die Arbeitsmarktpartizipation dieser Personengruppe zu erhöhen. Die Erfolgsfaktoren von Inklusionsunternehmen sind bislang nicht tiefergehend wissenschaftlich beleuchtet. Die vorliegende Bachelorarbeit widmet sich der Untersuchung der Erfolgsfaktoren von Inklusionsunternehmen. Sie zielt darauf ab zu ergründen, welche organisatorischen, strategischen und soziokulturellen Aspekte zum Erfolg dieser Unternehmen beitragen. Die leitende Forschungsfrage lautet: „Welche spezifischen Faktoren tragen zum Erfolg von Inklusionsunternehmen bei und welche konkreten Handlungsempfehlungen für die Praxis lassen sich daraus ableiten“. Das Ziel dieser Arbeit ist es aus den gewonnenen Erkenntnissen praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten, die sowohl für die betriebliche Praxis als auch für politische Entscheidungsträger*innen von Relevanz sind. Die Arbeit gliedert sich in vier Teile. Im ersten inhaltlichen Kapitel der Arbeit wird der theoretische Rahmen der Arbeit gesteckt. Es werden die grundlegenden Begriffe Inklusion und Teilhabe erläutert. Im Anschluss wird die Organisationsform Inklusionsunternehmen vorgestellt und daraufhin die besondere Situation zwischen wirtschaftlichem und sozialem Erfolg in Inklusionsbetrieben beschrieben. Es folgt die Darstellung der Methodik, wobei der Schwerpunkt auf qualitativen Interviews mit Führungskräften von Inklusionsunternehmen liegt. Diese empirische Untersuchung soll tiefere Einblicke in die praktische Umsetzung und die Herausforderungen im Alltag dieser Unternehmen bieten. Daraufhin erfolgt die Analyse der erhobenen Daten. Dabei fokussiert sich die Analyse auf die Identifikation und Bewertung von Erfolgsfaktoren.

2. Theoretischer Hintergrund

Das theoretische Fundament dieser Arbeit definiert die Begriffe „Inklusion“ und „Teilhabe“ und beleuchtet die essentielle Rolle, die diese Konzepte in unserer Gesellschaft einnehmen. Dabei wird insbesondere auf die Bedeutung von Arbeit im Leben von MmB eingegangen. Arbeit wird nicht nur als Mittel zum Lebensunterhalt verstanden, sondern vielmehr als ein zentraler Faktor für soziale Teilhabe, Selbstbestätigung und persönliche Entwicklung. Dieser Abschnitt unterstreicht die Bedeutung, die Themenbereiche Inklusion und Teilhabe voranzutreiben. Zudem sollen Zugangsbarrieren zum Arbeitsmarkt abgebaut und ein Arbeitsumfeld kreiert werden, welches die Vielfalt und Fähigkeiten aller Menschen wertschätzt. Des Weiteren werden Inklusionsunternehmen als spezielle Organisationsform vorgestellt, die MmB gezielt in den Arbeitsmarkt integriert. Anschließend werden die rechtlichen Rahmenbedingungen, organisatorische Strukturen, Zielgruppen und Ziele sowie Statistiken zur Branchenverteilung betrachtet, um die besondere Positionierung der Inklusionsunternehmen und ihren Beitrag zur Förderung der Inklusion zu verdeutlichen. Abschließend wird die ökonomische Perspektive von Inklusionsunternehmen erörtert. Hierfür wird das Business Model Canvas als Instrument zur Analyse und Beschreibung von Geschäftsmodellen genauer vorgestellt. Dieser Teil hebt hervor, wie Inklusionsunternehmen durch ihre besondere Geschäftsstrategie sowohl soziale als auch wirtschaftliche Ziele verfolgen und ein entscheidender Stakeholder bei der Arbeitsmarktinklusion von MmB sind.

2.1. Inklusion und Teilhabe

Inklusion bezeichnet den Prozess und das Ziel einer Gesellschaft, in der alle Menschen, unabhängig von etwaigen Behinderungen, von Beginn an integraler und wertvoller Bestandteil aller gesellschaftlichen Bereiche sind. Dies impliziert die Notwendigkeit für die Gesellschaft, inklusive Strukturen zu entwickeln. Diese ermöglichen MmB eine selbstbestimmte, gleichberechtigte und uneingeschränkte Teilhabe am sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Leben (Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales 2024).

Um das Konzept der Inklusion besser zu veranschaulichen, wird es häufig in Abgrenzung zu verwandten Begriffen wie Integration, Segregation und Exklusion erklärt und bildlich dargestellt (Theunissen 2013). Obwohl diese Darstellungen meist im Kontext der Bildung für Schüler*innen mit sonderpädagogischem Förderbedarf verwendet werden, sind sie ebenfalls auf andere Bereiche der Gesellschaft anwendbar, wie beispielsweise auf das Arbeitsleben (Kulke 2023). Bis in die Gegenwart hinein wurden MmB oft ausgeschlossen, als gleichwertige Mitglieder in der Arbeitswelt teilzunehmen. Diejenigen, die als "behindert" eingestuft wurden, fanden sich oft ausgeschlossen von den Chancen, die der Arbeitsmarkt bietet. Dieser Ausschluss vom gesellschaftlichen und beruflichen Leben nahm verschiedene Gestalten an, die durch Begriffe wie Exklusion, Segregation und Integration beschrieben werden können (Theunissen 2013). Ein Beispiel für diese Art von Darstellung bietet Kulke in seiner Arbeit aus dem Jahr 2020 (Kulke 2020).

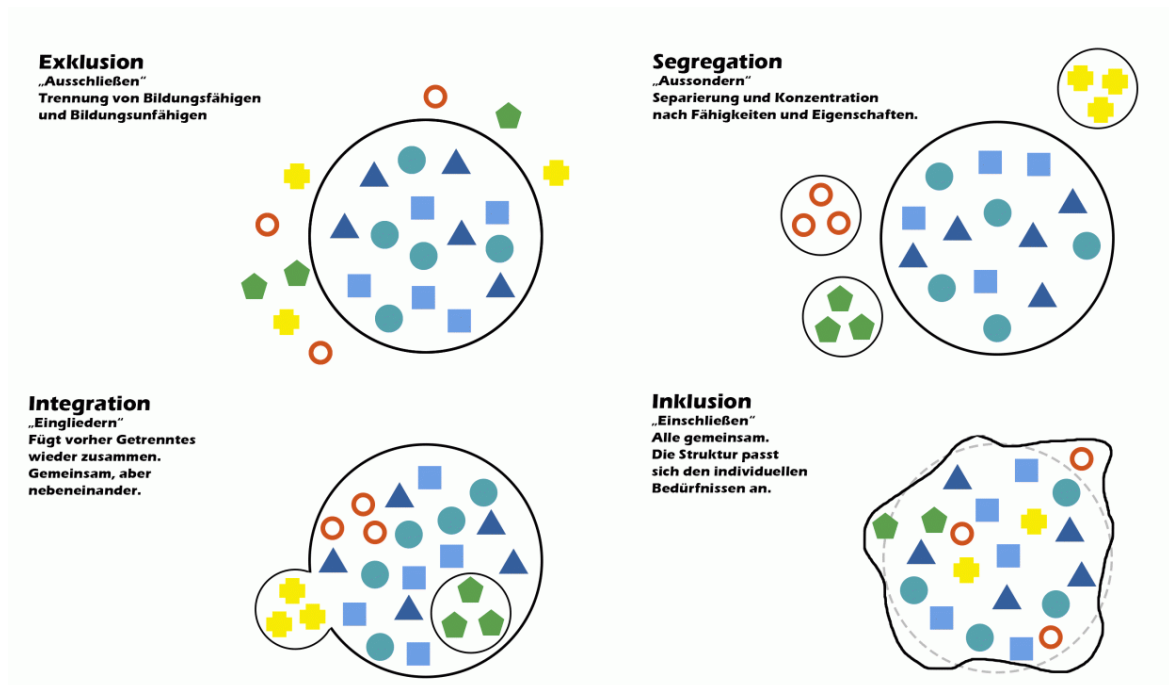


Abbildung 1: Schritte zur Inklusion (Aehnel 2013).

Abbildung 1 beschreibt die Entwicklung von der Exklusion zur Inklusion im Kontext von Behinderung als eine historische Abfolge, die von der Nichtbeteiligung am Arbeitsleben über die Trennung in spezielle Einrichtungen und Bemühungen um Integration bis hin zur vollständigen Teilhabe reicht. Ursprünglich waren Menschen mit geistigen Behinderungen vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen, da es keine geeigneten Arbeitsstätten für sie gab. Mit der Zeit entstanden separierte Einrichtungen, die eine Trennung zwischen Menschen mit und ohne Behinderungen vorsahen. Die Integrationsphase versuchte, MmB in ein normaleres Arbeitsumfeld einzubinden, beispielsweise durch spezielle Arbeitsgruppen oder angepasste Arbeitsplätze innerhalb des regulären Arbeitsmarktes. Schließlich zielt Inklusion darauf ab, dass MmB dieselben Chancen und Rechte auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erhalten wie nichtbehinderte Menschen. Diese Darstellung vereinfacht jedoch die Komplexität des Prozesses und vernachlässigt Aspekte wie soziale Beziehungen, während sie die verschiedenen Konzepte als strikt getrennt darstellt, obwohl sie in Theorie und Praxis oft ineinandergreifen (Kulke 2020).

Inklusion bezieht sich daher auf „die unbedingte Einbeziehung und Zugehörigkeit aller Menschen – unabhängig von bestimmten Merkmalen – zu sozialen und gesellschaftlichen Institutionen“ wie zum Beispiel dem ersten Arbeitsmarkt, aber auch öffentlichen Einrichtungen wie beispielsweise Freibäder (Kulke 2023, Absatz 2).

Das primäre Ziel der Inklusion ist es, sicherzustellen, dass für MmB ebenso alle Menschenrechte und Grundfreiheiten gelten, wie für alle anderen (Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales 2024). Die internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (International Classification of Functioning, Disability, and Health, ICF), eingeführt von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) im Jahr 2001, bildet ein umfangreiches konzeptuelles Gerüst für das Verständnis von Behinderung. Dieses Modell, das sowohl für die Planung von Unterstützungsleistungen als auch für die Gewährung von Leistungen essentiell ist, hat direkten Einfluss auf die Lebenswelt von MmB. Es basiert auf einem bio-psycho-sozialen Ansatz, der die Interaktion zwischen individuellen Merkmalen (wie Körperfunktionen und gesundheitlichen Problemen) und

Kontextfaktoren (Umwelt- und personenbezogene Faktoren) hervorhebt, und reflektiert damit auch Prinzipien des sozialen Modells von Behinderung (Kulke 2023).

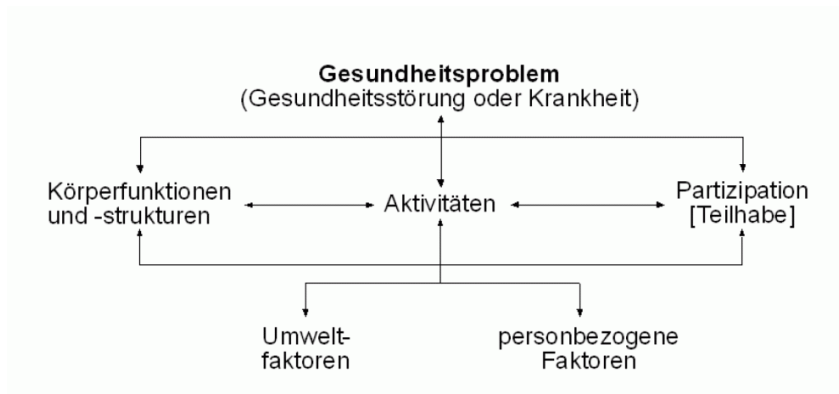


Abbildung 2: Teilhabe anhand des bio-psycho-sozialen Modells (Kulke 2023).

Wie in Abbildung 2 dargestellt, werden "Aktivitäten" und "Teilhabe" als Ergebnisse der Wechselwirkungen dieser Faktoren gesehen, wobei Teilhabe die Involvierung in verschiedene Lebenssituationen meint. Dieses Konzept bleibt jedoch weitgehend offen und wird für praktische Zwecke oft mit dem Begriff "Aktivitäten" zusammengeführt. Die ICF identifiziert spezifische Lebensbereiche, in denen Aktivitäten und Teilhabe stattfinden können, wie Lernen, Kommunikation, Mobilität, Selbstversorgung, zwischenmenschliche Interaktionen und Engagement im Gemeinschaftsleben. Damit wird die Bedeutung individueller Fähigkeiten betont. Im Kontrast dazu fokussiert sich die UN-Behindertenrechtskonvention stärker auf die gesellschaftlichen Systeme und Bedingungen, die Teilhabe ermöglichen, wie Bildung, Arbeit und politische Teilnahme (ebd.).

2.1.1. Menschenrechtliches Modell der Teilhabe

Die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) ist ein von den Vereinten Nationen im Jahr 2006 angenommener Meilenstein und untermauert das Recht auf ein selbstbestimmtes Leben durch Festlegung von Rechten wie der unabhängigen Lebensführung, persönlicher Mobilität, dem Zugang zu Informationen und der freien Meinungsäußerung sowie der Achtung der Privatsphäre (Degener 2015). Die

Bundesrepublik Deutschland setzt diese Vorgaben mit der Ratifizierung am 26.03.2009 um und hat dafür einen nationalen Aktionsplan verabschiedet. Außerdem berichtet eine staatlich unabhängige Monitoringstelle in regelmäßigen Abständen über die Entwicklung des Themas (Klein und Tenambergen 2016).

Im Gegensatz zum bio-psycho-sozialen Modell der WHO, definiert die UN-BRK, genauso wie auch die deutschen Sozialgesetzbücher (SGB), den Teilhabebegriff anhand des menschenrechtlichen Modells (Wesselmann 2022). Dabei sind Grundprinzipien wie die Achtung der inhärenten Würde, individuelle Autonomie einschließlich der Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, und die Nichtdiskriminierung verankert, die von grundlegender Bedeutung sind, um eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung der Vielfalt zu fördern (Degener 2015).

Die Konvention deckt eine breite Palette von Rechten und Lebensbereichen ab, um Inklusion in einem umfassenden Sinne zu gewährleisten. Sie basiert auf dem Grundprinzip der Gleichheit und Nichtdiskriminierung, das sicherstellt, dass alle MmB das Recht haben, gleichberechtigt mit anderen an der Gesellschaft teilzuhaben (Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen 2021). Außerdem ist Zugänglichkeit, die als essentiell für die Teilhabe und Inklusion von MmB angesehen wird, ein zentrales Prinzip. Dies umfasst nicht nur die physische Zugänglichkeit von öffentlichen Orten und Verkehrsmitteln, sondern auch die Zugänglichkeit von Informationen, Kommunikationstechnologien und anderen Dienstleistungen. Die Konvention betont zudem die Bedeutung eines selbstbestimmten Lebens und der Einbeziehung in die Gemeinschaft, indem sie MmB das Recht zuspricht, selbst über ihr Leben zu entscheiden und Teil der Gemeinschaft zu sein. Diese Prinzipien sind die Grundlage für die verschiedenen Dimensionen der Teilhabe und Inklusion, die besonders in den Artikeln 19 bis 30 der Konvention adressiert werden (Kulke 2023). Im Folgenden wird davon eine Auswahl näher erläutert.

Bildung (Art. 24) spielt eine Schlüsselrolle in der UN-BRK, indem das Recht auf inklusive Bildung verankert wird. Dieses Recht fordert Bildungssysteme auf, sich den Bedürfnissen von MmB anzupassen und ihnen eine gleichberechtigte Teilhabe zu

ermöglichen. Gleiches gilt für den Bereich Arbeit und Beschäftigung (Art. 27), in der die Konvention das Recht auf Arbeit unter gleichen Bedingungen, Schutz vor Diskriminierung im Berufsleben und die Notwendigkeit von angemessenen Vorkehrungen am Arbeitsplatz hervorhebt (Degener 2015).

Gesundheit (Art. 25) ist eine weitere wichtige Dimension, in der die UN-BRK das Recht auf den höchstmöglichen Gesundheitsstandard ohne Diskriminierung festlegt. Dies schließt den Zugang zu gesundheitlichen Dienstleistungen, Rehabilitation und notwendigen Hilfsmitteln ein. Die Teilhabe am politischen und öffentlichen Leben (Art. 29) wird durch die Konvention ebenfalls gewährleistet, indem MmB das Recht zu wählen und gewählt zu werden zugesprochen wird (ebd.).

Die persönliche Mobilität (Art. 20) wird als entscheidend für die Förderung der Unabhängigkeit von MmB betrachtet. Die UN-BRK erkennt das Recht auf Mobilität und den Zugang zu Mobilitätshilfen und -unterstützungsdiensten an, um die selbstständige Lebensführung zu unterstützen (ebd.).

Insgesamt bietet die UN-Behindertenrechtskonvention einen umfassenden Ansatz zur Förderung der Teilhabe und Inklusion von MmB in allen Lebensbereichen. Die Umsetzung dieser Konvention erfordert ein kontinuierliches Engagement von Seiten der Regierungen, der Zivilgesellschaft und des Privatsektors, um Barrieren zu beseitigen und eine inklusive Gesellschaft zu fördern, in der MmB ihre Rechte vollständig ausüben und gleichberechtigt teilhaben können (Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen 2021). Im Folgenden wird nun näher auf die besondere Bedeutung von Arbeit für MmB eingegangen.

2.1.2. Bedeutung von Arbeit für Menschen mit Behinderung

Arbeit ist mehr als nur eine Einkommensquelle. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der menschlichen Identität und spielt eine entscheidende Rolle bei der sozialen Inklusion und Selbstverwirklichung. Dies gilt in besonderem Maße für MmB. Für diese bedeutet Arbeit nicht nur finanzielle Unabhängigkeit, sondern auch Teilhabe, Anerkennung und

die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten und Talente einzubringen und zu entwickeln (Klein und Tenamberg 2016).

Die UN-BRK, insbesondere Artikel 27, hebt das Recht von MmB auf Arbeit hervor. Zudem verpflichtet sie die Unterzeichnerstaaten, inklusive Arbeitsmärkte zu schaffen und Diskriminierung zu bekämpfen. Dies schließt das Recht ein, in einem offenen, inklusiven und zugänglichen Arbeitsumfeld zu arbeiten, das Freiheit bei der Arbeitswahl oder -annahme gewährt (Schwalb 2013). Weiterhin sind Vorkehrungen für MmB zu treffen und sicherzustellen, dass sie unter gerechten und sicheren Bedingungen arbeiten können. Der Artikel betont außerdem die Bedeutung von beruflicher Bildung und Weiterbildung sowie die Einbeziehung von MmB in die Gestaltung von Arbeitspolitiken (Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen 2021). Diese Ziele werden regelmäßig von einer Monitoringstelle überprüft. In den Bundesländern gibt es zusätzlich Fachverbände und Vereine, die sich der Schnittstellenthematik Inklusion und Arbeit widmen (Klein und Tenamberg 2016).

Jedoch ist die Inklusion von MmB in den Arbeitsmarkt nach wie vor eine große Herausforderung. Statistiken zeigen, dass sie deutlich seltener im allgemeinen Arbeitsmarkt vertreten sind als ihre nichtbehinderten Mitbürger*innen. Dies ist auf eine Vielzahl von Barrieren zurückzuführen, darunter physische Zugangsbarrieren, aber auch Vorurteile bei der Einstellung und mangelnde Unterstützungsangebote (ebd.).

Dass die Inklusion in das Arbeitsleben in der Zukunft immer relevanter wird, zeigt auch der stetige Anstieg der Zahl der Menschen mit schweren Behinderungen in den letzten beiden Jahrzehnten. Eine Steigerung von 8,6 % im Vergleich zu 2001 wurde von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen ermittelt. Diese kontinuierliche Zunahme kann durch die Alterung der Bevölkerung in Deutschland sowie einen deutlichen Anstieg psychischer Erkrankungen erklärt werden. Arbeitsbedingte Stressfaktoren sind häufig Ausgangspunkt für psychische Störungen, die zu langfristigen Behinderungen führen können. Zusätzlich zeigt sich, dass das Risiko, eine Behinderung zu entwickeln, mit dem Alter steigt (ebd.).

Um die Teilhabe am Arbeitsleben zu verbessern, sind verschiedene Strategien und Maßnahmen erforderlich. Dazu gehören unter anderem die Anpassung von Arbeitsplätzen und -umgebungen, die Bereitstellung von qualifizierten Unterstützungsdiensten, die Förderung der beruflichen Bildung und Weiterbildung sowie der Abbau von Vorurteilen und Diskriminierungen.

Die berufliche Inklusion von MmB erfordert ein Umdenken bei Arbeitgeber*innen und in der Gesellschaft. Es geht darum, die Potenziale und Fähigkeiten jedes Einzelnen zu erkennen und zu nutzen. Inklusionsprojekte und -maßnahmen, die auf die individuellen Bedürfnisse von MmB eingehen, haben sich als besonders wirksam erwiesen. Diese Projekte zeigen, dass bei angemessener Unterstützung und Anpassungen viele MmB erfolgreich in den allgemeinen Arbeitsmarkt integriert werden können (Klein und Tenambergen 2016).

Abschließend ist festzuhalten, dass Arbeit für MmB eine zentrale Rolle für die persönliche Entwicklung, soziale Inklusion und wirtschaftliche Selbstständigkeit spielt. Die Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben ist somit nicht nur eine Frage der sozialen Gerechtigkeit, sondern auch eine Investition in eine inklusivere und vielfältigere Gesellschaft.

Im folgenden Kapitel werden Inklusionsunternehmen als konkrete Akteure bei der Einbindung von MmB in den Arbeitsmarkt vorgestellt.

2.2. Inklusionsunternehmen

Die Bezeichnung für Inklusionsunternehmen variiert in der Fachliteratur. Mit der Einführung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) in Deutschland in den Jahren 2017 und 2018 wurde der Ausdruck „Integrationsprojekt“ im SGB IX durch den Terminus „Inklusionsbetrieb“ ersetzt (Egger-Subotitsch und Stark 2017). Im Sprachgebrauch sowie der Fachliteratur werden die Begriffe „Integrationsbetriebe“, „Integrationsunternehmen“, „Integrationsfirmen“, „Inklusionsbetriebe“, „Inklusionsunternehmen“ oder „Inklusionsfirmen“ nach wie vor synonym verwendet. Aufgrund des in Kapitel 2.1. beschriebenen Unterschieds zwischen und Wandel von Integration zu Inklusion wird

im Rahmen dieser Arbeit lediglich von Inklusionsbetrieben, -unternehmen und -firmen gesprochen.

Inklusionsunternehmen in Deutschland entstanden aus der Initiative zivilgesellschaftlicher Organisationen als soziale Unternehmen, die darauf abzielten, MmB bessere Chancen auf Teilhabe am Arbeitsleben zu bieten. Die ersten dieser Unternehmen wurden Ende der 1970er-Jahre als Antwort auf die Reformprozesse des Psychiatriewesens, die eine Deinstitutionalisierung psychisch behinderter Menschen nach sich zogen, gegründet (Fachverband Drogen- und Suchthilfe e.V. 2017). Angesichts der Herausforderungen, die weder durch traditionelle Werkstätten für behinderte Menschen noch durch den regulären Arbeitsmarkt angemessen adressiert wurden, entstand die Notwendigkeit, Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen, die den speziellen Bedürfnissen von MmB entsprechen und gleichzeitig sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse bieten (Weber 1998). Diese sogenannten "Selbsthilfefirmen" wurden mit der Einführung SGB IX im Jahr 2001 unter der Begrifflichkeit Integrationsfirmen, -abteilungen, -unternehmen rechtlich anerkannt (Fachverband Drogen- und Suchthilfe e.V. 2017). Als Teil des ersten Arbeitsmarktes beschäftigen sie einen signifikanten Anteil an schwerbehinderten Mitarbeiter*innen und erhalten zur Kompensation eventueller wirtschaftlicher Nachteile im Wettbewerb staatliche Unterstützung, die unter anderem Investitionshilfen, Ausgleich für Minderleistungen und die Förderung inklusions-gerechter Arbeitsstrukturen umfasst (Egger-Subotitsch und Stark 2017).

Obwohl das Konzept der Inklusionsbetriebe etabliert ist, begegnen sie weiterhin drängenden sozialen Herausforderungen, die besonders in der heutigen Zeit relevant sind. Die Arbeitslosenquote unter MmB liegt in Deutschland über dem Durchschnitt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird die effektivere Nutzung des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials immer wichtiger (ebd.). Gleichzeitig ist die Bereitschaft von Arbeitgeber*innen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt MmB einzustellen, noch immer unzureichend. Zusätzlich ist Deutschland seit 2019 durch die Ratifizierung der UN-BRK verpflichtet, vollwertige Teilhabemöglichkeiten am Arbeitsleben für MmB zu schaffen. Dies führt zu einem verstärkten Druck vonseiten

der Behindertenvertretungen, die eine Reduzierung der Anzahl von Menschen in Werkstätten und die Schaffung von mehr Teilhabemöglichkeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt fordern (Egger-Subotitsch und Stark 2017).

2.2.1. Rechtliche Grundlagen und Abgrenzung

Die rechtlichen Grundlagen für Inklusionsunternehmen in Deutschland sind umfassend und zielen darauf ab, die Teilhabe von MmB am Arbeitsleben zu fördern. Im Zentrum steht das Neunte Sozialgesetzbuch (SGB IX), welches Inklusionsunternehmen als wesentlichen Bestandteil zur Inklusion von MmB in den allgemeinen Arbeitsmarkt definiert. Die Paragraphen 215 und folgende des SGB IX definieren den Terminus „Inklusionsbetriebe“ und wer die Zielgruppe dieser ist (§ 215 SGB IX), welche Verpflichtungen diese Art von Unternehmen hat (§ 216 SGB IX) und welche finanziellen Unterstützungen und Fördermöglichkeiten sie in Anspruch nehmen können (§ 217 SGB IX). Demnach sind Inklusionsbetriebe auf Dauer angelegte, rechtlich und wirtschaftlich selbständige Organisationen mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung oder spezielle Betriebe innerhalb von Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen, die darauf ausgerichtet sind, schwerbehinderte Menschen in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu integrieren (BIH Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen 2021). Diese Einrichtungen sind für Personen gedacht, deren Teilnahme am Arbeitsmarkt aufgrund ihrer Behinderung ohne besondere Unterstützung erschwert oder unmöglich wäre. Sie können als Einzelunternehmen, Personengesellschaften oder Kapitalgesellschaften organisiert sein und unterliegen den handels- und gesellschaftsrechtlichen Vorschriften, einschließlich der Buchführungspflicht sowie der Verpflichtung, Gewinne und Verluste auszuweisen. Ihre erwerbswirtschaftliche Ausrichtung wird nicht durch den Status der Gemeinnützigkeit gemäß § 52 der Abgabenordnung (AO) beeinträchtigt. Auch die Durchführung von Qualifizierungs-, Rehabilitations- oder Integrationsvorbereitungsmaßnahmen für schwerbehinderte Menschen oder andere Zielgruppen, selbst wenn keine Einstellungsabsicht besteht, steht diesem Ziel nicht entgegen. Eine kritische Abweichung von der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung liegt jedoch vor, wenn die

öffentliche Personalkostenförderung die durch wirtschaftliche Aktivitäten generierten Umsätze deutlich übersteigt (BIH Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen 2021). Inklusionsbetriebe müssen mindestens 30 %, bei Gemeinnützigkeit nach § 52 AO sind es 40 %, ihrer Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen besetzen, wobei der Anteil idealerweise nicht mehr als 50 % betragen soll. Diese Regelungen sind darauf ausgerichtet, eine inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen, die den Bedürfnissen von MmB gerecht wird (Egger-Subotitsch und Stark 2017). Sie gelten nicht als Einrichtungen der gesundheitlichen oder sozialen Daseinsvorsorge und unterliegen somit allen geltenden arbeits- und tarifrechtlichen Bestimmungen. Die Angestellten in diesen Projekten haben den Status von regulären Arbeitnehmer*innen und genießen sowohl die Rechte als auch die Risiken der freien Wirtschaft. Beschäftigte, die als schwerbehindert anerkannt sind, genießen zusätzlich den besonderen Schutz des Schwerbehindertenrechts, einschließlich eines besonderen Kündigungsschutzverfahrens, das die Zustimmung des Betriebs- oder Personalrats, der Schwerbehindertenvertretung sowie des Inklusionsamtes erfordert, bevor eine Kündigung wirksam wird (Schwendy 2005).

Diese Regelungen sollen vor ungerechtfertigten Kündigungen schützen, können jedoch auch als Einstellungshemmnis wahrgenommen werden, da einige Arbeitgeber*innen fälschlicherweise annehmen, dass schwerbehinderte Mitarbeiter*innen praktisch unkündbar seien. Dieses Missverständnis steht im Kontrast zu der Realität, dass die meisten Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen erfolgen. Die Unternehmer*innen von Inklusionsbetrieben stehen im scharfen Wettbewerb des allgemeinen Arbeitsmarktes, der durch Globalisierung verstärkt wird, und müssen sich mit ihren Dienstleistungen und Produkten behaupten, was Qualitäts-, Termin- und Kostendruck mit sich bringt (ebd.).

Um das Konstrukt Inklusionsunternehmen zu definieren und verstehen, ist es notwendig, eine Abgrenzung gegenüber WfbM zu schaffen. WfbM, öffentlich geförderte Arbeitsmarktprojekte und Inklusionsbetriebe können zwar theoretisch unterschieden werden, in der Praxis verschmelzen diese Kategorien jedoch häufig innerhalb desselben Unternehmens oder Trägers. Angesichts der großen Anzahl an

Arbeitsplätzen für schwerbehinderte Menschen in Werkstätten im Vergleich zu den deutlich weniger in Inklusionsfirmen, haben einige Werkstätten eigene geschützte Außenarbeitsplätze oder Inklusionsbetriebe ins Leben gerufen. Dies ermöglicht es ihnen, leistungsfähige, aber benachteiligte Mitarbeiter*innen zu behalten (Guggemos 2023).

Ein wesentlicher Unterschied zu Werkstätten für behinderte Menschen (WfBM) besteht darin, dass diese eine Beschäftigungsverpflichtung auch bei schlechter Ertragslage haben, da sie institutionell als Einrichtungen der Sozialhilfe gefördert werden. Die Diskussion um die Rolle von Inklusionsunternehmen hat sich im Laufe der Zeit versachlicht. Zunehmend gründen Werkstätten selbst Inklusionsunternehmen, um leistungsfähigen behinderten Menschen Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu bieten. Dies wird sowohl aus Gründen der gesellschaftlichen Teilhabe als auch aus Kostengründen unterstützt, da ein Arbeitsplatz in einem Inklusionsunternehmen deutlich kostengünstiger ist als in einer Werkstatt. Der Sozialstaat benötigt sowohl das System der Werkstätten für die Betreuung von Menschen mit höherem Unterstützungsbedarf als auch das der sozialen Unternehmen für die Inklusion leistungsfähigerer behinderter Menschen in den allgemeinen Arbeitsmarkt (Schwendy 2005).

2.2.2. Aufbau und Struktur

Inklusionsunternehmen in Deutschland strukturieren sich so, dass sie MmB erfolgreich in den Arbeitsmarkt integrieren können, während sie gleichzeitig wirtschaftliche Ziele verfolgen. Grundsätzlich können Inklusionsbetriebe in jeder Rechtsform geführt werden, die für wirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen vorgesehen ist. Ideelle Zusammenschlüsse wie Vereine sind hiervon jedoch ausgenommen. Um als gemeinnützig im Sinne der AO anerkannt zu werden, muss eine gemeinnützige Satzung vorliegen. Deshalb ist die Gründung einer Körperschaft notwendig. Die Vorteile der Gemeinnützigkeit sind die Befreiung von der Gewerbe- und Körperschaftssteuer sowie die Senkung des Umsatzsteuersatzes bei Abgabe an den Endverbraucher von 16 %, bzw. seit 2007 19 %, auf 7 %. (ebd.) Der Kern dieser Organisationen ist eine

diversifizierte Belegschaft, die sowohl aus Menschen mit als auch ohne Behinderungen besteht (Egger-Subotitsch und Stark 2017). Die Führungs- und Organisationsstrukturen neigen zu flacheren Hierarchien, die durch sozialethische Leitlinien geprägt sind, um den Austausch und die Teilhabe aller Mitarbeiter*innen zu erleichtern (Schwendy 2005). Des Weiteren können Inklusionsbetriebe (-abteilungen) auch durch nichtgemeinnützige Unternehmen gegründet werden. Dies variiert jedoch regional stark und hängt oft von den begrenzten Gewinnaussichten und politischen Entscheidungen auf Landesebene ab. Nordrhein-Westfalen hebt sich beispielsweise durch eine starke Förderpolitik und das Engagement lokaler Akteure hervor, was zur Etablierung von über 50 Inklusionsabteilungen geführt hat. Diese Inklusionsabteilungen innerhalb privatwirtschaftlicher Unternehmen müssen nur für den Bereich der Abteilung selbst die gesetzliche Quote von 30 % schwerbehinderten Menschen erfüllen. Die Unterstützung durch die Inklusionsämter ist bei der Gründung solcher Abteilungen entscheidend. Voraussetzung ist, dass ein umfassendes Konzept, einschließlich psychosozialer Betreuung und klar definierter Verantwortlichkeiten, vorliegt (Egger-Subotitsch und Stark 2017). In beiden Fällen sollten die Arbeitsplätze speziell an die Bedürfnisse von MmB angepasst werden. Diese Anpassungen können barrierefreie Arbeitsumgebungen, individuell angepasste Arbeitsmittel und Technologien sowie flexible Arbeitszeitmodelle umfassen. Darüber hinaus erhalten Inklusionsunternehmen spezielle Förderungen und Unterstützungen, wie finanzielle Zuschüsse und Beratungsdienste, die ihnen helfen, die Inklusion von MmB in den Arbeitsmarkt zu erleichtern und ein inklusives Arbeitsumfeld zu fördern (ebd.). Auf die finanziellen Aspekte wird in Kapitel 2.3.1 näher eingegangen.

2.2.3. Zielgruppen und Ziele

Inklusionsbetriebe spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung der Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben. Diese Betriebe richten sich nach § 215 SGB IX und haben zum Ziel, schwerbehinderten Personen, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt besonderen Herausforderungen gegenüberstehen, eine Beschäftigungsmöglichkeit zu bieten. Zu den Zielgruppen zählen insbesondere

Menschen mit geistigen, seelischen oder schweren körperlichen Behinderungen, die den Zugang zum regulären Arbeitsmarkt erschwert sehen. Auch sind Personen eingeschlossen, die eine spezielle Vorbereitung in Werkstätten für behinderte Menschen oder psychiatrischen Einrichtungen erhalten haben sowie schwerbehinderte Menschen, die nach der Schulausbildung an Förderschulen Unterstützung benötigen oder als langzeitarbeitslos gelten. Für diese Gruppen bieten Inklusionsbetriebe nicht nur Arbeitsplätze, sondern auch die Möglichkeit zur beruflichen Vorbereitung und Weiterqualifizierung, um ihre Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu verbessern (BIH Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen 2021).

Das deutsche Sozialrecht definiert in § 2 SGB IX Abs. 2. Personen als schwerbehindert, wenn bei ihnen ein Grad der Behinderung von mindestens 50 festgestellt wird. Die Anerkennung dieser Schwerbehinderung erfolgt durch die zuständigen Versorgungsämter. Es gibt zudem die Möglichkeit der Gleichstellung für Menschen mit einem Behinderungsgrad von weniger als 50, aber mindestens 30, sofern sie ohne diese Gleichstellung keinen geeigneten Arbeitsplatz finden oder behalten können. Diese Anerkennung erfolgt durch die Bundesagentur für Arbeit. Inklusionsbetriebe berücksichtigen auch gleichgestellte Personen, was es konventionellen Unternehmen ermöglicht, ihre gesetzlichen Beschäftigungsquoten für Menschen mit Schwerbehinderung zu erfüllen, ohne eine Ausgleichsabgabe entrichten zu müssen. Ebenso werden seit einer 2016 in Kraft getretenen Reform des SGB IX auch chronisch psychisch kranke Menschen, die als behindert oder von Behinderung bedroht gelten, in die 30 % bis 50 % Quoten einbezogen, um ihre Teilhabe am Arbeitsmarkt zu erleichtern (Sommer et al. 2020).

2.2.4. Inklusionsunternehmen in Zahlen

Auf Basis der Charakterisierung von Inklusionsbetrieben wird im folgenden Abschnitt - ein Überblick zu den Zahlen und Fakten dieser Unternehmen dargestellt. Seit Gründung der ersten „Selbsthilfefirmen“ Ende der 1970er-Jahre ist die Anzahl von Inklusionsbetrieben stetig gewachsen. Im Jahr 1984 gab es bereits 40 solcher

Einrichtungen (Stadler 2015). Kurze Zeit nach der gesetzlichen Verankerung der Inklusionsbetriebe 2001, gab es 2003 bereits 365 Betriebe. Diese Zahl hat sich im Jahr 2011 mit 684 Betrieben beinahe verdoppelt und lag 2020 bei 975 (Abb. 3).

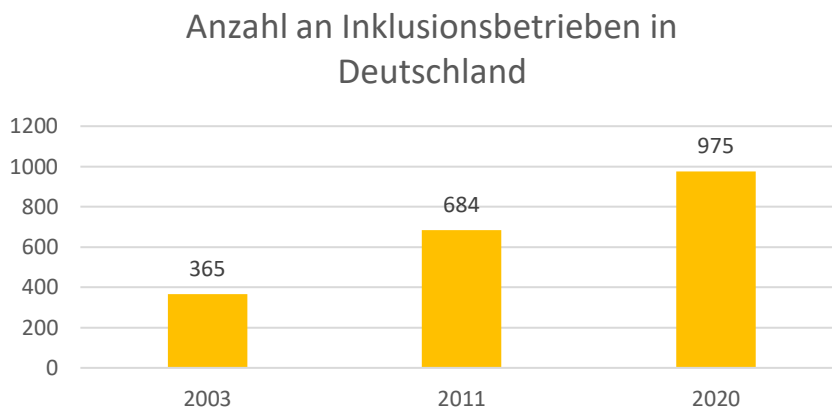


Abbildung 3: Anzahl der Inklusionsbetriebe in Deutschland. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsfirmen (bag if 2021).

Parallel dazu zeigte sich ein Wachstum bei den Beschäftigungszahlen in diesen Unternehmen: Von 11.385 Angestellten im Jahr 2005, von denen 6.333 (56 %) schwerbehindert waren, stieg die Zahl auf 29.917 Beschäftigte im Jahr 2020, mit einem Anteil von 13.590 (46 %) schwerbehinderten Personen (Abb. 4). Trotz dieses Wachstums machen Beschäftigte in Inklusionsbetrieben nur einen kleinen Anteil von einem Prozent aller beschäftigten schwerbehinderten Personen aus. Dennoch unterstreicht die Entwicklung seit den frühen 2000ern den Bedarf an Arbeitsplätzen mit inklusiven Bedingungen. Besonders Menschen mit geistigen und psychischen Beeinträchtigungen profitieren von den Strukturen der Inklusionsunternehmen.

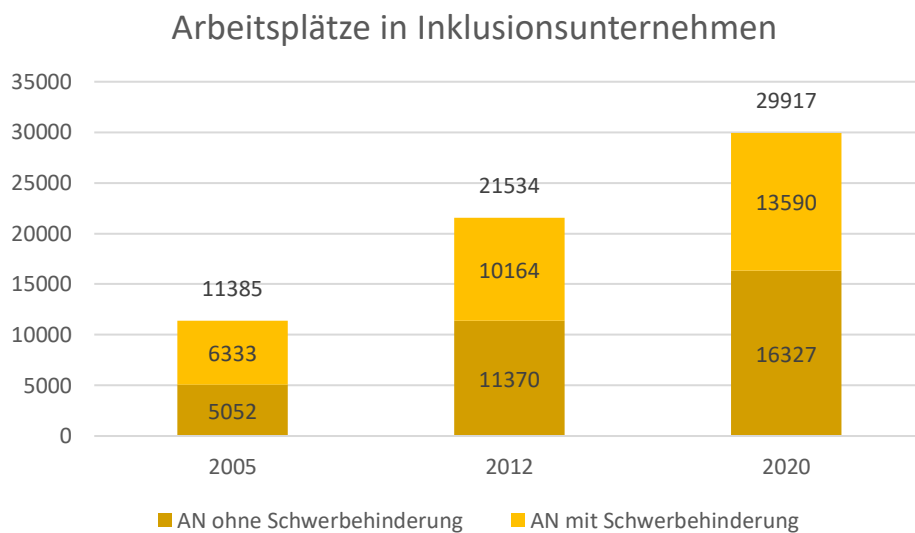


Abbildung 4: Verteilung der Arbeitsplätze in Inklusionsunternehmen. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsfirmen (bag if 2021).

Die Branchenverteilung der Inklusionsunternehmen reflektiert ihre Anpassungsfähigkeit an Marktbedingungen und soziale Trends. Die Verteilung zeigt, dass bestimmte Bereiche wie Kantinenmanagement, Catering, Cafés und Restaurants, unterstützt durch den Bedarf, der durch den Ausbau von Ganztagschulen entsteht, mit 18 % besonders häufig vertreten sind. Des Weiteren bieten handwerkliche Dienstleistungen, Facility-Management, Reinigung, Industriedienstleistungen, Handel sowie Gartenbau, Landwirtschaft und Naturschutz günstige Bedingungen für Inklusionsbetriebe (Abb. 5). Die Vielfalt der weiteren Branchen unterstreicht die umfassende Beteiligung der Inklusionsunternehmen am Wirtschaftsleben.

Branchenverteilung von Inklusionsunternehmen

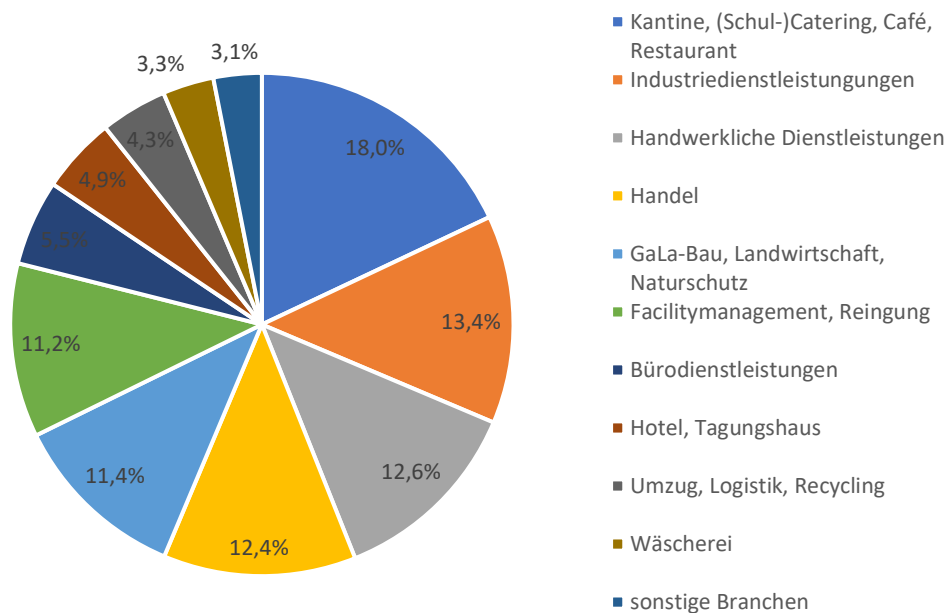


Abbildung 5: Branchenverteilung von Inklusionsunternehmen. Eigene Darstellung in Anlehnung an FAF gGmbH (bag if 2021).

2.3. Wirtschaftliche Betrachtung von Inklusionsunternehmen

Um Inklusionsunternehmen aus wirtschaftlicher Sichtweise zu erläutern, muss deutlich werden, wie diese Betriebe funktionieren. Anschaulich wird dies bei einer Betrachtung der jeweiligen Stakeholder und dem speziellen Fördersystem, welches sich von Bundesland zu Bundesland unterscheidet.

2.3.1. Stakeholder und Fördersystem

Unabhängig von ihrer Form agieren Inklusionsbetriebe als Teil eines komplexen Netzwerks verschiedener Stakeholder (Abb. 6), die ihre Aktivitäten und Entwicklung beeinflussen. Zu diesen Akteuren gehören politische Entscheidungsträger auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, Organisationen, die sich für die Inklusion von MmB ins Arbeitsleben einsetzen, Beratungseinrichtungen und Inklusionsämter (Egger-Subotitsch und Stark 2017). Die politischen Entscheidungsträger*innen spielen eine entscheidende Rolle, indem sie die Rahmenbedingungen für Inklusionsbetriebe durch Gesetzgebung, Finanzierung und Fördermöglichkeiten definieren. Auf Länderebene ist

ihr Einfluss besonders stark in Bezug auf die Förderkriterien und die Bereitstellung von Mitteln, wodurch die Gründung und Ausrichtung von Inklusionsbetrieben wesentlich beeinflusst wird.

Inklusionsämter sind für die Umsetzung dieser Richtlinien zuständig. Das schließt die Erhebung der Ausgleichsabgabe von Unternehmen, die ihre Beschäftigungsverpflichtungen nicht erfüllen sowie der Förderung von Inklusionsbetrieben ein. Darüber hinaus bieten sie Beratung und Unterstützung für Inklusionsbetriebe und ihre Beschäftigten an (ebd.). Beratungsorganisationen wie die FAF gGmbH leisten wertvolle Unterstützung für Inklusionsbetriebe, indem sie betriebswirtschaftliches Know-how bereitstellen und zu nachhaltigem wirtschaftlichem Erfolg beitragen. Die FAF bietet eine Vielzahl von Dienstleistungen an, darunter strategische Beratung, Hilfe bei der Finanzplanung, Personalmanagement und die Entwicklung inklusionsgerechter Arbeitsstrukturen. Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsfirmen (bag if) vertritt die Interessen der Inklusionsbetriebe auf politischer Ebene, bietet Informationen und Beratung zu Fördermöglichkeiten an und fördert die Vernetzung zwischen den Inklusionunternehmen. Sie spielt eine wichtige Rolle bei der Lobbyarbeit für bessere Rahmenbedingungen und mehr Arbeitsplätze für MmB (Egger-Subotitsch und Stark 2017).

Die Bundesagentur für Arbeit bietet Unterstützung durch verschiedene Maßnahmen zur Inklusion von MmB in den Arbeitsmarkt, einschließlich finanzieller Anreize für Unternehmen, die Menschen mit Schwerbehinderungen einstellen.

Schließlich können Inklusionsbetriebe auch von privaten Förderorganisationen Unterstützung erhalten, die zur Finanzierung ihrer Projekte beitragen. Dieses Netzwerk von Akteur*innen und Unterstützungsstrukturen ist entscheidend für den Erfolg von Inklusionsbetrieben und die Inklusion von MmB in den Arbeitsmarkt (ebd.).

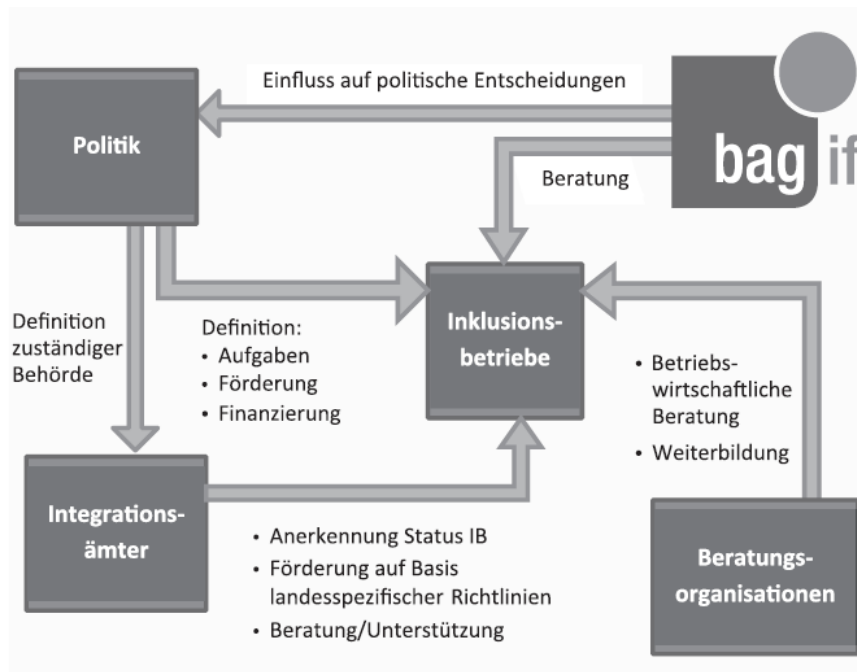


Abbildung 6: Stakeholder von Inklusionsunternehmen (Egger-Subotitsch und Stark 2017, S. 34).

Um sicherzustellen, dass Inklusionsunternehmen trotz ihres sozialen Auftrags wettbewerbsfähig bleiben, werden sie durch öffentliche und teilweise private Fördermittel unterstützt. Diese Unterstützungen zielen jedoch nicht darauf ab, ihnen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, sondern sollen lediglich die durch die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderungen entstehenden zusätzlichen Herausforderungen und Kosten ausgleichen (Guggemos 2023). Die Selbstfinanzierungsquote von Inklusionsbetrieben liegt Schätzungen zufolge bei etwa 70 bis 75 %, wobei die restlichen benötigten Mittel durch verschiedene Förderungen abgedeckt werden (Egger-Subotitsch und Stark 2017). Die Hauptquellen dieser Fördermittel umfassen die Leistungen der Inklusionsämter, der Bundesagentur für Arbeit, private Initiativen, arbeitsmarktpolitische Sonderprogramme und den Europäischen Sozialfonds. Insbesondere die Inklusionsämter spielen eine zentrale Rolle. Sie werden aus den Mitteln der Ausgleichsabgabe finanziert, welche Arbeitgeber*innen ohne die erforderliche Beschäftigungsquote von Menschen mit Schwerbehinderungen zahlen müssen. Diese Mittel können nach § 217 SGB IX für eine Vielzahl von Unterstützungen eingesetzt werden, darunter Investitionszuschüsse, Arbeitsentgeltzuschüsse und betriebswirtschaftliche Beratung. Neben der direkten

finanziellen Unterstützung profitieren Inklusionsbetriebe auch von einem bevorzugten Status bei der Vergabe öffentlicher Aufträge und möglichen Steuervergünstigungen, falls sie als gemeinnützig anerkannt sind (Egger-Subotitsch und Stark 2017). Ein wichtiger Punkt ist, dass die Fördermittel zeitlich unbefristet zur Verfügung stehen, solange die Förderwürdigkeit besteht, was sie von den zeitlich befristeten Förderungen der Bundesagentur für Arbeit unterscheidet. Die Verwaltung dieser Förderungen stellt jedoch eine bedeutende Herausforderung dar, da sie umfangreiche Ressourcen, insbesondere Personal, bindet. Die Förderlandschaft ist komplex, mit verschiedenen Förderquellen und -modalitäten, die von regionalen Unterschieden geprägt sind (ebd.). Trotz dieser Unterstützung und der hohen Selbstfinanzierungsquote müssen Inklusionsbetriebe effektiv geführt werden, um ihre sozialen und wirtschaftlichen Ziele zu erreichen, wobei die Förderungen eine essentielle Rolle spielen, um die finanzielle Stabilität und den Fortbestand dieser Unternehmen zu sichern.

2.3.2. Das Business Modell Canvas zur Beschreibung von Geschäftsmodellen

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit dient das Business Model Canvas (BMC) als zentrales Instrument zur Analyse der Erfolgsfaktoren von Inklusionsunternehmen. Das BMC wird als theoretischer Rahmen eingeführt, um während der Expert*inneninterviews systematisch die verschiedenen Elemente des Geschäftsmodells, sowohl im wirtschaftlichen, als auch im sozialen Kontext der Inklusion in der Arbeitswelt, zu erfassen.

Das BMC wurde von Osterwalder und Pigneur entwickelt und ist ein weitverbreitetes Instrument, das Führungskräften, Strateg*innen und Innovator*innen hilft, Geschäftsmodelle in einer übersichtlichen, strukturierten Form zu visualisieren und zu analysieren. Dabei beschreibt ein Geschäftsmodell „das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“ (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 18). Das Modell ermöglicht es Unternehmen, ihr Geschäftsmodell systematisch auf neun Schlüsselemente zu untersuchen und zu verstehen, wie diese miteinander interagieren, um Wert zu schaffen. In diesem Kapitel werden diese neun Elemente anhand Abb. 7 vorgestellt:

Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)

Schlüsselpartnerschaften sind Netzwerke, die für die Ausführung des Geschäftsmodells essentiell sind. Sie können Lieferant*innen, Distributor*innen oder andere strategische Partner*innen umfassen. Im BMC wird untersucht, welche Ressourcen von diesen Partner*innen kommen und welche Aktivitäten sie ausführen. Diese Partnerschaften lassen sich in strategische *Allianzen zwischen Nicht-Wettbewerbern*, *strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern (Coopetition)*, *Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte* und *Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung* unterscheiden (Osterwalder und Pigneur 2011).

Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

Diese Dimension des BMC befasst sich mit den entscheidenden Handlungen, die ein Unternehmen ausführen muss, um sein Wertversprechen erfolgreich zu erfüllen. Dazu gehören Produktion, Problemlösung und Plattform- und Netzwerkmanagement (ebd.).

Schlüsselressourcen (Key Resources)

Die Schlüsselressourcen sind die Vermögenswerte und Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren des Geschäftsmodells unerlässlich sind. Sie können physischer, intellektueller, menschlicher oder finanzieller Natur sein und sind oft die Grundlage für die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens (ebd.).

Wertangebote (Value Propositions)

Das Wertangebot stellt den Kern des Geschäftsmodells dar und beschreibt, welchen Nutzen das Unternehmen seinen Kund*innen bietet. Hier wird spezifiziert, welche Produkte oder Dienstleistungen das Unternehmen anbietet und wie diese sich von der Konkurrenz abheben. Somit beschreiben Wertangebote, welches Problem für Kund*innen gelöst wird bzw. welches Bedürfnis erfüllt wird. Es kann sich dabei beispielsweise um Neuheiten, die Verbesserung einer bestehenden Leistung, eine Arbeiterleichterung, einen verringerten Preis bei gleichbleibender Leistung oder die Anpassung an Kund*innenwünsche handeln (ebd.).

#

Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

Hier wird analysiert, welche Art von Beziehungen ein Unternehmen mit seinen Kund*innensegmenten aufbaut und pflegt. Kund*innenbeziehungen können z.B. persönlich, automatisiert, selbstbedient oder langfristig ausgerichtet sein. Die Motivation hinter den Beziehungen sind Kund*innenakquise und -pflege sowie die Verkaufssteigerung (Osterwalder und Pigneur 2011).

Kanäle (Channels)

Kanäle beschreiben, auf welchen Wegen ein Unternehmen seine Kund*innen erreicht und mit ihnen interagiert. Es geht darum, die effektivsten und kosteneffizientesten Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle zu finden, um das Wertangebot an die Kund*innen zu kommunizieren und zu liefern. Man unterscheidet zwischen direkten und indirekten sowie eigenen und Partner*innenkanälen. Diese Kanaltypen lassen sich wiederum jeweils in fünf Phasen unterteilen: *Aufmerksamkeit, Bewertung, Kauf, Vermittlung* und *Nach dem Kauf* (ebd.).

Kundensegmente (Customer Segments)

In diesem Bereich wird definiert, für wen das Unternehmen Wert schafft und wen es dabei erreichen und bedienen will. Kundensegmente können nach verschiedenen Kriterien wie Demografie, Marktbedürfnisse oder Verhalten unterteilt werden. Man unterscheidet hier weiterhin zwischen der Konzentration auf einen *Massenmarkt* oder *Nischenmärkten*. Zudem lassen sich *segmentierte* Geschäftsmodelle, also „Marktsegmente mit leicht unterschiedlichen Wünschen und Problemen“ (ebd., S. 25) und *diversifizierte*, also zwei voneinander unabhängige, Geschäftsmodelle sowie sogenannten *Multi-sided Platforms*, wobei die Kundensegmente voneinander abhängig sind, unterscheiden (ebd.).

Kostenstruktur (Cost Structure)

Die Kostenstruktur verdeutlicht, welche wesentlichen Kosten durch das Geschäftsmodell verursacht werden. Es identifiziert alle Ausgaben, wie Fixkosten, variable Kosten, Mengenvorteile und Verbundvorteile, die für die Aufrechterhaltung des Betriebs notwendig sind. Es kann zwischen zwei Geschäftsmodell-Kostenstrukturen unterschieden werden: kostenorientiert und wertorientiert. Der

kostenorientierte Ansatz zielt darauf ab, Kosten zu minimieren und die betriebliche Effizienz zu maximieren, um den finanziellen Gewinn zu steigern. Beim wertorientierten Ansatz werden Entscheidungen und Handlungen auf der Grundlage von Kernwerten und ethischen Überlegungen getroffen, oft auch unter Inkaufnahme höherer Kosten. Die meisten Geschäftsmodelle befinden sich allerdings in einem Spektrum zwischen den beiden Polen (Osterwalder und Pigneur 2011).

Einnahmequellen (Revenue Streams)

Das letzte Element des Canvas erklärt, wie das Unternehmen Einnahmen generiert. Dies umfasst die Identifizierung aller möglichen Einkommensströme, die Preissetzungsmechanismen und wie und wofür Kund*innen zahlen, wofür sie gerne bezahlen würden und wie viel jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz beiträgt. Einnahmequellen können dabei der Verkauf von Wirtschaftsgütern, die Erhebung von Nutzungsgebühren, Mitgliedsgebühren und Lizenzen oder der Verleih, die Vermietung oder das Leasing von Wirtschaftsgütern sein. Bei der Preisgestaltung lassen sich Festpreise und variable Preise unterscheiden (ebd.).

Zusammenfassend bietet das BMC ein flexibles und leicht anpassbares Werkzeug, das Unternehmen und damit auch Inklusionsunternehmen dabei unterstützt, ihr Geschäftsmodell zu visualisieren, neue Strategien zu entwickeln und Veränderungen im Geschäftsumfeld zu navigieren. Durch die Verwendung des BMC können Organisationen ihr Modell systematisch auf Lücken, Überschneidungen oder ungenutzte Potenziale überprüfen und Strategien entwickeln, die auf eine stetige Wertsteigerung ausgerichtet sind (ebd.).

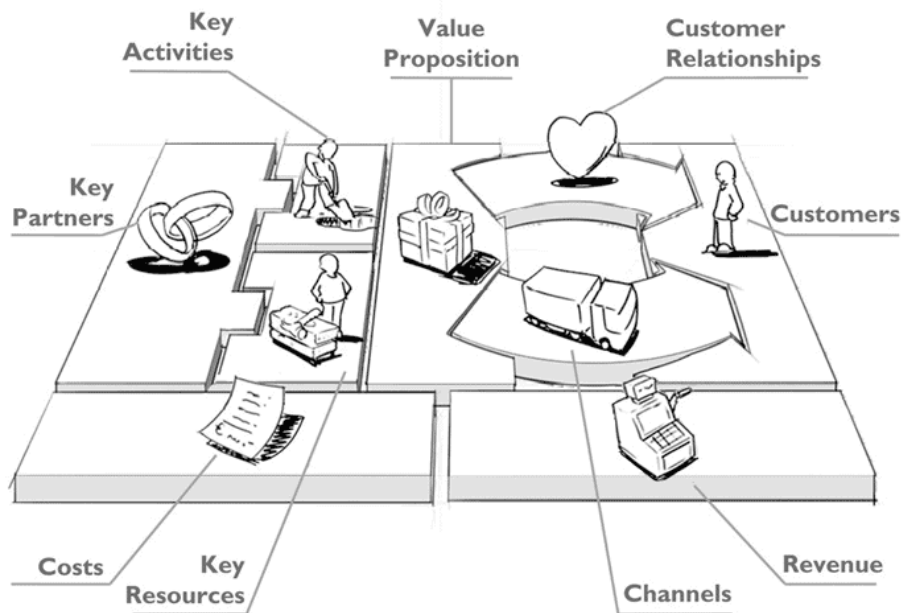


Abbildung 7: Grafische Darstellung des Business Modell Canvas (Osterwalder und Pigneur 2011, S. 22).

3. Sozialer und wirtschaftlicher Erfolg von Inklusionsunternehmen

Aufgrund ihrer besonderen Positionierung als Bindeglied zum ersten Arbeitsmarkt müssen Inklusionsbetriebe den Spagat zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialem Auftrag (Inklusionserfolg) meistern, indem sie sowohl wettbewerbsfähig und rentabel bleiben, als auch eine signifikante Anzahl besonders beeinträchtigter schwerbehinderter Menschen beschäftigen. Diese Doppelrolle stellt eine erhebliche Herausforderung dar. Grundsätzlich spielt der wirtschaftliche Erfolg eine wesentliche Rolle, um soziale und inklusive Zielsetzungen überhaupt zu erreichen. Betriebe, die wirtschaftlich nicht erfolgreich und auf externe finanzielle Unterstützung angewiesen sind, schränken die Möglichkeiten zur Förderung weiterer Inklusionsbetriebe ein oder riskieren gar die Geschäftsaufgabe. Hingegen können wirtschaftlich stabile Inklusionsbetriebe als positive Beispiele für andere Unternehmen dienen und diese ermutigen, ebenfalls MmB zu beschäftigen. Allerdings sollte der Gewinn nicht der einzige Maßstab für Erfolg sein, da viele Inklusionsbetriebe gemeinnützig agieren und damit nicht zwangsläufig gewinnorientiert sind. Außerdem korreliert der Wert eines Unternehmens nicht immer direkt mit dessen Gewinn (Sommer et al. 2020). Im Abschlussbericht zur „Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen

des Programms ‚Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb‘ und des bestehenden Förderinstrumentariums“ von Sommer et al. (2020) erfolgt die Bewertung des wirtschaftlichen Erfolgs von Inklusionsbetrieben daher anhand verschiedener Kriterien, die sich auf die Marktpositionierung, betriebliche Ressourcen und Probleme sowie den Pro-Kopf-Gewinn beziehen.

Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein ist es daher entscheidend, dass diese Betriebe ihren Markt sorgfältig analysieren, wirtschaftlich tragfähige Geschäftsmodelle entwickeln, diese mit effektiven Marketingstrategien kombinieren und eine umfassende betriebswirtschaftliche Planung vornehmen. Dabei erhalten sie, wie im vorherigen Kapitel ausführlich beschrieben, Unterstützung in Form betriebswirtschaftlicher Beratung durch die Inklusionsämter. Die Finanzierung der laufenden Betriebskosten muss durch die eigenen Umsätze gesichert sein, während öffentliche Zuschüsse gezielt eingesetzt werden, um die spezifischen Nachteile ihrer schwerbehinderten Mitarbeiter*innen auszugleichen (BIH Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen 2021). Der soziale Erfolg in Inklusionsbetrieben bezieht sich in der Studie von Sommer et al. auf verschiedene Aspekte der Inklusion und wird über vier Hauptbereiche definiert: das Erleben sozialer Teilhabe, die Höhe der Leistungsminderung, das durchschnittliche Gehalt der Zielgruppe sowie Übergänge und die Nachhaltigkeit der Beschäftigung (Sommer et al. 2020). In der Studie unterstreicht eine mittelstarke Korrelation zwischen den Angaben zu Ressourcen und Problemen und den Daten des Pro-Kopf-Gewinns die Bedeutung einer mehrdimensionalen Betrachtung des wirtschaftlichen Erfolgs. Es gibt signifikante, wenn auch nicht starke Zusammenhänge zwischen den von den Beschäftigten der Zielgruppe eingebrachten Fähigkeiten und dem wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs. Dies deutet darauf hin, dass die Inklusion eine stärkenorientierte Herangehensweise erfordert, um auch Personen, die diese Stärken nicht besitzen, angemessen in Inklusionsbetrieben zu unterstützen. Die Untersuchung zeigt hier, dass sich Inklusionsbetriebe hinsichtlich ihrer Marktpositionierung oft dynamisch verhalten, indem sie neue Kund*innen gewinnen, Kund*innenbeziehungen stabilisieren und neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln. Die Mehrheit der Betriebe bewertet die

Kompetenzen ihres Managements und ihre Organisationsstruktur positiv. Auch die Motivation der Beschäftigten, sowohl mit als auch ohne Behinderung, wird als stark eingeschätzt, obwohl bei der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter*innen eine größere Varianz besteht. Die Betriebe sehen sich jedoch auch mit Herausforderungen konfrontiert, insbesondere bei der Rekrutierung von Fachpersonal mit Inklusionskompetenzen und beim Zugang zu leistungsfähigen Mitarbeitenden aus der Zielgruppe. Weniger verbreitet sind Probleme wie unzureichende Personalauslastung, lange Bewilligungszeiten bei Inklusionsämtern oder Investitionsstau.

Die finanzielle Lage der Inklusionsbetriebe variiert stark, mit Umsätzen von 15.000 Euro bis zu 26 Millionen Euro. Die Analyse des operativen Gewinns pro Kopf zeigt, dass ein Viertel der Betriebe Verluste macht, während etwa 41,2 % einen überdurchschnittlichen Gewinn erzielen. Die Evaluation betont, dass der wirtschaftliche Erfolg der Inklusionsbetriebe im Kontext ihrer sozialen Mission und der inklusiven Beschäftigung zu sehen ist (Sommer et al. 2020).

Des Weiteren gibt es einen Zusammenhang zwischen verschiedenen Indikatoren sozialer Inklusion und wirtschaftlichem Erfolg, was zeigt, dass diese nicht zwingend in Konkurrenz zueinander stehen müssen. Es wird zudem deutlich, dass der soziale Erfolg in den verschiedenen Bundesländern unterschiedlich ausgeprägt ist, wobei ein signifikanter, aber schwacher Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem und sozialem Erfolg besteht. Dies lässt darauf schließen, dass es Inklusionsbetriebe gibt, die sowohl sozial als auch wirtschaftlich erfolgreich sind. Allerdings gibt es auch Betriebe, die in einem der beiden Bereiche schwächer abschneiden (ebd.).

4. Empirische Untersuchung

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen zur Inklusion und Inklusionsbetrieben sowie der Einführung des BMC, ist es das Ziel dieses Abschnittes, spezifische Erfolgsfaktoren von Inklusionsbetrieben zu identifizieren und zu benennen. Im darauffolgenden fünften Kapitel werden aus diesen Ergebnissen Handlungsempfehlungen konkretisiert. Zunächst wird auf die verwendete Methodik

eingegangen, bevor die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und anschließend diskutiert werden.

4.1. Methodik: Durchführung von Expert*inneninterviews

Der empirische Teil dieser Arbeit stellt eine qualitative Inhaltsanalyse von leitfadengestützten Expert*inneninterviews nach Mayring (2010) dar. Dabei wird die Grundform der Zusammenfassung angewandt, bei der die Interviews auf die wesentlichen Aussagen reduziert werden. Der zentrale Unterschied der Methode nach Mayring (2010) gegenüber weiteren Analyseinstrumenten liegt in der Kategorienbildung. In dieser Arbeit stellen deduktiv gebildete Kategorien den Rahmen des Interviewleitfadens dar. Da einige Expert*innenaussagen keiner Gattung entsprechen, werden zusätzlich induktiv gebildete Kategorien ergänzt. Einer Zusammenfassung der Ergebnisse folgt abschließend die Einordnung in Subkategorien (Mayring 2010).

Um die Forschungsfrage zu beantworten, werden Aussagen aus Expert*inneninterviews analysiert. Expert*inneninterviews als eine qualitative Forschungsmethode werden von Mayer (2013) als eine besondere Form des Leitfadeninterviews definiert, welche sich insbesondere dadurch auszeichnet, dass offen formulierte Fragen gestellt werden. Durch die Festlegung einer Gesprächsstruktur für die vorher festgelegten Problemstellungen wird die Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten erhöht (Mayer 2013).

Weiterhin sind Expert*inneninterviews laut Kuß für die Gewinnung neuer Daten zweckdienlich und von hohem Nutzen: Bei einer relativ neuartigen Problemstellung ist die Sichtung des vorhandenen, literarischen Materials nicht ausreichend, da zunächst ein gewisses Problemverständnis entwickelt werden muss (Kuß 2014).

Berekoven et al. ergänzen diese Einschätzung wie folgt: „Fachleute über ihre Erfahrungen, Einsichten und Meinungen berichten zu lassen [, ist eine einschlägige Möglichkeit,] um sich aus mehreren und kompetenten Quellen zu informieren“ (Berekoven 2009, S. 250).

Expert*inneninterviews sind ein probates Mittel, um für das vorliegende Forschungsobjekt entsprechende Erkenntnisse zu gewinnen und werden daher im Folgenden durchgeführt. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erklärt, liegt den folgenden Expert*inneninterviews ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen zu Grunde. Dieser dient als Gerüst und soll sicherstellen, dass keine wesentlichen Aspekte des Forschungsobjektes während des Expert*innengesprächs übersehen werden. Das Interview muss sich allerdings nicht strikt an der Reihenfolge des Leitfadens orientieren, sondern bietet für den Interviewer ebenso die Möglichkeit, bei bestimmten Punkten detaillierter nachzufragen. Es obliegt dem Interviewer, eine passende Balance zwischen themennahen und themenfernen Ausführungen zu finden, um für die Untersuchungssache ausreichendes und informatives Datenmaterial zu erhalten (Mayer 2013).

Als Interviewpartner*innen wurden Geschäftsführende von bzw. Bereichsleitungen in Inklusionsunternehmen ausgewählt. Diese Gruppe besitzt exklusive Branchenkenntnisse, hat im Regelfall einen Einblick in alle Bereiche ihrer Unternehmen. Durch den Vergleich zwischen den verschiedenen Branchen und Unternehmen sollen allgemeingültige Erfolgsfaktoren für Inklusionsbetriebe gefunden und bestimmt werden.

Das Expert*innengremium setzt sich wie folgt zusammen:

Elke Seyband

Seyband ist seit 12 Jahren Geschäftsführerin der Regenbogen Arbeit gGmbH in München, einer gemeinnützigen Inklusionsfirma mit ca. 140 Beschäftigten. Das Unternehmen bietet Arbeitsplätze im Gastronomiebereich, der Gemüseverarbeitung und in der Entsorgungsbranche. Außerdem ist sie Sprecherin der Landesarbeitsgemeinschaft der Inklusionsfirmen (IAG IF) Bayern. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit sind neben der Verknüpfung von volkswirtschaftlichen und sozialarbeiterischen Themen, vor allem die Förderung der Öffentlichkeitswirksamkeit von Inklusionsunternehmen sowie der Abbau von Stigmata gegenüber Menschen mit psychischer Erkrankung (Elke Seyband 07.02.2024).

Benjamin Rahn

Rahn ist seit 2014 Geschäftsführender Vorstand von wabe e.V. in Erlangen und Geschäftsführer der Inklusionsfirma wabe Elektronik und Montageservice Erlangen GmbH. Der Inklusionsbetrieb bietet zu ca. 50 % Arbeitsplätze für Menschen mit psychischer Erkrankung und ist in den Bereichen Elektronik und Kabelfertigung, Digitaldruck und Montage tätig. In seiner Arbeit legt Rahn besonderen Wert auf die Themen Organisationsentwicklung und Projektmanagement sowie die Professionalisierung von Sozialunternehmen. (Benjamin Rahn 24.01.2024).

Carsten Speidel

Speidel ist seit 2004 als Geschäftsführer der Damus gGmbH und seit 2012 als Geschäftsführer der Chancen Gastro gGmbH tätig. Die beiden Unternehmen sind Inklusionsunternehmen der Stadtmission Nürnberg und bieten derzeit 121 bzw. 85 Arbeitsplätze für Menschen mit und ohne Behinderung. Damus bietet Fliesenleger- und Malerdienste sowie Gebäudereinigungs- und Hausdienste an. Chancen Gastro ist im klassischen Gastronomie- bzw. Kantinenbetrieb tätig. Die Schwerpunkte von Speidels Arbeit liegen in der Geschäfts- und Unternehmensführung beider Betriebe und der Steuerung der jeweiligen Leitungsteams (Carsten Speidel 22.01.2024b, 22.01.2024a).

Hans Beierlein und Karin Schön

Beierlein ist seit 1993 Geschäftsführer und Betriebsleiter der mudra Arbeit gGmbH. Nachdem er im Jahr 2024 in Ruhestand geht, hat seit Ende 2023 die Nachfolgerin Karin Schön den neuausgerichteten Posten der Bereichsleitung inne. Der Inklusionsbetrieb ist im Garten- und Landschaftsbau tätig, beschäftigt derzeit 22 Menschen mit und ohne Behinderung und bietet Arbeitsplätze für ehemalige Drogenabhängige, Substituierte und Drogenabhängige im Übergang mit Rückfällen. Der Schwerpunkt der ehemaligen Geschäftsführung und auch der neuen Bereichsleitung lag und liegt einerseits in der Organisationsentwicklung, aber auch darin, den Zielgruppenmitarbeitenden das bestmögliche Angebot zur beruflichen Integration zur Verfügung zu stellen und dies stetig weiterzuentwickeln (Felix Tuma 17.01.2024; Hans Beierlein 17.01.2024).

Angelika Krüger

Krüger ist seit 1994 Geschäftsführerin der Werkhof Regensburg gGmbH. Das Inklusionsunternehmen bietet Arbeitsplätze für Menschen mit und ohne Behinderung an den Standorten Regensburg, Schwandorf und Sulzbach/Rosenberg. Der Werkhof führt drei Gebrauchtwarenhäuser, verschiedene Handwerksbereiche, wie Bausanierung und Bauinstandsetzung, einen Grünpflege und Gartenbau, sowie diverse Dienstleistungen im Hausservice-, Textil-, Bildungs- und Transportbereich. Neben der Weiterentwicklung des inklusiven Arbeitsangebots in und um Regensburg war Krüger zudem federführend an der Organisation der ersten inklusiven Job-Messe in Regensburg beteiligt (Angelika Krüger 23.01.2024).

Oliver Kahn

Kahn ist seit 2024 Geschäftsführer der Irseer Kreis Versand gGmbH, zuvor war er bereits für 12 Jahre Geschäftsführer eines Brandenburger Inklusionsbetriebs. Der Irseer Kreis Versand ist ein anerkanntes Inklusionsunternehmen und bietet Arbeitsplätze für 78 Menschen mit und ohne Behinderung. Das Unternehmen beliefert als einziges, gemeinnütziges Versandhaus für Bastelmaterial sowohl Privat- als auch Geschäftskund*innen. Kahn ist zudem Landes- und Bundessprecher der lag if Bayern (Oliver Kahn 09.02.2024).

Jürgen Handschuch

Handschuch ist seit 1998 Geschäftsführer des Landshuter Netzwerk e.V. und dem seit diesem Jahr ausgegliederten Inklusionsunternehmen Die Netzwerker gGmbH. Das Unternehmen bietet Dienstleistungen im Garten- und Landschaftsbaubereich sowie Maler- und Lackierarbeiten an. Außerdem betreibt das Unternehmen ein Café und Kiosk im Bezirkskrankenhaus Landshut. Der Inklusionsbetrieb beschäftigt derzeit 29 Mitarbeitende mit und ohne Behinderung. In seiner Arbeit ist es Handschuch wichtig die Arbeitsangebote für Menschen mit psychischer Erkrankung immer weiter zu entwickeln, verschiedene Felder auszuprobieren um dadurch das bestmögliche inklusive Arbeitsangebot zu schaffen (Jürgen Handschuch 30.01.2024).

Tobias Abraham

Abraham ist seit 2022 Bereichsleitung in der beruflichen Integration von mudra – Alternative Jugend- und Drogenhilfe e.V. in Nürnberg. Der Verein führt eine Inklusionsabteilung, die derzeit 19 Menschen mit und ohne Behinderung beschäftigt. Die Zielgruppenmitarbeitenden sind überwiegend ehemalige Drogenabhängige, Substituierte und Drogenabhängige im Übergang mit Rückfällen, die in den Bereichen Wald- und Holzarbeiten, Facilitymanagement und Grobholzmöbelbau. Die Schwerpunkte von Abrahams Arbeit sind die ständige Weiterentwicklung und Anpassung der Arbeitsfelder für die Zielgruppe um eine gesicherte Auslastung und damit Finanzierung zu gewährleisten (Tobias Abraham 23.01.2024).

4.2. Ablauf und Ziel der Expert*inneninterviews

Mittels des bereits beschriebenen Interviewleitfadens obliegt es dem Interviewer während den Gesprächen, eine passende Balance zwischen themennahen und themenfernen Ausführungen zu finden, um für die Untersuchungssache ausreichendes und informatives Datenmaterial zu erhalten (Mayer 2013).

Leitfäden kennzeichnen sich durch eine Trennung von wesentlichen Themenkomplexen, die jeweils Schlüsselfragen und Eventualfragen beinhalten. Schlüsselfragen werden in jedem Interview gestellt, Eventualfragen können je nach Verlauf des Interviews relevant werden. Der Leitfaden muss im Vorfeld konstruiert werden, was eine exakte und sorgfältige Vorgehensweise erfordert (Atteslander et al. 2023).

Der Interviewer muss vor Beginn eines jeden Gesprächs entsprechend in die vorliegende Thematik einweisen und es muss konkretisiert werden, welche Gruppe oder Funktion der Gesprächspartner im Interview repräsentiert (Schnell et al. 2023).

4.2.1. Interviewleitfaden

Basierend auf den erarbeiteten theoretischen Grundlagen des Forschungsobjektes sowie den Grundlagen zur Erstellung eines Leitfadens in einem strukturierten

Expert*inneninterview haben sich drei wesentliche Themenkomplexe herauskristallisiert:

Unternehmenskontext und -fokus

Der erste Teil des Interviews umfasst den Rahmen und die Ausrichtung von Inklusionsunternehmen. Er soll eine Übersicht über Branche, Zielgruppen sowie Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens bieten. Zudem wird die Mitarbeitendenstruktur, insbesondere der Anteil der Beschäftigten mit Behinderung, quantitativ erfasst. Die Diskussion umfasst auch spezifische Inklusionsmaßnahmen, die Unternehmensphilosophie, die Entstehungsgeschichte sowie die Geschäfts- und Inklusionsstrategie. Untersucht wird, wie das Unternehmen seine soziale und wirtschaftliche Rolle definiert und welche Faktoren den sozialen Erfolg beeinflussen.

Blitzlicht: Drei zentrale Erfolgsfaktoren

Bevor es im zweiten und dritten Teil des Interviews im Detail um Erfolg im jeweiligen Unternehmen geht, findet eine Blitzlicht-Abfrage von drei zentralen Erfolgsfaktoren, die den Expert*innen ad hoc in den Kopf kommen, statt.

Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Im zweiten Teil wird untersucht, wie die befragten Inklusionsunternehmen Erfolg definieren und messen. Es wird beleuchtet, ob und wie die Unternehmen zwischen wirtschaftlichem Erfolg und dem Erfolg ihrer Inklusionsbemühungen abwägen. Die Befragung umfasst dabei Kriterien, die diese Unternehmen zur Bewertung ihres Erfolges heranziehen und wie sie den sozialen Auftrag mit wirtschaftlicher Rentabilität in Einklang bringen. Zentrale Fragen sind hierbei, wie Inklusionsunternehmen ihre spezifischen Erfolgsziele setzen und welche internen und externen Faktoren als Indikatoren für den Erfolg angesehen werden.

Erfolgreiches Management anhand des BMC

Der letzte inhaltliche Teil des Interviews konzentriert sich auf die Anwendung des BMC zur Analyse der wirtschaftlichen Situation von Inklusionsunternehmen. Das BMC bietet dabei einen strukturierten Rahmen, um die Schlüsselkomponenten eines Unternehmens zu verstehen. Für Inklusionsunternehmen wird speziell untersucht, wie diese Elemente genutzt werden, um sowohl wirtschaftliche als auch soziale Ziele zu

erreichen. Der Abschnitt beleuchtet, wie durch das BMC das Zusammenspiel zwischen sozialer Wirkung und Unternehmensführung optimiert wird, um nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten.

Im letzten Teil des Interviews werden abschließende Fragen und Anmerkungen der Interviewteilnehmer*innen besprochen und ein Ausblick auf das weitere Vorhaben sowie die Verwendung der Informationen und Daten erklärt.

Anschließend wurden jedem der drei inhaltlichen Themenkomplexe konkrete Fragen zugeordnet. Diese wurde in einem Probeinterview getestet. Der sogenannte Pretest diente dazu, problematische Formulierungen zu erkennen und zu verbessern sowie zu überprüfen, ob alle relevanten Themenkomplexe ausreichend berücksichtigt wurden. Der komplette Leitfaden für das Experteninterview befindet sich im Anhang 1.

4.2.1. Durchführung von Expert*inneninterviews

Die Gesprächstermine wurden mit den einzelnen Expert*innen per E-Mail oder telefonisch vereinbart. Im Anschluss bekamen die Expert*innen via E-Mail Informationen über den Ablauf, eine Terminbestätigung mit einem Microsoft Teams-Link und eine verkürzte Version des Interviewleitfadens zugesendet. Die Gespräche wurden nach Möglichkeit via Microsoft Teams als digitales Interview durchgeführt. Drei der Interviews wurden in Präsenz geführt und aufgezeichnet. Ein Interview wurde telefonisch durchgeführt.

Alle Expert*inneninterviews wurden in der Zeit vom 17.01.2024 – 09.02.2024 geführt und hatten eine Dauer zwischen 30 und 75 Minuten.

Zu Beginn der Interviews wurden die Expert*innen über die konkrete Zielsetzung der Bachelorthesis sowie über die gestellten Forschungsfragen und Prämissen informiert, um Missverständnisse zu vermeiden und die vorliegende Thematik entsprechend darzulegen. Im Anschluss fand eine kurze Vorstellungsrunde beider Beteiligten statt.

Der Interviewer hat zu jedem Themenkomplex eine kurze Einführung gegeben und im Nachgang die dazugehörigen Fragen gestellt. Darüber hinaus wurde für themennahe Ausführungen Platz gelassen.

Die Gespräche wurden mit Zustimmung der Expert*innen via Microsoft Teams aufgezeichnet und mittels einzelner Notizen protokolliert, damit sich der Interviewer auf die Befragung konzentrieren konnte und eine flexible Handhabung des Leitfadens gewährleistet war. Im Nachgang wurde vom Interviewer ein Ergebnisprotokoll verfasst. Die Ergebnisprotokolle befinden sich in Anhang 2-10.

4.3. Datenauswertung und –interpretation

Ziel der Auswertung von Expert*inneninterviews ist es, durch Vergleich und Analyse der erhobenen Gesprächsprotokolle das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, um Aussagen über Repräsentatives treffen zu können (Garz 1991). Dafür findet eine qualitative und quantitative Auswertung der neun durchgeführten Interviews statt. Zunächst findet eine Auswertung der quantitativen Fragen zu Beginn des Fragebogens und der Blitzlicht-Abfrage zu den Erfolgsfaktoren statt. Im Anschluss werden die Interviews qualitativ analysiert. Hierfür wurden im Vorfeld drei Kategorien gebildet.

Um die qualitative Analyse besser in den jeweiligen Unternehmenskontext einzuordnen, wurden, wie im Kapitel 4.2.1 beschrieben, im Rahmen der Interviews auch quantitative Daten erhoben. Diese werden im Folgenden grafisch ausgewertet und beschrieben.

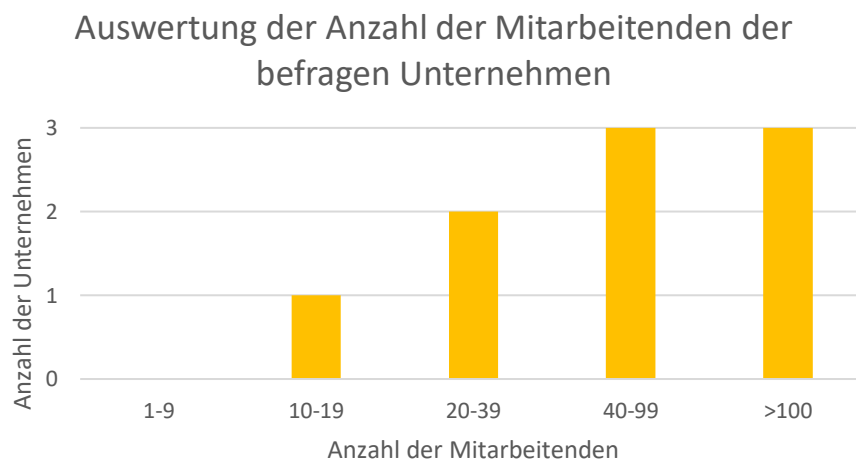


Abbildung 8: Auswertung der Anzahl der Mitarbeitenden der befragten Unternehmen. Eigene Darstellung.

Die vorliegende Abbildung 8 zeigt die Verteilung der Mitarbeiter*innenzahlen innerhalb der befragten Inklusionsunternehmen. Aus den Interviews geht hervor, dass keine der befragten Organisationen eine Mitarbeiter*innenzahl von weniger als zehn aufweist. Ein Unternehmen fällt in die Kategorie von 10-19 Mitarbeitende, zwei Unternehmen haben zwischen 20-39 Mitarbeiter*innen. Die Mehrheit der Unternehmen, jeweils drei, haben über 40 bzw. über 100 Mitarbeitende. Dies zeigt, dass die Mehrheit der befragten Inklusionsunternehmen eine relativ große Anzahl von Mitarbeiter*innen beschäftigt, was auf eine umfangreichere betriebliche Struktur und eine breitere Palette an Dienstleistungen hinweist, die diese Unternehmen anbieten. Gleichzeitig könnte dies ein erster Indiz für erfolgreiche Geschäftsmodelle sein, die eine nachhaltige Beschäftigung einer größeren Anzahl von Personen ermöglichen. Die Daten bieten jedoch nur einen begrenzten Einblick in die tatsächliche Unternehmensgröße innerhalb des gesamten Marktes der Inklusionsunternehmen, da die Stichprobe mit neun Unternehmen relativ klein ist.

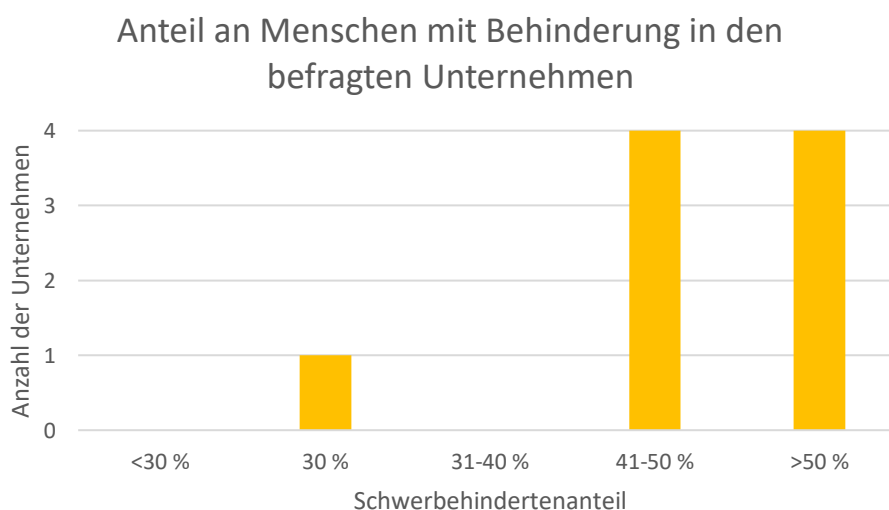


Abbildung 9: Anteil an MmB in den befragten Unternehmen. Eigene Darstellung.

Abbildung 9 zeigt den Anteil der Mitarbeitenden mit Behinderung in den befragten Inklusionsunternehmen. Eines der Unternehmen hat einen Anteil von genau 30 % Mitarbeiter*innen mit Behinderung, vier der Unternehmen liegen im Bereich zwischen 41-50 %, und weitere vier Unternehmen beschäftigen >50 % Mitarbeiter*innen mit

Behinderung. Der relativ hohe Anteil von MmB in diesen Unternehmen könnte mit den Anforderungen des § 52 AO zusammenhängen, der für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit Mindestanteil von 40 % Mitarbeiter*innen mit Behinderung vorsieht. Diese Bedingung fördert nicht nur die soziale Inklusion, sondern unterstützt auch die Unternehmen darin, von steuerlichen Vorteilen zu profitieren, die mit dem Status der Gemeinnützigkeit einhergehen. Dass keines der Unternehmen weniger als 30 % MmB beschäftigt, hängt mit den gesetzlichen Anforderungen für Inklusionsunternehmen zusammen. Diese sehen einen Mindestanteil von 30 % vor. In die Befragung wurde diese Zahl jedoch mit aufgenommen, weil es aufgrund der zum Teil hohen Fluktuationsrate immer Ausnahmeregelungen durch das Inklusionsamt gibt. Diese Ausnahmeregelungen gelten auch für Unternehmen, die den Anteil von 50 % überschreiten.

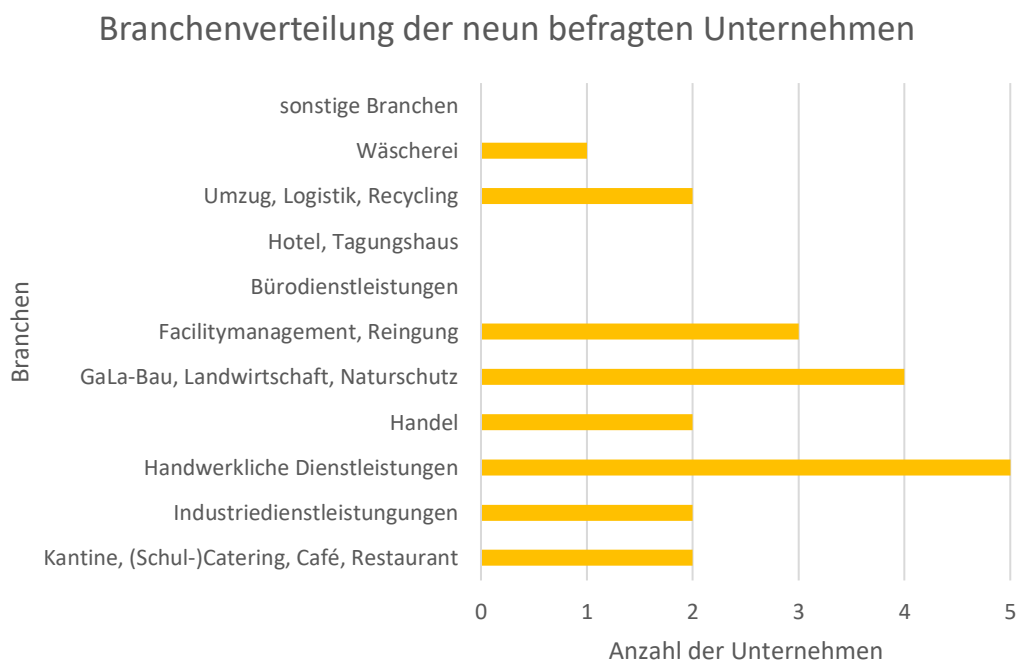


Abbildung 10: Branchenverteilung der neun befragten Inklusionsunternehmen. Eigene Darstellung.

Die Branchenverteilung der befragten Inklusionsunternehmen in Abbildung 10 zeigt, dass die Unternehmen in einer Vielzahl von Arbeitsbereichen tätig sind. Nachdem in den Interviews nur neun Betriebe vorgestellt wurden, ist diese Verteilung nicht zwingend repräsentativ für die gesamte Branche der Inklusionsunternehmen. Die Daten geben lediglich Aufschluss über die Diversität der Geschäftsfelder, in denen diese spezifischen Unternehmen tätig sind.

Handwerkliche Dienstleistungen wurden, mit insgesamt fünf Nennungen, am häufigsten genannt. Garten- Landschaftsbau, Landwirtschaft und Naturschutz folgen mit vier Nennungen. Facilitymanagement und Reinigung sind mit drei Nennungen vertreten. Es folgen die Bereiche Kantine, (Schul-)Catering, Café und Restaurant, Industriedienstleistungen sowie Handel mit jeweils zwei Nennungen. Außerdem ist jeweils eines der befragten Unternehmen in den Bereichen Umzug, Logistik und Recycling sowie Wäscherei tätig. Diese Verteilung weist darauf hin, dass die befragten Betriebe vorwiegend in der handwerklichen Dienstleistungen tätig sind, aber auch spezialisierte Dienstleistungen anbieten. Dass einige Branchen wie Bürodienstleistungen, Hotel- und Tagungshausbetrieb sowie sonstige Branchen in dieser spezifischen Befragung nicht vertreten sind, bedeutet nicht, dass Inklusionsunternehmen nicht in diesen Bereichen tätig sind, sondern spiegelt lediglich die Auswahl der für diese Befragung ausgewählten Betriebe wider.

Diese Zahlen zeigen, wie breit gefächert die Branchenzugehörigkeit der befragten Inklusionsunternehmen ist, was auf die Fähigkeit dieser Unternehmen hindeutet, sich in verschiedensten wirtschaftlichen Feldern zu etablieren und dort effektiv zu arbeiten. Die Stichprobe gibt Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen der Branche und dem Erfolg der Unternehmen. Als Grundlage für weitreichende Schlussfolgerungen, sollte die Stichprobe jedoch vergrößert werden, da sie nur einen kleinen Teil des Marktes der Inklusionsunternehmen darstellt.

Die vorliegende Abbildung 11 stellt die Ergebnisse der Blitzlicht-Abfrage von drei zentralen Erfolgsfaktoren dar. Die Grafik bildet die Anzahl der Nennungen jedes

Erfolgsfaktors ab und zeigt, welche Faktoren den Führungskräften ad hoc in den Sinn gekommen sind.

Zusammenfassung der Blitzlicht-Abfrage von drei zentralen Erfolgsfaktoren der befragten Unternehmen

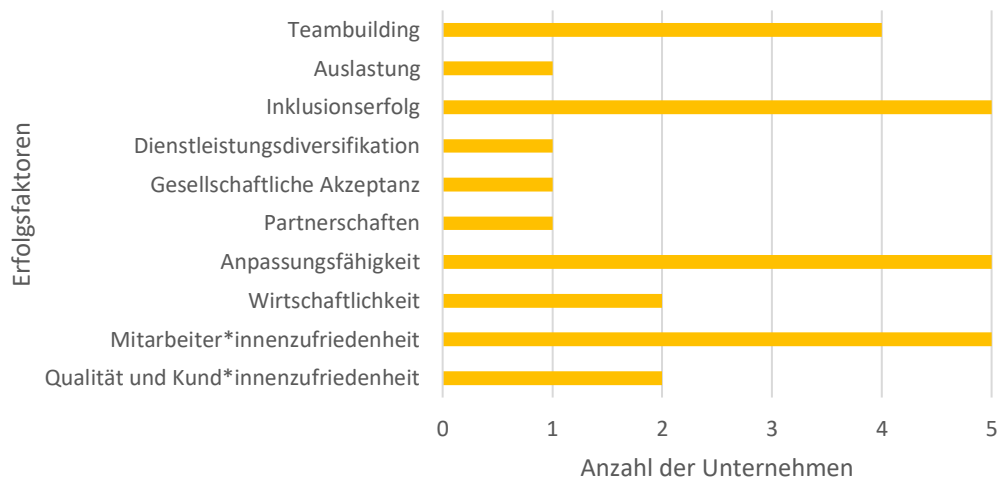


Abbildung 11: Zusammenfassung der Blitzlicht-Abfrage von drei zentralen Erfolgsfaktoren der befragten Unternehmen. Eigene Darstellung.

Der Faktor Teambuilding wurde viermal genannt, was auf die hohe Wertschätzung innerhalb eines Teams, einer effektiven Teamdynamik und die Wichtigkeit von sinnvoll aufeinander abgestimmten Teams in den Unternehmen hindeutet. Die Auslastung, einschließlich der Auftrags- und Mitarbeiterauslastung, wurde nur einmal erwähnt. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen entweder nicht stark von hoher Auslastung abhängig sind oder keine Schwierigkeiten haben, ausreichend ausgelastet zu sein.

Mit fünf Nennungen sticht der Inklusionserfolg als ein zentraler Faktor hervor, der die Bedeutung der Inklusion von MmB in den betreffenden Unternehmen unterstreicht. Seyband und Krüger betonen beide, dass eine erfolgreiche Inklusionsarbeit entscheidend für den Gesamterfolg ihrer Organisationen ist. Eine hohe Dienstleistungsdiversifikation, die gesellschaftliche Akzeptanz sowie die Partnerschaften wurden von jeweils einer*r Gesprächspartner*in als zentraler Faktor eingestuft. Anpassungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit, wurden jeweils fünfmal genannt. Diese ad hoc Nennung der Faktoren zeigt wie essentiell die Fähigkeit zur

Anpassung an veränderte Marktbedingungen und die Aufrechterhaltung einer soliden wirtschaftlichen Grundlage für die Führungskräfte und deren Unternehmen ist. Zweimal genannt wurden die Felder Mitarbeiter*innenzufriedenheit und die Qualität und Kund*innenzufriedenheit .

Die dargestellten Ergebnisse vermitteln einen ersten Überblick über die unterschiedlichen Prioritäten, die den Führungskräften in Bezug auf die Erfolgsfaktoren ihrer Unternehmen als erstes in den Sinn kamen. Daraus lassen sich keine endgültigen Schlüsse ziehen, jedoch gibt es erste Indizien darauf, mit welchem Fokus die Unternehmen ausgerichtet sind. Im Interview diente diese Übung einer ersten Auseinandersetzung damit, was die Unternehmen der Gesprächspartner*innen erfolgreich macht um in der Folge tiefer in die Thematik einzusteigen.

Im Zweiten Teil der Auswertung folgt nun die inhaltliche Analyse der Interviews um zentrale Erfolgsfaktoren von Inklusionsunternehmen herauszuarbeiten. Hierfür wurden im Vorfeld des Interviews drei Kategorien gebildet: soziale, wirtschaftliche und übergreifende Erfolgsfaktoren. Die Reihenfolge der Nennung sagt dabei nichts über die Gewichtung der Faktoren aus. Die Faktoren spiegeln lediglich den Inhalt der Expert*inneninterviews wider. In Abbildung 12 ist die Kategorisierung inklusive der Subkategorien der Erfolgsfaktoren dargestellt.

Für eine höhere Aussagekraft werden die Ergebnisse im Anschluss mit den Erfolgsfaktoren der Studie im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – ‚AlleImBetrieb‘ und des bestehenden Förderinstrumentariums“ von Sommer et al. (2020) abgeglichen.

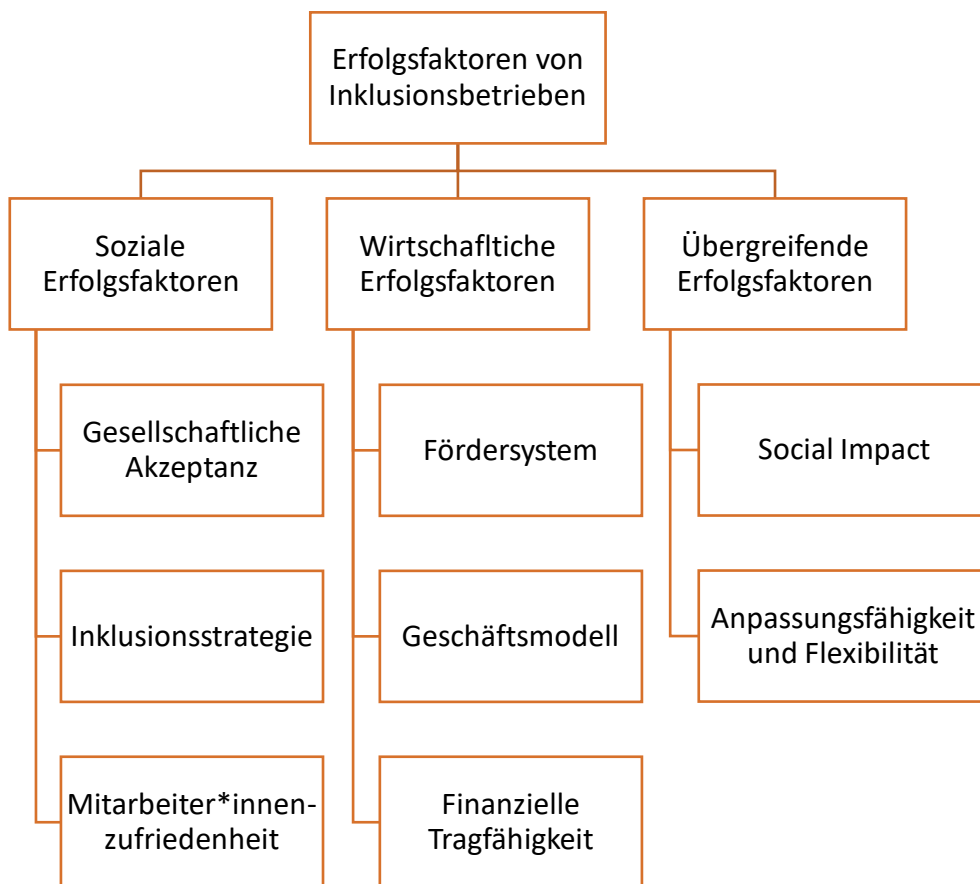


Abbildung 12: Kategorisierung der Erfolgsfaktoren. Eigene Darstellung.

Soziale Erfolgsfaktoren

Die erste Analysekategorie sind die sozialen Erfolgsfaktoren, die sich im Abgleich der geführten Interviews herauskristallisiert haben. Diese lassen sich wiederum in drei Subkategorien unterteilen: Mitarbeiter*innenzufriedenheit, Inklusionsstrategie und gesellschaftliche Akzeptanz.

Mitarbeiter*innenzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen in Inklusionsunternehmen ist essentiell für deren langfristigen Erfolg. Zufriedenheit steigert nicht nur die Arbeitsmotivation, sondern trägt auch zur Stärkung der organisationalen Identität und zur Förderung eines positiven Betriebsklimas bei. In den Interviews mit Seyband und Beierlein wurde deutlich, dass Maßnahmen wie die individuelle Anpassung von Arbeitsplätzen und die

Förderung von Mitarbeitenden durch gezielte Weiterbildungsangebote zentrale Aspekte sind (Elke Seyband 07.02.2024; Hans Beierlein 17.01.2024). Seyband erläuterte, dass "die Schaffung eines unterstützenden Umfelds, das auf die speziellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen eingeht, nicht nur die Zufriedenheit erhöht, sondern auch die Produktivität und die Qualität der Arbeit verbessert" (Elke Seyband 07.02.2024)

Die Notwendigkeit, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die MmB die Teilhabe am Arbeitsleben erleichtern wird auch im Forschungsbericht von Sommer et al. (2020) betont. Der Bericht empfiehlt speziell die Implementierung von Maßnahmen, die die physische und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz fördern und somit direkt zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit beitragen. Durch die Schaffung inklusiver Arbeitsbedingungen, die den Zugang und die Teilhabe aller Menschen ermöglichen, können Inklusionsbetriebe nicht nur den sozialen Auftrag erfüllen, sondern sich auch als attraktive Arbeitgeber*innen am Markt positionieren.

Inklusionsstrategie

Eine klar festgelegte Inklusionsstrategie ist essentiell für den Erfolg von Inklusionsbetrieben. In den Interviews mit Rahn, Kahn und Beierlein wurde vor allem die Notwendigkeit von angepassten Arbeitsplätzen und die Wichtigkeit, die Arbeitsumgebung an die individuellen Bedürfnisse der MmB anzupassen herausgehoben (Benjamin Rahn 24.01.2024; Hans Beierlein 17.01.2024; Oliver Kahn 09.02.2024). Weiterhin sind in fast allen Betrieben Sozialdienste oder andere Ansprechpartner*innen angestellt, die den MmB zu regelmäßigen oder individuellen Gesprächen zur Verfügung stehen und Unterstützung bei der täglichen Arbeit oder privaten Angelegenheiten bieten. Kahn, Rahn, Krüger und Speidel vertreten die Ansicht, dass durch die Wahrung des Prinzips der Normalität Inklusion gefördert werden kann (Oliver Kahn 09.02.2024; Benjamin Rahn 24.01.2024; Angelika Krüger 23.01.2024; Carsten Speidel 22.01.2024b).

Dieser Faktor wird auch im Forschungsbericht thematisiert. Arbeitsplätze sollten sich aktiv an den Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeitenden orientieren und auf deren Beeinträchtigungen eingehen. Wichtig ist es für Inklusionsbetriebe sich mit der

Heterogenität des Teams auseinanderzusetzen und diese zu akzeptieren. Dadurch wird sowohl die berufliche als auch die persönliche Entwicklung unterstützt und ein inklusives Arbeitsklima geschaffen, das alle Mitarbeiter*innen wertschätzt und fördert (Sommer et al. 2020).

Gesellschaftliche Akzeptanz

Weiterhin ist die Schaffung von gesellschaftlicher Akzeptanz entscheidend für den Erfolg von Inklusionsbetrieben. Krüger betonte dabei die Rolle der Öffentlichkeitsarbeit, die darauf abzielt, die Fähigkeiten und Beiträge von MmB sichtbar zu machen. Als positives Beispiel hat Krüger mit ihrem Betrieb in diesem Rahmen auch an der ersten inklusiven Jobmesse in Regensburg mitgewirkt. Dieser öffentliche Diskurs trägt nicht nur dazu bei Vorurteile abzubauen, sondern stärkt auch das Vertrauen in die Fähigkeiten von Inklusionsunternehmen, qualitativ hochwertige Leistungen zu erbringen.

Im Forschungsbericht wird die „öffentliche Wahrnehmung und Akzeptanz von Inklusionsbetrieben in der Gesellschaft zu stärken“ als „notwendiger Schritt“ gesehen (ebd., S. 112). Dies umfasst außerdem die Aufklärung der Gesellschaft über die Potenziale und Fähigkeiten von MmB, um Stigmata abzubauen und Unternehmen zu ermutigen MmB anzustellen.

Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren

Die zweite Kategorie der Erfolgsfaktoren stellen die wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren von Inklusionsbetrieben dar. Es ist dabei anzumerken, dass diese Faktoren nicht ausschließlich auf Inklusionsbetriebe anzuwenden sind, sondern sich in vielen Aspekten mit anderen Wirtschaftsunternehmen decken. Es wurden bei der Analyse die Subkategorien finanzielle Tragfähigkeit, Geschäftsmodell und Fördersystem gebildet.

Finanzielle Tragfähigkeit

Der mit Abstand am häufigsten genannte Faktor ist die Wirtschaftlichkeit und damit die finanzielle Tragfähigkeit der Betriebe. Sie ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Inklusion überhaupt funktionieren kann und steht für viele der Betriebe an erster Stelle. Hanschuch, Kahn, Abraham und Seyband betonen in den Interviews die

Bedeutung einer soliden finanziellen Basis sowie einer stabilen Auftragslage (Jürgen Handschuch 30.01.2024; Oliver Kahn 09.02.2024; Tobias Abraham 23.01.2024; Elke Seyband 07.02.2024). Diese finanzielle Stabilität ermöglicht es Inklusionsunternehmen nicht nur, nachhaltig zu wirtschaften, sondern auch in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter*innen und in die Verbesserung ihrer Dienstleistungen zu reinvestieren.

Die finanzielle Tragfähigkeit von Inklusionsunternehmen wird auch im Forschungsbericht thematisiert. Inklusionsunternehmen haben oft höhere Betriebskosten, die durch die speziellen Anforderungen an die Arbeitsplatzgestaltung und die notwendige Unterstützung der MmB entstehen (Sommer et al. 2020).

Geschäftsmodell

Ein durchdachtes Geschäftsmodell, das die Besonderheiten des eigenen Betriebs berücksichtigt, ist entscheidend für dessen Erfolg. Dabei sollten sowohl die Mitarbeiter*innenschaft, der Standort, als auch die Branche einbezogen werden. Es ist dabei auch abzuwägen, auf welche Zielgruppe sich die Unternehmen spezialisieren, also ob sie sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen an andere Unternehmen, Business-to-Business (B2B), oder Privatkund*innen, Business-to-Consumer (B2C), richten. Rahn und Schön heben hervor, dass Inklusionsbetriebe aufgrund ihrer besonderen Marktposition oft einen Vorteil haben, Nischen bedienen zu können, die für die Konkurrenz zu kleinteilig oder unattraktiv sind (Benjamin Rahn 24.01.2024; Felix Tuma 17.01.2024). Unerlässlich ist es dabei jedoch, die Geschäftsstrategie stetig an die Bedürfnisse der Kund*innen und Mitarbeiter*innen anzupassen.

Der Forschungsbericht unterstreicht diesen Faktor und legt in diesem Bereich deutliches Verbesserungspotenzial offen. Häufig würden „relativ naheliegende Faktoren bei der Gründung der Inklusionsbetriebe oder im laufenden Geschäft zu wenig [beachtet]“ (Sommer et al. 2020, S. 70).

Fördersystem

Die durchschnittliche Eigenfinanzierungsquote der interviewten Inklusionsunternehmen liegt bei 74,44 %. Dies zeigt, dass etwa dreiviertel ihrer finanziellen Ressourcen aus eigenen Erlösen stammen. Diese Zahl verdeutlicht allerdings auch die Abhängigkeit der Betriebe von staatlicher Förderung und anderen

Zuschüssen. Nahezu alle der Interviewten stellten klar, dass es ohne diese Förderungen nicht möglich wäre, die laufenden Kosten zu decken. Hier wird die Notwendigkeit eines stabilen und vorhersehbaren Fördersystems, das Inklusionsunternehmen bei der Wahrnehmung ihres sozialen Auftrags unterstützt, deutlich. Beierlein hebt hierbei auch die Möglichkeit der geförderten Betriebsberatung hervor, die es den Unternehmen ermöglicht ihr Geschäftsmodell professionell zu evaluieren und gegebenenfalls zu überarbeiten (Hans Beierlein 17.01.2024).

Sommer et al. (2020) betonen ebenfalls die Bedeutung von öffentlichen und privaten Förderungen für die finanzielle Stabilität von Inklusionsunternehmen. Im Bericht bezeichnen sie ein stabiles Fördersystem, das die spezifischen Bedürfnisse dieser Unternehmen berücksichtigt und es ihnen ermöglicht, ihren sozialen Auftrag effektiv zu erfüllen und gleichzeitig wirtschaftlich zu agieren, als essentiell. Es wird dabei allerdings auch angemerkt, dass die reine Förderhöhe kein Indiz für Erfolg ist.

Übergreifende Erfolgsfaktoren

Im Vorfeld der Interviews, aber auch während der Durchführung ist deutlich geworden, dass es Faktoren gibt, die sich weder zu sozialen noch zu wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren zuordnen lassen. Hierfür wurde mit den übergreifenden Erfolgsfaktoren eine dritte Kategorie gebildet. Hier haben sich die Subkategorien: Anpassungsfähigkeit und Flexibilität und Social Impact herauskristallisiert.

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

In der täglichen Arbeit sind eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität entscheidend, um schnell auf sich ändernde Marktbedingungen sowie technologische Entwicklungen reagieren zu können. Kahn hebt hierbei die Bedeutung der Agilität in Geschäftsprozessen hervor: "Wir müssen ständig bereit sein, unsere Strategien zu überdenken und anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und dadurch unseren sozialen Aufgaben gerecht zu werden" (Oliver Kahn 09.02.2024). Diese Fähigkeit, flexibel zu agieren und reagieren muss auch im Geschäftsmodell berücksichtigt werden. Sie ermöglicht es Inklusionsunternehmen, die Chancen zu nutzen, die sich in einem dynamischen Marktumfeld ergeben. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Inklusionsunternehmen, nicht nur auf interne Prozesse und die unmittelbaren

Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter*innen zu achten, sondern auch externe Veränderungen und Herausforderungen aktiv zu bewältigen.

Social Impact

Der soziale Einfluss (Social Impact) von Inklusionsunternehmen spielen in der Branche, aber auch in der gesamten Gesellschaft, eine immer wichtigere Rolle. Die Studie MEHRWIRKUNG verdeutlicht diese Punkte durch die Darstellung der vielfältigen Wege, auf denen Inklusionsunternehmen ihre sozialen und wirtschaftlichen Ziele verfolgen. In der Studie wird ein Wirkungskompass, auf Basis der Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) und des Vorschlags zur EU-Sozialtaxonomie vorgestellt. Der Bericht bestätigt unter anderem, dass Inklusionsbetriebe den sozialen Auftrag der §§ 215 ff. SGB IX erfüllen und maßgeblich an der Umsetzung der UN-BRK beteiligt sind. Durch ihr Unternehmenskonzept tragen Inklusionsbetriebe dazu bei, Begegnungen zwischen Menschen mit und ohne Behinderung zu schaffen. Dadurch leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Entstigmatisierung. Außerdem verdeutlicht der Bericht, dass Inklusionsbetriebe eine Rückflussquote von 1,86 Euro haben und dadurch den Staat und Sozialsystem finanziell entlasten (Bundesarbeitsgemeinschaft Integrationsfirmen e.V. 2023). Alle Interviewpartner*innen erkennen diese Studie als wichtigen Meilenstein und Bestätigung ihrer Arbeit an, was den Social Impact zu einem wichtigen Erfolgsfaktor von Inklusionsbetrieben macht.

Schlussfolgerung

Die Auswertung und Analyse der sozialen, wirtschaftlichen und übergreifenden Erfolgsfaktoren der befragten Inklusionsunternehmen bietet ein umfassendes Bild davon, wie Wirtschaftlichkeit und sozialer Auftrag gleichermaßen bedient werden können. Die Akzeptanz der Herausforderungen dieser Dualität ist notwendig um den gesetzlichen Auftrag auszufüllen. Wirtschaftlichkeit ist immer die Grundlage für die Umsetzung des sozialen Auftrags. Gleichwohl darf finanzieller Erfolg nicht höher priorisiert werden, als die Belange und Bedürfnisse der MmB.

Zusätzlich zu den Ergebnissen der Interviews, die durch den Forschungsbericht von Sommer et al. (2020) zu großen Teilen bestätigt werden konnten, hebt der Bericht die Bedeutung von technologischen Anpassungen und digitalen Kompetenzen in

Inklusionsunternehmen hervor. Die stetige Modernisierung der Arbeitsprozesse und die Erweiterung der Einsatzmöglichkeiten für MmB sollten nicht aus den Augen verloren werden, insbesondere in einem zunehmend digitalisierten Arbeitsmarkt.

5. Ableitung zentraler Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Expert*inneninterviews sowie den Empfehlungen des Forschungsberichts von Sommer et al. (2020) lassen sich folgende konkrete Handlungsempfehlungen für Inklusionsbetriebe formulieren:

Handlungsempfehlung 1: Fokus auf die Mitarbeiter*innenzufriedenheit

Inklusionsbetriebe sollten ihre Mitarbeiter*innen in den Mittelpunkt stellen. Durch individuell angepasste Arbeitsplätze, umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten und Maßnahmen der physischen und psychischen Gesundheitsförderung lässt sich die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen. Zufriedenheit fördert nicht nur die Produktivität, sondern macht den Betrieb auch zu einem/einer attraktiven Arbeitgeber*in und trägt zur langfristigen Bindung der Mitarbeiter*innen bei.

Handlungsempfehlung 2: Implementierung einer resistenten Geschäfts- und Inklusionsstrategie

Ein klar definiertes Geschäftsmodell und eine resistente Inklusionsstrategie, die sowohl wirtschaftliche als auch soziale Ziele berücksichtigen, sollten entwickelt und regelmäßig evaluiert werden. Dabei ist es wichtig, dass das Geschäftsmodell sowohl flexible Anpassungen an Marktveränderungen als auch an gesellschaftliche Entwicklungen ermöglicht. Es ist zudem eine durchdachte Inklusionsstrategie notwendig. Hier empfiehlt es sich genau zu evaluieren, wo die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeitenden liegen, wie diese gefördert und optimal eingesetzt werden können, und welche Unterstützungsleistungen für MmB wirksam sind.

Handlungsempfehlung 3: Aktive Förderung der gesellschaftlichen Akzeptanz und Netzwerkbildung

Inklusionsbetriebe sollten verstärkt in die Öffentlichkeitsarbeit investieren, um die gesellschaftliche Wahrnehmung und Akzeptanz von MmB zu stärken und Vorurteile

abzubauen. Dies umfasst das Engagement in Netzwerken und die Kooperation mit anderen sozialen, aber auch öffentlichen Einrichtungen und Träger*innen der freien Wirtschaft. Die Inklusion von MmB ist ein gesamtgesellschaftlicher Auftrag, der von allen Beteiligten ernst- und wahrgenommen werden muss.

Handlungsempfehlung 4: Optimierung von Fördermittelzugängen

Wegweisend für den Erfolg von Inklusionsbetrieben ist ein zuverlässiges und nachhaltiges Fördersystem. Nur wenige Betriebe schaffen es ihre Kosten durch die eigenen Umsatzerlöse zu decken. Es liegt an den Inklusionsbetrieben, sich in Netzwerken zu engagieren und den ständigen Dialog zu Entscheidungsträger*innen zu suchen, um eine dauerhafte und verlässliche Förderung zu gewährleisten.

Handlungsempfehlung 5: Implikationen für Managementpraxis und Politik

Für das Management von Inklusionsbetrieben bedeutet dies, dass sie eine proaktive Rolle bei der Gestaltung des Geschäftsmodells, der Arbeitsumgebung und der Unternehmenskultur übernehmen müssen. Dies schließt das Engagement für die ständige Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Förderung der Inklusion ein.

Politische Entscheidungsträger*innen sollten aktiv Rahmenbedingungen schaffen, die Inklusionsbetriebe unterstützen, beispielsweise durch finanzielle Anreize und ein stabiles Fördersystem. Zudem ist es wichtig, dass Gesetze und Regelungen flexibel genug sind, um auf die dynamischen Entwicklungen im Bereich der Inklusion reagieren zu können.

Diese Handlungsempfehlungen und deren Umsetzung können wesentlich dazu beitragen, die Rolle von Inklusionsbetrieben als wichtige Akteure in der gesellschaftlichen Inklusion von MmB zu stärken.

6. Fazit

Die vorliegende Bachelorarbeit hat sich intensiv mit den Inklusion und Teilhabe am Arbeitsleben von MmB und Inklusionsunternehmen auseinandergesetzt, mit dem Ziel, zu verstehen, welche organisatorischen, strategischen und soziokulturellen Aspekte maßgeblich zum Erfolg dieser Unternehmen beitragen. Auf Basis einer qualitativen

Befragung von Führungskräften wurden tiefgreifende Einblicke in die betrieblichen Herausforderungen und Praktiken gewonnen, die Inklusionsunternehmen anwenden, um sowohl wirtschaftlich erfolgreich zu sein als auch ihren sozialen Auftrag zu erfüllen. In der Arbeit wurden soziale, wirtschaftliche und übergreifende Erfolgsfaktoren der befragten Betriebe herausgearbeitet. Auf Basis der Interviewanalyse konnten fünf zentrale Handlungsempfehlungen für die Praxis gebildet werden. Von besonderer Bedeutung für Inklusionsbetriebe ist es, durch ein sinnvolles Geschäftsmodell eine dauerhafte Inklusion von MmB zu gewährleisten. Für die notwendige wirtschaftliche Stabilität der Unternehmen ist unter anderem ein zuverlässiges Fördersystem, die Stärkung von Netzwerken sowie ein stetiger Austausch mit politischen Entscheidungsträger*innen essentiell. Die Ergebnisse der Bachelorarbeit bieten Erkenntnisse für Praxis in Inklusionsunternehmen und liefern konkrete Handlungsempfehlungen, die zur Verbesserung der Arbeitsinklusion von MmB beitragen können. Sie zeigen auf, dass eine erfolgreiche Balance zwischen sozialem Auftrag und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit möglich ist, und betonen die Rolle von Inklusionsunternehmen als Vorbild für die gesamte Wirtschaft. Die Arbeit bietet einen Einblick in das Forschungsfeld und kann dieses im begrenzten Umfang bedienen. Für die weitere Analyse mit höherer Aussagekraft sind großflächiger angelegte Studien notwendig.

Literaturverzeichnis

Angelika Krüger (23.01.2024): Geschäftsführerin Werkhof Regensburg gGmbH. Interview mit Angelika Krüger. Online. Microsoft Teams.

Atteslander, Peter; Ulrich, Georges-Simon; Hadjar, Andreas (2023): Methoden der empirischen Sozialforschung. Unter Mitarbeit von Manuela Lenk und Frank Schubert. 14., neu bearbeitete und erweiterte Auflage (ESVbasics). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (2024): Die Bedeutung der Inklusion. URL: <https://www.stmas.bayern.de/inklusion/begriff/index.php>, Stand: 15.02.2024.

Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen (2021): UN-Behindertenrechtskonvention. In: Der Beauftragte der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen. URL: <https://www.behindertenbeauftragter.de/DE/AS/rechtliches/un-brk/un-brk-node.html>, Stand: 12.02.2024.

Benjamin Rahn (24.01.2024): Geschäftsführender Vorstand wabe e.V. und Geschäftsführer wabe Elektronik und Montageservice Erlangen GmbH. Interview mit Benjamin Rahn. Telefon.

Berekoven, Ludwig (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12., überarbeitete und erweiterte Auflage (SpringerLink Bücher). Wiesbaden: Gabler.

BIH Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (Hg.) (2021): BIH Jahresbericht 2020 | 2021. Behinderung & Beruf und soziale Entschädigung. Unter Mitarbeit von Christoph Beyer, Burkhardt Vitt und Carola Fischer. Hürth: CW Haarfeld GmbH.

Bundesarbeitsgemeinschaft Integrationsfirmen e.V. (2023): Studie MEHRWIRKUNG. Wirkung zeigen für eine inklusive Zukunft. Ergebnisbericht. Unter Mitarbeit von Ulrich Adlhoch und Bertram Sellner. Berlin.

Carsten Speidel (22.01.2024a): Geschäftsführer Chancen Gastro gGmbH. Interview mit Carsten Speidel. Online. Microsoft Teams.

- Carsten Speidel (22.01.2024b): Geschäftsführer Damus gGmbH. Interview mit Carsten Speidel. Online. Microsoft Teams.
- Degener, Theresia (Hg.) (2015): Handbuch Behindertenrechtskonvention. Teilhabe als Menschenrecht - Inklusion als gesellschaftliche Aufgabe (Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung, Bd. 1506). Bonn: BpB.
- Egger-Subotitsch, Andrea; Stark, Martin (Hg.) (2017): Inklusionsbetriebe in Deutschland. Analysen und Rückschlüsse für Österreich. Arbeitsmarktservice Österreich (AMS report, 126). Wien: Arbeitsmarktservice Österreich Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation.
- Elke Seyband (07.02.2024): Geschäftsführerin Regenbogen Arbeit gGmbH. Interview mit Elke Seyband. Online. Microsoft Teams.
- Fachverband Drogen- und Suchthilfe e.V. (2017): Arbeit und Bildung, Teilhabe ermöglichen. Eine Handreichung für die Suchthilfe. In: fdr*texte (12), S. 22–29.
- Felix Tuma (17.01.2024): Bereichsleitung mudra Arbeit gGmbH. Interview mit Karin Schön. Nürnberg. Analog.
- Garz, Detlef (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Guggemos, Peter (2023): Inklusionsbetriebe als Arbeitgeber für benachteiligte Beschäftigte - auch jenseits schwerbehinderter Personen? (Zweiter Arbeitsmarkt, Band 13). Berlin, Münster: LIT.
- Hans Beierlein (17.01.2024): Geschäftsführer mudra Arbeit gGmbH. Interview mit Hans Beierlein. Nürnberg. Analog.
- Jürgen Handschuch (30.01.2024): Geschäftsführer Landshuter Netzwerk e.V. und Die Netzwerker gGmbH. Interview mit Jürgen Handschuch. Online. Microsoft Teams.
- Klein, Martin; Tenambergen, Thomas (2016): Berufliche Teilhabe für Menschen mit Behinderungen. Integrationsprojekte in Deutschland. 1. Auflage (Praxis Heilpädagogik - Handlungsfelder). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. URL: http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_ID/2082292.
- Kulke, Dieter (2020): Arbeitswelt. In: Susanne Hartwig (Hg.): Behinderung. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 49–54.

- Kulke, Dieter (2023): Teilhabe und Inklusion. Hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung.
URL: <https://www.bpb.de/themen/inklusion-teilhabe/behinderungen/521497/teilhabe-und-inklusion/>, Stand: 16.02.2024.
- Kuß, Alfred (2014): Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl. 2014 (Springer eBook Collection). Wiesbaden: Springer Gabler. URL: <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-01864-1>.
- Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 601–613. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-92052-8_42.
- Oliver Kahn (09.02.2024): Geschäftsführer Irseer Kreis Versand gGmbH. Interview mit Oliver Kahn. Online. Microsoft Teams.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt/New York: Campus Verlag. URL: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=832895>.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2023): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. URL: <https://www.degruyter.com/isbn/9783110752991>.
- Schwalb, Helmut (2013): Wertschöpfung und Wertschätzung – Leitende Prinzipien der Inklusion von Menschen mit Behinderung im Erwerbsleben. In: Helmut Schwalb und Georg Theunissen (Hg.): Unbehindert arbeiten, unbehindert leben. Inklusion von Menschen mit Lernschwierigkeiten im Arbeitsleben im internationalen Vergleich (Heil- und Sonderpädagogik). Stuttgart: Kohlhammer, S. 24–34.
- Schwendy, Arnd (2005): Integrationsfirmen in der Wirtschafts- und Arbeitsmarktstruktur - Eine Standortbestimmung. In: Peter Stadler und Christian Gredig (Hg.): Die Entwicklung von Integrationsfirmen. Ein Kompendium für soziale Unternehmer/innen. 1. Aufl. (Fachwissen Firmenporträt). Berlin: FAF gGmbH, S. 12–20.

Sommer, Jörn; Meyer, Stefan; Gericke, Thomas (2020): Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms "Inklusionsinitiative II - AlleImBetrieb" und des bestehenden Förderinstrumentariums; Schlussbericht (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bd. FB578). Mannheim, Berlin: SSOAR, GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften e.V; Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Stadler, Peter (2015): Integrationsunternehmen - marktfähige Betriebe mit werthaltigen Extras. In: Arnd Schwendy, Claudia Rustige, Peter Stadler und Michael Wunsch (Hg.): Integrationsunternehmen als Wegweiser zur Inklusion. Wirkungen - Erfolge - Perspektiven. Neumünster: Paranus Verlag, S. 28–44.

Theunissen, Georg (2013): Inklusion – Entwicklung und Diskussionsstand eines praxisgestaltenden Paradigmas in Europa. In: Helmut Schwalb und Georg Theunissen (Hg.): Unbehindert arbeiten, unbehindert leben. Inklusion von Menschen mit Lernschwierigkeiten im Arbeitsleben im internationalen Vergleich (Heil- und Sonderpädagogik). Stuttgart: Kohlhammer, S. 9–23.

Tobias Abraham (23.01.2024): Bereichsleitung Berufliche Integration mudra - Alternative Jugend- und Drogenhilfe Nürnberg e.V. Interview mit Tobias Abraham. Nürnberg. Analog.

Weber, Peter (Hg.) (1998): Arbeit schaffen. Initiativen, Hilfen und Perspektiven für psychisch Kranke (Ratschlag). Bonn: Psychiatrie-Verl.

Wesselmann, Carla (2022): Partizipation, Inklusion und Exklusion im Kontext von Behinderung – Eckpunkte einer (kritischen) Teilhabeforschung!? In: Gudrun Wansing, Markus Schäfers und Swantje Köbsell (Hg.): Teilhabeforschung – Konturen eines neuen Forschungsfeldes (Beiträge zur Teilhabeforschung). Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS, S. 67–84.

Anhang

Anhang 1: Leitfaden des Expert*inneninterviews

Evangelische Hochschule Nürnberg
Betreuer: Prof. Dr. Klaus Schellberg
Bachelorarbeit von Felix Tuma

Interviewleitfaden zur Bachelorarbeit

**Erfolgsfaktoren von Inklusionsunternehmen in der Sozialen Arbeit –
Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Datum: _____

Uhrzeit: _____

Ort des Interviews _____

Besonderheiten/Vorkommnisse: _____

Anmerkungen:

Intervieweinstieg

- Ablauf
- Vorstellung des Forschenden
- Vorstellung des Forschungsprojekts
- Abfrage allgemeiner Daten
 - Name / Position / Beginn der Tätigkeit / Themenschwerpunkt

A Unternehmenskontext und -fokus

Kurze Vorstellung des Unternehmens

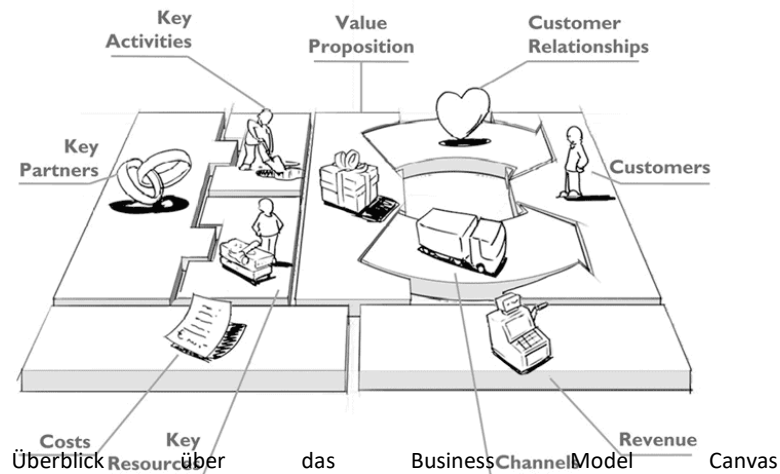
- Branche, Zielgruppe, Produkte/Dienstleistungen
 - Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?
 1-9 10-19 20-39 40-99 >100
 - Welchen Anteil an Mitarbeitenden mit Behinderung haben Sie?
 <30% 30% 31-40% 41-50% >50%
- Spezifische Merkmale als Inklusionsunternehmen?
- Welche Maßnahmen setzen Sie um, um die Inklusion Ihrer Mitarbeitenden voranzutreiben?
- Arbeitsfeld, Arbeitsschwerpunkte?
- **Selbstverständnis des Unternehmens**

B Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Verständnis von Erfolg im Kontext Ihres Inklusionsunternehmens

- Müssen Sie zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Inklusionserfolg/ Wirkung abwägen?

C Erfolgreiches Management (Business Model Canvas)



- Kundennutzen (Value Propositions)
- Kundensegmente (Customer Segments)
- Kundenbeziehungen (Customer Relationships)
- Marketingkanäle (Channels)
- Schlüsselressourcen (Key Resources)
- Schlüsselaktivitäten (Key Activities)
- Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)
- Einnahmequellen (Revenue Streams)
- Kostenstruktur (Cost Structures)
- Wirkungsorientierung (Social Impact)

D Abschließende Fragen und Ausblick

- Offene Gelegenheit für Ergänzungen
- Möglichkeit für Rückfragen

Allgemeine Informationen

Seyband ist seit zwölf Jahren die Geschäftsführerin der Regenbogen Arbeit gGmbH in München und bringt umfangreiche Erfahrung in der Leitung von Inklusionsfirmen mit. Sie hat einen Hintergrund als Volkswirtin und in Sozialer Arbeit, was ihr ein fundiertes theoretisches und praktisches Verständnis sowohl für wirtschaftliche als auch für soziale Belange verleiht. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Förderung von Inklusionsunternehmen und die Bekämpfung der Stigmatisierung psychisch kranker Menschen. Sie ist Sprecherin der lag if Bayern.

1. Unternehmenskontext und -fokus

Regenbogen Arbeit beschäftigt über 140 Mitarbeiter*innen, mehr als 50 % davon sind Menschen mit Behinderungen. Das Unternehmen betreibt verschiedene Gewerke, darunter Kantinen in Behörden und einer Schule, Entsorgungsdienste, ein Gebrauchtwarenhaus, einen Bauhof und eine Gemüseverarbeitungseinheit. Diese Vielfalt an Dienstleistungen ermöglicht es, auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse einzugehen und gleichzeitig soziale und wirtschaftliche Ziele zu verfolgen. Die Unternehmensphilosophie betont das Prinzip der Normalität im Umgang mit Zielgruppenmitarbeiter*innen, was sich in einem geringen Grad an Sonderbehandlung und einer starken Inklusion in die reguläre Arbeitswelt widerspiegelt.

Blitzlicht:

- **Inklusionserfolg:** Die grundlegenden Werte und die Begeisterung für die Idee der Inklusion.
- **Mitarbeiter*innenzufriedenheit:** Engagement und Passion für die Mission des Unternehmens.
- **Teambuilding:** Ein tiefes Verständnis und Einfühlungsvermögen für die Bedürfnisse der Zielgruppe.

2. Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Erfolg in der Regenbogen Arbeit wird sowohl wirtschaftlich als auch sozial definiert. Wirtschaftlicher Erfolg ist unerlässlich, um Rücklagen zu bilden und das Unternehmen nachhaltig zu führen. Der soziale Erfolg wird hingegen daran gemessen, wie wenig Probleme von den Mitarbeiter*innen an die Geschäftsführung herangetragen werden.

Laut Seyband weist dies auf eine erfolgreiche Inklusion hin. Es besteht eine klare Notwendigkeit, zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Inklusionserfolg abzuwägen, insbesondere in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten. Eine sinnvoll aufgestellte Geschäftsstrategie, die immer wieder hinterfragt wird, sowie authentische Führung sind dabei zentrale Faktoren um erfolgreich zu sein.

3. Erfolgreiches Management anhand des BMC

Die Anwendung des BMC zeigt, dass Regenbogen Arbeit seine Schlüsselkomponenten effektiv einsetzt, um sowohl wirtschaftliche als auch soziale Ziele zu erreichen. Die Flexibilität in der internen Organisation ermöglicht es, auf die besonderen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen einzugehen, während die hohe Zuverlässigkeit und Freundlichkeit des Services das Kund*innenerlebnis verbessern. Das Unternehmen hat sich sowohl auf Business-to-Business (B2B) als auch auf Business-to-Consumer (B2C) spezialisiert und bietet damit ein breites Angebot. Das Unternehmen profitiert zudem vom Vertrauensvorschuss, der Sozialunternehmen entgegengebracht wird, wobei es wichtig ist, diesen auch einzulösen. Zentrale Einnahmequellen sind Dienstleistungen für Firmen und öffentliche Einrichtungen, wobei die digitalen Kanäle noch unterrepräsentiert sind und primär auf Mundpropaganda und direkten Kund*innenkontakt gesetzt wird. Essentiell für den Erfolg des Unternehmens ist zudem ein gesicherter Zuschussbereich und enger Kontakt zum Inklusionsamt, den Behörden und Gemeinden. Das Unternehmen finanziert sich zu 80 % durch eigene Umsatzerlöse und zu 20 % über Zuschüsse und Ausgleichszahlungen.

Abschließend wurde das Engagement von Seyband und ihr Einsatz für die Inklusion und Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen im Arbeitsleben betont. Die Zukunft des Unternehmens sieht eine weiterhin starke Fokussierung auf die Balance zwischen sozialer Mission und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit vor. Nach neuesten Erkenntnissen der Wirkungsstudie der bag if von 2023 ist auch noch einmal deutlich, dass sich Investitionen in Sozialunternehmen lohnen.

Allgemeine Informationen

Rahn ist der geschäftsführender Vorstand von wabe e.V. und Geschäftsführer der wabe Elektronik und Montageservice Erlangen GmbH, einem Inklusionsunternehmen, das überwiegend im B2B-Bereich tätig ist. Sein Schwerpunkt liegt auf der Organisationsentwicklung und dem Projektmanagement, mit besonderem Fokus auf die Professionalisierung von Sozialunternehmen.

1. Unternehmenskontext und -fokus

Die Wabe ist in den Branchen Elektronik, Montageservice und Digitaldruck tätig. Das Unternehmen beschäftigt über 40 Mitarbeiter*innen, von denen ca. als 50 % Menschen mit vorwiegend psychischer Behinderung sind. Wabe betreibt zudem eine eigene Werkstatt für Menschen mit Behinderung, was schnelle Personalrekrutierung und die Möglichkeit für innerbetriebliche Praktika bietet. Rahn betont, dass das Unternehmen technische Neuerungen einführt und ein umfangreiches Personalkonzept pflegt, um die Inklusion der Mitarbeiter*innen voranzutreiben.

Blitzlicht:

- **Teambuilding:** Multidisziplinäre Zusammenarbeit und hohe fachliche Kompetenz.
- **Gesellschaftliche Akzeptanz:** Die Akzeptanz und Unterstützung durch Kund*innen und die Gesellschaft, die den speziellen Auftrag des Unternehmens verstehen.
- **Anpassungsfähigkeit:** Eine offene und flexible Arbeitsumgebung, die Innovation und maßgeschneiderte Lösungen ermöglicht.

2. Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Rahn sieht den Erfolg des Unternehmens sowohl in der Wirtschaftlichkeit als auch in der erfolgreichen Inklusion von Menschen mit Behinderung. Wichtig ist dabei, dass die Wirtschaftlichkeit entscheidend für eine umsetzbare Inklusion der Zielgruppe ist. Er beschreibt die Ertragssituation und ein Zulagensystem, das die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen honoriert, als entscheidend für den Erfolg. Außerdem gibt es bei wabe einen inklusiven Betriebsrat. Er erwähnt auch, dass die Betreuung durch Sozialberater*innen und individuell angepasste Arbeitsplätze wesentliche Faktoren für den Inklusionserfolg sind.

3. Erfolgreiches Management anhand des BMC

Rahn beschreibt, anhand des BMC, wie wabe ihre Wirtschafts- und Inklusionsziele verwaltet. Einen Erfolgsfaktor sieht er im Geschäftskonzept, wo durch Kleinserienfertigung eine Nische bedient werden kann und somit ganzheitliche Lösungen für Kund*innen anbietet. Er betont die Bedeutung von Kund*innennutzen und Qualität, die sowohl preislich als auch in Bezug auf den sozialen Auftrag wettbewerbsfähig sein müssen. Er erklärt, dass das Unternehmen entschieden keine Rüstungstechnik herstellt und hauptsächlich im B2B-Bereich arbeitet. Die Beziehungen zu Großkund*innen sind besonders wichtig, und das Unternehmen setzt auf ein breitgefächertes Netzwerk und politische Kontakte, um Interessen zu platzieren und diese durchzusetzen. Als Faktor bezeichnet Rahn auch den Standort Erlangen, den er als „Thinktank“ bezeichnet. In Erlangen gibt es durch zahlreiche globale Unternehmen ein hohes Maß an Spezialisierungswissen. Die Schlüsselaktivitäten der wabe liegen zudem im Bereich Führung und Management, wo man sehr professionell aufgestellt ist und sich an modernen Wirtschaftsbetrieben orientiert. Das Unternehmen hat eine Eigenfinanzierungsquote von ca. 80 %.

Abschließend hebt Rahn die Wichtigkeit von multidisziplinären Teams hervor und betont, wie das Verständnis und die Akzeptanz der Kund*innen für den speziellen Auftrag des Unternehmens zum Erfolg beitragen. Er diskutiert auch die Herausforderungen und Strategien im Umgang mit der dualen Ausrichtung des Unternehmens als Wirtschafts- und Sozialbetrieb und betont die Wichtigkeit für sein Unternehmen in einen größeren Sozialträger eingebettet zu sein. Dies gibt Handlungsspielraum für sein Unternehmen.

Allgemeine Informationen:

Carsten Speidel ist seit 24 Jahren in der Damus gGmbH tätig, davon 20 Jahre als Geschäftsführer, und seit 2012 ebenfalls als Geschäftsführer der Chancen Gastro gGmbH. Sein Schwerpunkt liegt in der umfassenden Unternehmensführung und der Steuerung der beider Leitungsteams.

1. Unternehmenskontext und -fokus:

Damus gGmbH:

Branche: Handwerk (Malermeisterbetrieb, Gebäudereinigung, Hausdienste, Fliesenleger)

Mitarbeiter: ca. 120, etwa 50% mit Schwerbehinderung

Selbstverständnis: Ursprünglich als Selbsthilfeprojekt gestartet, entwickelte sich zur professionellen Dienstleistung mit gemeinnütziger Ausrichtung.

Chancen Gastro gGmbH:

Branche: Gastronomie (Betriebsgastronomie und öffentliche Restaurants)

Mitarbeiter: Circa 85, etwa 70% mit Schwerbehinderung

Selbstverständnis: Aus einem kleinen Trägerverein zu einem professionellen Gastronomiebetrieb gewachsen, bietet Chancen Gastro qualitativ hochwertige Dienstleistungen im Gastronomie- und Cateringbereich.

Beide Unternehmen sind Tochtergesellschaften des Stadtmission Nürnberg.

Blitzlicht:

- **Wirtschaftliche Selbstständigkeit:** Die Fähigkeit der Unternehmen, wirtschaftlich unabhängig zu agieren.
- **Inklusionserfolg:** Inklusion wird im Unternehmen von allen Mitarbeitenden gelebt. Das Unternehmen tätigt sinnvolle Investitionen in die Entwicklung der Mitarbeiter*innen.
- **Kund*innenzufriedenheit und Qualität:** Die Qualität der Arbeit und Dienstleistungen sind marktgängig und konkurrenzfähig.

2. Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition:

Beide Unternehmen messen Erfolg sowohl an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit als auch am Grad der Inklusion und Unterstützung von Menschen mit Behinderung. Der

soziale Auftrag, Arbeitsplätze für Menschen mit Schwerbehinderungen zu schaffen, wird mit wirtschaftlichem Erfolg verknüpft, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Schaffung von stabilen und sicheren Arbeitsbedingungen gelegt wird.

3. Erfolgreiches Management anhand des BMC:

In beiden Unternehmen wird ein besonderer Fokus auf die Qualitätsstandards und die Zufriedenheit der Kund*innen gelegt. Bei der Anwendung des BMC wird die Wichtigkeit der strategische Ausrichtung und des sozialen Mehrwerts deutlich. Besonders wird hervorgehoben, dass die Inklusion nicht nur eine soziale, sondern auch eine wirtschaftliche Komponente hat, die durch gezielte Partnerschaften und eine sorgfältige Personalplanung unterstützt wird. Beide Unternehmen haben eine Eigenfinanzierungsquote von ca. 70 %.

Carsten Speidel betont, dass beide Unternehmen stark von öffentlichen Zuwendungen und der richtigen Mischung aus qualifiziertem Personal sowie eine niedrigen Fluktuation profitieren. Das Bewusstsein und die Unterstützung der Gemeinschaft sind entscheidend für den langfristigen Erfolg. Der fortlaufende Betrieb dieser Unternehmen stellt eine kontinuierliche Herausforderung dar, die sowohl unternehmerisches Geschick als auch ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse der beschäftigten Menschen mit Behinderungen erfordert. Das Unternehmen hat einen hohen Stammkund*innenanteil und Arbeitet sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich. Das Unternehmen nutzt die Mundpropaganda als effektivstes Werbemittel. Beide Unternehmen profitieren sehr durch die Einbettung in einen größeren Träger, der auch häufig als Auftraggeber dient.

Allgemeine Informationen

Beierlein war bis zu seinem kürzlichen Übergang in eine Fachreferentenrolle über drei Jahrzehnte als Geschäftsführer und Betriebsleiter bei mudra Arbeit tätig. Seine langjährige Erfahrung konzentriert sich auf die Entwicklung von Angeboten zur beruflichen Inklusion von Drogenabhängigen.

1. Unternehmenskontext und -fokus

mudra Arbeit gGmbH ist ein Inklusionsunternehmen, das sich auf Garten- und Landschaftsbau sowie Baumpflege spezialisiert hat. Das Unternehmen wurde 1993 gegründet mit dem Ziel, Arbeitsplätze für ehemalige Drogenabhängige und Substituierte zu schaffen und qualitative Dienstleistungen anzubieten. Es beschäftigt etwa 25 bis 28 Mitarbeiter*innen, von denen mindestens 50 % Schwerbehinderte sind. Als Ausbildungsbetrieb und Maßnahmenträger bietet mudra Arbeit neben der Schaffung von Arbeitsplätzen auch Qualifizierungsmaßnahmen an.

Blitzlicht:

- **Inklusionserfolg** Projekte, die echte, sinnvolle Arbeit bieten und den Mitarbeitenden ein Gefühl der Zufriedenheit und des Stolzes vermitteln.
- **Mitarbeiter*innenzufriedenheit:** Ein Ansatz, der auf die spezifischen Bedürfnisse von Drogenabhängigen eingeht, bietet das richtige Angebot und Unterstützung.
- **Anpassungsfähigkeit:** Die kleinere Größe der Organisation ermöglicht schnelle Anpassungen und Reaktionen auf Veränderungen, was die betriebliche Effizienz steigert.

2. Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Für mudra Arbeit bedeutet Erfolg das Gleichgewicht zwischen sozialer und wirtschaftlicher Leistung. Der soziale Erfolg manifestiert sich in der stabilen Beschäftigung der Zielgruppe und deren Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Wirtschaftlich sieht sich das Unternehmen als erfolgreich an, wenn es sich zu mindestens 70% selbst trägt, was auch die gegenwärtige Quote ausmacht. Die Anerkennung der Kund*innen für die fachliche Qualität der Arbeit ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor.

3. Erfolgreiches Management anhand des BMC

Bei der Betrachtung mit Hilfe des BMC, wird erkenntlich, dass der Schwerpunkt auf der Qualitätsarbeit und intensiver Kund*innenbetreuung liegt. Partnerschaften mit lokalen Körperschaften und anderen Unternehmen sind essentiell, um Synergien zu schaffen und die soziale Mission voranzutreiben. Wesentliche Ressourcen sind qualifiziertes Personal, eine inklusive Personalführung und eine gute technische Ausstattung, die zur Gesundheitsvorsorge der Mitarbeiter*innen und zur Qualitätssicherung beiträgt. Das Unternehmen hat eine Eigenfinanzierungsquote von ca. 70 %.

Abschließend betont Beierlein die Bedeutung von Flexibilität und individueller Anpassung der Dienstleistungen, um sowohl den Bedürfnissen der Kund*innen als auch denen der Mitarbeiter*innen gerecht zu werden. Der Ansatz von mudra Arbeit, die soziale Inklusion mit wirtschaftlicher Stabilität zu verbinden, hat sich als nachhaltig und erfolgreich erwiesen.

Allgemeine Informationen

Karin Schön ist Sozialpädagogin und Sozialwirtin, die als Bereichsleitung bei der Mudra Arbeit gGmbH tätig ist. Sie hat erst vor kurzem ihre Position übernommen, bringt jedoch umfassende Erfahrungen in der Organisationsentwicklung mit. Ihre Arbeit konzentriert sich darauf, die Einsatzfähigkeit der Zielgruppenmitarbeiter*innen zu optimieren.

1. Unternehmenskontext und -fokus

Siehe Interview Hans Beierlein.

Blitzlicht:

- 1. Mitarbeiter*innenzufriedenheit:** Effektive Ansprache und Betreuung der spezifischen Zielgruppe.
- 2. Inklusionserfolg:** Hohe Kompetenz und Professionalität im Umgang mit den Bedürfnissen der Zielgruppe.
- 3. Anpassungsfähigkeit:** Spezialisierung auf Dienstleistungen, die einzigartig oder selten von anderen Unternehmen angeboten werden, sichert einen stabilen Marktanteil.

2. Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Für Mudra Arbeit definiert sich Erfolg durch das Erreichen eines wirtschaftlichen Gleichgewichts, das heißt, dass eine "schwarze Null" geschrieben wird und Rücklagen gebildet werden können. Erfolg bedeutet auch, keine große Trägerorganisation im Rücken zu haben, sondern sich selbst zu tragen. Die Inklusion der Zielgruppe und die therapeutischen Effekte der Arbeit sind zentrale Aspekte des Erfolgs.

3. Erfolgreiches Management anhand des BMC

Mudra Arbeit setzt auf langfristige Geschäftsbeziehungen und eine hohe Qualität der Arbeit. Die Geschäftsstrategie und Inklusionsstrategie sind eng miteinander verbunden, wobei der Fokus auf der bedingungslosen Wertschätzung und einem positiven Blick in die Zukunft liegt. Die Schlüsselpartnerschaften mit der Stadt Nürnberg und anderen Organisationen helfen, Ressourcen zu teilen und die soziale Inklusion zu fördern. Das Unternehmen hat eine Eigenfinanzierungsquote von ca. 70 %.

Schön betont die Bedeutung von ständiger Reflexion über die Angemessenheit der Mittel zum Zweck und die Notwendigkeit, das Unternehmen nicht in einen reinen

Wirtschaftsbetrieb abdriften zu lassen. Die therapeutischen und strukturgebenden Aspekte der Arbeit sind essentiell für die Zielerreichung und den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

Allgemeine Informationen

Krüger ist die Geschäftsführerin des Inklusionsunternehmens Werkhof Regensburg gGmbH. Sie arbeitet seit 30 Jahren dort und hat umfangreiche Erfahrungen in der Inklusion und Beschäftigung von Menschen mit verschiedenen sozialen und gesundheitlichen Herausforderungen.

1. Unternehmenskontext und -fokus

Der Werkhof bietet eine breite Palette von Dienstleistungen und Produkten, darunter Gebrauchsgüterkaufhäuser, Handwerksdienste (Maurer, Maler, Schreiner, Schlosser, Elektriker), Garten- und Landschaftsbau, sowie pädagogische und textile Dienstleistungen. Mit 120 sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter*innen und zusätzlichen Teilnehmern in verschiedenen arbeitsmarktintegrativen Maßnahmen, erreicht der Werkhof eine umfassende Inklusion verschiedener Zielgruppen, darunter Langzeitarbeitslose und Menschen mit psychischen Erkrankungen.

Blitzlicht:

- 1. Partnerschaften:** Aufbau und Pflege von Netzwerken zur Unterstützung der Unternehmensziele.
- 2. Inklusionserfolg:** Inklusiv Strukturen bilden, die zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit beitragen.
- 3. Mitarbeiter*innenzufriedenheit** Ein Führungsstil, der auf Zusammenarbeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen setzt.

2. Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Krüger definiert Erfolg für den Werkhof nicht nur über finanzielle Kennzahlen, sondern auch über den sozialen Impact. Wichtig sind die Zufriedenheit und das langfristige Verbleiben der Mitarbeitenden im Unternehmen. Die Einbindung in den regulären Arbeitsmarkt, die Inklusion in das normale Arbeitsleben und das Vermeiden von Stigmatisierung sind Schlüsselaspekte ihrer Inklusionsstrategie.

3. Erfolgreiches Management anhand des BMC

Bei der Analyse des Werkhofs mithilfe des BMC wird deutlich, dass die diversen Dienstleistungsangebote essentiell für den Erfolg sind. Diese sprechen eine breite Kund*innenschicht, von privat bis zu institutionellen Kund*innen wie Universitäten, an.

Die enge Zusammenarbeit mit der Stadt Regensburg und anderen lokalen Partnern trägt wesentlich zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit bei. Gleichzeitig wird großer Wert auf den sozialen Auftrag gelegt, was durch spezielle Projekte wie die inklusive Jobmesse und enge Kooperationen mit sozialen Trägern unterstrichen wird. Das Unternehmen hat eine Eigenfinanzierungsquote von ca. 90 %.

Krüger betont, dass die tägliche Herausforderung darin besteht, wirtschaftliche Notwendigkeiten mit sozialen Zielen in Einklang zu bringen. Die Anpassungsfähigkeit in Bezug auf Fördermöglichkeiten und die Flexibilität im Umgang mit unterschiedlichen Kund*innensegmenten sind entscheidend für den langfristigen Erfolg des Werkhofs.

Allgemeine Informationen

Oliver Kahn ist seit fünf Wochen Geschäftsführer des Irseer Kreis Versand gGmbH. Vorher war er 12 Jahre lang Geschäftsführer eines großen Inklusionsunternehmens in Brandenburg und ist aktiv in der bag if. Seine umfassenden Erfahrungen in der Inklusionsbranche prägen seine Sichtweisen und Strategien.

1. Unternehmenskontext und -fokus

Der Irseer Kreis Versand spezialisiert sich auf den Handel (e-Commerce) mit therapeutischem Material für psychiatrische Einrichtungen und individuelle Kunden über einen Webshop. Das Unternehmen bietet eine breite und tiefe Produktpalette mit rund 12.000 Produkten. Der Fokus liegt auf schneller und zuverlässiger Lieferung, wobei ein großer Lagerbestand zur Bewältigung der Lieferanforderungen beibehalten wird. Ca. 50% der Mitarbeitenden sind Menschen mit Behinderungen, vornehmlich mit psychischen Erkrankungen.

Blitzlicht:

1. **Wirtschaftlichkeit:** Starke Unterstützung durch die Gesellschafter des Unternehmens und Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit.
2. **Anpassungsfähigkeit:** Kontinuierliche Verbesserung und Anpassung an Branchenstandards.
3. **Teambuilding:** Eine positive und produktive Teamdynamik.

2. Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Kahn sieht den Erfolg des Unternehmens darin, dass das Unternehmen gewinnorientiert arbeitet und somit Inklusion der Mitarbeitenden ermöglichen kann. Der soziale Erfolg wird durch die langfristige Beschäftigung der Zielgruppe und deren Inklusion in das normale Arbeitsleben definiert.

3. Erfolgreiches Management anhand des BMC

Bei der Betrachtung mithilfe des BMC wurde deutlich, dass die wichtigsten Elemente des Unternehmens die Verwendung eines ERP-Systems zur Optimierung der kaufmännischen Prozesse, die Schaffung von Partnerschaften zur Unterstützung der Inklusionsmission und die Investition in den technologischen Fortschritt umfassen. Das Unternehmen arbeitet vorwiegend im B2B-Bereich, wobei ein großer Vorteil auf das antizipieren der

Klinikbranche liegt. Besonderer Wert wird auf die transparente Kommunikation innerhalb des Unternehmens und die partizipative Einbindung der Mitarbeiter*innen in Entscheidungsprozesse gelegt. Er sieht die Förderkulisse in Bayern als essentiell für den Erfolg von Inklusionsunternehmen. Das Unternehmen finanziert sich vollständig selbst und ist nicht zwingend auf Zuschüsse und Zuwendungen angewiesen.

Kahn betont die Notwendigkeit, an die Möglichkeiten der Inklusion zu glauben und jeden Tag aufs Neue daran zu arbeiten, die Balance zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialer Mission zu finden. Er sieht den Irseer Kreis Versand als ein Beispiel dafür, wie ein Inklusionsunternehmen sowohl wirtschaftlich erfolgreich sein kann als auch einen bedeutenden sozialen Beitrag leistet.

Allgemeine Informationen

Hanschuch ist seit 1998 Geschäftsführer von Landshuter Netzwerk e.V. und seit 2024 von Die Netzwerker gGmbH. Er kommt aus dem Bereich der Arbeitslosenprojekte und hat das Unternehmen von einem kleinen Zuverdienstprojekt zu einem vielseitigen Inklusionsbetrieb entwickelt.

1. Unternehmenskontext und -fokus

Landshuter Netzwerk ist in mehreren Branchen tätig, darunter Gastronomie, Malerei und Garten- und Landschaftsbau. Das Unternehmen beschäftigt 29 Mitarbeiter*innen, von denen etwa 70% Menschen mit Behinderungen sind, insbesondere psychischer Natur. Die Dienstleistungen umfassen Cafébetriebe, handwerkliche Dienstleistungen und Landschaftsgestaltung, vornehmlich für private Kund*innen.

Blitzlicht:

1. **Teambuilding:** Ein starkes Teamgefühl und gegenseitige Unterstützung.
2. **Anpassungsfähigkeit:** Fokus auf effektive Problemlösungen.
3. **Qualität und Kund*innenzufriedenheit:** Hohe Standards in den erbrachten Dienstleistungen und Produkten.

2. Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Erfolg wird bei Landshuter Netzwerk sowohl in wirtschaftlichen als auch in sozialen Dimensionen gemessen. Wirtschaftlicher Erfolg wird durch das Erreichen einer "schwarzen Null" und positives Kund*innenfeedback definiert, während sozialer Erfolg durch die Integration und das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen im Arbeitsumfeld bestimmt wird. Das Unternehmen strebt danach, einen Spagat zwischen sozialen und wirtschaftlichen Zielen zu meistern, wobei die Wirtschaftlichkeit Auftrag im Vordergrund stehen muss um Inklusion überhaupt möglich zu machen.

3. Erfolgreiches Management anhand des BMC

Die Schlüsselaktivitäten des Unternehmens umfassen die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen und die Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds. Die wichtigsten Partnerschaften bestehen mit lokalen Einrichtungen wie dem Bezirkskrankenhaus. Die Hauptkundensegmente sind lokale Bewohner*innen und Mitarbeiter*innen des Krankenhauses, die die Café-Dienstleistungen nutzen. Das

Unternehmen nutzt traditionelle Marketingkanäle wie Mundpropaganda und ist in geringem Umfang digital aktiv. Das Unternehmen hat eine Eigenfinanzierungsquote von ca. 65 %.

Hanschuch betont die Wichtigkeit, Normalität im Arbeitsalltag zu schaffen und gleichzeitig auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen einzugehen. Die Herausforderung besteht darin, diese Normalität mit den notwendigen Anpassungen zu verbinden, die eine echte Inklusion ermöglichen. Der Betrieb bleibt engagiert, sowohl soziale als auch wirtschaftliche Ziele zu verfolgen, um seine Mission als Inklusionsunternehmen fortzusetzen. Dafür ist neben Mut, Flexibilität und der ständigen Anpassung an die Umwelt, das Vorhandensein eines großen Netzwerkes für das Unternehmen unerlässlich.

Allgemeine Informationen

Tobias Abraham ist der Bereichsleiter bei der Berufliche Integration, einer Inklusionsabteilung von mudra – Alternative Jugend- und Drogenhilfe Nürnberg e.V., der seit 1985 in der Sozialarbeit aktiv ist. Der Themenschwerpunkt umfasst die Arbeitsfelder und die Zukunft des Inklusionsunternehmens, insbesondere in Bezug auf Finanzierung und Betriebsaufrechterhaltung.

1. Unternehmenskontext und -fokus

Mudra BI bietet ein breites Spektrum an Dienstleistungen, insbesondere für Menschen mit Drogenproblematik. Die Abteilung beschäftigt zwischen derzeit 19 Mitarbeitende, von denen etwa 50 % Menschen mit Behinderungen sind. Die Dienstleistungen reichen vom Grobholzmöbelbau bis hin zu Facilitymanagement

Blitzlicht:

- **Auslastung:** Konstante Nachfrage nach den Dienstleistungen des Unternehmens.
- **Mitarbeiter*innenzufriedenheit:** Starke Betreuung und Unterstützung der Mitarbeiter.
- **Breites Dienstleistungsangebot:** Vielfalt an Dienstleistungen und Produkten, die den Anforderungen der Kund*innen entsprechen.

2. Unternehmensspezifische Erfolgsdefinition

Für Abraham bedeutet Erfolg die finanzielle Tragfähigkeit des Unternehmens, die ihm ermöglicht, den sozialen Auftrag effektiv zu erfüllen. Wirtschaftlichkeit und Sinnhaftigkeit stehen im Vordergrund, wobei Flexibilität eine wichtige Rolle spielt, um auf sich ändernde Anforderungen reagieren zu können.

3. Erfolgreiches Management anhand des BMC

Das Unternehmen setzt auf qualitativ hochwertige Dienstleistungen, die durch Fachpersonal erbracht werden und wenig Konkurrenz haben. Wichtige Einnahmequellen sind öffentliche Aufträge und die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern, die den sozialen Wert der Arbeit anerkennen und unterstützen. Das Unternehmen hat eine Eigenfinanzierungsquote von ca. 45 %.

Tobias Abraham betont die Bedeutung einer sinnstiftenden Beschäftigung für die Mitarbeitenden und die Notwendigkeit, den Betrieb wirtschaftlich nachhaltig zu führen.

Die Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Mission wird durch ständige Anpassung und Professionalisierung der Dienstleistungen erreicht.

Persönliche Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 06.Mai 2024



Felix Tuma