

Universität St. Gallen

Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen

**Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven
für unternehmerische Sozialfirmen im Bereich der
Arbeitsintegration**

Masterarbeit

Samuel Eugster
09-608-159

Schneebergstrasse 34
9000 St. Gallen
samuel.eugster@student.unisg.ch

Referent: Dr. Pascal Dey

Vorgelegt am: 21. November 2016

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit aktuellen Herausforderungen und Perspektiven von Schweizer Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration. Dazu wurden zwölf offene, problemzentrierte Interviews mit Arbeitsintegrationsfirmen in der Deutschschweiz geführt und mit qualitativen Methoden ausgewertet. Anhand der bestehenden Literatur und drei zusätzlichen Experteninterviews wurden die Ergebnisse diskutiert und validiert. Der Fokus lag dabei auf den momentanen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt sowie dem Finanzierungsdruck vonseiten der öffentlichen Hand, welche grosse Anforderungen an Arbeitsintegrationsfirmen stellen. Es wurde überprüft, inwiefern unternehmerische Ansätze einen Beitrag zur besseren Bewältigung der sozialen Probleme wie Arbeitslosigkeit und soziale Exklusion leisten können. Dazu wurden die Chancen und Gefahren zusätzlicher unternehmerischer Ausrichtung der Sozialfirmen untersucht und diskutiert.

Es stellt sich heraus, dass die Ökonomisierung von Sozialfirmen viele positive Einflüsse hat und Multiplikatoreffekte entstehen können. Dank innovativen, unternehmerischen Ansätzen können mit den gleichen Ressourcen mehr Arbeitsplätze für Benachteiligte geschaffen werden, wobei auch die Abhängigkeit von öffentlichen Finanzen reduziert wird. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr, dass die soziale Mission von unternehmerischen Zielsetzungen verdrängt wird. Wichtig sind deshalb langfristiges Denken und eine Kultur, welche die Potentiale jedes einzelnen Mitarbeiters fördert.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | iv |
| Tabellenverzeichnis | v |
| Abkürzungsverzeichnis..... | vi |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Ausgangslage und Problemstellung..... | 1 |
| 1.2 Forschungsfragen und methodisches Vorgehen..... | 1 |
| 1.3 Begriffsdefinitionen | 2 |
| 2 Hintergrund..... | 4 |
| 2.1 Die Entwicklung des modernen Wohlfahrtsstaates | 4 |
| 2.2 Theorie des dritten Sektors (Staatsversagen & Marktversagen) | 5 |
| 2.3 Theorie der Sozialfirmen | 6 |
| 2.3.1 Entwicklung und Definition | 6 |
| 2.3.2 Diskussion und eigene Einordnung | 8 |
| 2.4 Besonderheiten von Arbeitsintegrationsfirmen (WISE)..... | 10 |
| 2.5 Stand der Forschung – Hybride Organisationen | 11 |
| 2.5.1 Kennzeichen von WISE und Hybridisierung | 11 |
| 2.5.2 Chancen und Herausforderungen..... | 13 |
| 3 Ausgangslage in der Schweiz | 16 |
| 3.1 Sozialsystem in der Schweiz | 16 |
| 3.2 Aktuelle Situation auf dem Schweizer Arbeitsmarkt..... | 18 |
| 3.2.1 Ursachen | 18 |
| 3.2.2 Auswirkungen auf die Sozialwerke | 19 |
| 3.3 Typen und Besonderheiten von Schweizer WISE..... | 20 |
| 3.3.1 Einordnung der verschiedenen Ansätze..... | 20 |
| 3.3.2 Besonderheiten der Schweizer Sozialfirmen | 23 |
| 3.4 Spezifische Herausforderungen für WISE in der Schweiz..... | 25 |
| 4 Methodik | 28 |
| 4.1 Grundlagen qualitativer Sozialforschung und Literatur..... | 28 |
| 4.2 Forschungsdesign und Stichprobe | 29 |
| 4.2.1 Problemzentrierte Interviews | 29 |
| 4.2.2 Auswahl der Stichprobe..... | 29 |
| 4.3 Aufbereitung der Daten | 31 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.4 | Auswertung: Qualitative Inhaltsanalyse..... | 32 |
| 4.4.1 | Theoretische Grundlagen..... | 32 |
| 4.4.2 | Kodierung..... | 33 |
| 4.4.3 | Abgleich der zentralen Ergebnisse mittels Experteninterviews | 34 |
| 5 | Ergebnisse | 36 |
| 5.1 | Zusammenfassung der Hauptfaktoren | 36 |
| 5.2 | Chancen von zusätzlicher unternehmerischer Orientierung..... | 37 |
| 5.2.1 | Unternehmerische Freiheit in Bezug auf gesetzliche Vorschriften | 37 |
| 5.2.2 | Unabhängigkeit von öffentlichen Geldern | 39 |
| 5.2.3 | Grosses Nutzenpotential für Anspruchsgruppen | 41 |
| 5.2.4 | Möglichkeit für Wachstum, Investitionen und Innovation | 44 |
| 5.3 | Gefahren von zusätzlicher unternehmerischer Orientierung | 45 |
| 5.3.1 | Konkurrenz zu erstem Arbeitsmarkt..... | 45 |
| 5.3.2 | Abhängigkeit vom Markt und unternehmerisches Risiko..... | 46 |
| 5.3.3 | Fokus auf kurzfristige Erfolgskennzahlen..... | 49 |
| 5.3.4 | Ausgrenzung der Schwächsten..... | 50 |
| 5.4 | Bereits stattfindende Initiativen im unternehmerischen Bereich | 51 |
| 6 | Diskussion | 54 |
| 6.1 | Diskussion der Erkenntnisse in den vier zentralen Themenbereichen | 54 |
| 6.1.1 | Unternehmerische Freiheit vs. Konkurrenz..... | 54 |
| 6.1.2 | Finanzielle Unabhängigkeit vs. Marktrisiko | 55 |
| 6.1.3 | Nutzenpotential vs. tatsächlicher Erfolg | 56 |
| 6.1.4 | Wachstumspfade..... | 57 |
| 6.2 | Weitere Best-Practices..... | 58 |
| 6.2.1 | Nutzung des sozialen Bonus..... | 58 |
| 6.2.2 | Networking..... | 59 |
| 6.2.3 | Innovation | 60 |
| 6.2.4 | Schaffen einer motivierenden Kultur..... | 61 |
| 7 | Zusammenfassung | 63 |
| 7.1 | Fazit..... | 63 |
| 7.2 | Einschränkungen und Ausblick..... | 65 |
| | Bibliographie..... | 67 |
| | Verzeichnis der Internetquellen..... | 70 |
| | Anhang..... | A1 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Spektrum der hybriden Organisationen zwischen traditionellen Nonprofit-Organisationen und klassischen gewinnorientierten Unternehmen | 12 |
| Abbildung 2: Anzahl Sozialhilfeempfänger/-innen von 2005 bis 2014 | 19 |
| Abbildung 3: Total Ausgaben für die Arbeitslosenversicherung (ALV) von 2000 bis 2014..... | 20 |
| Abbildung 4: Spektrum der Sozialfirmen zwischen Markt und Staat | 21 |
| Abbildung 5: Einordnung der unterschiedlichen Typen von Sozialfirmen | 22 |
| Abbildung 6: Herkunft der finanziellen Mittel in der Schweiz und in Europa | 24 |
| Abbildung 7: Die zehn grössten Herausforderungen der Schweizer WISE..... | 25 |
| Abbildung 8: Zentrale Faktoren bei der Auswahl der Stichprobe..... | 30 |
| Abbildung 9: Hermeneutische Spirale..... | 32 |
| Abbildung 10: Vor- und Nachteile von zusätzlicher unternehmerischer Orientierung anhand der vier Themenbereiche | 37 |
| Abbildung 11: Gesellschaftliches Nutzenpotential verschiedener Effizienzstufen | 42 |
| Abbildung 12: Competitiveness Schemes..... | 46 |
| Abbildung 13: Einordnung der untersuchten Sozialfirmen und weiterer Organisationsformen im ersten und zweiten Arbeitsmarkt..... | 53 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Verteilung der Organisationen nach vorherrschender Integrationsdauer und Klientenkategorie.. | 23 |
| Tabelle 2: Übersicht der interviewten Sozialfirmen (1-4) | 30 |
| Tabelle 3: Übersicht der interviewten Sozialfirmen (5-12) | 31 |
| Tabelle 4: Coding Frame, Themenfelder 1 und 2 | 33 |
| Tabelle 5: Coding Frame, Themenfelder 3 und 4 | 34 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|---|
| Abb. | Abbildung |
| AiS | Arbeitsintegration Schweiz (Fachverband) |
| ALV | Arbeitslosenversicherung |
| Aufl. | Auflage |
| BfS | Bundesamt für Statistik |
| bzw. | beziehungsweise |
| Ed./Eds. | Editor, Editors / Herausgeber |
| | Edition / Auflage |
| EMES | Europäisches Forschungsnetzwerk im Bereich von Sozialfirmen |
| et al. | et alii / und andere |
| etc. | et cetera / und so weiter |
| FUGS | Fachverband unternehmerisch geführter Sozialfirmen |
| Hrsg. | Herausgeber |
| IV | Invalidenversicherung |
| Kap. | Kapitel |
| PERSE | Studie, welche sich mit den Besonderheiten und Erfolgsfaktoren von Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration auseinandersetzt (<i>„The Socio-Economic Performance of Social Enterprises in the Field of Work-Integration“</i>) |
| RAV | Regionale Arbeitsvermittlungszentren |
| S. | Seite |
| SKOS | Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe |
| SUPSI | Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana / Hochschule im Tessin |
| Tab. | Tabelle |
| vs. | versus |
| WISE | Work Integration Social Enterprises / Sozialfirmen, die im Bereich der Arbeitsintegration tätig sind |
| z.B. | zum Beispiel |

1 Einleitung

Erst in den letzten Jahrzehnten ist der Begriff „Sozialfirma“ langsam aufgekommen. Wo früher gewinnorientierte Unternehmen mehr soziale Verantwortung übernommen haben, springen heute oft Sozialfirmen in die Bresche. Es entsteht eine neue Branche, welche eine Zwischenfunktion zwischen Markt und Staat einnimmt und mit ihrem unternehmerischen Ansatz versucht, soziale oder gesellschaftliche Probleme zu lösen.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Es gibt verschiedene Arten von Sozialfirmen, wobei hier der Fokus auf Sozialfirmen der Arbeitsintegration gelegt wird (*Work Integration Social Enterprises – WISE*). Diese sind aus den vielfältigen Problemen am Arbeitsmarkt entstanden, welche eine soziale Not auslösen. In der Schweiz ist die Situation zwar noch nicht so prekär wie in anderen Ländern, aber auch hier hat sich in den letzten Jahren eine beständig wachsende Sockelarbeitslosigkeit entwickelt (Blattmann & Merz, 2010, S. 21). Der Druck kommt von verschiedenen Seiten. Zum einen hat sich das durchschnittliche Wirtschaftswachstum seit den Neunzigerjahren stark abgeschwächt. Ausserdem gibt es durch den weltweiten Wettbewerb einen immer stärkeren Konkurrenzdruck, der sich auch auf Produktionskosten und Löhne auswirkt. In der Schweiz kam es daher in den letzten Jahrzehnten zu einer eigentlichen Deindustrialisierung. Viele einfache Arbeitsplätze wurden ins Ausland verlagert und immer mehr Niedrigqualifizierte blieben ohne Job zurück. Die internationale Konkurrenz bewirkt auch, dass viele Mitarbeiter dem gestiegenen Leistungsdruck am Arbeitsplatz nicht gewachsen sind.

Insgesamt stehen also immer mehr Personen ohne Arbeit da, Menschen, die arbeiten wollen und auch das Potential haben, eine Wertschöpfung zu erbringen. Die Probleme von Langzeitarbeitslosigkeit sind immens und können nebst sozialer Exklusion auch gesundheitliche Beschwerden zur Folge haben (Helbig, 2001, S. 17). Hier treten Sozialunternehmer auf den Plan, die mit einer klaren sozialen Mission und unternehmerischem Ansatz Arbeitsplätze für benachteiligte Menschen schaffen. Vor diesem Hintergrund sind in den letzten zwei Jahrzehnten viele Initiativen entstanden, die im Bereich der Arbeitsintegration tätig sind und sozialunternehmerisch handeln.

Dass der Finanzierungsdruck von staatlicher Seite in dieser Zeit massiv gestiegen ist, unterstützt die Idee von unternehmerisch handelnden Sozialfirmen, stellt sie aber auch vor grosse Herausforderungen. Vor dem Hintergrund maroder Staatsfinanzen und steigender Sozialausgaben wird immer mehr Eigenfinanzierung verlangt. Je stärker sich Sozialunternehmen unternehmerisch ausrichten, desto unabhängiger können sie von den öffentlichen Geldern werden. Allerdings besteht dann auch die Gefahr, dass die sozialen Zielsetzungen durch die stärkere ökonomische Orientierung erodiert werden.

1.2 Forschungsfragen und methodisches Vorgehen

Für die vorliegende Masterarbeit wurden zwölf Interviews mit Sozialunternehmern aus der gesamten Deutschschweiz geführt. Diese zwölf ausgewählten WISE unterscheiden sich bewusst in Grösse, Geschäftsmodell und Zielgruppe voneinander, um ein möglichst breites Spektrum der Deutschschweizer WISE-Landschaft abzudecken. Als Ergänzung zu diesen Interviews wurden zusätzlich noch Interviews mit einem Vertreter der Forschung auf diesem Gebiet sowie mit Vertretern der zwei Fachverbände *Arbeitsintegration Schweiz (AiS)* und *Fachverband unternehmerisch geführter Sozialfirmen (FUGS)* geführt.

Aufbauend auf der bisherigen Literatur zum Thema wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse wurden die Interviews anschliessend ausgewertet und mit Hilfe eines Kodierungsrasters Ergebnisse abgeleitet. Dabei standen folgende Fragestellungen im Zentrum, welche in der nachfolgenden Arbeit beantwortet werden sollen:

- Mit welchen Herausforderungen werden Schweizer WISE im aktuellen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld konfrontiert?
- Wie stark ist unternehmerisches Handeln bereits heute in Schweizer WISE ausgeprägt?
- Welche Vorteile bringt eine zunehmende unternehmerische Ausrichtung von WISE mit sich?
- Auf welche möglichen Gefahren muss dabei geachtet werden?

Die Antworten auf diese Forschungsfragen sollen dazu dienen, das Verständnis der untersuchten Organisationen zu verbessern und eine Grundlage für die weitere Forschung zu legen. Da der Fokus geographisch auf die Schweiz beschränkt ist, können auch Herausforderungen und Perspektiven diskutiert werden, welche für die hiesigen Sozialfirmen einzigartig sind. Die problemzentrierte und offene Art der Interviewführung brachte auch Themen zu Tage, die bisher in der Forschung noch nicht so breit diskutiert wurden, aber dennoch verschiedene Sozialfirmen betreffen.

Nach den anschliessenden Begriffsdefinitionen wird im folgenden Kapitel der theoretische Hintergrund von Sozialfirmen aus der Fachliteratur aufgebaut und damit eine solide Grundlage für die weitere Bearbeitung des Themas gebildet. Anschliessend wird in Kapitel 3 der Fokus auf die spezifische Situation in der Schweiz gelegt. Im darauffolgenden Methodenkapitel wird der Forschungsablauf genau beschrieben und theoretisch begründet. Im fünften Kapitel werden die zentralen Ergebnisse präsentiert, welche dann in Kapitel 6 genauer diskutiert und in einen grösseren Forschungszusammenhang gestellt werden.

1.3 Begriffsdefinitionen

In diesem Abschnitt sollen einige zentrale Begriffe definiert und deren Verwendung konkretisiert werden:

Sozialfirmen Sozialfirmen sind Organisationen, welche mit Hilfe unternehmerischer Ansätze sozial engagiert sind und einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. Die Begriffe „Sozialfirma“, „Sozialunternehmen“ und „soziale Unternehmung“ werden synonym verwendet. Eine ausführliche Definition erfolgt im Kapitel 2.3.

WISE Eine Sonderform nehmen Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration (WISE) ein, um die es in dieser Arbeit geht. Der Begriff „Arbeitsintegrationsfirmen“ wird synonym verwendet.

Klienten Die WISE bieten Arbeitsplätze für Menschen, die auf irgendeine Art benachteiligt sind und deshalb keine Arbeitsstelle im ersten Arbeitsmarkt finden können. Die Begriffe „Klienten“, „Beeinträchtigte“ und „Benachteiligte“ werden synonym verwendet.

Mitarbeiter / Fachmitarbeiter Mit „Mitarbeiter“ sind alle in einer Sozialfirma beschäftigten Personen gemeint, mit „Fachmitarbeiter“ hingegen nur die festangestellten Führungs- und Betreuungspersonen.

Erster vs. zweiter Arbeitsmarkt Der erste Arbeitsmarkt ist der normale kompetitive, auf dem die meisten Leute arbeiten. Hier gibt es keine staatliche Unterstützung. Im zweiten Arbeitsmarkt hingegen gibt es geschützte Arbeitsplätze, die auch subventioniert werden. Die meisten Sozialfirmen befinden sich im zweiten Arbeitsmarkt.

Konkurrenzverbot Viele der untersuchten Sozialfirmen unterstehen einem Konkurrenzverbot, welches im Arbeitslosenversicherungsgesetz definiert ist. Es geht darum, dass durch die Aktivitäten von Sozialfirmen das lokale Gewerbe nicht Aufträge verliert und ihrerseits Arbeitsplätze abbauen muss. Diese Konkurrenzklausel gilt nicht für reine IV-Betriebe. Diese werden in der vorliegenden Arbeit aber ohnehin nicht betrachtet.

Tripartite Kommissionen Die tripartiten Kommissionen sind in der Schweiz kantonale Gremien aus Vertretern von Behörden, Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie definieren beispielsweise die genaue Umsetzung des Konkurrenzverbotes.

Eigenfinanzierung Darunter wird jene Finanzierung verstanden, die von der Sozialfirma selbst erbracht wird. Dabei gibt es verschiedene Definitionen. In dieser Arbeit umfasst die Eigenfinanzierung nur Markterlöse, die durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen erwirtschaftet werden, Lohnrefinanzierungen sind darin nicht enthalten. Der „Eigenfinanzierungsgrad“ entspricht also den Markterlösen dividiert durch das gesamte Budget einer Sozialfirma.

2 Hintergrund

In diesem Kapitel soll die bisherige Literatur zum Thema analysiert werden. Damit wird eine theoretische Grundlage aufgebaut, auf welcher später dann die Erkenntnisse aus den Interviews diskutiert werden können.

2.1 Die Entwicklung des modernen Wohlfahrtsstaates

Soziale Einrichtungen gibt es schon lange. Die ersten wohltätigen Organisationen gab es bereits im frühen Mittelalter (Stolleis, 2013, S. 24). Diese wurden entweder von kirchlicher Seite ins Leben gerufen oder von weltlichen Mäzenen gegründet und unterstützt (S. 25). Das christliche Weltbild war bei beiden Formen meist die Grundlage und Stolleis (2013) argumentiert sogar, dass dieses Weltbild eine entscheidende Rolle bei der Entstehung der Wohlfahrtsstaaten spielte. Dem christlichen Glauben wohne ein besonderer Altruismus inne, da Werte der Nächstenliebe eine zentrale Rolle einnahmen (S. 30). Und so wurden aus dieser Motivation heraus zahllose Waisenhäuser, Altenheime, Spitäler und Armenhäuser gegründet. Davor dienten die Klöster oft als Zentren des christlichen Sozialwesens (ebd.).

Die christlichen Kirchen spielten auch eine zentrale Rolle in der frühen Moderne, als sich die Staaten konsolidierten (ebd.). Auch gewisse Arten von Versicherungssystemen waren gemäss Stolleis (2013) schon von alters her bekannt, sei dies innerhalb von Familien und Nachbarn, von bestimmten Schichten oder von ganzen Gesellschaften (S. 24).

In den Zeiten der Industrialisierung wurden viele Probleme grösser und das Leben in der Stadt gestaltete sich für zahlreiche Personen schwierig. Daher entwickelten sich in verschiedenen europäischen Ländern parallel Wohlfahrtsstaaten. Die Zentren der Entwicklung waren Kontinentaleuropa, Skandinavien und Grossbritannien. Das Bevölkerungswachstum war enorm, die Leute drängten in die Städte auf der Suche nach Arbeit und landeten dort oft in den Armenvierteln, wo auch die hygienische Situation oft prekär war. Gewerkschaften entstanden, um die arbeitende Bevölkerung vor der Ausnützung durch die Kapitalisten zu schützen. Und auch von kirchlicher oder karikativer Seite entstanden verschiedene Organisationen, um die Situation der sozialen Randschichten zu verbessern. Auch Stiftungen und Genossenschaften entstanden wie etwa die Raiffeisen-Genossenschaft. In der Zeit des Deutschen Kaiserreiches bildeten sich in Deutschland dann die ersten Sozialversicherungen aus. (Stolleis, 2013, S. 40-43)

Gemäss Degen (2005) richtete sich damals die Sozialpolitik in erster Linie auf den Schutz der Arbeiterschaft aus (S. 18). Erst „im Laufe der Zeit erfasste sie weitere soziale Schichten und Kategorien, so Angestellte, Bauern, Gewerbetreibende, Jugendliche, Studierende, Mieter, freie Berufe und kinderreiche Familien“ (ebd.). Aus dem gewerkschaftlichen Arbeitnehmerschutz entwickelten sich die Sozialversicherungen, deren Prinzip nach und nach auch auf weitere Bevölkerungsgruppen ausgeweitet wurde (S. 24 ff.).

In den Anfangszeiten des Schweizerischen Bundesstaates bis zum zweiten Weltkrieg war der Sozialstaat noch kaum ausgebaut. Im politisch liberal geprägten Umfeld wurde mehr auf Eigenverantwortung als auf staatliche Unterstützung gesetzt (Adam et al., 2015, S. 13). Aus dieser Zeit stammt auch das Subsidiaritätsprinzip, da die Gemeinden und Kantone für ihre Bürger die wichtigsten und an die lokalen Bedürfnisse angepassten sozialen Leistungen erbrachten (ebd.).

Nach dem Weltkrieg erlebte der Sozialstaat in der Schweiz einen raschen Aufschwung. Dazu kam auch eine zunehmende gesellschaftspolitische Komponente (Degen, 2005, S. 32). 1948 wurde die Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) und einige Jahre später auch die Invalidenversicherung (IV) eingeführt (Adam et al., 2015, S. 13). Die Wirtschaft florierte nach Beendigung des zweiten Weltkrieges dreissig Jahre

lang. Bis in die Siebzigerjahre gab es deshalb auch kaum Arbeitsintegrationsangebote und keine Arbeitslosenversicherung (S. 14). Ausgelöst durch die Wirtschaftskrise erhielt der Wohlfahrtsstaat ab Mitte der Siebzigerjahre erneut Auftrieb. Über die Jahre wurde er dann schrittweise weiter ausgebaut und an das Niveau anderer vergleichbarer Länder angepasst (ebd.).

Seit der Jahrtausendwende wird der Sozialstaat vermehrt kritisiert und die Kosten wachsen stärker als das Bruttoinlandprodukt. Wie in vielen Ländern sinkt auch in der Schweiz das Vertrauen in die Politik, soziale Probleme zu lösen und auch politisch weht angesichts der finanziellen Schwierigkeiten ein zunehmend rauer Wind (Degen, 2005, S. 41). Vor diesem Hintergrund entspricht die Entstehung von Sozialfirmen dem Zeitgeist und sie ist eine logische Entwicklung, die das Potential hat, einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen.

2.2 Theorie des dritten Sektors (Staatsversagen & Marktversagen)

In diesem Kapitel sollen die Probleme und Grenzen einer klassischen Zwei-Sektoren-Ökonomie mit Markt und Staat beschrieben werden. Anhand des bisherigen Diskurses wird so die Theorie des dritten Sektors umrissen und seine Bedeutung hervorgehoben.

In seinem Grundlagenartikel “Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy” beschreibt Burton A. Weisbrod (1977) die Unterscheidung von marktwirtschaftlicher und staatlicher Bereitstellung von Gütern (S. 51). Dabei entwickelt er die Theorie eines dritten Sektors, der Unzulänglichkeiten der Zwei-Sektoren-Ökonomie ausgleicht. Anhand von kollektiven Gütern zeigt er auf, dass sowohl die marktwirtschaftliche wie auch die staatliche Bereitstellung nicht zufriedenstellend sein können (S. 52). Bei diesen Gütern ist es schwierig, einen Preis zu verlangen, der die Grenzkosten deckt, und dennoch eine ausreichende Menge auf dem Markt bereit zu stellen. Die Menge wird normalerweise suboptimal sein, und darum eignen sich kollektive Güter nicht, um im ersten Sektor bereitgestellt zu werden (S. 58). Aber auch die Bereitstellung durch den Staat ist hier nicht nutzenmaximierend und damit suboptimal, da manche Personen *oversatisfied* und andere *undersatisfied* werden (S. 54-55). Das Problem liegt darin, dass nicht alle den gleichen Grenznutzen in Bezug auf ein bestimmtes Produkt haben und daher die Steuern, die sie bereit sind, dafür zu bezahlen, unterschiedlich sind. Weil aber die Steuern nicht nach dem Grenznutzen der einzelnen Personen berechnet werden, sind die resultierenden Mengen für manche Personen zu hoch (*oversatisfied consumers*) und für andere zu niedrig (*undersatisfied consumers*) (ebd.).

Auf den Bereich der Arbeitsintegration übertragen, können die Arbeitsintegrationsplätze als kollektives Gut betrachtet werden, da sie der Gesellschaft als Ganzes nutzen. Würde dieser Bereich allein der Privatwirtschaft überlassen werden, gäbe es wohl weniger Angebote, als sich die meisten Menschen wünschen würden. Daher gibt es auch von staatlicher Seite Angebote bzw. Angebote, die zu einem grossen Teil vom Staat finanziert werden. Gemäss Modell finden manche Personen nun die Anzahl dieser Angebote genau richtig, andere aber finden, dass der Staat zu viel Geld dafür aufwendet und zurückfahren sollte. Und wieder andere halten die Situation für unbefriedigend, da immer noch viele Arbeitswillige keine Arbeitsstelle haben. Diese Modellannahmen scheinen sehr plausibel zu sein, wenn die politische Diskussion verfolgt wird.

Für die Personen, die mit der Aufteilung unzufrieden sind, bieten sich nach Weisbrod (1977) nun verschiedene Möglichkeiten. Er fokussiert dabei insbesondere auf die Personen, die sich eine höhere Menge des Gutes wünschen würden. Entweder können ergänzend zum Staat auch noch Substitute auf dem privaten Markt angeboten werden (S. 57). Dies wäre im Bereich der Arbeitsintegration beispielsweise der Fall, wenn mit dem Kauf gewisser Produkte Arbeitsintegrationsbemühungen von gewinnorientierten Firmen unterstützt werden könnten, welche die staatlichen Integrationsprogramme ergänzen. Die andere

Möglichkeit ist, dass auf privater Initiative Organisationen entstehen, welche dort in die Bresche treten, wo staatliche Massnahmen nicht ausreichen (S. 59). Dies ist der Fall, wenn Sozialfirmen oder Integrationsprogramme aus privater Initiative gegründet werden. Es entsteht ein neuer Sektor, ergänzend zu Markt und Staat, der diese ergänzt (ebd.).

Eine solche Aufteilung der Gesellschaft in verschiedene Sektoren ist in der Literatur sehr verbreitet (vgl. z.B. Alter, 2007, S. 68 ff.; Ebrahim et al., 2014, S. 82). Der Nonprofit-Sektor kann verschiedene Ausprägungen haben, welche mehr oder weniger unternehmerisch ausgerichtet sind. Entscheidend ist, dass die einzelnen Initiativen dazu beitragen, die Gesamtwohlfahrt in einer Gesellschaft zu steigern, indem sie Lücken zwischen marktwirtschaftlicher Produktion und staatlicher Bereitstellung schliessen (Salamon, 1987, S. 35). Zentrale Treiber für die Entstehung solcher Initiativen sind das steigende ökonomische Ungleichgewicht zwischen sozialen Schichten, Ineffizienz und Unzufriedenheit mit der staatlichen Bereitstellung, sowie die Tatsache, dass sich in vielen Ländern der Staat aus ideologischen und finanziellen Gründen aus diversen Bereichen zurückzieht (Nicholls, 2006, S. 2). Gemäss Weisbrod (1997) ist die Finanzierung des Nonprofit-Sektors naturgemäss schwierig. Daher mache es durchwegs Sinn, wohlthätige private Initiativen mit Steuergeldern zu subventionieren (S. 64-66).

Es kann festgestellt werden, dass in heterogenen Gesellschaften der Bedarf nach Leistungen des dritten Sektors grösser ist, weil dann die Anzahl der Personen, die mit der Bereitstellung unzufrieden sind, höher ist. In diversen oder individualistischen Gesellschaften, wie z.B. den USA hat deshalb der Nonprofit-Sektor eine grössere Bedeutung (Weisbrod, 1997, S. 542).

2.3 Theorie der Sozialfirmen

Als Teil dieses dritten Sektors sind in den letzten Jahrzehnten verschiedene Einrichtungen und Unternehmen entstanden, welche die soziale und die wirtschaftliche Sphäre vereinen. *Social Entrepreneurship* ist ein relativ neues Wort in der Forschung (Doherty et al., 2014, S. 417). Dies hängt damit zusammen, dass erst durch die Wachstumsschwäche in den Siebzigerjahren die Unvollständigkeit der Zwei-Sektoren-Ökonomie offenbar wurde. Da gewisse Bedürfnisse weder vom Markt noch vom Staat zufriedenstellend gestillt werden konnten, sind (halbstaatliche) Institutionen und Sozialfirmen in die Bresche gesprungen (OECD, 1999, S. 12).

2.3.1 Entwicklung und Definition

Defourny und Nyssens (2010) beschreiben in Ihrem Artikel die Entstehung von Sozialunternehmen in Europa und den USA. In den meisten westeuropäischen Ländern entwickelte sich die Wirtschaft nach Ende des Zweiten Weltkriegs gut und das Zusammenspiel zwischen Markt und Staat funktionierte. Dennoch entstanden verschiedene private und genossenschaftliche Initiativen, um Problemen wie Armut oder Wohnungsknappheit entgegen zu wirken. In den späten Siebziger- und frühen Achtzigerjahren wurde das Versagen der beiden Sektoren Markt und Staat in der Bewältigung sozialer Probleme offenbar, als die Arbeitslosigkeit stieg und insbesondere auch eine entstehende Sockelarbeitslosigkeit zu beobachten war. Gleichzeitig mussten die Staaten sparen und ihre teilweise hohen Budgetdefizite verringern. (Defourny & Nyssens, 2010, S. 34)

Aus dieser Situation heraus begannen die ersten Sozialfirmen zu entstehen und es kam eine neue Dynamik in Bereich der sozialen Wohlfahrt. Jacques Defourny (2001) beschreibt, wie ein neuer „*welfare mix*“ entsteht, der die Verantwortlichkeiten, welche der Wohlfahrtsstaat bisher allein getragen hat, auf mehrere – auch private – Akteure verteilt werden (S. 2). Dadurch gibt es Bewegung im dritten Sektor und es entstehen neue Akteure, die Lösungen für bekannte Probleme anbieten. Insgesamt sinkt die Bedeutung des Staates innerhalb des sozialen Bereiches (ebd.).

Innerhalb dieser Entwicklung spielen Sozialunternehmen eine grosse Rolle. Sie sind von ihrer Identität her etwas Neues, eine Art Revolution (Dart, 2004, S. 411), denn auch innerhalb des dritten Sektors stellen Sozialunternehmen eine Besonderheit dar. Sie unterscheiden sich klar von den klassischen Nonprofit-Organisationen in ihrer Funktionsweise, ihrem Selbstverständnis und ihren Werten und Normen (vgl. Dart, 2004; Defourny, 2001; Gonin & Gachet, 2015). Doch ab wann wird von einer Sozialfirma gesprochen und was sind ihre Definitionskriterien?

Das anerkannte europäische Forschungsnetzwerk EMES, dessen Mitglieder im Bereich Social Entrepreneurship und Sozialfirmen forschen, hat eine Definition für Sozialfirmen veröffentlicht. Die ursprüngliche Version stammt von Defourny (2001) und beinhaltet vier unternehmerische und fünf soziale Komponenten, welche Sozialfirmen ausmachen und ihre Besonderheiten beschreiben (S. 16-18). Diese Definition wird später von Defourny und Nyssens (2012) noch leicht angepasst, indem dieselben Kriterien auf drei Dimensionen aufgeteilt werden. Die einzelnen Punkte sollen nun aufgezählt und kurz erläutert werden (Defourny & Nyssens, 2012, S. 12-15):

Unternehmerische Dimension

- a) *A continuous activity producing goods and/ or selling services* – Sozialfirmen beteiligen sich aktiv am Wirtschaftsleben und haben echte Kunden- und Lieferantenbeziehungen.
- b) *A significant level of economic risk* – die finanziellen Ressourcen werden nicht ausschliesslich von der öffentlichen Hand oder Sponsoren zur Verfügung gestellt, sondern müssen durch Marktaktivitäten erwirtschaftet werden.
- c) *A minimum amount of paid work* – Sozialfirmen sind nicht etwas ganz Unverbindliches und werden nicht allein von ehrenamtlichen Mitarbeitern getragen.

Soziale Dimension

- d) *An explicit aim to benefit the community* – das zentrale Ziel von Sozialfirmen muss es sein, der Gesellschaft als Ganzes oder einer bestimmten Personengruppe zu dienen.
- e) *An initiative launched by a group of citizens or civil society organisations* – Sozialfirmen entstehen durch die Initiative engagierter Bürgerinnen und Bürger oder von Verbänden und nicht von staatlichen Institutionen.
- f) *A limited profit distribution* – da die Sozialfirma nicht in erster Linie den Kapitalinhabern dienen soll, gibt es – falls überhaupt – nur eine eingeschränkte Gewinnausschüttung.

Participatory Governance Dimension

- g) *A high degree of autonomy* – Sozialfirmen werden nicht von staatlichen Institutionen gesteuert oder gemanagt. Sie haben ein hohes Mass an Autonomie was ihre Aktivitäten betrifft.
- h) *A decision-making power not based on capital ownership* – die Mitbestimmungsrechte basieren nicht allein auf Kapitalanteilen und die wesentlichen Entscheide werden nicht von den Mehrheitseigentümern gefällt. Der Grundsatz „one member, one vote“ gilt.
- i) *A participatory nature, which involves various parties affected by the activity* – die Bedürfnisse aller von den Unternehmensaktivitäten betroffenen Anspruchsgruppen werden berücksichtigt.

Die EMES Definition ist zwar am weitesten verbreitet, aber da die Theoriebildung in diesem jungen Forschungsgebiet noch im Gang ist, gibt es viele weitere Definitionsversuche (Khieng & Dahles, 2015, S. 221). Khieng und Dahles (2015) vergleichen in Ihrem Forschungspapier verschiedene Definitionen von Sozialfirmen und stellen fest, dass die allermeisten dieser Definitionen zwei Komponenten beinhalten, nämlich eine soziale und eine unternehmerische (ebd.). Diese „Dual Value Creation“ (Alter, 2007, S. 15) ist den Sozialfirmen inhärent und für viele Organisationen ein eigentliches Definitionskriterium. Alter (2007) definiert sie als Organisationen mit einer sozialen Mission („*social purpose*“), die einen unternehmerischen Ansatz verfolgen („*enterprise approach*“) und eine soziale Eigentümerstruktur aufweisen („*social ownership*“; S. 18). Sozialunternehmen sind in ihrem Grundverständnis „*multiple goal and multi purpose organisations*“ (Campi, Defourny & Grégoire, 2006, S. 29 ff.). In irgendeiner Art bestehen diese zwei Komponenten also in jeder Sozialfirma. Im Folgenden werden diese beiden Sphären genauer angeschaut und im Anschluss wird eine eigene Definition präsentiert.

2.3.2 Diskussion und eigene Einordnung

Die soziale Komponente beinhaltet das soziale Selbstverständnis als eigentlicher Existenzgrund der Organisation. Das Wesen einer Sozialfirma ist von Grund auf sozial und es wird eine soziale Zielsetzung verfolgt („*social purpose*“). Diese Unternehmen verfolgen eine bestimmte Mission, um langfristigen sozialen Wert aufzubauen („*social value creation*“, Dees, 1998b). Oder, wie es Fueglistaller, Müller, Müller und Volery (2016) definieren, steht bei Sozialunternehmen die „Lösung eines gesellschaftlichen Problems mit unternehmerischen Mitteln“ im Zentrum (S. 360).

Hier wird auch die zweite Komponente betont, dass „unternehmerische Mittel“ angewendet werden. Es handelt sich also nicht um eine reine Umverteilung von Gütern. Doch was bedeutet eine unternehmerische Ausrichtung konkret? Für den österreichischen Ökonomen Josef Schumpeter ist Innovation das zentrale Merkmal von unternehmerischem Handeln (Khieng & Dahles, S. 221). Es gehe darum, Marktpotentiale und Opportunitäten mit immer neuen Mitteln möglichst gut auszuschöpfen und die eigenen Prozesse dahingehend zu optimieren, dass Marktbedürfnisse immer effizienter gestillt werden können. Der Unternehmer ist somit in erster Linie Innovator, der niemals nur verwaltet, sondern immer neue Opportunitäten sucht und diese mit neuen Ideen ausnützt (Chell, 2007, S. 8). Hier schliesst Alex Nicholls (2006) an, wenn er Sozialunternehmer als „*disruptive change-agents*“ bezeichnet, die mit unkonventionellen und effektiven Mitteln zur Lösung sozialer Probleme beitragen ohne sich dabei von irgendwelchen Konventionen oder Denkmustern einschränken zu lassen (S. 10). Auch Dees (1998) betont, dass „*recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve [a] mission*“ soziales Unternehmertum ausmacht (S. 4). Ebenso wichtig sei ein kontinuierliches Engagement, welches Innovation, Anpassungsfähigkeit und Lernbereitschaft miteinschliesse (ebd.).

Ein weiteres zentrales Merkmal von unternehmerischem Handeln ist neben der Innovation auch die Interaktion am Markt (Defourny, 2001, S. 16-17). Unternehmen produzieren Güter oder Dienstleistungen und verkaufen diese auf dem Markt. Diese Art von Marktaktivität muss bei allen Sozialfirmen vorhanden sein. Dazu gehört auch die stetige und unabhängige Interaktion mit Kunden und Lieferanten in einem kompetitiven Marktumfeld (Zeyen et al., 2013, S. 99-100).

Als weiterer Punkt gehört unternehmerisches Risiko zu unternehmerischem Handeln dazu. Das mutige Vorwärtsgen sei wichtig, so Dees (1998b), auch in Situationen, wo der Ausgang ungewiss ist (S. 4). Ein (Sozial-)Unternehmer lässt sich nicht durch die momentanen Ressourcen limitieren, sondern denkt weiter (ebd.). Auch Alter (2007) beschreibt das Eingehen von Risiken als wichtige Komponente von unternehmerischem Handeln (S. 90).

Schliesslich ist auch ein effizienter und ökonomischer Umgang mit den vorhandenen Ressourcen für Sozialfirmen zentral, was als „*cost-effectiveness*“ bezeichnet wird (Alter, 2007, S. 86).

Zusammenfassend benennt Alter (2007) vier Bereiche, in denen sich Sozialunternehmen von klassischen Nonprofit-Organisationen unterscheiden (S. 90):

- **„Innovation:** *‘Thinking outside the box’, the organization finds new and creative approaches to solving social and financial problems and generating social value.*
- **Entrepreneurship:** *Risk-taking and market-oriented decision-making are based on market opportunities and threats.*
- **Change Management:** *The organization learns to both embrace and manage change, rather than to fear or resist it, becoming more adaptive and flexible in the face of change.*
- **Results Orientation:** *By integrating standard business practices and tools, the organization becomes more focused on results and accountable to achieving them.”*

Diese Faktoren sind nützlich, um ein Sozialunternehmen in Abgrenzung zu den klassischen Nonprofit-Organisationen zu definieren. Auf Grundlage der obenstehenden Diskussion und aufbauend auf der EMES-Definitionen von Defourny (2001) bzw. Defourny und Nyssens (2012) wurde vom Autor eine eigene Definition formuliert, welche besonders gut auf Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration passt und im nachfolgenden Teil der Arbeit angewendet wird. Sie bildet auch die Eckpunkte für den in den Gesprächen verwendeten Interviewleitfaden.

Folgende Punkte machen demnach eine Sozialfirma aus:

A) Unternehmerisches Handeln

- Unternehmerisches Risiko
- Innovation / Veränderung
- Marktaktivität, Interaktion mit Kunden und Lieferanten
- Sparsamer und effizienter Umgang mit Ressourcen (Betriebskosten, etc.)

B) Unabhängigkeit (regulatorisch, finanziell)

- Möglichkeit, Gewinne zurückzustellen und Investitionen zu machen
- beträchtlicher Eigenfinanzierungsgrad, Markterlöse sind zentrale Einnahmequelle

C) Soziale Ziele

- Klare soziale Mission, die gelebt und umgesetzt wird (auch von Eigentümern getragen)
- Keine vollständige Gewinnausschüttung
- Mitarbeiter (egal ob mit oder ohne Einschränkung) sind die zentrale Ressource und werden gefördert und gefordert

Obwohl durch diese Definition der Bereich der Sozialfirmen hier recht eng gefasst wird, wurden im Rahmen der Interviews auch Firmen befragt, auf die diese Definition nicht vollumfänglich zutrifft. Hier werden

Sozialfirmen im engeren Sinn definiert, aber dennoch sind auch andere Modelle relevant als Untersuchungsobjekte (z.B. Verein Kompass, etc.). Schliesslich geht es in der vorliegenden Arbeit auch um einen Entwicklungsprozess zu mehr unternehmerischem Handeln und die damit verbundenen Vor- und Nachteile.

2.4 Besonderheiten von Arbeitsintegrationsfirmen (WISE)

In diesem Kapitel soll auf die Besonderheiten und Typen von Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration eingegangen werden. Diese *Work Integration Social Enterprises* (WISE) haben zum Ziel, Arbeitsplätze für Menschen zu schaffen, welche in gewinnorientierten Firmen keiner Arbeit nachgehen können, aber dennoch zumindest teilweise arbeitsfähig sind.

In den letzten Jahren sind viele WISE entstanden, was aus dem sozialen Kontext heraus zu betrachten ist. Die sozialen Probleme auf dem Arbeitsmarkt sind bekannt (vgl. Borzaga & Loss, 2006, S. 170-171). Während die Arbeitslosigkeit in vielen Ländern steigt, wächst die Wirtschaft nicht mehr so stark, um diesem Anstieg entgegenzuwirken. Zudem müssen in vielen Ländern auch grosse Budgetdefizite abgebaut werden, weshalb die Staaten nicht mehr so viel Geld in Integrationsmassnahmen investieren können (PERSE, 2016, S. 1). Daneben tragen auch schwächer werdende soziale Bindungen zur Problematik bei (ebd.). All das bewirkt, dass die klassischen Institutionen und Organisationen des dritten Sektors nicht mehr in der Lage sind, die Probleme zu lösen und deshalb neue, innovative Lösungen gefragt sind.

In Europa gab es vom Forschernetzwerk EMES aus eine breit angelegte Studie mit dem Namen PERSE, die sich mit den Besonderheiten sowie den Erfolgsfaktoren von WISE auseinandersetzt („The Socio-Economic **P**erformance of **S**ocial **E**nterprises in the Field of Work-Integration“; PERSE, 2016, S. 1). Um den sozio-ökonomischen Erfolg dieser Sozialfirmen zu definieren, wurden Daten zu WISE in elf EU-Staaten gesammelt. Daneben war es auch ein explizites Ziel, die Forschung in diesem Gebiet weiterzubringen (PERSE, 2016, S. 1; Nyssens, 2006, S. 314). Insgesamt wurden in den besagten elf Ländern 162 Betriebe ausgewählt, welche im Jahr 2001 mehr als 6'000 Arbeitsplätze für Benachteiligte anboten. Die Produkte, welche von diesen WISE hergestellt werden, sind ebenso vielfältig wie die Hintergründe der Personen, die sie beschäftigen. (ebd.)

So gibt es WISE, welche private Güter produzieren und diese auf dem normalen Markt kompetitiv und zu Marktbedingungen anbieten. Auf der anderen Seite des Spektrums befinden sich Sozialfirmen, welche öffentliche Güter produzieren, das heisst sich zum Beispiel im Bereich Umwelt oder soziale Dienste organisieren (Nyssens, 2006, S. 315). Eine solche enge Verknüpfung zu staatlichen Aufgaben ist in der Schweiz weniger zu beobachten als in benachbarten Ländern (Crivelli et al., 2012, S. 14). Insgesamt wurden im Rahmen der PERSE-Studie 44 verschiedene Arten von WISE ausgemacht.

Der Zweck all dieser unterschiedlicher WISE ist es, benachteiligte Personen wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren und ihnen gleichzeitig einen Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen (Borzaga & Loss, 2006, S. 172; vgl. auch Blattmann & Merz, 2010, S. 47). Dies ist deshalb so entscheidend, weil zu bei längerer Arbeitslosigkeit zu den Problemen, welche zum Verlust der Arbeit geführt haben, noch weitere dazu kommen (Helbig, 2001, S. 7 ff.). Diese Folgen der Langzeitarbeitslosigkeit können für die betroffenen Menschen gravierend sein. Oft entwickelt sich eine Abwärtsspirale aus sozialer Exklusion, Süchten, Geldproblemen und einem ungesunden Lebensstil (S. 13). Borzaga und Loss (2006) beschreiben die verschiedenen Hintergründe der Personen, die bei WISE eine Arbeitsstelle finden. Sie erhoben im Rahmen des PERSE-Projektes Daten von 949 solchen Personen und werteten Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Grund der Beeinträchtigung und Arbeitsmarktfähigkeit aus.

Dabei definieren sie die folgenden sechs Zielgruppen für WISE (S. 178-180):

- *high-educated and easily employable adult men (group 1)*
- *adult low-educated unemployed (group 2)*
- *young high-educated unemployed (group 3)*
- *low-educated women without unemployment benefits (group 4)*
- *hardly employable trainees (group 5)*
- *the most precarious men, generally inactive (group 6)*

Die Probleme der betroffenen Menschen, sich im ersten Arbeitsmarkt zurechtzufinden, können dabei sowohl von der Ausgangslage auf dem Arbeitsmarkt wie auch von deren persönlichen Situation herrühren (Borzaga & Loss, 2006, S. 188). In sehr vielen Fällen ist es jedoch eine Kombination aus beidem (ebd.). Persönliche oder familiäre Probleme, soziale Exklusion und physische oder mentale Einschränkungen können also die Arbeitsmarktfähigkeit ebenso stark beeinträchtigen wie schlechte Qualifikationen und lange Fehlzeiten vom Arbeitsmarkt (ebd.).

Wie alle Sozialfirmen zeichnen sich auch die WISE durch die ihre *multiple-goal* Struktur aus. Diese Verbindung aus sozialen und wirtschaftlichen Zielen macht ihre Identität entscheidend aus und beschert diesen Organisationen auch eine gewisse Komplexität. Bei den WISE macht die Integration von benachteiligten Personen durch produktive Wertschöpfung deren primäre Mission aus (Nyssens, 2006, S. 315). Dadurch wird den betreffenden Personen nicht nur die Möglichkeit gegeben, sich in einem arbeitsmarktnahen Umfeld zu beweisen und Erfahrungen zu machen, sondern auch produktiv tätig zu sein und einen Mehrwert für andere zu schaffen. Dennoch ist dieses Ziel in erster Linie sozialer Natur.

Gemäss Nyssens (2006, S. 315) ist Produktion ein zentraler Bestandteil der Identität von WISE. Dies beinhaltet zwei verschiedene Ziele. Zum einen kann dadurch den beeinträchtigten Personen eine sinnvolle Beschäftigung angeboten werden, welche ihnen ein Gefühl von Wertschätzung und Befriedigung gibt. Sie sind Teil der Wertschöpfungskette und damit in der Lage, einen Mehrwert für die Volkswirtschaft zu bringen. Dies ist eine soziale Zielsetzung im Sinne der Integration. Auf der anderen Seite bringt es die produktive Tätigkeit auch mit sich, dass die Kosten der Integration teilweise gedeckt werden können, was wiederum ein wirtschaftliches Ziel ist (ebd.).

Ein weiteres Ziel vieler WISE besteht darin, durch ein gutes Beispiel und gezielte Interessensvertretung die sozialpolitische Agenda zu beeinflussen und soziale Probleme der Öffentlichkeit bekannt zu machen (Nyssens, 2006, S. 316).

2.5 Stand der Forschung – Hybride Organisationen

In den folgenden Abschnitten sollen die aktuellen Forschungsthemen zum Thema WISE beschrieben werden. Insbesondere geht es hier um die Theorie zur Entstehung von sogenannten „hybriden Organisationen“, welche verschiedene Zielkategorien in sich vereinen und somit gleichzeitig sozial und unternehmerisch orientiert sind.

2.5.1 Kennzeichen von WISE und Hybridisierung

Work Integration Social Enterprises werden als *multiple-goal organisations* beschrieben, während nach der klassischen Theorie gewinnorientierte Firmen nur ein Ziel haben, nämlich die Gewinnmaximierung (Campi et al., 2006, S. 31). Dies ist natürlich etwas zu kurz gefasst, da viele Firmen auch weitere, mitunter sehr

soziale Ziele verfolgen. Aber dennoch wird offensichtlich, dass Sozialfirmen eine besondere Zielstruktur aufweisen (ebd.). Sie verfolgen gemäss Campi et al. (2006) mindestens drei verschiedene Ziele (S. 30):

- Soziale Ziele
- Ökonomische Ziele
- Gesellschaftspolitische Ziele

Neben dieser Zielpluralität kennzeichnen sich WISE auch durch eine *multi-stakeholder* Struktur (Campi et al., 2006, S. 35-36), bei der auf die Anliegen unterschiedlicher Anspruchsgruppen eingegangen wird (Klienten, Mitarbeiter, Geschäftsführung, Eigentümer, staatliche Institutionen, Öffentlichkeit, Kunden, Lieferanten, Anwohner, etc.). Sowohl die *multiple-goal* als auch die *multi-stakeholder* Struktur gehören zur Identität der WISE und können auch empirisch nachgewiesen werden (S. 32&37). Aufgrund dieser Strukturen entwickeln sich Sozialfirmen oft als *hybride Organisationen*, welche sowohl Aspekte von gewinnorientierten wie auch von Non-Profit Organisationen vereinbaren (Battilana, Lew, Walker & Dorsey, 2012, S. 51).

Zeyen et al. (2013) zeigen klar auf, wie sich Sozialfirmen in Ihrer grundlegenden Logik von gewinnorientierten Unternehmen unterscheiden. So werden Sozialfirmen nicht aus Eigeninteresse gegründet, sondern mit dem Ziel, soziale Probleme zu lösen. Es werden nicht die attraktivsten Branchen ausgesucht, sondern oft wird in einem schwierigen Umfeld produziert, um mehr gesellschaftlichen Wert zu generieren (*social value*; S. 95-96). Um diese Herausforderungen effektiv anzugehen, brauche es Innovation, Flexibilität und ein motivierendes Arbeitsumfeld. All dies könne nirgends besser sichergestellt werden als in einem unternehmerischen Umfeld. Das Ziel seien Unternehmen, welche sich selber finanzieren können und gleichzeitig in der Lage sind, soziale Probleme zu lösen (S. 97). Alle unternehmerischen Sozialfirmen sind in gewisser Weise hybride Organisationen, da sie sich verschiedene Ziele setzen, welche sie erreichen möchten (vgl. *multiple-goal organisations*). Doherty, Haugh und Lyon (2014) definieren sie sogar als Vorzeigemodell hybrider Organisationsformen, da sie verschiedene Sektoren und Logiken miteinander verknüpften. Sie sind deshalb Mischformen aus klassischen gewinnorientierten Firmen und traditionellen Nonprofit-Organisationen (Busenitz et al., 2016, S. 29). Dees (1998a) definiert das Gebiet der Sozialfirmen als Spektrum zwischen Organisationen, welche „*purely commercial*“ und solchen, die „*purely philanthropic*“ sind (S. 60). Der Bereich zwischen diesen zwei Extremen ist jedoch sehr gross und es sind die unterschiedlichsten Organisationsformen möglich. Alter (2007) stellt dieses Spektrum mit verschiedenen Unterpunkten dar (Alter, 2007, S. 13).

| | Purely Philanthropic | Hybrid | Purely Commercial |
|-----------------------|-------------------------------------|--|-----------------------------|
| Motives | Appeal to goodwill | Mixed motives | Appeal to self-interest |
| Methods | Mission-driven | Balance of mission AND market | Market-driven |
| Goals | Social Value Creation | Social AND Economic Value Creation | Economic Value Cration |
| Destination of Profit | Directed towards mission activities | Reinvested in mission activities or retained for business growth and development | Distributed to shareholders |

Abbildung 1: Spektrum der hybriden Organisationen zwischen traditionellen Nonprofit-Organisationen und klassischen gewinnorientierten Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Alter, 2007, S. 13).

In Abbildung 1 ist die doppelte Zielsetzung zur Schaffung von sozialem und ökonomischem Wert gut zu erkennen (*social and economic value creation*). Die Treiber werden verdoppelt – Goodwill UND Eigeninteresse, Mission UND Markt. Diese Faktoren sorgen dafür, dass Sozialfirmen sehr dynamisch unterwegs sind, um ihre Ziele zu erreichen. Die Möglichkeit, Gewinne zu reinvestieren und Investitionen zu tätigen ist ein weiteres grosses Plus von solchen hybriden Organisationen. Da sie sowohl auf dem Markt wie auch im sozialen Bereich tätig sind, vereinen sie ein grosses Innovations- und Nutzenpotential (Dees, 1998a, S. 56; Alter, 2007, S. 18). Eine genauere Typisierung der verschiedenen Zwischenformen, welche die WISE in der Schweiz einnehmen, folgt im Kapitel 3.3.

Wenn von einer Hybridisierung des sozialen Sektors gesprochen wird, ist dabei meist eine Ökonomisierung von sozialen Organisationen gemeint¹. Das Ziel von selbsttragenden Sozialfirmen, die ihren sozialen Auftrag mit Markterlösen finanzieren, ist hehr und scheint vielversprechend. In den letzten Jahren ist eine solche Hybridisierung im Licht einer allgemeinen Privatisierungs- und Entstaatlichungstendenz denn auch vermehrt zu beobachten (Busenitz et al., 2016, S. 26).

Neben den zusätzlichen Möglichkeiten sind vor allem auch Finanzknappheit von Organisationen und Budgetdefizite bei vielen öffentlichen Stellen wichtige Treiber für die Ökonomisierung. Durch ein hybrides Geschäftsmodell können neue Einnahmequellen geschaffen werden und die Abhängigkeit von Subventionen und privaten Spenden kann verringert werden, ohne Arbeitsplätze für Beeinträchtigte abbauen zu müssen (Battilana et al., 2012, S. 51).

2.5.2 Chancen und Herausforderungen

Im Folgenden werden verschiedene Chancen und Herausforderungen von unternehmerischen Sozialfirmen beschrieben, wie sie in der Fachliteratur diskutiert werden.

Mission Drift

Aufgrund des Ziel- und Anspruchsgruppenpluralismus von hybriden Organisationen bestehen immer wieder Spannungsfelder und *trade-offs* (Ebrahim, Battilana & Mair, 2014, S. 84). Wenn ein WISE beispielsweise den Ansprüchen des Marktes und der beschäftigten Personen gleichzeitig gerecht werden möchte, kann das herausfordernd sein. Der Markt verlangt Effizienz und einwandfreie Qualität, während die Menschen nur bedingt belastungsfähig sind. Zu starke Marktorientierung von Sozialfirmen kann dazu führen, dass nur eine gewisse Gruppe davon profitiert, die Ansprüche der wirklich Bedürftigen jedoch untergehen. Arbeitsplätze für gewisse Personen mit einer starken Beeinträchtigung werden wohl nie vom Markt allein finanziert werden können (vgl. Battilana et al. 2012, S. 55). Dees (1998a) spricht davon, dass zu viel Marktorientierung Sozialfirmen leicht von ihren sozialen Zielen abbringen kann: „*Like the proverbial tail wagging the dog, commercial funding can pull a nonprofit away from its social mission*“ (S. 58). Diese Problematik wird in der Literatur *mission drift* genannt (Ebrahim et al., 2014, S. 82; vgl. z.B. auch Khieng & Dahles, 2015). Dees (1998a) beschreibt weiter, dass Kommerzialisierung das Verhältnis der Sozialfirma zu seinen Anspruchsgruppen – und bei WISE im Besonderen zu seinen Klienten – verändern kann (S. 62). Und er betont, dass es deshalb wichtig ist, dass jede Organisation das richtige Gefäss wählt: „*For-profit operations will not – and should not – drive out philanthropic initiatives*“ (S. 66).

¹ Ebenso könnte auch eine Hybridisierung von gewinnorientierten Unternehmen stattfinden (Battilana et al., 2012, S. 54). Dies ist jedoch nicht Thema dieser Arbeit.

Ausgrenzung der Schwachen

Je höher die angestrebte Effizienz und der benötigte Eigenfinanzierungsgrad in Sozialfirmen sind, desto grösser die Gefahr, dass Bedürfnisse von zentralen Anspruchsgruppen vernachlässigt werden (Bode et al., 2006, S. 255). Die Gefahr, dass die wirklich Bedürftigen – oder im Falle der WISE die am schlechtesten Qualifizierten – von Sozialfirmen ausgeschlossen werden, ist vorhanden. In diesem Falle würden WISE nur noch den Besten dienen, was jedoch gegen die soziale Mission spricht, dass alle Menschen Zugang zu Arbeit haben. Es ergäbe sich eine neue Segregationslinie – nicht zwischen erstem und zweitem Arbeitsmarkt, sondern zwischen den Arbeit Besitzenden und den davon Ausgeschlossenen.

Antizyklizität

Die Hybridisierung kann auch für die betreffenden Sozialfirmen negative Auswirkungen haben. Sich mehr am Markt auszurichten ist nämlich immer auch mit finanziellen Risiken verbunden. Im Falle von WISE ermöglicht aufgrund von Konkurrenzverboten oft erst der Verzicht auf staatliche Unterstützung den Zugang zum Markt (Crivelli et al., 2012, S. 18). Auch andere klassische Nonprofit-Unterstützer (wie z.B. Stiftungen) könnten sich dann zurückziehen (Alter, 2007, S. 58). Die Abhängigkeit von staatlichen und privaten Unterstützern wird durch eine zunehmende unternehmerische Orientierung somit reduziert, dafür steigt aber die Abhängigkeit vom Markt. Die Opportunitätskosten der Marktorientierung sind also die Einnahmeausfälle aus früheren Finanzierungsquellen (ebd.). Was diese Risiken weiter erhöht, ist die Tatsache, dass WISE antizyklisch funktionieren (Robb-Post et al. 2011, S. 694). Während in wirtschaftlich schlechten Zeiten viele Menschen einen Arbeitsplatz in WISE bräuchten, sind dann meistens auch die Markteinnahmen von WISE geringer. Dies kann den sozialen Auftrag der WISE beschneiden. Ebenso ist das Umgekehrte der Fall, wenn die Wirtschaft boomt. Dann gäbe es für Sozialfirmen viele Möglichkeiten, ihre Produkte zu verkaufen, aber teilweise fehlt es in Zeiten guter Konjunktur an den geeigneten Arbeitskräften, da diese bereits auf dem ersten Arbeitsmarkt beschäftigt sind.

Langfristigkeit und Nachhaltigkeit vs. Integrationsquote

Nicht alle Sozialfirmen passen für alle Beeinträchtigten und nicht immer ist der Erfolg einer Sozialfirma messbar. Oft wird eine (Wieder-)Eingliederungsquote in den ersten Arbeitsmarkt (Integrationsquote) als Mass für den Erfolg verwendet, obwohl dies hinterfragt werden muss. Es wird immer Menschen geben, die aufgrund ihrer starken Beeinträchtigung nicht in Firmen arbeiten können, die sich nur mit Markterlösen finanzieren (Aiken, 2006, S. 269). Diese sind auf zusätzliche Unterstützung und persönliche Betreuung angewiesen. Doch es kann ein immenser Erfolg für eine Sozialfirma sein, eine solche Person zu beschäftigen und in den Prozess der Arbeit zu integrieren. Wichtig ist auch, dass nicht eine kurzfristige Integration von Beeinträchtigten in den ersten Arbeitsmarkt angestrebt wird, die dann nicht nachhaltig ist, nur um die Integrationsquote zu verbessern. Nachhaltigkeit muss eine der Grundlagen für hybride Organisationen sein und die Kennzahlen müssen so gesetzt werden, dass diese Nachhaltigkeit auch tatsächlich gelebt wird (vgl. Khieng & Dahles, 2015, S. 222-223).

Nutzen- und Innovationspotential

Insgesamt bieten hybride Organisationen mit den richtigen Zielsetzungen ein grosses Potential für nachhaltigen Mehrwert. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, bieten weder Markt noch Staat die nutzenoptimale Menge von gewissen Gütern an, wodurch nicht der gesellschaftsoptimale Nutzen erreicht wird. Sozialfirmen haben hier die Möglichkeit in die Bresche zu springen und mit innovativen Mitteln diese Güter anzubieten.² Innovation gehört zur zentralen Identität von unternehmerischen Sozialfirmen (vgl. Dees, 1998b, S. 2) und daraus erwächst die Möglichkeit, mehr oder besser zur Lösung von sozialen Problemen beizutragen als staatliche Institutionen und auch dort tätig zu sein, wo es sich für gewinnorientierte Firmen kaum lohnen

² In diesem Fall kann die produktive Beschäftigung aller Menschen als kollektives Gut gesehen werden, das von Sozialfirmen angeboten wird.

würde (Alter, 2007, S. 12). Die Theorien von Schumpeter und Kirzner sehen Innovation als Anfang jedes unternehmerischen Handelns und dieses Potential ist in hybriden Organisationen besonders gegeben (Shockley & Frank, 2011, S. 12). Die hoffnungslose Situation vieler arbeitsloser Menschen und eine starke soziale Mission sind der Nährboden für neue Ideen zur Problemlösung (vgl. Zeyen et al., 2013, S. 91).

Finanzierung

Die Finanzierung von unternehmerischen Sozialfirmen stellt generell immer wieder Probleme dar. Sie fallen oft sprichwörtlich zwischen Stuhl und Bank, da sie wenig Unterstützung von der öffentlichen Hand erhalten und in Bereichen tätig sind, welche für gewinnorientierte Unternehmen zu wenig attraktiv erscheinen. Weisbrod (1977) unterstreicht diesen Aspekt ebenfalls und betont, dass es sich oft – wie bei der Arbeitsintegration – um kollektive Güter handle, wo auch Free-Rider Problematiken auftreten können (S. 64-65). Weiter sei es in vielen Fällen sinnvoll, wenn der Staat solche Initiativen unterstütze, da der gesellschaftliche Nutzen dadurch maximiert werden könne (S. 66). Derartige Subventionen sind für viele WISE entscheidend als Ergänzung zu den Markteinnahmen.

3 Ausgangslage in der Schweiz

Nach der allgemeinen Theoriediskussion in Kapitel 2 soll nun noch die genaue Ausgangslage für Arbeitsintegrationsfirmen in der Schweiz geschildert werden. Dabei werden insbesondere auch aktuelle Herausforderungen und Spannungsfelder beschrieben.

3.1 Sozialsystem in der Schweiz

Nach dem zweiten Weltkrieg entwickelten sich nach dem Vorbild Grossbritanniens und später auch Deutschlands umfassende Sozialsysteme in den verschiedenen Staaten Europas (Degen, 2005, S. 17). Die Schweizer Entwicklung verlief etwas zeitversetzt und so bildete sich der Schweizer Sozialstaat erst später und weniger schnell als in den meisten umliegenden Ländern aus (Bonoli & Häusermann, 2014, S. 47).

Auch heute noch ist das Schweizer Sozialsystem durch starke Anreize und eine privatwirtschaftliche Prägung gekennzeichnet. Auch steht es verglichen mit anderen Ländern auch finanziell recht gut da. Dies ist auch dem Umstand zu verdanken, dass es sehr stark als Versicherungssystem aufgebaut ist.

Die Sozialversicherungen werden in erster Linie über die obligatorischen Lohnnebenkosten finanziert. Für unterschiedliche Bedürfnisse gibt es dabei verschiedene Versicherungen (vgl. Geissbühler, Michaelis & Pifko, 2013). Im Bereich der Arbeitsunfähigkeit oder Arbeitslosigkeit sind insbesondere die folgenden Versicherungen von Bedeutung:

- Bei einer diagnostizierten kurzfristigen Einschränkung der Arbeitsfähigkeit tritt – je nach Ursache – entweder die Krankentaggeld- oder die Unfallversicherung für den Verlust ein.
- Im Falle einer diagnostizierten längerfristigen Einschränkung ist die Invalidenversicherung (IV) zuständig. Dies ist insbesondere bei körperlichen und starken psychischen Einschränkungen der Fall. Hier muss aber erwähnt werden, dass die Vergabe von IV-Geldern ziemlich restriktiv gehandhabt wird und in den letzten Jahren Einsparungsmassnahmen getroffen wurden. So konnten die Ausgaben nach einem kontinuierlichen Anstieg bis 2007 in den letzten Jahren wieder deutlich gesenkt werden (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2016b).
- Bei unfreiwilliger Arbeitslosigkeit nach Verlust einer Erwerbstätigkeit ist schliesslich die Arbeitslosenversicherung (ALV) zuständig. Die betroffenen Personen müssen sich dann bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) melden und bestimmte Voraussetzungen erfüllen.

Dieses Versicherungssystem, das den Schweizer Sozialstaat prägt, weist gemäss Geissbühler et al. (2013, S. 23-25) eine Reihe von Besonderheiten auf, die sich gegenseitig begrenzen und ergänzen. Im Folgenden sollen die wichtigsten präsentiert werden:

- Das **Subsidiaritätsprinzip** ist ein zentraler Grundwert des schweizerischen Wohlfahrtsstaates und als solcher auch in der Bundesverfassung verankert (BV Art. 5a und Art. 6). Es besagt, dass die Eigenleistung von Bedürftigen Personen im Vordergrund steht vor Fremdleistungen. Als erstes kommt die Verantwortung des Individuums, dann des persönlichen Umfelds, danach jene der Gesellschaft und erst am Ende diejenige des Staates. Jeder soll sich selbst versichern und bekommt einen unterschiedlich hohen Betrag, je nach dem wie viel er einbezahlt hat. Erst wenn dieser Betrag nicht reicht, und auch sonst nicht genügend Einkommen oder Vermögen vorhanden ist, schreitet der Staat subsidiär, also in zweiter Linie ein. Die ALV beispielsweise erhält nur, wer durch genügend eigene Anstrengungen (vorgeschriebene Bewerbungen, etc.)

klargemacht hat, dass er keine Arbeitsstelle findet. Die ALV wird jedoch vermögensunabhängig bezahlt. Das Subsidiaritätsprinzip wird hier durch das Final- und das Versicherungsprinzip eingeschränkt.

- Das **Finalprinzip** besagt, dass der Tatbestand der Einkommenseinbusse grundsätzlich ausreicht, um eine Versicherung zu beziehen, die Ursache dagegen ist nur im Hintergrund. Dies steht im Gegensatz zu den Leistungen der Sozialhilfe beispielsweise, wo Rentenzahlungen an die materielle Bedürftigkeit geknüpft sind.
- Nach dem **Versicherungsprinzip** funktionieren die Sozialleistungen wie eine normale Versicherung. Viele Personen tun sich zusammen, um sich gegen mögliche Risiken zu versichern. Der einzige Unterschied zu anderen Versicherungen ist, dass die Sozialversicherungen obligatorisch für alle Arbeitnehmenden sind und die Beiträge automatisch über den Arbeitgeber abgezogen werden. Je mehr jemand einbezahlt hat, desto mehr hat er grundsätzlich zu Gute. ALV und IV beispielsweise können erst nach einer gewissen Anzahl an Beitragsmonaten/-jahren bezogen werden. Und wer vor der Arbeitslosigkeit bzw. Invalidität mehr verdient hat, bekommt danach auch eine höhere Rente, nämlich 70 oder 80 Prozent des vorangegangenen Lohnes. Das Versicherungsprinzip wird durch das Solidaritätsprinzip begrenzt.
- Das **Solidaritätsprinzip** bedeutet nämlich, dass trotz allen beitragsabhängigen Leistungen die Solidarität im Vordergrund steht. Niemand soll zu viel staatliche Leistungen erhalten, aber jeder genug. Deshalb gibt es auch Höchstrenten, beispielsweise bei der AHV oder der IV. Das bedeutet, dass auch Leute mit sehr hohem Einkommen nach der Pensionierung nicht mehr als die Höchstrente erhalten, auch wenn sie vielleicht mehr einbezahlt haben. Neben dieser Solidarität zwischen Arm und Reich gibt es auch verschiedene weitere Arten, etwa diejenige zwischen Jung und Alt, zwischen Stadt und Land oder auch zwischen den finanzstärkeren und finanzschwächeren Kantonen (Geissbühler et al., 2013, S. 24).

Das Solidaritätsprinzip schliesslich bringt mit sich, dass Leute, die keine Arbeitslosenversicherung mehr erhalten (sogenannte „Ausgesteuerte“) oder diese nie beanspruchen konnten und auch die Aufnahmekriterien für die IV nicht erfüllen, dennoch eine Rente zur Existenzsicherung erhalten. Zuständig dafür sind die Gemeinden, die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) gibt aber gewisse Richtlinien vor. In diesen SKOS-Richtlinien ist geregelt, dass die Sozialhilfe, im Gegensatz zu den Sozialversicherungen „ausschliesslich subsidiär“ zum Tragen kommt, „also erst, wenn vorgelagerte Leistungen der sozialen Sicherheit bzw. eigene Mittel ausgeschöpft sind“ (SKOS, 2016, S. 2). Weiter wird definiert: „Die Sozialhilfe ist eine Bedarfsleistung, die sich im Gegensatz zum Versicherungsprinzip an der individuellen Situation von Personen bzw. Familien ausrichtet“ (ebd.). Die Sozialhilfe stützt sich auf das in der Bundesverfassung festgelegte Recht auf Wahrung der Menschenwürde. Jedem Menschen soll dadurch auch in Notlagen ein würdiges Dasein ermöglicht werden. Dies geschieht durch ausreichende Mittel, die die Existenz sichern können (SKOS, 2016, S. 5).

Neben dem Solidaritätsprinzip kommt in der Sozialhilfe auch das Subsidiaritätsprinzip stark zum Tragen. Die SKOS-Richtlinien definieren das folgendermassen: „Die Gewährung von Unterstützung ist an die Mitwirkung der Hilfesuchenden gebunden. Wer Sozialhilfe beantragt, ist verpflichtet, den nötigen Einblick und entsprechende Auskunft über Einkommen, Vermögen und die Familienverhältnisse zu erteilen. Zudem muss nach den vorhandenen Möglichkeiten aktiv zur Verminderung oder Behebung der Notsituation beigetragen werden.“ (SKOS, 2016, S. 3)

3.2 Aktuelle Situation auf dem Schweizer Arbeitsmarkt

Während die Schweiz über Jahrzehnte für ihre beachtlich tiefe Arbeitslosigkeit, die als Vollbeschäftigung bezeichnet wird, bekannt war, gestaltet sich der hiesige Arbeitsmarkt in den letzten Jahren weniger dynamisch. Auch hierzulande nimmt die Arbeitslosigkeit tendenziell zu. Besonders problematisch ist die Entwicklung einer Sockelarbeitslosigkeit von Personen, die auch in wirtschaftlich guten Zeiten nicht mehr in den Arbeitsmarkt integriert werden können (Aeppli et al., 2004, S.35-36; vgl. auch Fehn, 1997, S. 23 und Blattmann & Merz, 2010, S. 12).

3.2.1 Ursachen

Im Vergleich zu anderen Ländern ist die Situation zwar immer noch viel weniger prekär und so ist z.B. die Jugendarbeitslosigkeit hierzulande noch kein gravierendes Problem. Dennoch fehlt in der letzten Zeit die Dynamik, denn immer wieder ist von Stellenabbau die Rede und das Schweizer Wunder der Vollbeschäftigung scheint vorbei zu sein. Die Gründe dafür sind vielschichtig und sollen im Folgenden skizziert werden. Ausserdem sollen weitere Probleme für die Gesamtsituation auf dem Arbeitsmarkt ausgemacht und kurz umrissen werden.

Einen grossen Anteil zur Veränderung der Arbeitsmarktsituation in der Schweiz trägt die Globalisierung bei. Wie in fast allen Bereichen der Wirtschaft und der Gesellschaft prägt sie sehr stark und hinterlässt ihre Spuren. Auf einmal stehen die heimischen Unternehmen nicht mehr nur in Konkurrenz zu anderen ansässigen Produzenten oder europäischen Firmen – nein, es gibt eine weltweite Konkurrenz (Borzaga & Defourny, 2001, S. 361). Dies ist insbesondere auch auf die niedrigen Transportkosten weltweit zurückzuführen. Firmen in Asien oder Osteuropa können heute mit viel niedrigeren Lohnkosten qualitativ hochstehende Produkte entwickeln und bei vielen Gütern spielen die Transportkosten dann nur noch eine untergeordnete Rolle. Dieser globale Wettbewerb führt dazu, dass Effizienz immer wichtiger wird – auch in Schweizer Unternehmen, die meist für ihre Qualität bekannt sind.

Dieser grosse Effizienzdruck ist auch der Hauptgrund dafür, weshalb heute im Gegensatz zu früher viele gewinnorientierten Firmen keine Arbeitsplätze für Beeinträchtigte mehr anbieten. Eine eigene „Sozialindustrie“ gibt es noch nicht lange und früher war der Bereich der gewinnorientierten und sozialen Firmen nicht getrennt. Vielmehr war es gerade in Zeiten der sogenannten „Vollbeschäftigung“ selbstverständlich, dass grosse Firmen Beeinträchtigte anstellten, um niederschwellige Arbeiten zu machen. Die meisten solchen Stellen wurden aber in den letzten Jahren wegrationalisiert. Weitere Faktoren, die hier hineinspielen, sind auch die Technologisierung und die Digitalisierung. Viele dieser Arbeiten wie z.B. das interne Postverteilen wurden somit schlicht überflüssig und konnten deshalb nicht mehr von beeinträchtigten Menschen übernommen werden (Blattmann & Merz, 2010, S. 21).

Unsere stark vernetzte Welt und die Möglichkeit, in anderen Ländern zu wesentlich günstigeren Konditionen zu produzieren, hat in der Schweiz in den letzten Jahren und Jahrzehnten zu einer regelrechten Deindustrialisierung geführt. Diese Entwicklung ist immer noch in Gang und regelmässig ist von Firmen zu hören, die Arbeitsplätze ins Ausland verlagern. Meistens sind es einfache Produktionsjobs, die verlagert werden. Doch einen Ersatz für diese niederschweligen Arbeitsplätze zu finden, ist nicht einfach und so kommt es, dass insbesondere viele Niedrigqualifizierte plötzlich ohne Job dastehen (Fehn, 1997, S. 103).

In Zukunft kann davon ausgegangen werden, dass auch mehr und mehr Bürojobs ins Ausland verlagert werden. Dienstleistungen wie Buchhaltung, Kundendienst oder IT können theoretisch ohne grosse Probleme an eine Gesellschaft im billigeren Ausland verlagert werden. Dies ist in den USA schon längst der Fall mit IT-Servicestellen in Indien oder Call-Centern auf den Philippinen.

Gleichzeitig wächst die Wirtschaft nicht mehr so konstant und verlässlich wie früher. Während über Jahrzehnte von einem durchschnittlichen Wachstum einer industrialisierten Volkswirtschaft von zwei Prozent ausgegangen wurde, scheinen die Grenzen langsam erreicht (Borzaga & Defourny, 2001, S. 352-353). Systemkritische Ökonomen und Soziologen stellen sich die Frage, ob ständiges Wachstum wirklich sein muss, bzw. ob das tatsächlich auch gut und nachhaltig ist (vgl. z.B. Binswanger, 2006). Nach den wachstumsschwachen Neunzigerjahren steckt die Schweiz spätestens seit der Finanzkrise 2008 wieder in einer schwierigen Lage (Bertozzi et al., 2008, S. 126). Verschärft hat sich die Situation auch noch durch die Aufhebung des Franken-Mindestkurses am 15. Januar 2015. All dies führt dazu, dass etliche Firmen Stellen abbauen und andere zögern, neue Leute einzustellen.

3.2.2 Auswirkungen auf die Sozialwerke

Das System der sozialen Sicherheit ist in der Schweiz gut ausgebaut und es wird im Vergleich zu anderen Ländern viel Geld ausgegeben, um Menschen ohne Arbeit wieder zu integrieren (Crivelli et al., 2012, S. 13). Dennoch nimmt der Druck auf die Sozialämter und –versicherungen zu, da sowohl die Anzahl der Leistungsbezüger wie auch die Dauer der Bezüge stetig ansteigen.

Um dies mit empirischen Daten zu belegen, wurden verschiedene vom Bundesamt für Statistik erstellte Statistiken für die Sozialhilfe gesamtschweizerisch ausgewertet. Während bei der Sozialhilfe die durchschnittlichen jährlichen Ausgaben pro Empfänger 2005 noch bei 7'464 Franken lagen, sind sie bis 2012 auf 9'473 Franken gestiegen, was einem Plus von knapp 27 Prozent entspricht (Bundesamt für Statistik 2014b). Weil im gleichen Zeitraum auch die Anzahl der Sozialhilfeempfänger um mehr als fünf Prozent gestiegen ist (Bundesamt für Statistik, 2014c), bedeutet dies höhere Ausgaben für die Volkswirtschaft als Ganzes. In Abbildung 2 ist die Entwicklung der Sozialhilfebezüger/-innen von 2005 bis 2014 dargestellt. In diesem Zeitraum wuchs deren Anzahl von 237'495 auf 261'983.

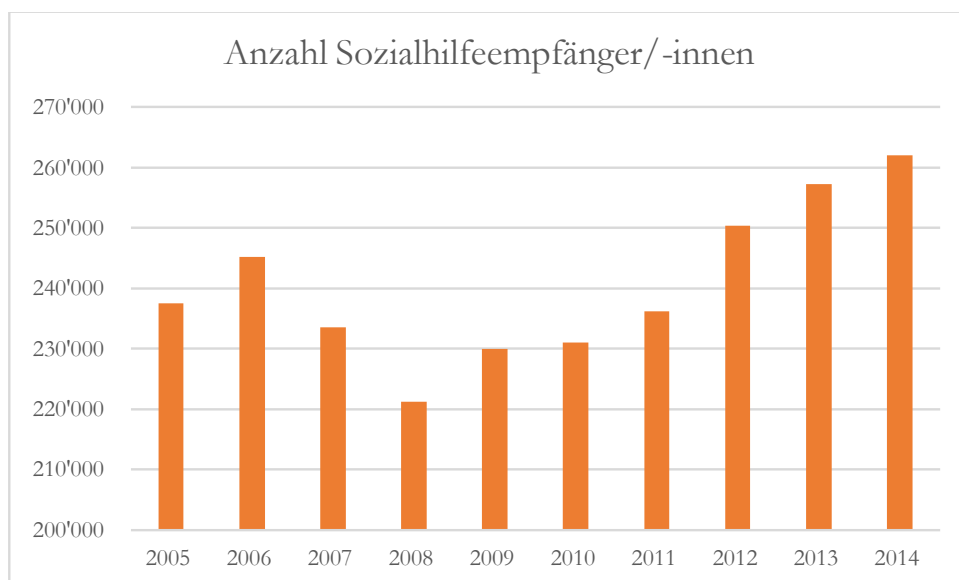


Abbildung 2: Anzahl Sozialhilfeempfänger/-innen von 2005 bis 2014 (Quelle: eigene Darstellung, Daten vom Bundesamt für Statistik, 2014c)

Aber auch pro Kopf hat sich die Finanzierungslast für die Sozialhilfe erhöht – die Ausgaben pro Einwohner stiegen von 166 Franken im Jahr 2003 auf 295 Franken im Jahr 2012 (Bundesamt für Statistik, 2014a).

Bei der Arbeitslosenversicherung (ALV) ist die Entwicklung naturgemäss an die Konjunkturzyklen angepasst und verläuft deshalb eher wellenförmig. Doch wenn der Verlauf in Abbildung 3 betrachtet wird, ist ein eindeutiger Aufwärtstrend zu erkennen. Die totalen Kosten für die ALV entwickelten sich von rund 3.3 Milliarden im Jahr 2000 auf rund 6.5 Milliarden im Jahr 2014 (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2016a).

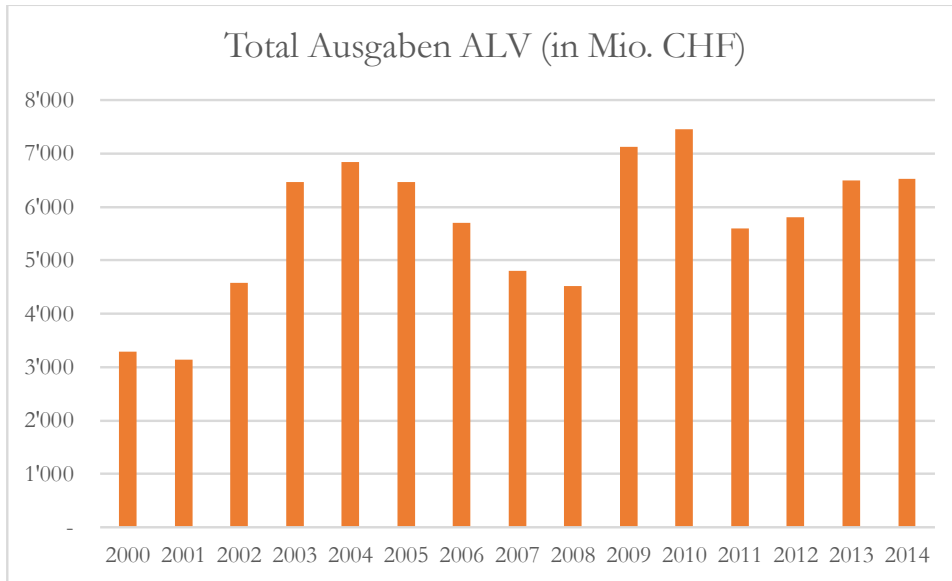


Abbildung 3: Total Ausgaben für die Arbeitslosenversicherung (ALV) von 2000 bis 2014 (Quelle: eigene Darstellung, Daten vom Bundesamt für Sozialversicherungen, 2016a)

Ein weiterer Punkt ist, dass immer mehr Zuwanderer und Flüchtlinge in die Schweiz kommen. Auch dies wird die Arbeitsmarktpolitik vor grosse Herausforderungen stellen. Denn neben der Qualifikation dieser Einwanderer sind insbesondere fehlende Sprachkenntnisse oft hindernd, um eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt zu erhalten. Und ohne eine Integration in den Arbeitsprozess kann auch keine wirkliche gesellschaftliche und soziale Integration stattfinden (Blattmann, 2010, S. 20).

3.3 Typen und Besonderheiten von Schweizer WISE

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt haben sich in der Schweiz verschiedene Arten von Sozialfirmen entwickelt. Alle diese Sozialfirmen haben gemeinsam, dass eine Not erkannt wurde (z.B. zunehmende Arbeitslosigkeit von Niedrigqualifizierten) und daraus eine klare soziale Mission entwickelt wurde (vgl. Kap. 2.3.1).

Gemäss Adam et al. (2016) gibt es in der Schweiz mehr als 400 Sozialfirmen, welche rund 43'000 beeinträchtigte Menschen beschäftigen (S. 7). In dieser Studie wird der Begriff Sozialfirma allerdings sehr weit gebraucht und auf alle möglichen Formen von Organisationen, die Arbeitsintegrationsmassnahmen anbieten, angewandt. Es werden alle Betriebe dazu gezählt, die „Arbeitsplätze für Benachteiligte innerhalb der Organisation anbieten und gleichzeitig einen Teil der Einnahmen aus dem Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen auf dem Markt erzielen“ (Adam et al., 2016, S. 7).

3.3.1 Einordnung der verschiedenen Ansätze

Es gibt sehr verschiedene Ansätze und Arten von Sozialfirmen, die oft im Einzelfall historisch gewachsen sind. Daher ist eine systematische Kategorisierung schwierig. Wie in Kapitel 2.5 besprochen, unterscheiden sich Sozialfirmen in grossem Mass diesbezüglich voneinander, wie sehr sie am Markt ausgerichtet sind. Es gibt ein Kontinuum zwischen Markt und Staat, oder zwischen den „*purely commercial*“ und den „*purely*

philanthropic organizations“, wie Dees (1998a) sie benennt. In der untenstehenden grafischen Darstellung wird dieses Spektrum dargestellt (Abb. 4). Angefangen bei der traditionellen Nonprofit Organisation ganz links (*purely philanthropic*) geht es bis zur traditionellen gewinnorientierten Unternehmung auf der anderen Seite des Spektrums (*purely commercial*). Dazwischen befinden sich vier Organisationsformen, welche in allen Unterkategorien eine Mischposition einnehmen. Die Unterkategorien sind Ziele, Motive, Methoden, Gewinnverteilung, Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeitsziel. Bei den von Alter (2007, S. 14) sowie Khieng und Dahles (2015, S. 223) unterschiedenen Zwischenformen sind für unsere Untersuchung der verschiedenen Sozialfirmen besonders die „*Nonprofits with Income Generating Activities*“ und die „*Social Enterprises*“ relevant. Die anderen beiden bezeichnen eher gewinnorientierte Organisationen mit einem zusätzlichen Fokus auf soziale Zielsetzungen.

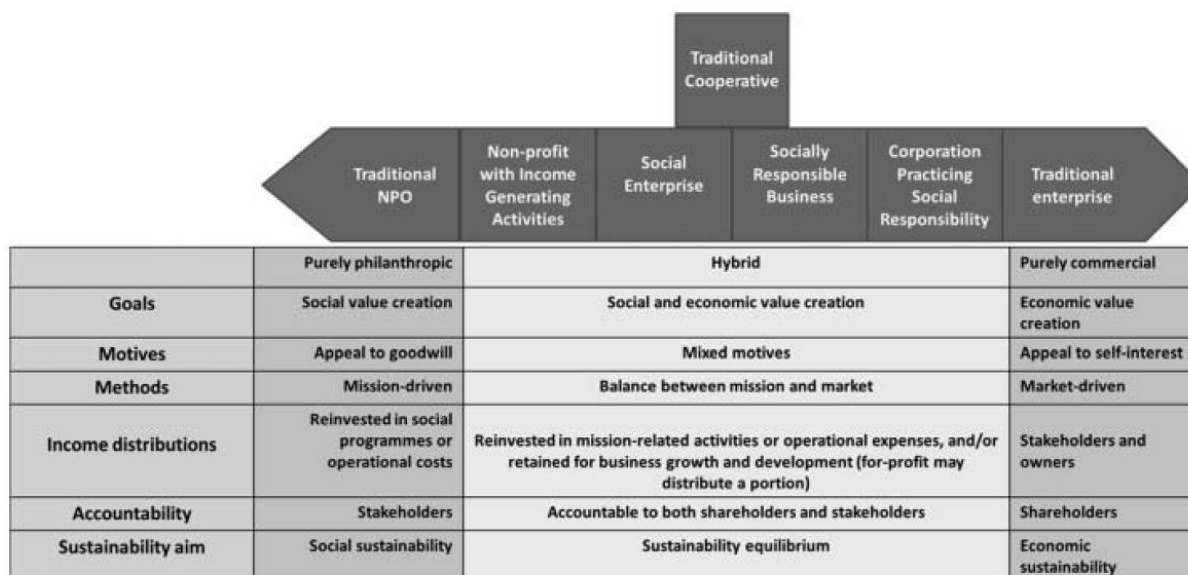


Abbildung 4: Spektrum der Sozialfirmen zwischen Markt und Staat (Quelle: Khieng & Dahles, 2015, S. 223; in Anlehnung an Alter, 2007, S. 14)

Um einen Überblick über die verschiedenen Typen von Sozialfirmen in der Schweiz zu erhalten, wurde vom Autor eine Einordnung vorgenommen. Diese Typen sind der in Abbildung 4 gemachten Kategorisierung ähnlich. Gemäss der in Abbildung 5 vorgestellten Einordnung können vier verschiedene Arten von WISE unterschieden werden.

Die sogenannten „geschützten Werkstätten“ (Typ 1) fallen durch eine starke Abhängigkeit von öffentlichen Geldern auf. Es wird mehr Wert auf ein gutes und individuell angepasstes Umfeld für die Teilnehmenden gelegt als auf unternehmerische Effizienz. Hier ist die Frage, ob diese überhaupt als Sozialfirmen bezeichnet werden können, berechtigt und muss im Einzelfall anhand der gewählten Definition geprüft werden. Reine IV-Betriebe werden aufgrund von unterschiedlichen Ausgangslagen und ihren Besonderheiten in dieser Arbeit nicht behandelt.

Typ 1: Geschützte Werkstätten – „Beschäftigung um jeden Preis“:

- fast ausschliesslich soziale Komponente – wenig unternehmerische Aktivitäten
- Finanzierung fast ausschliesslich durch staatliche Gelder (IV, ALV, etc.)
- Auffangnetz für Schwächste – *Frage: SE oder nicht?*
- **Vergleichbar mit:** «*Traditional NPO*»
- **Beispiel aus interviewten Unternehmen:** geschützter Bereich des Läbesruums

Typ 2: „Unternehmerische Werkstätten“

- gewisse Innovation
- Interaktion mit Kunden, Marktorientierung
- Fordern und Fördern der Mitarbeiter
- immer noch hoher Anteil an öffentlichen Geldern
- Konkurrenzverbot: „Billiglohnland in der Schweiz“
- **Vergleichbar mit:** «*Non-profit with Income Generating Activities*»
- **Beispiel aus interviewten Unternehmen:** vom Verein Kompass bis zur Dock Gruppe

Typ 3: „Unternehmerische, eigenständige Sozialfirmen“:

- hoher Eigenfinanzierungsgrad
- unternehmerische Risiken
- meist nicht nur Integrationsplätze, sondern auch Fachmitarbeiter
- **Vergleichbar mit:** «*Social Enterprise*»
- **Beispiel aus interviewten Unternehmen:** Läbeplus, Läbesruum, Die Sozialfirma

Typ 4: Hybride Organisationen

- Funktioniert wie ein «normales» Unternehmen, das eigenständig auf dem Markt agiert
- Erfolgreich und innovativ
- Ganz klare soziale Mission als Unternehmenszweck
- **Vergleichbar mit:** «*Socially Responsible Business*»

Abbildung 5: Einordnung der unterschiedlichen Typen von Sozialfirmen (Quelle: eigene Darstellung)

Typ 2 und Typ 3 machen die klassischen Sozialfirmen aus. Beide sind von ihrer Identität her unternehmerisch ausgerichtet. Motivation und Produktivität der Mitarbeiter sind wichtig, es wird jedoch Rücksicht auf die persönliche Situation der Mitarbeiter gelegt. Während Unternehmen vom Typ 2 sehr stark von öffentlichen Geldern abhängig und dem Konkurrenzverbot unterworfen sind, erwirtschaften Typ 3 Unternehmen einen grossen Teil ihrer Einnahmen durch Verkäufe auf dem Markt. Die meisten der im Rahmen dieser Arbeit befragten Sozialunternehmen sind einem dieser beiden Typen zuzuordnen.

Der vierte Typ beschreibt letztlich die rein hybride Organisation, die auf dem ersten Arbeitsmarkt tätig ist (siehe Kap. 2.5). Es wird sowohl auf die Erzielung von Gewinnen wie auch auf die Erfüllung einer sozialen Mission grossen Wert gelegt. Sie funktionieren wie normale Unternehmen, und jeder gibt sein Bestes nach dem jeweiligen Vermögen. Die rein hybride Organisation ist – zumindest in der Schweiz – eher noch ein theoretisches Konstrukt. Es gibt jedoch Sozialfirmen, die bewusst in diese Richtung zielen.

Neben dieser Einordnung gibt es bei den verschiedenen Sozialfirmen auch noch Unterschiede bezgl. Klientel, welches sie primär bedienen und Dauer des Arbeitsverhältnisses. Eine Übersicht dazu findet sich in Tabelle 1. Die meisten der in Sozialfirmen beschäftigten Personen sind einem der drei grossen Sozialwerke (IV, ALV oder Sozialhilfe) angeschlossen. Meist herrscht ein Bereich pro Sozialunternehmen vor. Menschen mit IV werden in den meisten Fällen langfristig beschäftigt, während Personen mit Arbeitslosenentschädigung meist in befristeten Programmen sind. Das Ziel dieser Programme ist es, die Arbeitsmarktfähigkeit wieder herzustellen und die Personen in den ersten Arbeitsmarkt zu (re-)integrieren³. Bei Personen mit Sozialhilfe gibt es sowohl befristete als auch längerfristige Programme.

| Hauptsächliche Klientenkategorie: | DAUERANSTELLUNG | | BEFRISTETE ANSTELLUNG | |
|---|-----------------|-------|-----------------------|--------|
| Invalide | 13 | 86,7% | 2 | 13,3% |
| Personen mit Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung | 0 | 0,0% | 7 | 100,0% |
| Sozialhilfeberechtigte | 4 | 23,5% | 13 | 76,5% |
| Ehemalige Häftlinge | 0 | 0,0% | 1 | 100,0% |
| TOTAL | 17 | 42,5% | 23 | 57,5% |

Tabelle 1: Verteilung der Organisationen nach vorherrschender Integrationsdauer und Klientenkategorie (Quelle: Crivelli et al., 2012, S. 8)

Auch bei den Lohnzahlungen gibt es Unterschiede. Personen mit ALV- oder IV-Rente erhalten meist weiterhin die normale Rente, plus manchmal noch einen Motivationszuschlag. Personen mit Sozialhilfe oder ohne irgendeine Rente erhalten oft leistungsangepasste Löhne (Crivelli et al., 2012, S. 7-8).

3.3.2 Besonderheiten der Schweizer Sozialfirmen

Crivelli, Bracci und Avilés (2012) haben in Ihrer landesweiten Studie „Das Modell der Sozialfirma *made in Switzerland*“ die Besonderheiten der Schweizer Sozialfirmen erforscht. Diese Studie sieht sich auch als Ergänzung zum europäischen PERSE-Projekt, bei dem die Schweiz nicht untersucht wurde. Die Autoren haben Sozialfirmen aus allen Landesteilen befragt, allerdings finden sich darunter verhältnismässig viele Organisationen aus der Romandie und dem Tessin. Mehr als achtzig Prozent der befragten Unternehmen sind im Bereich der Arbeitsintegration tätig (S. 4) Folgende Besonderheiten von Schweizerischen Sozialfirmen haben sich – auch in Abgrenzung zur Situation in Resteuropa – dabei herausgestellt:

- Die „Wirtschaftsfreiheit“ und „Eigenverantwortung“ werden in der Schweiz besonders stark gewichtet (S. 1), weshalb auch nur wenige Organisationen von der öffentlichen Hand gegründet wurden. Die Zivilgesellschaft spielt in der Schweiz die entscheidende Rolle und im Vergleich zu anderen Ländern gibt es auch keine Sozialgenossenschaften (S. 5).
- Aufgrund des erfolgreichen Wirtschaftsmodells und der lange anhaltenden Vollbeschäftigung entstanden die ersten Sozialfirmen in der Schweiz später als im umliegenden Ausland (S. 2). Die ältesten Organisationen wurden in den 70ern gegründet, wobei vor allem Invalide die Zielgruppe waren (S. 5).
- Insgesamt gibt es in der Schweiz im Segment der Sozialfirmen einen starken Fokus auf den Bereich der Arbeitsintegration (S. 4).

³ Dies scheint hier insbesondere deshalb erfolgsversprechend zu sein, weil diese Personen ja nur Geld von der ALV bekommen, wenn sie bis vor kurzem noch eine normale Anstellung innehatten.

- Die Finanzierungsquellen von Schweizer Sozialfirmen sind sehr heterogen. Es können aber dennoch gewisse allgemeine Unterschiede zum Ausland festgestellt werden. Da die Staatsfinanzen hierzulande ziemlich solide sind, kann der Staat umfassende Unterstützung liefern und so liegt der durchschnittliche Eigenfinanzierungsgrad tiefer als im Ausland (S. 13-14). Auch unternehmerische Risiken werden den Sozialfirmen oft abgenommen. Allerdings werden in den meisten EU-Ländern mehr öffentliche Aufträge an Sozialfirmen vergeben, was ebenso einer faktischen staatlichen Unterstützung entspricht (ebd.). Einen Überblick über die Herkunft der finanziellen Mittel in der Schweiz und Europa gibt Abbildung 6.
- Auch in Bezug auf die Grösse sind die Sozialfirmen hierzulande sehr unterschiedlich. Bei ungefähr 20 Prozent liegen die Marktumsätze unter 100'000 Franken pro Jahr. Bei 35 Prozent sind es mehr als eine Million (Adam et al., 2015, S. 30).

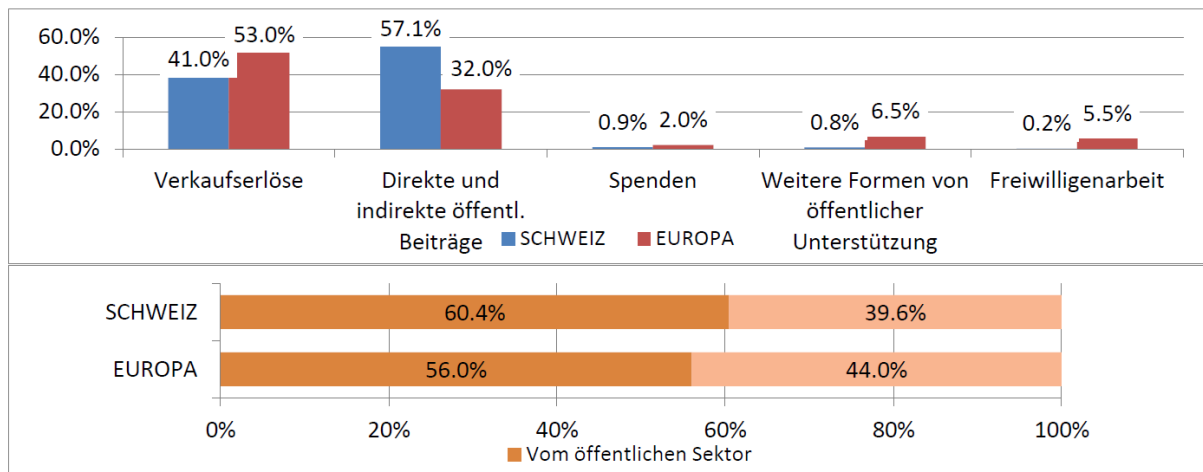


Abbildung 6: Herkunft der finanziellen Mittel in der Schweiz und in Europa (Quelle: Crivelli et al., 2012, S. 15)

3.4 Spezifische Herausforderungen für WISE in der Schweiz

Im Lichte der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt und aufgrund ihrer Charakteristiken stehen die WISE in der Schweiz vor verschiedenen Herausforderungen. Einige dieser Herausforderungen werden im Folgenden kurz beschrieben und bilden die Überleitung in den Ergebnisteil (Kapitel 5).

Adam et al. (2015) haben verschiedene Sozialfirmen im Bereich Arbeitsintegration untersucht und sie nach ihren Herausforderungen und Problemen gefragt. Die folgenden zehn Punkte, welche in der Umfrage am häufigsten gewählt wurden, sind in Abbildung 7 dargestellt (S. 32).

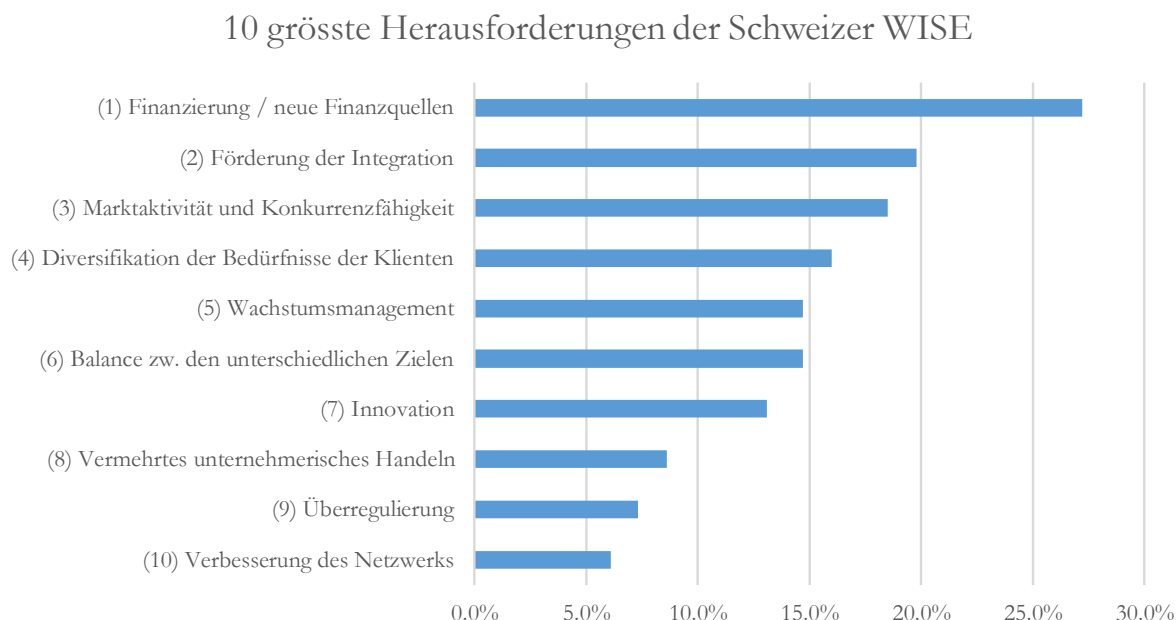


Abbildung 7: Die zehn grössten Herausforderungen der Schweizer WISE (Quelle: abgeändert und übersetzt von Adam et al., 2015, S. 32)

Interessant ist zu sehen, dass aufgrund der hybriden Struktur sowohl Herausforderungen da sind, die für alle Unternehmen gelten (z.B. *Wachstumsmanagement*), wie auch solche, welche spezifisch für den sozialen Sektor sind (z.B. *Förderung der Integration*). Die angegebenen Herausforderungen werden im Vergleich mit weiterer Literatur unter folgenden Punkten zusammengefasst:

Finanzierungsdruck von öffentlicher Seite

Die in der Befragung von Adam et al. (2015) am häufigsten genannte Herausforderung ist die *Finanzierung* von WISE, respektive die Erschliessung neuer Einnahmequellen. Dies ist vor allem deshalb ein so aktuelles Thema, weil der Finanzierungsdruck auf staatlicher Seite in den letzten Jahren zugenommen hat und die verschiedenen Sozialwerke saniert werden müssen (Blattmann & Merz, 2010, S. 38). Die Ausgaben steigen im gesamten Sozialversicherungsbereich (wo auch AHV und IV dazugehören) stetig an (Geissbühler et al., 2013, S. 29). In Kapitel 3.2 wurde zudem der gestiegene Finanzierungsdruck im Bereich der Sozialhilfe dargelegt. Ein stetiger realer Kostenanstieg ist auch für die Schweiz längerfristig kaum tragbar und daher gibt es verschiedene Einsparungsmassnahmen, welche unter anderem auch Sozialfirmen treffen. Da in der Schweiz öffentliche Beiträge einen grossen Teil der Einnahmen von Sozialfirmen ausmachen, müssen sich viele WISE nach neuen, langfristig verlässlicheren Finanzierungsquellen umsehen (Adam et al., 2016, S. 38).

Notwendigkeit, das Angebot stark auszubauen

In Zusammenhang mit diesem Finanzierungsdruck steht auch die Notwendigkeit, das Angebot für beeinträchtigte Menschen auszubauen. Wenn der Staat sparen muss und aus Kostengründen nicht mehr genügend Plätze in geschützten Werkstätten anbieten kann, dann müssen Sozialfirmen mit anderen Finanzierungsquellen diese Lücke füllen. Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, steigt aufgrund der wirtschaftlichen Situation nicht nur die Arbeitslosenquote und die Anzahl Sozialhilfebezüger, sondern auch die Dauer dieser Zustände kontinuierlich an. Immer mehr Menschen, die gerne produktiv sein würden, stehen ohne Arbeit da (Blattmann & Merz, 2010, S. 13). Hier spielen die in der Befragung genannten Punkte *Wachstumsmanagement* und *Innovation* hinein (Rang 5 und 7). WISE müssen innovativ sein, um den vielen an sie gestellten Anforderungen und Erwartungen gerecht zu werden und Lösungen zu finden, die sowohl günstig als auch effektiv sind. Auch ist es wichtig, die notwendigen Vorkehrungen zu treffen, damit nachhaltiges Wachstum möglich ist.

Eine weitere Herausforderung, die häufig genannt wurde, ist die *Diversifikation der Bedürfnisse der Klienten* (Rang 4). Die Gründe, warum Menschen bei Sozialfirmen eine Beschäftigung suchen, sind vielfältig und mit zunehmender Heterogenisierung der postmodernen Gesellschaft vermehren sich diese Gründe noch (Bertozzi et al., 2008, S. 132; Borzaga & Loss, 2006, S. 178-180). Eine steigende Zahl von Personen hat Bedürfnisse, welche „mit den bestehenden Lösungen nicht wirksam abgedeckt werden“ (Crivelli, et al., 2012, S. 19). Auch hier sind wieder innovative Lösungen gefragt. Für Sozialfirmen zeigt sich zudem, dass immer mehr Personen ohne Job sind, welche keinem Sozialwerk angeschlossen sind (ebd.). Auch hier ist es wichtig, dass neue Angebote geschaffen werden, damit diese Personen nicht an den Rand der Gesellschaft gedrängt werden.

Förderung der Integration

Die *Förderung der Integration* ist eine weitere Herausforderung der sich WISE gegenüberstehen. Sie wurde am zweithäufigsten erwähnt. Dabei geht es zum einen darum, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, welche dem ersten Arbeitsmarkt ähnlich ist und die beschäftigten Personen bestmöglich auf eine (Re-)Integration vorbereitet. Das Schaffen eines solchen Umfeldes ohne zu viel von den Klienten zu verlangen, bedarf einer individuell angepassten Herangehensweise und ist eine Herausforderung. Gleichzeitig beinhaltet das Fördern der Integration jedoch auch die Forderung nach Nachhaltigkeit. Nicht eine kurzfristige Integrationsquote, sondern ein langfristiges Zurechtfinden im ersten Markt muss angestrebt werden (vgl. Kap. 2.5).

Dabei ist es wichtig zu betonen, dass niemals alle Beeinträchtigten in den ersten Arbeitsmarkt eingegliedert werden können. Der Erfolg von WISE kann daher nicht einfach mittels einer Integrationsquote gemessen werden (Adam et al. 2016, S. 34). Die Frage muss immer sein, was der Gesellschaft einen grösseren Nutzen bringt, eine Reintegration oder ein stabiles Arbeitsumfeld. Denn in etlichen Fällen ist es schon ein Erfolg, wenn Personen langfristig in einer Sozialfirma beschäftigt werden können und dadurch eine gewisse Selbstständigkeit erlangen (Aiken, 2006, S. 269).

Marktaktivität und Konkurrenzfähigkeit

Mit den Mitteln, die Sozialfirmen zur Verfügung haben, ist es eine besondere Leistung, auf dem freien Markt Produkte anzubieten und wettbewerbsfähig zu sein (Rang 3). Die Leute, welche in WISE beschäftigt sind, haben nicht die gleiche Belastungsfähigkeit wie der durchschnittliche Arbeitnehmer und dennoch wird beste Qualität verlangt. Die spezifischen Voraussetzungen bedingen auch immer wieder ein hohes Mass an Flexibilität. Wie bereits weiter oben besprochen, verlaufen der Bedarf nach Arbeitsintegrationsplätzen und die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen auf dem Markt antizyklisch (Kap. 2.5; Robb-Post, 2011, S. 694). Zudem haben die meisten WISE das Problem, dass die besten ihrer Mitarbeiter immer wieder gehen, wenn sie eine Stelle im ersten Markt gefunden haben (Blattmann & Merz, 2010, S. 47). Das Know-

how muss also immer wieder von neuem aufgebaut werden. Darum ist es wichtig, gute Fachmitarbeiter zu haben, welche über Jahre dabei sind, damit eine gewisse Kontinuität sichergestellt werden kann. Diese Punkte erschweren die Bedingungen für WISE im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen, und es ist eine Herausforderung, dennoch auf dem Markt konkurrenzfähig zu sein.

Mission Drift

Auch die *Balance zwischen den unterschiedlichen Zielen* stellt eine Herausforderung für Schweizer WISE dar (Rang 6). Damit bestätigt sich die im Kapitel 2.5 dargelegte Theorie zur Zielpluralität von hybriden Organisationen. Ebenso ist es eine Herausforderung, eine sozial ausgerichtete Firma unternehmerischer zu machen und *vermehrtes unternehmerisches Handeln* zu verankern (Rang 8). Dazu ist eine Veränderung der Organisationskultur nötig. Insgesamt geht es bei diesen Punkten im Kern auch um die Thematik des *mission drift*, welche im Kapitel 2.5 beschrieben wurde. Die Gefahr besteht, dass die schwächsten Klienten den Anschluss verlieren und auch in Sozialfirmen nicht mehr genug leistungsfähig sind und die Mission, Menschen zu integrieren von ökonomischen Zielen ausgehöhlt wird (Bode et al., 2006b, S. 255).

Konkurrenzverbot

Das Konkurrenzverbot schränkt die unternehmerischen Möglichkeiten vieler Sozialfirmen stark ein. Sie werden einerseits gefordert, möglichst marktnahe Bedingungen zu schaffen, aber andererseits werden sie gehindert, ihre Produkte am Markt anzubieten, wenn sie dadurch das lokale Gewerbe konkurrenzieren würden (Gonin & Gachet, 2015, S. 11). Dies ist wohl der Hauptgrund, warum *Überregulierung* als Herausforderung genannt wurde (Rang 9). Dass die Studie von Adam et al. (2015) auch viele IV-Betriebe untersucht, welche nicht dem Konkurrenzverbot unterliegen, ist wahrscheinlich der Grund, weshalb diese Herausforderung nicht weiter oben steht. Gemäss Crivelli et al. (2012) schränkt das Konkurrenzverbot die WISE in der Schweiz zu stark ein, vor allem deshalb, weil es das Potential der Erhöhung des Eigenfinanzierungsgrades stark beeinträchtigt. In einer Zeit, wo Eigenfinanzierung immer wichtiger wird, sei eine Lockerung des Konkurrenzverbotes in Betracht zu ziehen (S. 18-19; vgl. Adam et al., 2016, S. 16).

Networking und Kontaktpflege

Schliesslich wurde auch *Networking* mit gewinnbringenden Unternehmen und anderen Sozialfirmen als Herausforderung angegeben (Rang 10). Es ist nicht immer einfach für das Management eines Sozialunternehmens, in den verschiedenen Bereichen (Soziales, Politik, Wirtschaft, etc.) präsent zu sein und der Kontakt zu anderen Unternehmen wird oft vernachlässigt (OECD, 1999, S. 11). Dennoch ist eine gute Vernetzung mit verschiedenen Unternehmen mitentscheidend für den Markt- und Integrationserfolg von Sozialfirmen (Adam et al., 2016, S. 37 & 44).

4 Methodik

In diesem Kapitel wird der Forschungsablauf beschrieben, der zur Beantwortung der Forschungsfragen dient. Es handelt sich dabei um eine qualitative Inhaltsanalyse auf der Grundlage von problemzentrierten Interviews.

4.1 Grundlagen qualitativer Sozialforschung und Literatur

Bei der Inhaltsanalyse geht es – vereinfacht gesagt – darum, Kommunikationsinhalte zu analysieren und auszuwerten (Atteslander, 2000, S. 201). Diese Definition greift jedoch für viele neuere Autoren zu kurz (Mayring, 2010, S. 11-12), weshalb es eine Vielzahl von Begriffen und Unterscheidungen gibt. Atteslander (2000) unterscheidet zwei Arten der Inhaltsanalyse, die empirische und die hermeneutische (S. 201). Letztere kann auch als qualitative Inhaltsanalyse bezeichnet werden und bildet einen Gegenpol zu den oft als „inhaltsleer“ oder „realitätsfremd“ bezeichneten quantitativen Verfahren (S. 205). Wie sich qualitative und induktive Vorgehen als eigenständige Form entwickelt haben, beschreibt Früh (2015, S. 141-143). Dadurch, dass mit den gewonnenen Erkenntnissen laufend neue Hypothesen entwickelt werden, ist es möglich, besser auf die situativen Bedürfnisse einzugehen und neue Erkenntnisse zu gewinnen („empiriegeleitete Hypothesenbildung“, S. 143). Für die Auswertung spielt dann die Kategorienbildung eine wichtige Rolle (siehe Kapitel 4.4). Auch hier gibt es die Möglichkeit, die aus der Theorie abgeleiteten Kategorien aufgrund von empirischen Erkenntnissen anzupassen („theoriegeleitete vs. empiriegeleitete Kategorienbildung“, Früh, 2015, S. 147-150).

Mayring (2010) definiert Inhaltsanalyse als eine systematische Analyse von Kommunikation, bei der „regel- und theoriegeleitet“ vorgegangen wird (S. 12-13). Die Regeln sind deshalb wichtig, damit Dritte die Analyse verstehen und nachvollziehen können (ebd.). Und das daraus folgende systematische Vorgehen ist ein zentrales Unterscheidungsmerkmal zu anderen Herangehensweisen qualitativer Forschung.

„Es soll in der Inhaltsanalyse gerade im Gegensatz zu freier Interpretation gelten, dass jeder Analyseschritt, jede Entscheidung im Auswertungsprozess, auf eine begründete und getestete Regel zurückgeführt werden kann.“
(Mayring, 2010, S. 49)

Gemäss Atteslander (2000) sind qualitative und quantitative Inhaltsanalysen vom Grundsatz her ähnlich gut strukturiert. Die Unterschiede zwischen quantitativem und qualitativem Forschungsablauf bedingten jedoch „andere inhaltsanalytische Vorgehensweisen bei der Datenauswertung“ (S. 221). Qualitative Verfahren zeichnen sich durch Offenheit, Kommunikativität, Naturalizität und Interpretativität aus. Offenheit bezeichnet eine allgemeine Ergebnisoffenheit und einen kontinuierlichen Lernprozess. Kommunikativität beinhaltet einen direkten Kontakt von Forscher und Beforschten, während Naturalizität bedeutet, dass die Situationen möglichst realistisch dem Alltag entsprechen sollten. Interpretativität schliesslich bezeichnet die Herangehensweise, dass Ergebnisse interpretiert und daraus dann Hypothesen abgeleitet werden. Dies steht im Gegensatz zu deduktiven Verfahren, welche die Falsifizierung von Hypothesen zum Ziel haben. (Atteslander, 2000, S. 221-222; Lamnek, 1993, S. 199-203)

Gemäss Lamnek (1993, S. 244) ist die qualitative Sozialforschung folglich eindeutig induktiv und theorienentwickelnd. Sie versucht, die Wirklichkeit näher und realistischer aufzunehmen, ist darum aber gleichzeitig auch subjektiv und interpretativ (ebd.). Die Trennung von Erhebung und Auswertung der Informationen ist bei der qualitativen Inhaltsanalyse denn auch kaum stringent ausführbar (Atteslander, 2000, S. 222).

4.2 Forschungsdesign und Stichprobe

4.2.1 Problemzentrierte Interviews

Für die Datenerhebung wurden problemzentrierte Interviews gewählt. Dazu gehören gemäss Mayring (2002) alle Formen der „offenen, halbstrukturierten Befragung“ (S. 67).

„Das [problemzentrierte] Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Es ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung“ (Mayring, 2002, S. 67).

Bei einer solchen Problemstellung handelt es sich meistens um gesellschaftliche Probleme oder Herausforderungen. Es wird versucht, möglichst offen und unvoreingenommen an eine Problemstellung heranzugehen und mit den Befragten in einer Alltagssituation zu kommunizieren. Es gibt keine vorgefertigten Antworten, sondern die wahren Probleme sollen in einer Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewten angesprochen werden (Mayring, 2002, S. 67-69). Diese Merkmale machen das problemzentrierte Interview zu einem eindeutig induktiven, qualitativen Verfahren (vgl. Merkmale qualitativer Forschung in Kapitel 4.1). Während der Interviews wurde immer versucht, eine gute Atmosphäre zu schaffen, in der die Befragten offen über ihre Herausforderungen und Sorgen sprechen konnten, aber auch Ihre Motivation und ihre Erfahrungen weitergeben konnten.

Trotz ihrer Offenheit ist diese Erhebungsmethode nicht unstrukturiert. Ein Interviewleitfaden gibt die grobe Struktur der Interviews vor und stellt die Stringenz der Fragestellung sicher (Mayring, 2002, S. 69). Dieses systematische Vorgehen ist ebenso ein wichtiges Merkmal der qualitativen Inhaltsanalyse (Atteslander, 2000, S. 203).

Der Interviewleitfaden für die vorliegende Arbeit wurde problemzentriert – das heisst auf Grundlage von aktuellen Herausforderungen – erstellt. Diese wurden mittels Beobachtungen und bereits vorhandener einschlägiger Literatur zu Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration ermittelt. Der Interviewleitfaden ist im Anhang zu finden (Anhang 1, S. A2-A4). Durch Verwendung des Leitfadens wurde die Systematik der verschiedenen Befragungen sichergestellt, wobei je nach Organisation auf bestimmte Punkte mehr oder weniger eingegangen wurde. Neben den eigentlichen Fragen zur Problemstellung wurden je nach Ergiebigkeit der Informationen im Internet auch mehr oder weniger allgemeine Fragen zur Unternehmung gestellt. Zudem wurden jedem Unternehmen auch noch spezifische Fragen gestellt, die von besonderem Interesse zu sein schienen. (vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 111 ff.)

4.2.2 Auswahl der Stichprobe

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde auf verschiedene Kriterien geachtet. Alle befragten Sozialfirmen sind im Bereich Arbeitsintegration tätig und haben demnach das Ziel, beeinträchtigten Menschen den Zugang zu Arbeit zu verschaffen. Es soll ihnen ermöglicht werden, am Arbeitsprozess teilzunehmen und einer geregelten, produktiven Arbeit nachgehen zu können. Die Hauptzielgruppe(n) variieren aber relativ stark. Manche kümmern sich nur um Sozialhilfeempfänger, andere sind gezielt auf IV-Bezüger ausgerichtet und wieder andere sind offen für alle. Von der Art der Beeinträchtigung her kann zwischen Langzeitarbeitslosen, Jugendlichen, psychisch Beeinträchtigten und Wiedereinsteigern in den Arbeitsalltag unterschieden werden. Hier wurde versucht, ein möglichst vielfältiges Bild zu erhalten, um verschiedensten Geschäftsmodellen und Herangehensweisen auf den Grund gehen zu können. Einen Überblick, auf welche Faktoren geachtet wurde, gibt Abbildung 8.

Auch organisatorisch unterscheiden sich die Firmen anhand der Rechtsform relativ stark voneinander (von Stiftungen über Vereine bis hin zu Aktiengesellschaften). Geographisch wurde der Raum Deutschschweiz eingegrenzt. Dies zum einen aus praktischen Gründen, zum anderen aber auch, weil sich das Verständnis von Sozialfirmen in der lateinischen Schweiz aus kultureller und historischer Sicht von dem der deutschsprachigen Schweiz unterscheidet (Gonin & Gachet, 2015, S. 5). Innerhalb der Deutschschweiz sind die zwölf befragten WISE jedoch relativ stark verstreut über die Kantone Aargau, Basel-Stadt, Bern, St. Gallen, Thurgau und Zürich.

Bei der Auswahl der Stichprobe wurde auf folgende Faktoren geachtet:

- Unterschiedliche Grösse der Sozialunternehmen (vom Kleinstbetrieb zum Unternehmen mit über 1'000 Beschäftigten)
- Unterschiedliche Zielgruppen (Langzeitarbeitslose, psychisch Beeinträchtigte, Jugendliche)
- Unterschiedliche Geschäfts- und Finanzierungsmodelle
- Regional: gesamte Deutschschweiz
- Organisatorisch: Stiftungen, Vereine und AGs

Abbildung 8: Zentrale Faktoren bei der Auswahl der Stichprobe (Quelle: eigene Darstellung)

Die Anzahl der interviewten Unternehmen ist mit zwölf genügend gross um eine gewisse Streuung und Repräsentativität sicher zu stellen. Auf eine grössere Anzahl wurde verzichtet, da die Durchführung, Bearbeitung und Analyse der Interviews sehr zeitintensiv waren, und ansonsten der Rahmen dieser Arbeit gesprengt worden wäre. Alle Interviews wurden persönlich am Standort der jeweiligen Firmen durchgeführt. Interviewpartner war entweder der Geschäftsführer, der Gründer oder ein Mitglied der Geschäftsleitung.

Eine Übersicht der untersuchten WISE und der befragten Personen ist in Tabelle 2 und 3 abgebildet. Eine darüber hinausgehende kurze Vorstellung der einzelnen Sozialfirmen befindet sich im Anhang (Anhang 2, S. A5-A6).

| Unternehmen | Datum | Gesprächspartner | Standort | Hauptzielgruppe |
|-------------------------|------------|--|-------------------|--|
| Bistro Dimensione | 20.11.2015 | Beat Böckli, Geschäftsführer | St. Gallen (SG) | Langzeitarbeitslose, psychisch Beeinträchtigte ohne IV |
| Business House | 03.12.2015 | Marcel Frei, Mitglied der Geschäftsleitung | St. Gallen (SG) | Arbeitslose (RAV) |
| Läbesraum Winterthur | 10.12.2015 | Oliver Seitz, Geschäftsführer | Winterthur (ZH) | Langzeitarbeitslose, psychisch Beeinträchtigte ohne IV |
| Verein Kompass | 15.12.2015 | Marcel Rügger, Geschäftsführer | Bischofszell (TG) | Arbeitslose (RAV) |

Tabelle 2: Übersicht der interviewten Sozialfirmen (1-4) (Quelle: eigene Darstellung)

| Unternehmen | Datum | Gesprächspartner | Standort | Hauptzielgruppe |
|------------------------|------------|--|---------------------------|--|
| Läbeplus | 15.12.2015 | Josef Schmidmeister, Geschäftsführer | St. Gallen (SG) | Langzeitarbeitslose, psychisch Beeinträchtigte ohne IV |
| Die Sozialfirma | 15.01.2016 | Marcel Morf, Geschäftsführer | Riedikon b. Uster (ZH) | Diverse Menschen ohne Beschäftigung |
| GEWA Stiftung | 15.01.2016 | Samuel Schmid, CEO | Zollikofen (BE) | Diverse Menschen ohne Beschäftigung |
| Dock Gruppe | 19.02.2016 | Sophie Schimmel, Mitglied der Geschäftsleitung | St. Gallen (SG) | Sozialhilfeempänger, Langzeitarbeitslose |
| Stiftung Wendepunkt | 18.05.2016 | Markus Stutz, Mitglied der Geschäftsleitung | Muhen (AG) | Diverse Menschen ohne Beschäftigung |
| GAD Plus | 23.05.2016 | Rolf Zumstein, CEO | Bern (BE) | Sozialhilfeempänger, Langzeitarbeitslose |
| Jobfactory | 25.05.2016 | Robert Roth, Präsident des Verwaltungsrats | Basel (BS) | Arbeitslose Jugendliche |
| Verein fiwo | 01.06.2016 | Hans-Ueli Scherrer, Geschäftsführer | Amriswil (TG) | Langzeitarbeitslose, psychisch Beeinträchtigte ohne IV |

Tabelle 3: Übersicht der interviewten Sozialfirmen (5-12) (Quelle: eigene Darstellung)

4.3 Aufbereitung der Daten

Im Anschluss an die Durchführung der Interviews wurden diese transkribiert. Bei der Transkription von Interviews gibt es keine allgemein gültigen Regeln, im Vordergrund steht die Vollständigkeit der wesentlichen Informationen (Gläser & Laudel, 2009, S. 193).

Da bei den durchgeführten Interviews vor allem der Inhalt der Ausführungen und nicht nonverbale Kommunikation wichtig waren, wurde auf eine Transkription von Geräuschen, Pausen, paraverbalen Äusserungen, Umgebungsinformationen etc. verzichtet. Auch beschreibende Anmerkungen wurden gänzlich weggelassen. Dafür wurde der eigentliche Gesprächsinhalt vollständig wiedergegeben, das heisst, dass Aussagen weder zusammengefasst noch gekürzt wurden. Die Gespräche fanden alle auf Schweizerdeutsch statt und wurden anschliessend auf Hochdeutsch transkribiert. Die Befragung von Domenico Ferrari wurde aufgrund der Distanz schriftlich gemacht. Das heisst, dass ihm der detaillierte Fragebogen zugestellt wurde und er diesen ausfüllen konnte. Hier war somit eine Transkription nicht mehr nötig, sondern lediglich das Überarbeiten der Antworten.

Die transkribierten Texte aller Interviews (zwölf Gespräche mit Sozialunternehmen, drei Experteninterviews) befinden sich im Anhang (Anhang 5, S. A80-A100). Die Fragen des Interviewers sind dabei kursiv gedruckt. Auf eine Zeilennummerierung wurde verzichtet. Im Ergebnisteil werden die Interviews mit dem Namen der jeweiligen Person und der Seitenangabe des Anhangs zitiert.

4.4 Auswertung: Qualitative Inhaltsanalyse

4.4.1 Theoretische Grundlagen

Das zentrale Instrument zur Auswertung inhaltsanalytischer Verfahren ist die Kategorienbildung. Dies gilt sowohl für quantitative wie auch für qualitative Analysen (Mayring, 2010, S. 49). Dabei ist es besonders wichtig, dass die Kategorienbildung durch einen iterativen Prozess geschieht. Dies bedeutet, dass die einzelnen Kategorien auf Grundlage der Theorie aufgebaut werden, danach aber aufgrund der ersten Ergebnisse ebenfalls wieder geprüft und hinterfragt werden (S. 50-51). Das Zusammenspiel dieser theorie- und empiriegeleiteten Kategorienbildung wird auch von Früh (2015) beschrieben (S. 147 ff.). Er hebt die Bedeutung der empiriegeleiteten Kategorienbildung für die qualitative Inhaltsanalyse hervor, welche Unterkategorien definiert und einen Bezug zu konkreten Aussagen und Alltagssituationen der befragten Personen herstellt (S.150). Wichtig ist danach aber immer der erneute Rückbezug auf die Theorie (vgl. Schreier, 2012, S. 89).

In diesem Sinne kommt dieser Prozess der hermeneutischen Spirale gleich, bei der auf der Grundlage eines Vorverständnisses (Theorie) und eines Gegenstandsverständnisses (Empirie) ein erweitertes Vorverständnis resultiert, aus dem wiederum ein erweitertes Gegenstandsverständnis abgeleitet wird (siehe Abb. 9; Mayring, 2002, S. 30). Diese hermeneutische Spirale bezeichnet Mayring (2002) als eine der Säulen des qualitativen Denkens.

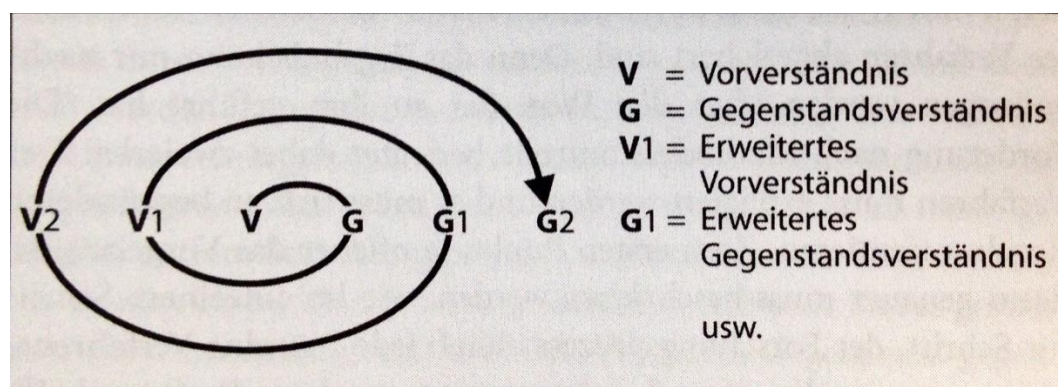


Abbildung 9: Hermeneutische Spirale (Quelle: Mayring, 2002, S. 30)

Das Ziel der Kategorienbildung ist es, verschiedene Aussagen und Sachverhalte zu kodieren. Die „interessierenden Bedeutungselemente“ aus der Forschungsfrage werden als Dimensionen abgebildet (Früh, 2015, S. 153). Bei jeder dieser Dimensionen gibt es verschiedene Kategorien. Den Prozess der Kategorienbildung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse beschreibt auch Schreier (2012, S. 77):

„QCA is a method for systematically describing the meaning of qualitative material. It is done by classifying material as instances of the categories of a coding frame“

Am Beginn steht die Forschungsfrage, welche den Anhaltspunkt für den gesamten Forschungsprozess gibt. Danach wird ein sogenannter *Coding Frame* erstellt, welcher verschiedene Dimensionen und Unterkategorien beinhaltet. Anschliessend wird dieser *Coding Frame* getestet und gegebenenfalls angepasst (Schreier, 2012, S. 146 ff.). Danach folgt die eigentliche Auswertung.

4.4.2 Kodierung

In der vorliegenden Arbeit wurden die Forschungsfragen bereits in der Einleitung definiert. Anschliessend wurden die theoretischen Grundlagen erarbeitet und Interviews mit den zwölf ausgewählten Sozialunternehmen geführt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen aus Theorie und Empirie wurde anschliessend ein Kodierungsraster (*Coding Frame*) erstellt, welches jedoch aufgrund von neuen empirischen Erkenntnissen in einem hermeneutischen Prozess und durch Probeläufe immer weiter angepasst wurde. Das Endprodukt dieses Prozesses ist der in den Tabellen 4 und 5 vorgestellte *Coding Frame*. Darin werden vier Themenfelder unterschieden, welche jeweils zwei Dimensionen mit drei unterschiedlichen Kategorien enthalten.

Dieser Coding Frame erfüllt die von Schreier (2012) bestimmten Anforderungen nach Eindimensionalität, Vollständigkeit und Saturiertheit (S. 77-78)⁴. Nach dem Testen und Festlegen des Coding Frames wurden die Daten für die einzelnen Sozialunternehmen ausgewertet. Das zugehörige Analysetool findet sich im Anhang wieder (Anhang 3, S. A7).

| Themenfeld | Kategorien |
|---|---|
| Unternehmerische Freiheit vs. Konkurrenz | <p>A) <i>Abhängigkeit von der Politik – wie stehen Sie zum Konkurrenzverbot?</i></p> <p>A1: absolut gut und sinnvoll A2: zu streng/ einschränkend, aber grundsätzlich sinnvoll A3: grundsätzlich schlecht</p> <p>B) <i>Wie stehen Sie zur Konkurrenz von Sozialfirmen untereinander?</i></p> <p>B1: wir versuchen, dies zu umgehen und mit allen am gleichen Strang zu ziehen B2: etwas Konkurrenz ist sinnvoll, allerdings versuchen wir, uns mit den anderen Sozialfirmen abzustimmen B3: wie in anderen Märkten gibt es auch bei uns Konkurrenz, die uns anspornt, besser zu sein als die anderen Sozialfirmen</p> |
| Finanzielle Unabhängigkeit vs. Marktrisiko | <p>C) <i>Inwiefern spüren Sie den Spardruck der öffentlichen Hand?</i></p> <p>C1: sehr stark (teilweiser Abbau) C2: ein wenig (z.B. keine Erhöhung der Plätze) C3: eher gegenteilig, da günstige Alternative zu teuren Programmen</p> <p>D) <i>Wie hoch ist die Abhängigkeit vom Markt und das unternehmerische Risiko?</i></p> <p>D1: Risiko sehr tief, da strikte Budgets und Zusagen der Institutionen → öffentliche Gelder als Haupteinnahmequelle D2: Risiko wird teilweise abgesichert D3: Gleiches Risiko wie bei normalen Unternehmen, Verkauf von Produkten als Haupteinnahmequelle</p> |

Tabelle 4: Coding Frame, Themenfelder 1 und 2 (Quelle: eigene Darstellung)

⁴ *unidimensionality, exhaustiveness, saturation*

| Themenfeld | Kategorien |
|--|--|
| Nutzenpotential vs. tatsächlicher Erfolg | <p>E) Was macht ein WISE erfolgreich und wie definiert man den Erfolg?</p> <p>E1: Wohl der Teilnehmer E2: Integrationsquote E3: Finanzielles Überleben</p> <p>F) Welches ist die primäre Quelle von gesellschaftlichem Wandel?</p> <p>F1: Staat F2: Zivilgesellschaft/Organisationen F3: Unternehmer</p> |
| Wachstumspfade | <p>G) Besteht eine Möglichkeit für Wachstum, Investitionen und Innovation?</p> <p>G1: keine Möglichkeit Gewinne zu machen, alle Investitionen müssen budgetiert werden G2: eingeschränkte Möglichkeit Gewinne zurück zu behalten G3: grundsätzlich uneingeschränkt, wie in gewinnorientierten Unternehmen</p> <p>H) Welche Rolle spielt unternehmerisches Handeln?</p> <p>H1: kaum vorhanden/wirksam H2: teilweise vorhanden/wirksam H3: vorhanden und wirksam → in der Unternehmenskultur verankert</p> |

Tabelle 5: Coding Frame, Themenfelder 3 und 4 (Quelle: eigene Darstellung)

4.4.3 Abgleich der zentralen Ergebnisse mittels Experteninterviews

Im Anschluss an die Interviews mit Vertretern von WISE und die ersten Auswertungen wurden noch drei Experten befragt. Dadurch sollten die gefundenen Erkenntnisse validiert und mit der Meinung von Fachpersonen abgeglichen werden. Diese drei befragten Personen zeichnen sich durch einen guten Überblick über die Landschaft der Sozialfirmen in der Schweiz sowie durch eine langjährige, intensive Beschäftigung mit diesen Themen aus.

- Prisca D'Alessandro ist seit 2010 Geschäftsführerin des Branchenverbandes Arbeitsintegration Schweiz (AiS). Vorher war sie für sechs Jahre bei „Pro Infirmis“ Schweiz beschäftigt. Arbeitsintegration Schweiz setzt sich für eine „erfolgreiche und nachhaltige soziale und berufliche Integration von Menschen“ ein (Arbeitsintegration Schweiz, 2016). Neben Networking und der Betreuung der über 190 Mitglieder macht sich der Verband auch auf politischer Ebene für seine Interessen stark (Interessensvertretung). Ausserdem wird eine Professionalisierung der Branche angestrebt und es werden Fachveranstaltungen organisiert (ebd.).

- Lynn Blattmann ist Präsidentin des Fachverbandes unternehmerisch geführter Sozialfirmen (FUGS) und Mitgründerin der Dock Gruppe, welche mit ihrem innovativen Arbeitsintegrationsmodell neun Standorte in der Deutschschweiz betreibt. Ziel des FUGS ist es, mit unternehmerischen Mitteln allen Menschen einen Zugang zu Arbeit („Integration in die Arbeit“) zu ermöglichen, ohne dabei jemanden zu überfordern. Dazu soll das Dock-Modell gefördert und verbreitet werden. Ausserdem sollen weitere sehr unternehmerisch ausgerichtete Ansätze unterstützt und ein Diskurs darüber geführt werden. Mitglied im FUGS sind bisher nur die Dock Gruppe und die GAD Plus AG (www.sozialfirmen.ch).
- Domenico Ferrari ist seit 2003 Forscher und Dozent am SUPSI (*Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana*) und seit 2014 auch *Head of Research and Consulting* am Departement für Betriebs- und Sozialwissenschaften (SUPSI, 2016). Er ist Mitautor verschiedener Forschungsartikel und Studien, u.a. der im März 2016 erschienenen *Explorativen Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI)* (Adam et al., 2016).

Mit diesen Personen wurden ebenfalls offene, qualitative Interviews geführt. Der Interviewleitfaden wurde gegenüber den anderen Interviews abgeändert und für jedes Gespräch wieder etwas angepasst, um auf die Spezialfelder der Experten eingehen zu können und spezifische Antworten auf entstandene Fragen zu erhalten. Daher ist im Anhang nicht ein separater Leitfaden zu finden, sondern lediglich die Transkripte mit den jeweils gestellten Fragen. Insgesamt trug diese Expertensicht zur Abrundung und teilweisen Validierung der gewonnenen Erkenntnisse bei.

5 Ergebnisse

Die im Theorieteil diskutierten Herausforderungen für Sozialfirmen im Bereich Arbeitsintegration betreffen auch die befragten Unternehmen. Aus den Interviews geht hervor, dass das Umfeld generell nicht einfach ist, wobei nicht alle Unternehmen vor den gleichen Herausforderungen stehen. Viele WISE haben deshalb auch bereits Schritte und Initiativen in Richtung mehr unternehmerischer Orientierung gemacht. Dies soll im Kapitel 5.4 besprochen werden. Vorher werden aber die Vor- und Nachteile von zunehmender unternehmerischer Ausrichtung der WISE diskutiert. Kapitel 5.1 gibt eine Zusammenfassung und Einordnung der Faktoren, welche für oder gegen eine zunehmende unternehmerische Ausrichtung von Sozialfirmen sprechen. Diese Hauptfaktoren wurden methodisch in vier Themenbereiche gegliedert (vgl. Kap. 4.4). In Kapitel 5.2 und 5.3 werden dann diese Chancen und Gefahren anhand der durchgeführten Interviews detailliert erläutert.

5.1 Zusammenfassung der Hauptfaktoren

Es hat sich gezeigt, dass eine zunehmende unternehmerische Orientierung für WISE sowohl Chancen als auch Gefahren birgt. Dies folgt aus einem Verständnis von unternehmerischem Handeln, welches immer auf Risiko ausgerichtet ist. Bei Sozialfirmen im Speziellen ist es aber ebenso auf die *multiple-goal*-Struktur zurückzuführen. Mehr unternehmerische Aspekte bedeuten einen stärkeren Fokus auf wirtschaftliche Ziele. Dabei ist es entscheidend, dass die soziale Mission der WISE nicht verloren geht, welche schliesslich die *Raison d'être* dieser Organisationen ist. Da aber unternehmerische Aspekte auch viele Vorteile für die Erfüllung der sozialen Mission bringen können, entsteht ein Spannungsfeld. Im Kern geht es dabei um die oft als *mission drift* bezeichnete Problematik.

In dieser Arbeit wurden verschiedene Faktoren ausgemacht, welche für bzw. gegen eine zunehmende unternehmerische Orientierung von Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration sprechen. Diese werden hier kurz skizziert, bevor sie später im Detail diskutiert werden. Abbildung 10 zeigt die vier identifizierten Themenbereiche und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile. Diese vier Themenbereiche stammen aus dem Coding Frame (vgl. Kap. 4.4).

Sozialfirmen, welche sich unternehmerisch ausrichten, können unabhängig von staatlicher Unterstützung werden, was ihnen die gleichen unternehmerischen Freiheiten gibt wie normalen Unternehmen. Als wichtigstes Beispiel sei hier das Konkurrenzverbot erwähnt, welches für viele WISE in der Schweiz gilt und deren Marktpotential erheblich einschränkt. Aber auch im Bereich Investitionen sind Sozialfirmen mit hohem Eigenfinanzierungsgrad freier, da nicht alle Investitionen im Vorjahr budgetiert und bewilligt werden müssen. Auch Konkurrenzverbote haben jedoch ihre Berechtigung; es kann kontraproduktiv sein, wenn Sozialfirmen – welche ja Arbeitsplätze schaffen wollen – durch ihre Tätigkeit Arbeitsplätze im ersten Markt gefährden und somit andere Menschen mit Arbeitslosigkeit konfrontieren.

Der zweite Bereich umfasst finanzielle Unabhängigkeit und Risiko. Sozialfirmen mit niedrigem Eigenfinanzierungsgrad sind keinem Marktrisiko ausgesetzt. Allerdings ist auch ihre Finanzierung nicht langfristig garantiert. Insbesondere in Zeiten, in denen die öffentliche Hand sparen muss und politisch immer wieder Einsparungen im sozialen Bereich gefordert werden, sind die Beiträge für Sozialfirmen alles andere als gesichert; sie gehen sogar eher zurück. Sozialfirmen, welche einen grossen Teil ihrer Einnahmen auf dem Markt erwirtschaften, sind zwar unabhängig von den öffentlichen Geldern, tragen jedoch ein hohes unternehmerisches Risiko und können nur fortbestehen, wenn genügend ihrer Produkte und Dienstleistungen verkauft werden.

| | Vorteile | Nachteile |
|--|--|---|
| Unternehmerische Freiheit vs. Konkurrenz | Unabhängigkeit von öffentlichen Finanzen, kein Konkurrenzverbot | Produkte & DL konkurrenzieren den ersten Arbeitsmarkt |
| Finanzielle Unabhängigkeit vs. Marktrisiko | Unabhängigkeit von öffentlichen Finanzen | Abhängigkeit vom Markt, unternehmerisches Risiko |
| Nutzenpotential vs. tatsächlicher Erfolg | Grosses Nutzenpotential, das sich durch unternehmerische Ansätze vergrössert | Zu grosser Fokus auf kurzfristige Erfolgskennzahlen statt nachhaltigen Erfolg |
| Wachstumspfade | Möglichkeit für Wachstum, Investitionen und Innovation | Gefahr, dass die Schwächeren abgehängt werden |

Abbildung 10: Vor- und Nachteile von zusätzlicher unternehmerischer Orientierung anhand der vier Themenbereiche (Quelle: eigene Darstellung)

Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich im Bereich des Erfolges von WISE. Unternehmerisch geführte Sozialfirmen haben ein enormes Nutzenpotential, da ihre soziale Mission durch unternehmerische Triebkräfte multipliziert werden. Zu diesen Triebkräften gehören Innovation, das Ausloten ständig neuer Opportunitäten, der effiziente Einsatz der vorhandenen Ressourcen und die Bereitschaft, in erfolgsversprechende Projekte zu investieren, obwohl damit ein gewisses Risiko verbunden ist. Oft werden Kennzahlen ermittelt, welche den Erfolg messen. Doch genau hier liegt ein Spannungsfeld: Was bedeutet Erfolg für eine Sozialfirma? Es besteht die Gefahr, dass der Fokus auf kurzfristige Erfolgskennzahlen gelegt wird anstatt auf langfristige und nachhaltige Erreichung der sozialen Ziele.

Schliesslich wurde der Bereich der unterschiedlichen Wachstumspfade identifiziert. Unternehmerisch ausgerichtete Sozialfirmen haben das Potential, durch Investitionen und kontinuierliche Innovation zu wachsen. Damit steigt auch die Anzahl Arbeitsplätze, welche sie anbieten können. Daraus folgt jedoch die Gefahr, dass diese Arbeitsplätze nur noch den Besten der bedürftigen Personen zur Verfügung gestellt werden und die Schwächeren abgehängt werden und somit auch in solchen Sozialfirmen keinen Platz mehr finden.

5.2 Chancen von zusätzlicher unternehmerischer Orientierung

Aus den verschiedenen Interviews mit Sozialunternehmern haben sich vier Chancen von zusätzlicher unternehmerischer Orientierung von Sozialfirmen herauskristallisiert. Diese sollen werden im Folgenden erklärt werden.

5.2.1 Unternehmerische Freiheit in Bezug auf gesetzliche Vorschriften

Viele Sozialfirmen erhalten beträchtliche Unterstützung von der öffentlichen Hand – sei dies über direkte Subventionen, Verlustabsicherungen oder Beiträge der Sozialversicherungen. Diese Unterstützungen kommen jedoch nicht ohne gewisse Auflagen.

Ein grosses Thema bei Schweizer WISE ist das gesetzlich festgelegte Konkurrenzverbot, das verhindern möchte, dass subventionierte Institutionen aus dem zweiten Arbeitsmarkt inländische Arbeitsplätze auf dem ersten Markt gefährden könnten. Dies gilt sowohl für RAV-Institutionen wie auch für solche, die von den Sozialämtern der Gemeinden unterstützt werden. Reine IV-Betriebe sind diesem Konkurrenzverbot jedoch meistens nicht unterstellt. In den Kantonen gibt es jeweils tripartite Kommissionen aus Vertretern von Behörden, Arbeitgebern und Gewerkschaften, welche die Einhaltung des Konkurrenzverbotes durch die Sozialfirmen überwachen und gegebenenfalls im Einzelfall beurteilen, ob eine unrechtmässige Konkurrenzierung des Gewerbes vorliegt oder nicht (M. Rüeegg, Verein Compass, S. A25).

Die Befragungen haben ergeben, dass die Mehrheit der Sozialunternehmen das Konkurrenzverbot zwar im Grundsatz als sinnvoll erachtet, sich aber eine Lockerung dessen wünscht. Nur vier der zwölf Unternehmen finden, dass es grundsätzlich hinterfragt oder gar abgeschafft werden müsse. Olivier Seitz vom Läbesruum Winterthur kommentiert (S. A20):

„Es wird immer verlangt, dass Sozialfirmen einen möglichst hohen Eigenfinanzierungsgrad haben und dass sie wirtschaftlich arbeiten. Wenn dies der Fall sein soll, muss eine Sozialfirma Aufträge ausüben, die wirtschaftlich interessant sind. Und sobald sie wirtschaftlich interessant sind, sind auch viele Profit-Firmen auf dem Platz und wollen Geld verdienen.“

Jeder, der ein Produkt am Markt verkauft, konkurrenzieren schliesslich irgendjemanden.

Generell kann gesagt werden, dass das Konkurrenzverbot von den stark unternehmerisch geprägten Sozialfirmen mehr in Frage gestellt wird, als von den anderen. Es gibt kaum Zweifel, dass es nicht sinnvoll wäre, Arbeitsplätze für Arbeitslose mit Hilfe von öffentlichen Geldern auf dem zweiten Arbeitsmarkt anzubieten und dadurch Leuten im ersten Arbeitsmarkt die Stelle zu nehmen. Wenn reine staatliche Beschäftigungsprogramme den ersten Arbeitsmarkt konkurrenzieren würden, wäre das sehr wohl kontraproduktiv. Je höher die Eigenfinanzierung der Sozialfirmen jedoch ist, desto mehr Grenzfälle gibt es und desto eher wird eine Lockerung des Konkurrenzverbotes verlangt. Rolf Zumstein von Gad Plus sagt dazu (S. A69):

„Es ist definitiv ein Bedürfnis, dass die Konkurrenzklausele hinterfragt wird und viel verbindlicher und klarer abgegrenzt wird, was möglich ist und was nicht. Und ich wünsche mir, dass wir dadurch mehr unternehmerischen Spielraum bekommen. Ich finde es darf eine Grenze geben für Sozialfirmen. Ich fände es nicht richtig, wenn wir den Malermeister von nebenan konkurrenzieren würden. Aber die wichtige Frage ist ja, wo die Konkurrenzierung beginnt, und das wäre das Thema, das eben einmal geklärt werden müsste auf einer politischen Ebene.“

Olivier Seitz vom Läbesruum bezeichnet die Frage der Konkurrenzierung des ersten Arbeitsmarktes gar als eine zentrale Herausforderung für Sozialfirmen. „Wenn man [...] eine hohe Eigenfinanzierung erreichen möchte, dann muss man in Arbeitsbereichen tätig sein, wo auch Profit-Organisationen tätig sind und dadurch entsteht Konkurrenz.“ (S. A20)

Tatsächlich ist die Abgrenzung bei vielen unternehmerischen Sozialfirmen nicht so einfach und es scheint im Einzelfall oft schwierig, klare Grenzen zu setzen. Häufig werden pragmatische Lösungen gefunden, wie das Beispiel der internen Gastronomie der Stiftung Wendepunkt zeigt. Dort wird ein internes Restaurant betrieben, das in erster Linie den Arbeitnehmern als Kantine dient. Wenn aber ohnehin schon gekocht wird, könnten schliesslich auch externe Gäste eingeladen werden, wie das auch andernorts gemacht wird. So wurde das in der tripartiten Kommission besprochen und letztendlich ein Mittelweg gefunden. Das Restaurant darf zwar für externe Personen geöffnet werden, wobei aber kein Schild dafür aussen angebracht werden darf. So kommen lediglich die Leute, die davon wissen, aber es wird nicht aktiv Werbung gemacht. Trotzdem ergeben sich dadurch für die Stiftung Wendepunkt gewisse zusätzliche Erträge (M. Stutz, S. A61).

Anders wird die Situation beispielsweise bei der Dock Gruppe betrachtet. Das Konkurrenzverbot wird genau definiert und abgegrenzt. Alle Dienstleistungen, die weniger als zwanzig Franken Ertrag pro geleisteter Arbeitsstunde erwirtschaften, fallen nicht darunter, da angenommen wird, dass kein anderer Anbieter zu diesen Konditionen einen solchen Auftrag in der Schweiz ausführen würde (L. Blattmann, FUGS, S. A88). Die Dock Gruppe hat eine Nische gefunden, in der sie trotz Konkurrenzverbot relativ viel unternehmerische Freiheit hat und genügend Aufträge von Firmen erhält. Das Konkurrenzverbot wird deshalb auch als absolut gut und sinnvoll eingestuft (S. Schimmel, Dock Gruppe, S. A56). Für viele Sozialfirmen, die in anderen Bereichen tätig sind, ist das jedoch anders.

Je unabhängiger eine Sozialfirma von öffentlichen Geldern ist, desto eher kann sie vom einengenden Korsett des Konkurrenzverbotes befreit werden. Unternehmerisch ausgerichtete Sozialfirmen mit einem hohen Eigenfinanzierungsgrad können somit auch Dienstleistungen anbieten, welche finanziell lukrativ sind und somit auch von Profit-Firmen angeboten werden. Dies ist eine grosse Chance, wenn sich Sozialfirmen stärker unternehmerisch ausrichten. Die Sozialfirma Läbeplus in St. Gallen etwa bietet Reinigungs-, Umzugs- und Gartenbaudienstleistungen an, die das lokale Gewerbe ganz klar konkurrenzieren. Gemäss Geschäftsführer Josef Schmidmeister hat Läbeplus jedoch noch nie Geld von einer staatlichen Stelle oder den Sozialversicherungen erhalten (S. A34):

„Wir sind ein Sozialunternehmen ohne staatliche Subventionen. Und deshalb sind wir berechtigt an dem gleichen Markt teilzunehmen. Wir haben die gleichen Bedingungen wie jeder andere auch und von da gibt es für uns nicht ein Konkurrenzverbot. Es gibt schon Unternehmen, die uns argwöhnisch betrachten. Aber die kennen uns zu wenig, und wissen nicht, dass wir keine staatliche oder institutionelle Unterstützung haben.“

Ein weiteres Beispiel ist Die Sozialfirma in Riedikon, welche ebenso verschiedene Dienstleistungen auf dem ersten Arbeitsmarkt anbietet. Geschäftsführer Marcel Morf sieht sein Unternehmen ganz bewusst im ersten Arbeitsmarkt – mit allen Vor- und Nachteilen, die das mit sich bringt. Auch die Jobfactory bietet Dienstleistungen in Bereichen wie Informatik, Industriemontage oder Innenausstattung an, die bewusst andere Anbieter konkurrenzieren, dafür aber auch finanziell interessant und attraktiv sind (R. Roth, S. A73). Die unternehmerischen Freiheiten, die sich aus einer hohen Eigenfinanzierung ergeben können, sind also beträchtlich.

5.2.2 Unabhängigkeit von öffentlichen Geldern

Wie eingangs bereits diskutiert wurde, steigt der Finanzierungsdruck der öffentlichen Hand aus verschiedenen Gründen. Politisch wird versucht, mit strengeren Auflagen einer Kostenexplosion bei den Sozialausgaben entgegen zu wirken. Dies hat grosse Auswirkungen auf den Bereich der Arbeitsintegration. Fast alle befragten Sozialfirmen spüren den zunehmenden Spardruck der öffentlichen Hand (neun von zwölf). Dies kann sich auf unterschiedliche Art und Weise äussern. In den meisten Fällen handelt es sich bisher nicht um einen starken Abbau, jedoch wurde oft genannt, dass die Anzahl Plätze von RAV, IV oder den Gemeinden trotz grundsätzlich steigender Nachfrage nicht erhöht wird.

Samuel Schmid von der GEWA Stiftung erklärt, wie sich die Situation in den vergangenen Jahren verändert hat (S. A50):

„[Früher] liessen wir uns immer vom Bedarf her leiten. Wenn uns Leute angefragt haben und hier arbeiten wollten, und wir einfach kein Platz hatten, wussten wir, dass wir etwas machen und Plätze schaffen mussten. [...] Da konnten wir beim Kanton die Anzahl Plätze eingeben und haben die eigentlich dann auch immer bekommen. Erst in den letzten zwei, drei Jahren merken wir, dass das nicht mehr so läuft. Es gibt einfach keine Mittel mehr für zusätzliche Plätze.“

Marcel Rügger vom Verein Kompass bestätigt diese Entwicklung ebenfalls. Er sieht den zusätzlichen Druck auf allen Ebenen – Kantone, Gemeinden und IV (S. A28):

„Die IV hat früher bis zu 20 Personen zugewiesen. Heute ist es so, dass wenn es hoch kommt 3-5 Personen kommen. Auch bei den sozialen Diensten merken wir es, vor allem so ab Oktober geben die Zuweisungen jeweils zurück. Auch vom Kanton gibt es einen gewissen Druck, dass sie nicht mehr Plätze kaufen möchten, sondern bei dem so bleiben wollen. Aber dennoch erwarten sie steigende Qualität bei steigenden Kosten.“

Gleichzeitig kann in verschiedenen Zusammenhängen beobachtet werden, dass die Erwartungen an die Sozialfirmen bei gleichen Auslagen steigen. Die Sozialversicherungen und die Gemeinden erwarten somit umfassendere Leistungen für jeden Franken, den sie den Sozialfirmen geben. Dazu äussert sich Markus Stutz von der Stiftung Wendepunkt (S. A63):

„Bei der IV ist es so, dass sie uns nicht runterdrücken, aber dass sie uns unten behalten, das heisst nicht mehr Plätze einkaufen. Und die Erwartungen pro gezahltem Franken werden auch immer höher. Wir spüren den Druck nicht in dem Sinn, dass die Kosten gesenkt werden sollten, sondern, dass zu den gleichbleibenden Kosten zunehmend mehr verlangt wird, inklusive Administration und Controlling.“

Insgesamt kann gesagt werden, dass viele soziale Dienste ihren Klienten lieber eine Rente auszahlen und sie zu Hause lassen, anstatt mehrere hundert Franken monatlich für ein Arbeitsintegrationsprogramm zu bezahlen (M. Stutz, S. A62). Wie Stutz betont sind die Sozialfirmen deshalb angehalten, langfristige und günstige Arbeitsplätze für solche Personen zu schaffen. Die negativen Folgen, wenn Menschen, die eigentlich in der Lage wären, geschützt zu arbeiten und dennoch keinen Platz angeboten bekommen, sind offensichtlich. Hans-Ueli Scherrer sagt dazu (S. A75):

„Wenn jemand länger keine Arbeit hat, dann baut er automatisch ab und wird gleichgültiger, träger und weniger flexibel. Es wird bequem, wenn er einfach zu Hause bleiben kann und am Freitag auf der Gemeinde das Geld holen kann ohne etwas dafür zu tun.“

Die Gründer der Dock Gruppe haben sich besonders mit dieser Problematik auseinandergesetzt. Blattmann und Merz diskutieren in ihrem Buch die vielfältigen Probleme, die sich aus der Langzeitarbeitslosigkeit ergeben können (vgl. Blattmann & Merz, 2010, S. 20 ff.). Mit ihrem innovativen Teillohnmodell konnten sie dem entgegenwirken und für mittlerweile etwa 1'400 Personen an den neun Standorten Arbeitsplätze schaffen (www.dock-gruppe.ch). Die Dock Gruppe ist dadurch eine unter wenigen Sozialfirmen, die den Finanzierungsdruck der öffentlichen Hand nicht negativ erleben. Sophie Schimmel nimmt jedoch wahr, dass „das Dock-Modell gefragter ist als früher, weil es ein Modell ist, das kostenneutral ist“ (S. Schimmel, S. A53). Auch wenn die Kostenneutralität je nach Auffassung nicht vollständig gegeben ist, kann sicher gesagt werden, dass es die Dock Gruppe geschafft hat, ein günstiges Modell zu entwickeln, das für die Gemeinden und die betroffenen Personen bei relativ geringem Zusatzaufwand einen grossen Nutzen bringt. Gänzlich unabhängig vom Finanzierungsdruck fühlen sich Die Sozialfirma und die Jobfactory, welche beide bereits ein Modell mit hohem Eigenfinanzierungsgrad haben.

Wie stark die übrigen befragten Sozialfirmen auf den Finanzierungsdruck reagieren, ist unterschiedlich, es kann allerdings eine Tendenz zu mehr Unabhängigkeit von den öffentlichen Geldern erkannt werden. Geschäftsführer Hans-Ueli Scherrer vom Verein fiwo beispielsweise möchte mit seiner Firma weiter wachsen und den Eigenfinanzierungsgrad steigern. Das Ziel sei es, von öffentlichen Subventionen unabhängig zu werden (S. A77):

„Es wird ja immer schwieriger, diese [Subventionen] zu bekommen, und die Kosten werden immer mehr gekürzt bei der öffentlichen Hand. Ich denke, langfristig haben wir nur eine Überlebenschance, wenn wir auch von unserer Seite einen gewissen Beitrag leisten. Wir können nicht nur von der Gesellschaft erwarten, dass alles bezahlt wird.“

Die Stiftung Wendepunkt möchte vor allem im Bereich der marktnahen Produktion wachsen, da bei den anderen Angeboten aufgrund des Spardrucks kaum mehr Wachstum möglich sei (M. Stutz, S. A63).

Besonders in Zeiten von zusätzlichem Leistungsabbau bei staatlichen Geldern und den Sozialversicherungen ist ein solider Eigenfinanzierungsgrad unumgänglich für das langfristige Überleben einer Sozialfirma. Wer sein Geschäftsmodell nachhaltig sicherstellen möchte, überarbeitet es kontinuierlich und versucht, alternative Finanzierungsquellen zu finden. Es gibt zwar grundsätzlich Möglichkeiten, durch geschicktes Fundraising auch Sponsoren aus der Privatwirtschaft zu finden, wie beispielsweise Die Sozialfirma beweist. Auch Stiftungen oder Privatpersonen, die sich im Rahmen eines Trägervereins finanziell beteiligen, können für Unterstützung angefragt werden (z.B. Bistro Dimensione). Das grösste Potential zur Steigerung der Eigenfinanzierung wird aber immer aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen auf dem Markt entspringen. Zunehmendes unternehmerisches Denken und Ausrichtung auf die relevanten Märkte sind also wichtige Hebel, die grosse Chancen auf tun. Schliesslich geht es auch in diesem Punkt um unternehmerische Freiheit und die langfristige Sicherung des Unternehmenserhalts.

5.2.3 Grosses Nutzenpotential für Anspruchsgruppen

Unternehmerisch ausgerichtete Sozialfirmen haben ein grosses Nutzenpotential für alle Anspruchsgruppen. Dies zum einen, weil die verfügbaren Ressourcen effizient eingesetzt werden können und zum anderen, weil eine arbeitsmarktnahe Realität geschaffen werden kann, welche den Teilnehmern später hilft, wieder im ersten Arbeitsmarkt Fuss zu fassen.

Ein Punkt, der für mehr unternehmerisches Handeln in Sozialfirmen spricht, ist der Vergleich von Aufwand und Ertrag. Wie bereits im Eingangskapitel beschrieben, ist dies ein grosses Spannungsfeld für Sozialfirmen. Einerseits ist es wichtig, dass wirtschaftlich und effizient gearbeitet wird, aber andererseits darf das soziale Ziel des Unternehmens nicht aus den Augen verloren werden. Dennoch ist offensichtlich, dass mit den zur Verfügung stehenden Mitteln – sei es von privaten oder staatlichen Institutionen – in einer Sozialfirma mehr Menschen gedient werden kann, je höher der Eigenfinanzierungsgrad ist. Mit gleich viel Geld können dadurch mehr Menschen einer sinnvollen Beschäftigung nachgehen. Ein hoher Eigenfinanzierungsgrad kann somit ein hohes Mass an Effizienz in der beruflichen Integration bedeuten. Dies ist der Hauptgrund, warum unternehmerisch geführte Sozialfirmen ein grösseres Nutzenpotential haben als andere. Allerdings darf natürlich die soziale Mission nicht aus den Augen verloren werden (Stichwort *mission drift*) und die Effizienz muss eine relative, individuelle sein. Aus Sicht des Autors kann zwischen zwei Extremfällen unterschieden werden, bei denen das Soziale Optimum eine Art goldenen Mittelweg bildet.

Es gibt Institutionen, die das Wohl der Teilnehmer ins Zentrum stellen. Diese arbeiten an einem geschützten Arbeitsplatz und sind gut betreut. Das Wohl der einzelnen Teilnehmer steht über dem Effizienzgedanken. Die wenigen Teilnehmer sind „Insider“, die sehr von diesem Angebot profitieren. Aber alle anderen Personen, die gerne einer Beschäftigung nachgehen würden, sind ausgeschlossen und damit „Outsider“. Die Gefahr ist, dass zu sehr auf das Wohl der Insider geschaut wird und für die Outsider keine Ressourcen mehr übrigbleiben. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist dies deshalb kein Optimum.

Das andere Extrem wäre eine „Sozialfirma“, welche die soziale Mission komplett vernachlässigt und ähnlich einer gewinnorientierten Firma funktioniert. Nur die besten Teilnehmer könnten dort bestehen, und wer die Leistung nicht erbringt, würde entlassen werden. Es entstünde somit ein Wettbewerb zwischen den Teilnehmern, bei dem deren absolute Effizienz im Zentrum stehen würde. Auch dies entspräche nicht dem sozialen Optimum. Irgendwo dazwischen muss das grösstmögliche Gemeinwohl (soziales Optimum) liegen.

Weder das Wohl von wenigen Insidern noch das der Unternehmenseigentümer und Manager, sondern das Wohl von möglichst vielen teilnehmenden Personen muss im Vordergrund stehen.

Der Nutzen für die Gesamtwirtschaft zeigt sich in Abbildung 11 als Glockenkurve mit dem Mass an wirtschaftlicher Effizienz als unabhängiger Variable. Die Kosten pro Teilnehmer sinken dabei von links nach rechts. Das soziale Optimum entsteht bei einem relativen und individuellen Effizienzgedanken. Diese „individuelle Effizienz“ zeichnet sich aus durch ein individuelles Fordern und Fördern der einzelnen Teilnehmer. Es geht darum, dass auf die Personen einzeln eingegangen wird und von jedem einzeln und individuell eine gute und effiziente Leistung gefordert wird. Diese Kultur des Forderns und Förderns wird beispielsweise beim Verein fiwo deutlich sichtbar. Das Ziel sei, so Hans-Ueli Scherrer, nie jemanden zu entlassen, sondern „für alle personengerechte Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen“ (S. A77). „[Das] braucht natürlich auch unter den Teilnehmern ein grosses gegenseitiges Verständnis. Die einen müssen mehr machen und die anderen dürfen mehr Sachen machen. Das ist wichtig, dass die Teilnehmer das ausblenden, was die anderen machen. Da gibt es ungerechte Behandlungen, da jeder einen anderen Rucksack hat, auf den man eingehen muss.“ (ebd.) Dieses individuelle Eingehen auf die Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer nimmt viel Zeit in Anspruch. Dadurch, dass die einzelnen Teilnehmer gefördert werden, eine möglichst gute Leistung zu erbringen, kann aber auch ein hoher Output entstehen.

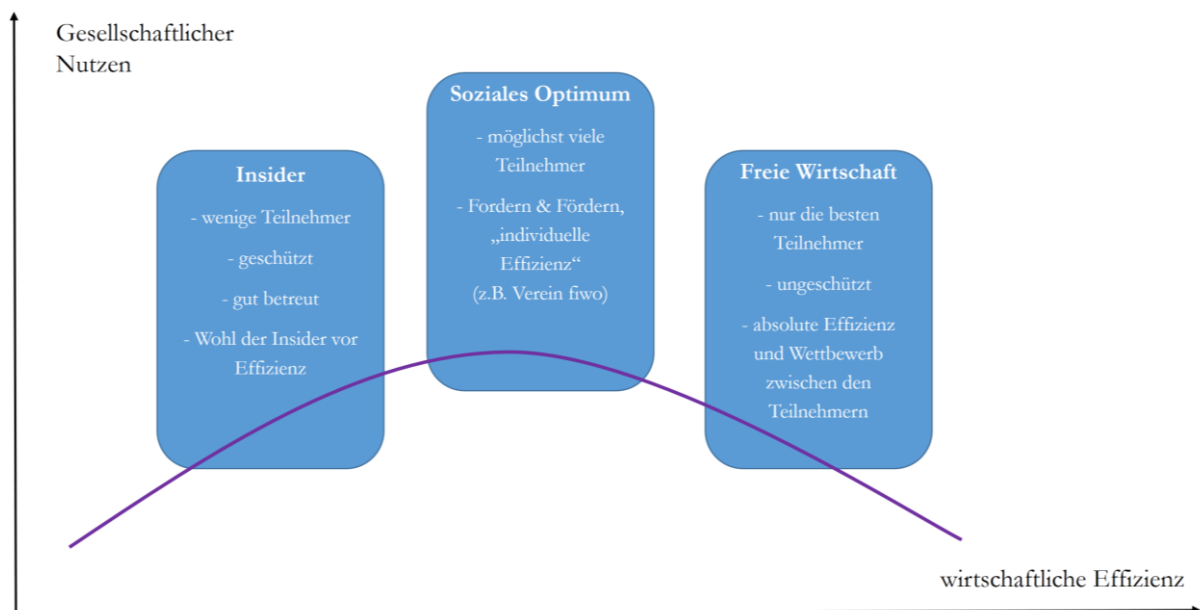


Abbildung 11: Gesellschaftliches Nutzenpotential verschiedener Effizienzstufen (Quelle: eigene Darstellung)

Dabei geht es sehr oft auch um das Fördern einer unternehmerischen Kultur, die es den einzelnen Arbeitnehmenden ermöglicht, das Maximum zu leisten. Dies ist beispielsweise bei der GAD Plus AG der Fall. Auf die Frage, warum viele Mitarbeiter von GAD Plus die Möglichkeit haben, im ersten Arbeitsmarkt Fuss zu fassen, antwortet Rolf Zumstein folgendermassen (S. A65):

„Das hat sehr viel damit zu tun, dass ihnen Wertschätzung entgegengebracht wurde, und sie durch die Arbeit motiviert wurden. Sie werden als Menschen wahrgenommen und können produktiv etwas herstellen.“

Genauso bestätigt Samuel Schmid von der GEWA Stiftung, dass durch gezielte Förderung auch schwächere Leute durchaus in der Lage sind, auf ihre Weise produktiv zu arbeiten. Er erzählt von einem Atelier, in dem bis vor kurzem die vermeintlich schwächsten Teilnehmer der GEWA Stiftung beschäftigt waren (S. A46):

„[Das Atelier] war unser niederschwelligstes Angebot. [...] Es war mehr kreativ, aber nicht kompetitiv, nicht wirtschaftlich. Das war mehr wie eine Freizeitbeschäftigung als wie Arbeit. Arbeit ist für mich das, wo man einen Kunden

hat, der dann bereit ist, für das Produkt etwas zu bezahlen. Und zwar so viel zu zahlen, wie ich auch investiert habe. [...] Darum haben wir angefangen, diese Leute produktiver einzusetzen. Man hat immer gesagt, das ginge nicht mit diesen Leuten, aber dann haben wir gemerkt, dass es unglaublich ist, was für Produktivität man da hinkommt, wenn man diese Leute entsprechend fördert und auch Erwartungen an sie stellt.“

Letztendlich ist es diese Kultur des gezielten und individuellen Forderns und Förderns, die eine gute Sozialfirma ausmacht. Ressourcen können effizient ausgenutzt und eingesetzt werden, ohne die Bedürfnisse der Klienten zu vernachlässigen.

Demnach entsteht das Potential, durch eine unternehmerische Ausrichtung mit dem gleichen Ressourceneinsatz wesentlich mehr Nutzen zu stiften. Zudem können Wachstumsgrenzen überwunden werden, die aus der Stagnation öffentlicher Gelder entstehen. Oft werden die Arbeitsintegrationsplätze von den Sozialversicherungen oder den Sozialämtern nicht erhöht, obwohl lange Wartelisten existieren und der Bedarf steigt. Dann kann wiederum der gesamtwirtschaftliche Nutzen erhöht werden, indem die Sozialfirmen ihre Eigenfinanzierung erhöhen. Markus Stutz von der Stiftung Wendepunkt sagt dazu (S. A63):

„Was die sozialen Dienstleistungen angeht, sind wir mit dem Ausbau des Sozialstaates gewachsen. Da geht es jetzt ein wenig in die andere Richtung. Für uns gibt es deshalb nicht mehr so viele Wachstumsmöglichkeiten [...].“

Nun wollen sie im Bereich der „Produktion und des Marktes“ zulegen um so weiter zu wachsen.

Der zweite, ebenso wichtige Punkt neben dem Ausschöpfen der vorhandenen Ressourcen ist, dass die Sozialfirmen, welche ihre Produkte auf dem Markt verkaufen und in Konkurrenz zu anderen Anbietern stehen, auch eine grössere Ähnlichkeit zum ersten Arbeitsmarkt schaffen können. In ihren Strukturen, ihren Prozessen und ihrem Qualitätsanspruch sind sie somit wie Firmen des ersten Arbeitsmarktes. Diese Ähnlichkeit ist nicht künstlich hergestellt, sondern es gibt reale Akteure am Markt, die dieses Produkt oder diese Dienstleistung konsumieren. Die Wichtigkeit einer arbeitsmarktnahen Realität in Sozialfirmen bestätigt Markus Stutz (Stiftung Wendepunkt) (S. A61):

„Wir haben den Auftrag, arbeitsmarktnah zu produzieren und mit den Leuten arbeitsmarktnah zu arbeiten. Und wenn wir dort nur an die Produkte kommen, an denen der Primärmarkt kein Interesse hat, dann ist das ein gewisser Widerspruch. Dann können wir nur eine arbeitsmarktnahen Kultur herstellen. Es ist dann aber extrem schwierig, fachlich qualifizierende Arbeiten anzubieten.“

Am Beispiel eines Personalrestaurants der Stiftung Wendepunkt erzählt er, wie wichtig es ist, reale, externe Kunden zu haben; interne Leute würden ohnehin dort essen, weil es für sie am einfachsten ist, während externe Kunden wegen des guten Essens oder der guten Bedienung kommen. Dadurch könne die „Arbeitsmarktrealität“ erhöht werden (ebd.).

Genau dieses Angewöhnen an eine solche Arbeitsmarktrealität braucht es, um die Chancen für eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt möglichst zu erhöhen. Je mehr unternehmerisches Denken in einer Firma vorherrscht und je stärker sie am ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet ist, desto grösser sind die Chancen der Teilnehmer, wieder eine Stelle zu finden. Hans-Ueli Scherrer vom Verein fiwo ist bemüht, seine Firma mehr am Markt auszurichten und langfristig von den Subventionen unabhängig zu werden (S. A77):

„Das wollen wir erreichen mit mehr Umsatz, mehr Produktion und höheren Verkaufszahlen. Dadurch kann man die Leute dann auch wieder mitnehmen, um speditiver und schneller zu arbeiten und sie an den ersten Arbeitsmarkt zu gewöhnen.“

Entscheidend ist jedoch weiterhin das Eingehen auf die Bedürfnisse der einzelnen Personen. Scherrer betont deshalb, wie wichtig es ist, dass „man die Leute kennt und weiss, bei welchen man bremsen muss oder wo man besonders vorsichtig sein muss. Das sind immer zwei Seiten.“ (ebd.)

Zusammenfassend haben unternehmerisch ausgerichtete Sozialfirmen durch einen effizienteren Einsatz der Ressourcen und bessere Integrationschancen, die durch das Schaffen einer Arbeitsmarktrealität entstehen, das Potential, einen grösseren Nutzen für die Gesellschaft zu stiften.

5.2.4 Möglichkeit für Wachstum, Investitionen und Innovation

Die Möglichkeit, Gewinne zu machen und für zukünftige Investitionen zurückzubehalten, ist ein zentrales Kriterium unternehmerischer Freiheit (Chell, 2007, S. 11). Langfristig kann ein Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn es seine Prozesse, Produkte und Dienstleistungen stetig optimieren kann. Dies setzt oft Investitionen – auch in Projekte mit ungewissem Ausgang – voraus. Solche Innovationen müssen auf die jeweilige Situation im Umfeld des Unternehmens und die Bedürfnisse des Marktes ausgerichtet sein.

Bei vielen Sozialfirmen, die sehr nahe mit öffentlichen Stellen zusammenarbeiten und von diesen finanziell abhängig sind, werden vor Anfang jedes Jahres Budgets gemacht, welche dann das ganze Jahr nicht mehr verändert werden und eingehalten werden müssen. Auch Investitionen müssen budgetiert werden. Dies ist beispielsweise beim Verein Kompass der Fall (M. Rügger, S. A25). Grössere Beträge können hier normalerweise nicht für spätere Investitionen auf die Seite gelegt werden (ebd.):

„Alle Einnahmen, die wir generieren, fliessen wieder zurück an den Kanton. Das heisst, dass wir weder Gewinne noch Rückstellungen machen dürfen. Investitionen müssen budgetiert werden. Wenn wir sehr viele Teilnehmer haben, dann ermöglicht uns das, Investitionen zu tätigen.“

Ähnlich ist die Situation auch beim Business House St. Gallen (M. Frei, S. A15). Die Gefahr bei solchen Institutionen besteht darin, dass sie unter Umständen eher rückwärtsgerichtet und träge werden. Wenn Investitionen und Innovationen ausbleiben, wird ein Unternehmen nie erfolgreich sein können, sondern den anderen immer ein Stück hinterherlaufen. Die Unabhängigkeit von unflexiblen, kantonalen Budgets oder Vorgaben der Sozialversicherungen ist deshalb ein entscheidender Vorteil von stärker unternehmerisch ausgerichteten Sozialfirmen. Selbst mit dem Geld der Sozialversicherungen können bei vielen Geschäftsmodellen Gewinne gemacht werden. Diese dürfen bei Sozialfirmen jedoch nie vollständig ausgeschüttet werden (R. Zumstein, S. A69; vgl. Kap. 2.3).

Acht der zwölf befragten Sozialfirmen haben grundsätzlich uneingeschränkte Möglichkeiten, Gewinne zu machen und diese für künftige Investitionen zurückzubehalten. Samuel Schmid von der GEWA Stiftung erklärt das Wachstum seiner Firma in den letzten Jahren (S. A49):

„Man wächst und das Wachstum kostet immer, aber irgendwie hat sich eine Dynamik ergeben, wo immer auch wieder neue Einnahmequellen dazugekommen sind. Bis ins Jahr 2000 haben wir immer wieder auch Verluste geschrieben. Damals hat ein Verein die Defizite dann jeweils gedeckt. [...] Dieser Verein wollte uns dann nicht mehr unterstützen, sondern uns in die Selbstständigkeit entlassen. Damals haben wir dann auch die Stiftung gegründet mit einem Darlehen, das vom Verein kam. In den letzten Jahren konnten wir ein rechtes Stiftungsvermögen aufbauen, dadurch, dass wir immer wieder Gewinne hatten. Und heute haben wir eine gute finanzielle Substanz.“

Wie wichtig Gewinne gerade für wachsende Unternehmen sind, unterstreicht ebenso Josef Schmidmeister von Läbeplus (S. A33):

„Das Ziel ist, [Gewinne] wieder zu investieren in Personal und Sachen. Wir brauchen immer wieder auch neue Infrastruktur, Fahrzeuge, etc. Besonders wenn man wächst. Diese Mittel haben wir nicht laufend, und darum können allfällige Überschüsse so investiert werden. [...] Wir können gar nicht anders, als das wieder zu reinvestieren. Wir sind nicht gewinnorientiert und bezahlen ja auch keine Steuern. Niemand profitiert, ausser den betroffenen Menschen.“

Die Firmen, welche Gewinne zurückbehalten können, sind schliesslich tendenziell innovativer als die anderen. Weiter denkt Schmidmeister stets über neue Bereiche nach, in denen das Unternehmen tätig sein könnte. (S. A34) Und Firmen wie GAD Plus oder die Dock Gruppe reinvestieren ihre Gewinne beispielsweise in neue Produktionsanlagen (S. A69). Gerade in Zeiten der Sparbemühungen öffentlicher Stellen ist ebenfalls ein wichtiger Punkt, dass ganz abgesehen von den Investitionen nur Firmen mit genügend hoher Eigenfinanzierung die Möglichkeit haben, mit ihren bestehenden Produkten zu wachsen. Marcel Rügger vom Verein Kompass etwa sowie Markus Stutz von der Stiftung Wendepunkt beklagten beide, dass die Leistungen nicht anstiegen und deshalb das Unternehmen trotz hoher Nachfrage auch nicht mehr Plätze anbieten könne (S. A28 & S. A63). Gerade auch deshalb ist die zunehmende unternehmerische Orientierung eine grosse Chance. Ohne von den Budgets der öffentlichen Stellen abhängig zu sein, wird somit Wachstum ermöglicht.

5.3 Gefahren von zusätzlicher unternehmerischer Orientierung

Im Anschluss an die Diskussion der Chancen werden nun auch die Gefahren von stärkerer unternehmerischer Ausrichtung erläutert.

5.3.1 Konkurrenz zu erstem Arbeitsmarkt

Um das Potential von Markterlösen besser auszunützen, wagen sich immer mehr Sozialfirmen auf den ersten Markt, um dort ihre Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen. Eine solche Konkurrenz zum ersten Arbeitsmarkt ist jedoch nur begrenzt sinnvoll. Nur Firmen, die finanziell weitgehend unabhängig von ALV- und Sozialhilfegeldern sind, dürfen offiziell das Gewerbe auf dem ersten Arbeitsmarkt konkurrenzieren. Je unternehmerischer Sozialfirmen ausgerichtet sind, desto eher konkurrenzieren sie sich folglich. Beispiele sind die Jobfactory, Die Sozialfirma, der Läbesraum oder Läbeplus, die alle Dienstleistungen anbieten, welche auch von Unternehmen auf dem ersten Arbeitsmarkt angeboten werden. Beispiele dafür sind Reinigungs-, Garten- und Hauswartungsarbeiten. Weiter ist der Bereich Gastronomie ein klassisches Beispiel dafür.

Eine Gefahr bei zunehmender unternehmerischer Orientierung von Sozialfirmen ist die Gefährdung von Arbeitsplätzen auf dem ersten Arbeitsmarkt. Es bringt der Volkswirtschaft schliesslich nichts, wenn arbeitslose Menschen in einer Sozialfirma arbeiten und dadurch andere Beschäftigte des ersten Arbeitsmarkts in die Arbeitslosigkeit drängen. Dies entspräche nicht einmal einem Nullsummenspiel, da damit auch die gesamten zusätzlichen Aufwände zur Reintegration umsonst wären. Auch wenn das Schicksal der einzelnen Personen betrachtet wird, ist dies nicht sinnvoll, weil davon ausgegangen werden kann, dass die Personen, welche den Wiedereinstieg in die gewinnorientierte Industrie schaffen, dort tendenziell an der unteren Grenze des tragbaren Produktivitätsniveaus bleiben. Das bedeutet, dass diese Personen gefährdet sind, ihren Arbeitsplatz im ersten Markt wieder zu verlieren. Der Autor hat dazu ein Schema entwickelt, um diese Situation darzustellen (*Competitiveness Schemes*, Abbildung 12). Die erwerbsfähige Bevölkerung wird darin gemäss ihrer Wettbewerbsfähigkeit in fünf Kategorien eingeteilt. Die dritte Kategorie ist dabei sowohl bei Sozialfirmen wie auch bei gewinnorientierten Unternehmen vertreten. Hier gibt es am meisten Migration zwischen diesen beiden Sphären (soziale vs. gewinnorientierte Sphäre).

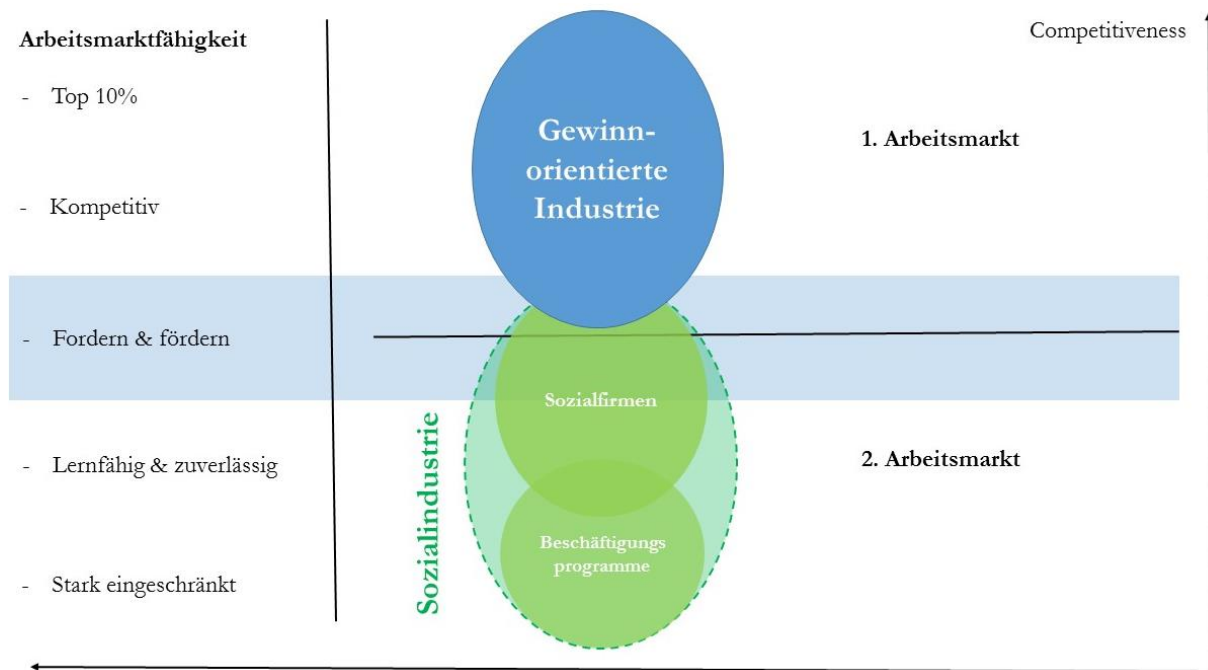


Abbildung 12: Competitiveness Schemes (Quelle: eigene Darstellung)

Wenn nun eine Person (A) der dritten Kategorie dank ihrer Erfahrung bei einer Sozialfirma den Sprung in die gewinnorientierte Sphäre schafft, dann ist es gut möglich, dass sie ihre Arbeitsstelle wieder verliert aufgrund einer anderen Person (B), die aus einer Sozialfirma kommt. Person A würde infolgedessen wieder in eine Sozialfirma zurückkehren und später Person B oder jemand anderen erneut verdrängen. Dies führt zu einem endlosen Kreislauf, der nicht nachhaltig sein kann.

„Es bringt nichts, wenn wir Unternehmen konkurrenzieren, die im ersten Arbeitsmarkt tätig sind. Dann müssten diese Unternehmen Leute entlassen und dadurch würde ein Teufelskreis beginnen“,

ist Marcel Frei vom Business House überzeugt (S. A18). Sophie Schimmel von der Dock Gruppe sieht das ähnlich. Vor jedem Auftrag an die Dock Gruppe werde deshalb genau geprüft, ob Arbeitsstellen im ersten Markt dadurch gefährdet sein könnten (S. A55).

Es gibt jedoch auch andere Stimmen zum Konkurrenzverbot. Olivier Seitz vom Läbesruum etwa sagt, dass eine hohe Eigenfinanzierung nur durch Tätigkeiten in Bereichen, die auch für gewinnorientierte Firmen interessant sind, möglich sei. Die dadurch entstehende Konkurrenz sei nicht zu umgehen. „Mein Argument ist dann immer, dass wir zwar die gleichen Arbeiten machen, jedoch mit mehr Leuten“ (O. Seitz, S. A20). Es gibt also auf diesem Gebiet unterschiedliche Herangehensweisen und Argumente. Die Gefahr, dass Sozialfirmen Arbeitsplätze im ersten Markt gefährden, besteht allerdings. Und dies umso mehr, je stärker sie auf den ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet sind und je unternehmerischer sie geführt werden.

5.3.2 Abhängigkeit vom Markt und unternehmerisches Risiko

Bei vielen der befragten Unternehmen ist eine zentrale Herausforderung für unternehmerisch ausgerichtete Sozialfirmen sichtbar geworden. Ein Grundproblem im Konstrukt der Sozialfirma sind die oftmals gegenläufigen Entwicklungen des Angebots an Arbeitskräften und der Nachfrage nach den hergestellten Produkten.

In Zeiten, in denen es viele arbeitssuchende Menschen gibt, gibt es meistens weniger Aufträge aus der Wirtschaft aufgrund der schlechten Wirtschaftslage. In wirtschaftlich guten Zeiten haben Sozialfirmen also oft zu wenige Arbeitskräfte und in wirtschaftlich schlechteren Zeiten zu wenige Aufträge aus der Wirtschaft.

Gemäss der Formulierung von Marcel Rügger vom Verein Kompass müssen Sozialfirmen „wie eine Handorgel funktionieren“ (S. A28). Rügger führt weiter aus:

„Wir waren nun eine Zeit lang überfüllt. Da kommt natürlich dann auch die Rückmeldung von den Abteilungen, dass sie überlastet seien. Da versuchen wir dann, mit einer Praktikantin oder mit einem Zivildienstleistenden etwas Abhilfe zu schaffen. [...] Einmal war es so, dass wir von 240 Teilnehmenden im nächsten Jahr auf 70 unten waren.“

Solche erheblichen Schwankungen sind schwierig und fordern von den Sozialfirmen grösstmögliche Flexibilität. Die azyklischen Schwankungen bei den Arbeitskräften werden jedoch – falls vorhanden – oft schon bei den zuweisenden Vorinstanzen etwas ausgeglichen. Dazu Markus Stutz (Stiftung Wendepunkt, S. A61-A62):

„Wir spüren schon Schwankungen, die sind jedoch verzögert und stark gedämpft, da wir den Filter der Finanzierung drin haben. Das beste Beispiel sind die Gemeinden. Die Personen mit Sozialhilfe nehmen zu, aber die Gemeindebudgets werden eingefroren oder gar gesenkt. Grundsätzlich wären mehr Leute da, aber wir haben die Auswirkungen nur stark gedämpft. Verzögert sind sie auch beispielsweise bei Personen vom RAV, das geht dann jeweils ein halbes oder dreiviertel Jahr.“

Andere hingegen haben sehr lange Wartelisten, sodass auch in wirtschaftlich guten Zeiten noch genügend Leute verfügbar sind, die arbeiten wollen (z.B. GAD Plus, Läbesruum, Bistro Dimensione). Rolf Zumstein von GAD Plus: „Seit es die GAD Plus AG gibt haben wir eine Warteliste von etwa 90 Personen, die bei uns arbeiten möchten.“ In diesen Fällen werden dann in konjunkturell guten Zeiten lediglich die Wartelisten kürzer.

Das Problem der Aufträge aus der Wirtschaft bleibt jedoch bestehen und ist besonders bei solchen Sozialfirmen eine Herausforderung, die einen beträchtlichen Anteil ihrer Erträge auf dem Markt erwirtschaften. Diese enormen Schwankungen stellen einen grossen Teil des unternehmerischen Risikos dar. Im schlimmsten Fall kann es gar so weit kommen, dass in guten Zeiten Kunden verloren gehen, weil ihre Anforderungen nicht genügend erfüllt werden können. In schlechten Zeiten hingegen müssen teilweise Klienten mit dem Pensum zurückgehen oder sogar Leute entlassen werden. Schliesslich füllen sich die Wartelisten noch mehr.

Bei Sozialfirmen, bei denen klare Budgets und Zusagen der öffentlichen Hand existieren und auch allfällige Verluste von einer staatlichen Stelle gedeckt werden würden, besteht fast kein unternehmerisches Risiko. Dies ist etwa beim Business House oder beim Verein Kompass der Fall. „Wenn wir in einem Jahr Verluste machen würden, würde das vom Kanton gedeckt werden“, so Rügger (S. A25) Dennoch müssten selbst diese Firmen natürlich vorsichtig wirtschaften.

Die meisten anderen der befragten Unternehmen hingegen müssen einen beträchtlichen Teil des unternehmerischen Risikos oder gar das gesamte Risiko selber tragen. Wie in der Einleitung bereits erklärt, ist Risiko ein zentraler Bestandteil von unternehmerischem Handeln. Es gibt unterschiedliche Ansätze, wer das unternehmerische Risiko von Sozialfirmen trägt:

- a) der Eigentümer (wie meistens in gewinnorientierten Unternehmen)
- b) das angestellte Fachpersonal
- c) die öffentliche Hand

Steht ein Verein oder eine Stiftung als Eigentümer hinter einer Sozialfirma, können diese oft das unternehmerische Risiko tragen und allfällige Verluste bis zu einem gewissen Grad ausgleichen (z.B. Verein frwo oder GEWA Stiftung). In guten Zeiten kann ein gewisses Vereins- oder Stiftungsvermögen aufgebaut werden, das folglich in weniger guten Zeiten die Verluste decken kann.

Eine weitere Möglichkeit ist, dass das angestellte Fachpersonal das unternehmerische Risiko trägt und bei drohenden Verlusten die Löhne gekürzt werden. Dies ist bei der Dock Gruppe der Fall. Sophie Schimmel dazu (S. A55):

„Das Risiko ist genauso vorhanden wie bei jedem KMU. Wenn wir zu wenige Aufträge aus der Wirtschaft haben, dann können wir nicht überleben. Bei uns ist es so, dass die Mitarbeiter [d.h. das Führungspersonal] das unternehmerische Risiko tragen. [...] Wenn das Geschäft nicht läuft, dann geht irgendwann bei uns Mitarbeitern der Lohn runter, bei den Arbeitnehmern [d.h. Klienten] jedoch nicht.“

Weiter kann nötigenfalls auch der Staat angefragt werden, selbst wenn eine staatliche Verlustübernahme nicht von Anfang an im Detail ausgehandelt wurde. Dies ist beispielsweise bei GAD Plus der Fall (R. Zumstein, S. A68):

„[Im Falle eines Verlustes] müssten wir zum Kanton gehen und sagen, dass wir ein Problem haben. Letztes Jahr brannte bei einem unserer Grosskunden eine Fabrik, wodurch zentrale Maschinen zerstört wurden. Die Teile, die dort produziert wurden, wären zu uns gekommen, dann ist aber wegen des Brandes der Auftrag ins Wasser gefallen. Dann sind wir zum Kanton und haben die Ausgangslage geschildert. Die haben uns dann eine Garantie gegeben, falls wir das nicht kompensieren könnten. [...] In unserem Vertrag mit dem Kanton gibt es eine Klausel, dass sie helfen würden, wenn es begründet ist. Wenn wir einfach schlecht wirtschaften jedoch nicht. Dann ist es unser Risiko.“

Der Schritt zu mehr unternehmerischem Handeln, um auf dem Absatzmarkt erfolgreich zu sein, eröffnet unwahrscheinlich grosse Möglichkeiten. Aber er ist auch mit grossen Risiken verbunden, die es ebenfalls einzuberechnen gilt. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann es für Sozialfirmen an der Grenze zum ersten Arbeitsmarkt schwierig werden, wenn die Aufträge nachlassen und sich somit die zentralen Einnahmequellen verringern. Dies ist etwa der Fall bei der Jobfactory, bei der Sozialfirma und bei Läbeplus. Die Produkte und Dienstleistungen, welche diese Unternehmen in Konkurrenz zum ersten Arbeitsmarkt erbringen, sind einer grossen Konkurrenz – auch von gewinnorientierten Firmen – unterworfen (R. Roth, S. A73).

Etwas anders stellt sich die Situation bei Sozialfirmen dar, die eindeutig nur im zweiten Arbeitsmarkt tätig sind. Beispiele dafür sind die Dock Gruppe oder GAD Plus, welche Arbeiten ausführen, die ansonsten ins Ausland verlagert würden. Dort gibt es in wirtschaftlich schlechten Zeiten nicht unbedingt weniger Aufträge, da sich für manche Unternehmen die Produktion im ersten Arbeitsmarkt aufgrund der hohen Löhne nicht mehr lohnt und alternative Lösungen gefunden werden müssen.

„Wir haben aber im Moment wirklich das Glück, dass wir trotz der wirtschaftlichen Lage sehr gut ausgebucht sind. Die Sorge, dass wir zu wenig Arbeit hätten, gibt es im Moment gar nicht.“ (S. Schimmel, S. A55)

Diese Firmen sind jedoch verhältnismässig immer noch sehr stark von der öffentlichen Hand abhängig, da die Löhne ihrer Klienten komplett refinanziert werden. Je höher der Eigenfinanzierungsgrad der Firmen wird und je mehr sie sich in den ersten Arbeitsmarkt hineinbewegen, desto höher wird das unternehmerische Risiko und die Abhängigkeit von der konjunkturellen Entwicklung.

5.3.3 Fokus auf kurzfristige Erfolgskennzahlen

Um ihre Ziele zu erreichen und sich in der öffentlichen Wahrnehmung gut zu präsentieren, sind Sozialfirmen oft eher an einer hohen (kurzfristigen) Integrationsquote interessiert, als an einer nachhaltigen und langfristigen beruflichen Integration.

Sozialfirmen, die in ihrem unternehmerischen Eifer nur auf eine hohe Integrationsquote zielen, schiessen am Ziel vorbei. Gemäss Olivier Seitz sei der Spagat zwischen dem Integrieren in den ersten Arbeitsmarkt und dem Zugeständnis, dass es auch einen dritten Arbeitsmarkt geben darf, eine grosse Herausforderung (S. A20):

„Die Frage ist, ob wir alle möglichst schnell wieder zurück in den ersten Arbeitsmarkt bringen müssen – nur damit sie dann drei Monate später vielleicht wieder bei uns sind, und immer den Druck haben, nicht zu genügen. [...] Die Politik fordert ganz klar immer eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Und die Problematik dabei ist dann immer wieder auch, dass verschiedene Organisationen verglichen werden.“

Die Integrationsquote ist etwas, das gemessen werden kann, die eigentliche Integrationsleistung für die betroffenen Menschen dagegen ist viel schwieriger zu ermitteln. Ebenso wird auf die Nachhaltigkeit der Integration augenscheinlich noch kaum Augenmerk gelegt. Markus Stutz betont, dass es verschiedene Angebote brauche: solche, bei denen die berufliche Integration im Vordergrund steht wie auch andere, bei denen es in erster Linie um die soziale Integration geht (S. A62):

„Die Unterscheidung zwischen den integrationsorientierten und den anderen Programmen ist wichtig. Bei letzteren geht es um eine Tagesstruktur und soziale Integration. Da gibt es die beiden Angebote Teillohn und langfristige Arbeitsplätze für Personen mit Sozialhilfe. Es gibt einfach Leute, die nicht arbeitsmarktfähig sind, und manchmal ist der Grund nicht IV-relevant.“

Samuel Schmid von der GEWA Stiftung macht deutlich, dass eine hohe Integrationsquote weder realistisch noch unbedingt anstrebenswert ist (S. A54):

„Das Ziel wäre die Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Man darf aber auch die Realität nicht aus den Augen verlieren, und die ist eine andere und wird immer mehr eine andere. Bis vor etwa fünf Jahren lag die Integrationsquote noch bei ungefähr 20 Prozent, und die liegt nun nur noch etwa bei 10 Prozent. Und die wird wahrscheinlich tendenziell auch noch weiter sinken. [...] Darum ist es eine Illusion, sich in diesem Hamsterrad zu bewegen und zu sagen, man möchte unbedingt jeden in den ersten Arbeitsmarkt bringen, denn das geht einfach nicht.“

Je nach Situation ist daher nicht eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt anzustreben, da dies nicht realistisch oder nachhaltig wäre. Dennoch geht es darum, wenigstens die soziale Integration der Teilnehmer sicherzustellen und ihnen eine Tagesstruktur anzubieten. Deshalb kann der Erfolg einer Sozialfirma nicht über eine blossе Integrationsquote definiert werden, sondern muss auf Basis der Wertschöpfung für die beteiligten Personen und die gesamte Volkswirtschaft beurteilt werden.

Da in unternehmerisch geprägten Sozialfirmen die Zielerreichung und die Errechnung von Performance Kennzahlen oft sehr einen hohen Stellenwert hat (Adam et al., 2016, S. 42), besteht die Gefahr, dass mehr auf eine gute Integrationsquote als auf das eigentliche Wohl der Teilnehmer und das Nutzenmaximum für die Gesellschaft abgestellt wird. Dieser Spagat sollte immer im Auge behalten werden und ist insbesondere für die Bewertung von Sozialfirmen von aussen her entscheidend. Gerade in der Politik wäre es besser, wenn die Entscheidungen über die Zuteilung finanzieller Mittel nicht nach der Integrationsquote einer Sozialfirma erfolgen würde (vgl. O. Seitz, S. A20).

5.3.4 Ausgrenzung der Schwächsten

Eine weitere Gefahr ist, dass stark unternehmerisch geprägte Sozialfirmen vor allem den Besten dienen. Hier haben sich aus den Interviews zwei wichtige Herausforderungen herauskristallisiert. Zum einen ist es für die Organisationen besser, stärkere Leute zu haben, da dadurch viele Prozesse wirtschaftlicher ablaufen können. Offensichtlich ist es einfacher, mit stärkeren Leuten eine hohe Eigenfinanzierung zu erreichen als mit Schwächeren. Gleichermassen ist es einfacher, ihnen Marktlöhne zu bezahlen und sie wieder in den ersten Markt zu integrieren. Solche Organisationen stehen oft besser da, obwohl deren eigentliche soziale Leistung nicht unbedingt besser ist. O. Seitz (S. A21):

„Diejenigen Organisationen, die sich auf leistungsfähigere Arbeitslose konzentrieren, haben dann jeweils die höheren Integrationsquoten und kommen damit besser weg. Die Frage ist, ob es nicht ein grösserer Erfolg ist, wenn man es schafft, eine Person, die wirklich tief unten war wieder zu beschäftigen. [...] Aber es ist immer ein Spagat, und zwar deshalb, weil für alle Organisationen, auch für Sozialfirmen, die Stärksten wieder die Interessantesten sind. Wenn immer Druck besteht, einen möglichst hohen Eigenfinanzierungsgrad zu erwirtschaften, ergibt sich auch die Gefahr, dass man diese dann nicht geben lassen will. In der Mitte all dieser Ansprüche ist es nicht einfach, den richtigen Weg zu finden.“

Die zweite Herausforderung, die auch von Olivier Seitz angesprochen wurde, ist, dass es für die Unternehmen schwierig sein kann, gute Mitarbeiter gehen zu lassen, selbst wenn sie eine Stelle im ersten Markt hätten. Viele Sozialfirmen beklagten die Tatsache, dass sie stets neue Leute einarbeiten und die Besten schliesslich wieder ziehen lassen müssen (vgl. z.B. Beat Böckli, S. A9). Aus Gründen der Effizienz wäre es für das einzelne Unternehmen natürlich besser, wenn diese Leute bleiben würden. Dies ist ein ständiger Prozess, der immer wieder schwierig ist.

Ausserdem fühlen sich die Mitarbeiter oft beinahe zu wohl in Sozialfirmen und wollen nicht mehr gehen, wenn der Lohn respektive die Summe ihrer Einkünfte stimmt. Dies hängt damit zusammen, dass in Sozialfirmen häufig ein gutes Arbeitsklima herrscht und teilweise auch die Sozialleistungen überdurchschnittlich sind (M. Morf, S. A38). Die Tendenz besteht also, dass Personen in Sozialfirmen bleiben, obwohl sie auch in gewinnorientierten Firmen einen Platz hätten. Dies geschieht entweder, weil sie selbst nicht gehen wollen, oder weil die Sozialfirmen sie nicht ziehen lassen wollen. Letzteres ist im Kern die Problematik des *mission drift*, welche in Kapitel 3.4 bereits ausgeführt wurde. Sozialfirmen, die auf Effizienz achten, kommen in Gefahr, ihren sozialen Auftrag abzuändern oder zu vernachlässigen. Sobald die Unternehmen merken, dass es so einfacher ist, eine hohe Eigenfinanzierung zu erwirtschaften, besteht der Anreiz, die sozialen Ziele zurückzustecken und die wirtschaftlichen zu stärken. Nur vier der befragten zwölf Unternehmen gaben an, dass für sie der *mission drift* keine Gefahr darstelle, wobei dies bei den anderen acht ein wichtiges Thema ist. Immerhin sind sich jedoch die meisten Unternehmer dieser Problematik bewusst. Viele der befragten Sozialfirmen weisen gute Kostenrechnungssysteme auf. Bedenklich wird es allerdings, wenn Effizienzkennzahlen auf die einzelnen Prozesse oder gar auf einzelne Mitarbeiter heruntergerechnet werden. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter auf die von ihnen erbrachten Zahlen reduziert werden. Dessen müssen sich die Verantwortlichen bewusst sein.

Marcel Morf von der Sozialfirma spricht noch einen weiteren Punkt an, der diese Problematik verschärft. Er erlebe es immer wieder, dass sich Leute mit einer guten Ausbildung melden, um bei ihm in der Sozialfirma mitzuarbeiten. Es gebe einen Druck der mittleren Arbeitsplätze nach unten (S. A37). Die Deindustrialisierung und die damit verbundene Auslagerung von Arbeitskräften von der Schweiz ins Ausland ist ein schon seit längerem diskutiertes Problem. Dass aber zunehmend auch massenweise Büroarbeitsplätze ins Ausland verlegt werden könnten, ist allgemein noch nicht so bekannt, scheint jedoch durchaus plausibel. Schon heute werden Dienstleistungen wie Buchhaltung oder Kundendienst von manchen Firmen nach Osteuropa oder Indien verlagert. Marcel Morf kommentiert dazu (S. A37):

„Diese Büroarbeitsplätze machen einen erheblichen Anteil dessen aus, was wir Mittelschicht nennen. Wenn im Büro tatsächlich 90 Prozent ersetzt werden (das ist eine These) – nicht morgen – aber in der mittleren Zukunft, auch wenn nur die Hälfte davon eintreffen würde, dann ergibt das einen enormen Druck.“

Dieser „Druck der Mitte nach unten“ äussert sich für Sozialfirmen darin, dass Menschen mit guter Ausbildung im gewinnorientierten Sektor dennoch keine Arbeitsstelle finden und deshalb auf den sozialen Bereich ausweichen indem sie sich dort bewerben. Auf das *competitiveness schemes* Modell angewandt bedeutet das, dass auch aus der Gruppe der Kompetitiven (zweite Gruppe) Menschen in die Sozialfirmen drängen, die eigentlich gar nicht für sie bestimmt sind. Oftmals erwähnt wurde in den Interviews auch die Tatsache, dass früher die meisten grossen Firmen beeinträchtigte Leute angestellt hatten für einfache Arbeiten (vgl. z.B. S. Schimmel, S. A52; J. Schmidmeister, S. A34; Kapitel 3.1). Marcel Morf führt das Beispiel an von Leuten, die früher am Empfang einer Firma mitgearbeitet hatten, obwohl sie nicht 100 Prozent leistungsfähig waren. Heute hingegen sind das in den meisten Firmen stets Leute mit einer kaufmännischen Ausbildung (S. A37).

Je unternehmerischer eine Sozialfirma ausgerichtet ist – und damit auch in der Lage, marktübliche Löhne zu bezahlen – desto attraktiver wird sie für Personen, die eigentlich in den gewinnorientierten Sektor gehören würden. Gleichzeitig suchen solche Unternehmen tendenziell auch immer die stärksten Personen, um eine gute wirtschaftliche Leistung zu erbringen.

5.4 Bereits stattfindende Initiativen im unternehmerischen Bereich

Die Auswertung von Frage H des Coding Frames (vgl. Kap. 4.4) ergab, dass bei fast allen der befragten Sozialfirmen unternehmerisches Handeln wichtig ist und Initiativen zumindest teilweise vorhanden sind. Bei sieben der zwölf Firmen sind diese vorhanden und wirksam, oder anders gesagt sind unternehmerisches Handeln und stetige Optimierung in der Unternehmenskultur verankert. Bei den restlichen fünf sind diese Initiativen nur teilweise vorhanden und wirksam. Dieses Verhältnis unterstreicht dennoch die Wichtigkeit, welche unternehmerischem Denken und Handeln in den befragten Sozialfirmen beigemessen wird.

Die noch relevantere Frage für diese Arbeit ist jedoch, wie sich die Situation entwickelt und ob eine Veränderung in Richtung mehr unternehmerischem Handeln bei den untersuchten Sozialfirmen begonnen hat oder in nächster Zukunft absehbar ist. Danach hat der Autor die einzelnen Unternehmen nach der Frage „Welche Unternehmen liessen zunehmende unternehmerische Ausrichtung spüren?“ eingeordnet. Die drei Kategorien, die daraus entstanden sind, werden im Folgenden anhand von konkreten Beispielen erörtert.

(1) Kaum vorhandenes unternehmerisches Handeln und keine zunehmende unternehmerische Ausrichtung

Als einziges der befragten Unternehmen konnten beim Business House St. Gallen weder konkret vorhandene unternehmerische Initiativen noch eine zunehmende unternehmerische Ausrichtung festgestellt werden. Dies darf allerdings nicht abwertend verstanden werden. Der Geschäftsleitung des Business House liegt das Wohl der Arbeitslosen Menschen sehr am Herzen und sie sind sehr stetig in dem, was sie tun. Marcel Frei beschreibt das folgendermassen (S. A18):

„Wir haben das Vertrauen von Kanton und Gemeinden. Das befürwortet unser System. [...] Unser Gedanke ist wirklich sehr sozial, da wir die arbeitslosen Menschen ins Zentrum stellen und sie fördern.“

Das Business House ist folglich ein angesehener und verlässlicher Partner für die Behörden, der auf seine Art Arbeitsintegration betreibt. Verstärktes unternehmerisches Handeln oder Wachstum sind für Marcel Frei jedoch keine Option. In seinen Worten geht es darum, „das was wir haben, weiterhin so anzubieten“ (S. A17).

(2) Zunehmende unternehmerische Ausrichtung

Sieben der untersuchten Unternehmen möchten sich in Zukunft vermehrt unternehmerisch ausrichten. Ein gutes Beispiel ist der Verein fiwo, der seinen Eigenfinanzierungsgrad weiter erhöhen möchte, um unabhängige, unternehmerische Entscheidungen treffen zu können. Mit ihren vielen innovativen Produkten ist es der Sozialfirma gelungen, den Umsatz in den letzten Jahren stetig zu steigern (Hans-Ueli Scherrer, S. A76; www.fiwo.ch). Scherrer betont weiter, dass es ihm wichtig sei, wie der Verein fiwo von aussen wahrgenommen wird (S. A75):

„Wir möchten auf keinen Fall ein Bastelverein sein, der von der Wirtschaft belächelt wird. Das ist auch ein Vorteil unserer Sozialfirma, dass wir sehr marktnahe sind. Wenn jemand bei uns als Mitarbeiter gut war und seine Leistung erbracht hat, wird er auch in einer normalen Firma im ersten Arbeitsmarkt bestehen können.“

Ziel ist es demzufolge, möglichst wie ein Unternehmen auf dem ersten Arbeitsmarkt zu funktionieren.

Auch die Verantwortlichen der Stiftung Wendepunkt machen sich Gedanken über eine zunehmende unternehmerische Ausrichtung in der Zukunft. Aufgrund der Sparbemühungen der Sozialversicherungen und der Gemeinden und Kantone geht Wachstum fast nur noch über höhere Erlöse am Markt. Der Fokus wird also in Zukunft vermehrt auf dem Markt für Produkte und Dienstleistungen liegen (Markus Stutz, S. A62). Zum einen liegt ein grosses Potential im Bereich von Firmen, die Aufträge ins Ausland auslagern möchten. Dank der niedrigeren Lohnkosten könnte versucht werden, diese Aufträge zu erhalten, wie das beispielsweise die Dock Gruppe seit Jahren erfolgreich macht. Aber selbst in den Dienstleistungsbereichen an der Grenze zum ersten Arbeitsmarkt würden sich Chancen auftun (Gartenbau, Reinigung, etc.) (S. A61).

Auch bei der Stiftung GEWA fand und findet ein Umdenken statt. Wie bereits oben beschrieben, wurde ein Atelier geschlossen, welches die niederschwelligsten Arbeitsplätze beinhaltet hatte. Die dort beschäftigten Personen konnten danach gezielt gefördert und in anderen, produktiveren Bereichen eingesetzt werden (Samuel Schmid, S. A46). Schmid beschreibt seine Überlegungen folgendermassen (ebd.):

„Ich will nicht, dass ich am Schluss nicht einmal den Materialaufwand bezahlt kriege. Wenn ich ehrlich bin, muss ich sagen, ich könnte diesen Leuten im Atelier nicht einmal 50 Rappen Lohn bezahlen pro Stunde, denn so viel Wertschöpfung machen wir nicht damit. Dann muss ich sagen, das ist einfach nicht das, was wir wollen.“

Ohne dass irgendjemand entlassen werden musste, konnten die Leute dann anderswo produktiver eingesetzt werden und die GEWA Stiftung konnte dadurch ihren Eigenfinanzierungsgrad steigern.

Weitere Beispiele sind Läbeplus und der Läbesruum, die kontinuierlich nach neuen Geschäftsfeldern und neuen Möglichkeiten Ausschau halten und dabei stetig versuchen, die soziale und die unternehmerische Sphäre miteinander zu vereinbaren (O. Seitz, S. A24). Läbeplus konnte in den letzten Jahren den Eigenfinanzierungsgrad auf 96 Prozent erhöhen (Josef Schmidmeister, S. A31). Auch Marcel Rügger vom Verein Kompass spricht vom „Wirtschaftswind“, der im täglichen Geschäft immer mehr zu spüren sei (S. A28). Dies ist auch deshalb interessant, weil der Verein Kompass bis heute eng an die Kantonsvorgaben gekoppelt ist und hohe Geldsummen von öffentlichen Stellen erhält. Schliesslich zeigt auch das Beispiel des Bistros Dimensione eine kontinuierliche Steigerung des Eigenfinanzierungsgrades über die letzten Jahre. Während früher die Spenden und Beiträge der Stadt Winterthur einen grossen Anteil der Einnahmen ausmachten, liegt heute die Eigenfinanzierung bei achtzig Prozent, sagt Beat Böckli (S. A8). Die Stadt

Winterthur habe sich zurückgezogen, als sie gesehen haben, dass das Restaurant auch ohne diese Unterstützung geführt werden konnte (S. A9).

(3) Unternehmerisches Handeln stark verankert – keine weitere Ausrichtung nötig

Die verbleibenden vier Unternehmen, die Jobfactory, Die Sozialfirma, die Dock Gruppe, und die GAD Plus AG sind bereits seit ihrer Gründung sehr unternehmerisch geprägt und zeigen deshalb keine besonderen Initiativen für zunehmendes unternehmerisches Denken und Handeln. Die Jobfactory und Die Sozialfirma fallen durch charismatische und sehr unternehmerisch ausgerichtete Gründer und Führungspersonlichkeiten auf. Die Dock Gruppe wie auch die GAD Plus AG, welche das Dock-Modell übernommen hat, sind von ihrem Geschäftsmodell her aufgebaut wie normale Unternehmen.

In Abbildung 13 sind die unterschiedlichen interviewten Sozialfirmen in ihrem Umfeld dargestellt. Die meisten befinden sich im zweiten Arbeitsmarkt, nach Wettbewerbsintensität (*Competitiveness*) irgendwo zwischen Beschäftigungsprogrammen und gewinnorientierten KMU. Am Ende der Skala befinden sich die internationalen Konzerne. Die meisten Sozialfirmen bewegen sich näher zum ersten Arbeitsmarkt und einige sind schon an der Grenze dorthin positioniert.

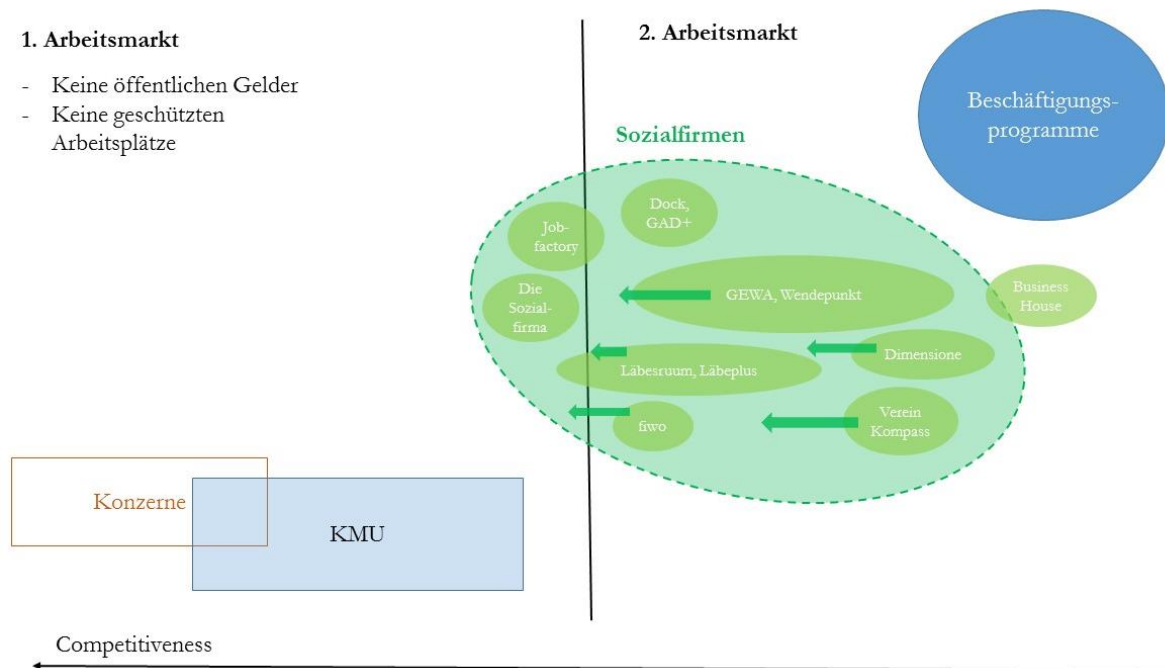


Abbildung 13: Einordnung der untersuchten Sozialfirmen und weiterer Organisationsformen im ersten und zweiten Arbeitsmarkt (Quelle: eigene Darstellung)

Die Tendenz, dass sich Sozialfirmen stärker unternehmerisch ausrichten, wird auch in den Experteninterviews und in der Studie von Adam et al. (2016) bestätigt. Es liessen sich „deutliche Tendenzen zu einer unternehmerischen Ausrichtung und zur Professionalisierung“ ausmachen (S. 47). Auch Domenico Ferrari bestätigt dies (S. A96). Allerdings sei eine „selbstbewusst implementierte und systematisch gelebte unternehmerische Haltung“ unter den Sozialfirmen noch selten vorhanden (ebd.). Dies ist auch eine Frage der Einführung einer neuen Unternehmenskultur und kann nicht von heute auf morgen stattfinden. Notwendig ist dies dennoch allemal, da gemäss Adam et al. (2016) eine „professionelle, betriebswirtschaftliche Führung unabdingbar“ sei (S. 9). Dies bestätigt auch Prisca D’Alessandro. Da die Komplexität in Sozialfirmen eher höher ist als in normalen Unternehmen, ist es entscheidend, dass auch die richtigen Führungsstrukturen angewendet werden.

6 Diskussion

Nachdem die Ergebnisse aus den Interviews präsentiert wurden, wird im folgenden Kapitel ein Vergleich mit der Theorie sowie ein Abgleich mit den Experteninterviews dargestellt. Neben der Diskussion und Bewertung der verschiedenen Spannungsfelder werden ebenso weitere Best-Practices, welche in den Interviews gesammelt wurden, präsentiert und mit der Literatur abgeglichen.

6.1 Diskussion der Erkenntnisse in den vier zentralen Themenbereichen

In diesem Kapitel werden die Spannungsfelder in den vier identifizierten Themenbereichen aufbauend auf den Erkenntnissen aus Theorie und Praxis diskutiert.

6.1.1 Unternehmerische Freiheit vs. Konkurrenz

Das Konkurrenzverbot sorgt bei Schweizer Sozialfirmen immer wieder für Diskussionen und die Meinungen darüber gehen stark auseinander. Die Logik dahinter ist gut zu begründen und die meisten Sozialfirmen stellen sich nicht grundsätzlich dagegen. Im Gespräch mit den verschiedenen Sozialunternehmern war jedoch eine verbreitete Skepsis über die heutige Auslegung des Konkurrenzverbots zu spüren. Viele Sozialfirmen fordern deshalb zumindest eine Lockerung desselben. Auch Prisca D'Alessandro vom Verband Arbeitsintegration Schweiz setzt sich politisch für einfachere und für Sozialfirmen erträglichere Lösungen ein (S. A82):

„Ich verstehe schon, dass das Gewerbe skeptisch sein kann gegenüber Integrationsprogrammen. Wenn eine Sozialfirma hier im Quartier ein Restaurant eröffnen würde mit Mittagessen für zehn Franken, dann kann ich mir gut vorstellen, dass die Gastro-Betriebe keine Freude hätten. Das ist völlig klar. Aber ich denke, dass man gemeinsam diskutieren und dann pragmatische Lösungen finden muss.“

Auch Crivelli et al. (2012) zeigen den Umfang der Problematik auf und unterstützen in ihrer Studie eine Lockerung des Konkurrenzverbotes. Vor allem in Zeiten, in denen immer mehr Eigenfinanzierung von Sozialfirmen gefordert werde, sei eine solche Regelung kontraproduktiv. Sie fordern deshalb eine „flexiblere Auslegung“, um die Möglichkeiten der Eigenfinanzierung zu erhöhen (S. 18). Im Gegenzug sei aber deshalb von staatlicher Defizitgarantie und indirekter Subventionierung der Löhne abzusehen, sondern die Firmen sollten ein echtes unternehmerisches Risiko übernehmen (ebd.). Insgesamt zielt dies also auf eine stärkere unternehmerische Ausrichtung der Sozialfirmen ab, die sowohl Chancen als auch Risiken mit sich bringt.

Für Domenico Ferrari vom SUPSI ist in erster Linie entscheidend, dass der „unternehmerische Spielraum“ der Sozialfirmen durch das Konkurrenzverbot nicht entscheidend eingeschränkt wird (S. A98). Das Konkurrenzverbot sei „in sich verständlich“, aber nicht in Stein gemeisselt. Er plädiert dafür, dass Sozialfirmen sich in „positiven Nischen“ einen Markt aufbauen, in dem gewinnorientierte Firmen noch nicht präsent sind (ebd.). Ein Beispiel dafür ist der Verein fiwo, der als einziger Anbieter auf dem Schweizer Markt innovative Produkte aus Schafwolle herstellt. Doch auch solche Nischen können problematisch sein, wenn sie zu wenig rentabel sind oder die Arbeitsbedingungen nicht denen auf dem ersten Markt ähnlich sind (Adam et al., 2016, S. 16). Adam et al. (2016) fordern deshalb pragmatische Einzelfalllösungen, welche in den tripartiten Kommissionen entschieden werden. Um auch die Sozialfirmen bei der Entscheidung dabei zu haben, wäre ein Einsitz von Vertretern dieser in solchen Kommissionen wichtig (S. 16).

Bei diesem Themenbereich zeigt sich eine gute Übereinstimmung von Theorie und Praxis. Eine gänzliche Abschaffung des Konkurrenzverbotes wäre wohl unrealistisch, wobei Forderungen nach einer Lockerung

desselben von Forschung und Praxis kommen. Dennoch ist vonseiten der Politik noch kein Entgegenkommen in Sicht. Das Problem liegt darin, dass beide Seiten alles wollen. Die Politik fordert eine höhere Eigenfinanzierung, will aber das Gewerbe um jeden Preis schützen und deshalb Konkurrenz durch Sozialfirmen ausschliessen. Die Sozialfirmen hingegen wollen Geld von der öffentlichen Hand und dennoch alle unternehmerischen Freiheiten besitzen. Beides ist Wunschdenken. Grundsätzlich sind es zwei unterschiedliche Wege mit ihren eigenen Chancen und Gefahren, zwischen denen sich die Sozialfirmen bewusst entscheiden müssen. Wählen sie den Weg mit öffentlicher Subventionierung und Konkurrenzverbot, entgehen ihnen wichtige geschäftliche Opportunitäten. Entscheiden sie sich hingegen für den Weg ohne Konkurrenzverbot, müssen sie auch damit umgehen können, dass der Staat nicht mehr so viel Geld zur Verfügung stellt. Ausserdem müssen sie darauf achten, wie ein gangbarer Weg gefunden werden kann, der trotz allem die Arbeitsplätze auf dem ersten Arbeitsmarkt – und damit die soziale Mission – nicht übermässig gefährdet.

6.1.2 Finanzielle Unabhängigkeit vs. Marktrisiko

Sowohl in der Theorie als auch bei den Befragungen zeigt sich, dass es einen grossen Finanzierungsdruck auf etliche Sozialfirmen gibt. Dies aus der Situation heraus, dass der Fiskus sparen muss, während gleichzeitig die Sozialausgaben in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark angestiegen sind, wie in Kapitel 3.3 gezeigt wurde. Dass der Finanzierungsdruck auch auf verschiedene Sozialfirmen übertragen wird, wurde in den Interviews bestätigt. So erleben beispielsweise Markus Stutz, Marcel Rügger und Samuel Schmid, dass mit den öffentlichen Geldern immer höhere Auflagen verbunden sind, bzw. dass sie überhaupt nicht mehr gesprochen werden (vgl. Kap. 5.2.2). Es wird immer offensichtlicher, dass langfristiges Wachstum für viele Sozialfirmen nicht mehr möglich ist, ohne den Eigenfinanzierungsgrad zu steigern. Deshalb wird es für Sozialunternehmen immer schwieriger, den angestrebten Nutzen für die Gesellschaft zu erbringen und die soziale Mission zu erfüllen, wenn sie sich nicht stärker unternehmerisch ausrichten (vgl. Hans-Ueli Scherrer und Markus Stutz, Kap. 5.2.2).

Wie wichtig die finanziellen Mittel sind, betont auch Prisca D'Alessandro (S. A81). Lynn Blattmann vom FUGS findet, dass eine Sozialfirma den Staat möglichst nichts kosten sollte, um langfristig erfolgreich zu bestehen. Wenn dies sichergestellt werden kann, kämen allerdings auch genügend Arbeitssuchende, wodurch viele Personen in den Arbeitsprozess integriert werden können (S. A87).

Domenico Ferrari betont, dass eine hohe Eigenfinanzierung durch Markterlöse auch den Wert der geleisteten Arbeit erhöht (S. A95). Dies steht ganz im Einklang mit den Aussagen von verschiedenen Sozialunternehmern, so beispielsweise Marcel Morf. Demnach sei es schwierig für die Motivation der Mitarbeitenden, wenn sie wüssten, dass sie den Staat monatlich mehrere tausend Franken kosten, aber ihre Leistung fast gratis angeboten werde. Mitarbeitende – egal ob mit oder ohne Beeinträchtigung – sollen gefördert und gefordert werden. Dadurch kommt eine motivierende Kultur zustande, welche die Personen zu grösseren Leistungen befähigt (vgl. Kap. 6.2.4).

Je mehr sich eine Sozialfirma über Markterlöse finanziert, desto grösser ist das unternehmerische Risiko, wenn diese Erlöse ausfallen. Dies kann aus verschiedenen Gründen der Fall sein, wie beispielsweise eine generelle Wirtschaftsflaute, neue Rahmenbedingungen oder verändertes Konsumentenverhalten. Dass Risiko zu unternehmerischem Handeln dazugehört, wurde in Kapitel 2.3 bereits beschrieben. Sowohl Dees (1998b) wie auch Alter (2007) beschreiben das Eingehen von Risiko als eines der zentralen Merkmale unternehmerischen Handelns. Die Frage ist lediglich, wie dieses Risiko abgedeckt oder eingegrenzt wird, sodass nicht schon kurzfristige Nachfragerückgänge gravierende Folgen haben. Gleich wie gewinnorientierte Unternehmen haben auch Sozialfirmen verschiedene Möglichkeiten, diese Risiken teilweise abzusichern. Bei manchen Sozialfirmen, beispielsweise bei der Stiftung Wendepunkt, steht eine Stiftung im Hintergrund, die im Notfall noch Kapital einspeisen könnte. Andere haben neue Modelle

entwickelt, um das Risiko abzusichern. Bei der Dock Gruppe beispielsweise sinken die Löhne der angestellten Fachmitarbeiter, wenn zu wenig Geld erwirtschaftet wird (Sophie Schimmel, S. A55; vgl. Kap. 5.3.2). Wieder andere würden in einer schwierigen Situation auch zusätzliches Geld vom Kanton erhalten (GAD Plus, Verein Kompass; vgl. Kap. 5.3.2). Eine solche ergänzende staatliche Unterstützung oder Absicherung ist durchaus berechtigt. Selbst wenn eine zunehmende unternehmerische Ausrichtung der Sozialfirmen vielfach vorgeschlagen wird, bedeutet dies keinesfalls, dass der Staat nicht gewisse sozialunternehmerische Tätigkeiten subventionieren soll. Gemäss Weisbrod (1977) ist dies in vielen Fällen durchaus sinnvoll, wohlgemerkt jedoch als Ergänzung zu den Markterlösen und nicht als einzige Einnahmequelle (Weisbrod, 1977, S. 64-66; Kap. 2.5)

Die Unabhängigkeit von staatlichen Geldern kann trotz allen Vorteilen jedoch auch zu einer Abhängigkeit vom Markt werden. Die Einnahmen kommen nur noch, wenn auch tatsächlich genügend Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt nachgefragt werden, und nicht einfach, wenn genügend benachteiligte Leute beschäftigt wurden. Das Problem der antizyklischen Nachfrage nach Arbeitsintegrationsplätzen wurde in den Kapiteln 2.5 und 3.4 bereits ausführlich diskutiert. Auch in den Interviews kam diese Problematik verschiedentlich zur Sprache (vgl. z.B. M. Rügger, S. A28). Allerdings kam auch noch die Erkenntnis dazu, dass die Schwankungen in der Realität nicht ganz so stark sind, wie von der Theorie her erwartet werden könnte, da die zuweisenden Instanzen einen Teil dieser Schwankungen ausgleichen bzw. verzögern (Markus Stutz, S. A61-A62). Je weniger eine Sozialfirma jedoch von staatlichen Stellen abhängig ist, desto kleiner fällt erwartungsgemäss auch diese Abschwächung aus.

Auch in diesem Themenbereich ergänzen sich die Erkenntnisse aus Theorie und Praxis folglich sehr gut. Letztendlich ist der steigende Finanzierungsdruck eine Tatsache, der ins Auge geschaut werden muss. Sowohl in der Forschung wie auch bei den Sozialfirmen ist den meisten Akteuren klar, dass der Staat nicht alle Kosten und Risiken übernehmen kann. Vor diesem Hintergrund ist die verstärkte unternehmerische Ausrichtung eine Pflicht. Es liegt an den Sozialunternehmern, die Verantwortung zu übernehmen sowie die damit verbundenen Risiken einerseits zu tragen und auf der anderen Seite auch unternehmerisch abzusichern. Wenn mit diesen Risiken richtig umgegangen wird, werden die Sozialfirmen dadurch letztlich stärker. Sie werden finanziell unabhängig, können langfristig planen und Wachstum anstreben. Wenn hinter einer Steigerung des Eigenfinanzierungsgrades ein soziales Gedankengut verbunden mit unternehmerischem Ehrgeiz liegt, dann dient dies letztlich auch der Erfüllung der sozialen Mission.

6.1.3 Nutzenpotential vs. tatsächlicher Erfolg

Wie in den vorhergehenden Kapiteln schon ausführlich beschrieben wurde, ist das Nutzenpotential von unternehmerisch geführten Sozialfirmen sehr gross (vgl. z.B. Zeyen et al., 2013, S. 95-96). Die Kombination aus unternehmerischem Antrieb und sozialer Mission führt dazu, dass den auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Problemen effektiv begegnet werden kann. Ausserdem kann durch das Vorhandensein realer Kunden- und Lieferantenbeziehungen eine „Arbeitsmarktrealität“ geschaffen werden, welche den Klienten einen Wiedereinstieg in den ersten Arbeitsmarkt erleichtert (M. Stutz, S. A61).

Ein Problem, welches immer mehr auftritt, sind Leute, welche keinen Anschluss an die Sozialwerke haben, aber dennoch ohne Beschäftigung sind (vgl. Crivelli, et al., 2012, S. 19; S. Schmid, S. A45). Wenn alle Menschen dazu gezählt werden, die arbeiten möchten, aber keine Beschäftigung finden, dann ist diese eine sehr hohe Anzahl von Leuten. Hier muss mit innovativen Mitteln angesetzt werden, welche diese Leute beschäftigen können, ohne, dass sie in die IV oder die Sozialhilfe abrutschen (vgl. Blattmann & Merz, 2010, S. 28).

Die Frage nach einem geeigneten Messinstrument für den Erfolg einer Sozialfirma wurde ebenfalls diskutiert. Eine rein kurzfristige Integrationsquote kann nicht als Zielsetzung dienen. Wichtig ist hingegen

die langfristige Entwicklung der einzelnen Personen. Genauso, wie jedem Klienten der geeignete Arbeitsplatz zugewiesen werden muss, ist es auch wichtig, dass bei jedem andere Erfolgsmassstäbe gelten. Dies kann so weit gehen, dass in der gleichen Abteilung Menschen unterschiedlich beurteilt werden (H.-U. Scherrer, S. A77).

Gemäss Domenico Ferrari ist es wichtig, dass neben der Integrationsquote auch noch andere Messinstrumente für den Erfolg einer Sozialfirma angewandt werden (S. A97). Prisca D'Alessandro betont, dass es im sozialen Bereich nie das ideale Messinstrument geben könne, da es sich immer um individuelle Situationen handelt. Insgesamt ist das Potential von Sozialfirmen gross, die gesellschaftliche Gesamtwohlfahrt zu steigern. Wichtig ist jedoch, dass Menschen in der Geschäftsleitung sind, welche diese soziale Zielsetzung teilen und nicht von Eigeninteressen geleitet sind. Unternehmerisches Handeln kann in Sozialfirmen als Multiplikator wirken und dazu beitragen, soziale Ziele effektiver zu erreichen.

6.1.4 Wachstumspfade

Bei den Wachstumspfaden wurden zwei Szenarien diskutiert. Das eine Extrem ist eine Sozialfirma, die keine Gewinne zurückbehalten darf und darum nur ganz beschränkte, budgetierte Investitionen machen kann. Das Wachstum ist für eine solche Sozialfirma naturgemäss begrenzt. Es geht vielmehr darum, das Bestehende zu erhalten und insbesondere auch der sozialen Mission treu zu bleiben.

Das andere Extrem sind Sozialfirmen, die sehr investitionsfreudig sind und deshalb auf Wachstum und kontinuierliche Verbesserung ausgerichtet sind. Durch reinvestierte Gewinne können Innovationen finanziert werden, welche die treibende Kraft hinter dem Erfolg und dem Wachstum eines Unternehmens sind (vgl. Kap. 2.5; Shockley & Frank, 2011, S. 12; Dees, 1998b, S. 2). Es können demzufolge Sozialfirmen entstehen, die sehr erfolgreich sind, stetig wachsen und Bedürfnisse noch besser und effizienter befriedigen können. Die Gefahr ist allerdings, dass benachteiligte Personen auf der Strecke bleiben und sogar in Sozialfirmen nicht mehr genügend Leistung erbringen können.

Das von Bode et al. (2006b, S. 255) beschriebene Problem, dass manche unternehmerische Sozialfirmen nur noch den Besten der beeinträchtigten Personen dienen, ist durchaus real. Auch besteht das Risiko, dass Leute in Sozialfirmen beschäftigt sind, die auch sonst eine Stelle finden würden (vgl. Kap. 5.3.4). Schliesslich ist die Gefahr, dass die Schwächeren dann gar keinen Arbeitsplatz mehr haben. Domenico Ferrari betont deshalb die „Notwendigkeit, dass die Festlegung der ökonomischen Ziele [...] das Potential der KlientInnen berücksichtigt“ (S. A97). In Kapitel 3.4 wurde erkannt, dass WISE innovativ sein müssen, um die vielen an sie gestellten Herausforderungen zu erfüllen. Auch für die gleichzeitige Erfüllung der sozialen und ökonomischen Zielsetzungen müssen gute und innovative Ideen gefunden werden. Beides sind zentrale Bestandteile der Identität von WISE und dürfen nicht gegeneinander ausgespielt werden. Der Läbesruum beispielsweise hat ein Modell, in dem er versucht, für alle Menschen mit Beeinträchtigung offen zu sein, selbst für die Schwächsten. Dadurch entstehen unterschiedliche Abteilungen in einer Firma, wobei einige davon stärker eigenfinanziert sind, während andere Abteilungen abhängiger von öffentlichen Geldern sind. Dies alles läuft dennoch unter dem Dach desselben Unternehmens, welches sehr unternehmerisch und innovativ ausgerichtet ist (O. Seitz, S. A23).

Wachstum und Weiterentwicklung sind tragende Säulen des unternehmerischen Erfolges jeder Firma. Sie dürfen jedoch nicht mit den sozialen Zielen ausgespielt werden. Im Idealfall funktioniert ein solches Miteinander unter einem Dach. Schliesslich braucht es stets beide Angebote: die kompetitiven für die Stärkeren sowie weniger kompetitive für die Schwächeren. Insgesamt zeigt sich, wie wichtig es ist, dass die Klienten einen Arbeitsplatz erhalten, der auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten ist (vgl. Dees, 1998a, S. 66).

6.2 Weitere Best-Practices

Aufgrund von verschiedenen Beispielen der interviewten Sozialfirmen können einige weitere Empfehlungen im Sinne von Best-Practices für Sozialfirmen gemacht werden.

6.2.1 Nutzung des sozialen Bonus

Ist der Mensch ein soziales Wesen oder nur ein geldgieriger homo oeconomicus? Als soziales Wesen ist der Mensch bemüht, Gutes zu tun. Ja, es erfüllt sogar mit einer gewissen Befriedigung und einem guten Gefühl, wenn er sich für andere Menschen einsetzen kann (z.B. Olivier Seitz, S. A21) Auf der anderen Seite kann er auch als Wesen beschrieben werden, das in allem nur auf die eigene Nutzenmaximierung schaut und das Wohl der anderen aussen vor lässt (z.B. Rolf Zumstein, S. A66). Die Frage, ob es für Sozialfirmen einen sozialen Bonus gibt, d.h. ob Kunden die Tendenz haben, eher bei Sozialfirmen einzukaufen, weil diese sich für eine gute Sache einsetzen, ist letztlich eine Frage nach dem Menschenbild.

Fast alle der befragten Sozialunternehmer sagen, dass es klar einen sozialen Bonus von Sozialfirmen gebe. Im gleichen Satz betonen aber die meisten auch, dass die Qualität dennoch absolut stimmen müsse. Bei gleicher Qualität würden Sozialfirmen anderen Konkurrenten oder Alternativen eher vorgezogen. Marcel Morf beschreibt diesen Umstand folgendermassen (S. A41):

„Alle würden sofort gehen, wenn die Leistung nicht gut wäre. Das ist ein Muss. Aber es gibt andere Anbieter, die Leistungen einiges billiger anbieten würden, gerade in der Reinigung. Da ist das Soziale schon ein grosser Vorteil.“

Dieser soziale Bonus ist eine USP von Sozialfirmen im Vergleich zu ihren Konkurrenten, egal ob dies nun gewinnorientierte Unternehmen in der Schweiz oder im Ausland oder Anbieter alternativer Lösungen sind. Wenn damit richtig umgegangen wird, kann ein Wettbewerbsvorteil entstehen. Diesen gilt es, richtig auszunützen.

„Wir müssen [unseren Kunden] sagen, dass sie, wenn sie uns beschäftigen, soziale Verantwortung übernehmen und mittragen. Und dieses Argument gefällt vielen Leuten. Und so denke ich, dass die Kunden uns bewusst auswählen, weil wir in dieser Arbeit stehen. Wir haben also einen gewissen sozialen Bonus“;

sagt Josef Schmidmeister von Läbeplus (S. A33).

Wie sich eine Sozialfirma richtig verkauft und diesen sozialen Bonus auch ausnützt, versteht Marcel Morf von der Sozialfirma sehr gut. Deren Eigenfinanzierungsgrad liegt bei ungefähr 87 Prozent (S. A39) Die restlichen 13 Prozent des Finanzierungsbedarfs werden durch Sozialpartnerschaften gedeckt. Dies sind im Falle der Sozialfirma meist Firmen, die zu klein sind, um selber Arbeitsplätze für Menschen mit Einschränkung anzubieten, sich aber dennoch sozial engagieren möchten (S. A40). Das Gute ist, dass sich diese Ausgaben für die Unternehmen ebenso finanziell lohnen können, da sie im Rahmen eines CSR-Budget ausgegeben werden. Marcel Morf geht dann jeweils an Anlässe der Gönnerfirmen und wirbt dort für die Sozialfirma. Dies verbessert das Image der Gönnerfirma, da sie dadurch als verantwortungsbewusst und für die Gesellschaft engagiert wahrgenommen wird (S. A40). Dadurch ergeben sich Win-Win-Situationen, auf die CSR-Aktivitäten der meisten Firmen ausgelegt sind. Auch die Jobfactory in Basel macht seit Jahren Gebrauch vom sozialen Bonus, indem sie beispielsweise mit einer speziellen Debitkarte mit der Basler Kantonalbank zusammenarbeiten. Bei jeder Bezahlung mit der eben genannten Debitkarte spendet die Kantonalbank einen kleinen Anteil des Umsatzes an die Jobfactory. Die potentiellen Einnahmen durch dieses System für die Jobfactory sind beträchtlich und die Basler Kantonalbank kann sich als soziales und verantwortungsbewusstes Unternehmen positionieren (www.jobfactory.ch).

Trotz allem muss selbstverständlich die Leistung stimmen, denn die Kunden – egal ob Private oder Unternehmen – haben gerade in der Schweiz höchste Ansprüche an die Qualität. Deshalb ist es wichtig, dass die Zufriedenheit der Kunden ermittelt wird und Befragungen durchgeführt werden, wie dies einige der befragten Unternehmen bereits machen. Besonders positiv fällt beispielsweise die GAD Plus AG auf, die mit ihren Strukturen und Prozessen sehr stark auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist. Es gibt regelmässige Kundenbefragungen, die schliesslich detailliert ausgewertet werden. Ausserdem werden Reklamationen an einer zentralen Stelle gemanagt (R. Zumstein, S. A69).

Aus den verschiedenen Interviews lässt sich schliessen, dass der soziale Bonus für viele Schweizer WISE ein entscheidender Vorteil ist. Die Wichtigkeit, dass Sozialfirmen ihren sozialen Bonus ausnutzen und das Potential, welches sich dadurch ergeben kann, wird in der Literatur bisher noch kaum diskutiert. Doherty et al. (2014) schreiben lediglich, dass es die Möglichkeit gebe, durch gute Kontakte zu Investoren als Sozialfirma günstigeres Kapital zu erhalten (S. 424). Weisbrod (1977) baut seine Argumentation zur Entstehung von Sozialfirmen auf der Schaffung von gesellschaftlichem Nutzen auf (S. 52 ff.). Da nun die gesamte Wohlfahrt gesteigert werden kann, wenn soziale Unternehmen unterstützt werden, kann dies ein zusätzliches Argument sein, eine Sozialfirma zu beauftragen anstelle eines gewinnorientierten Anbieters. Robb-Post et al. (2011) zeigen ebenfalls auf, dass Privatpersonen durchaus bereit sind, etwas mehr zu bezahlen, wenn dadurch eine Sozialfirma unterstützt wird (S. 699). Dies ist rein ökonomisch nicht zu begründen und zeigt, dass auch altruistische Motive die Menschen leiten können. Deshalb sind viele auch grundsätzlich bereit, für soziale Einrichtungen Geld zu spenden (ebd.).

6.2.2 Networking

Ein weiterer wichtiger Punkt, der sich in den Interviews herauskristallisiert hat, ist, dass im gezielten Networking ein sehr grosses Potential liegt. Viele erfolgreiche Sozialfirmen suchen explizit den Kontakt zu anderen Unternehmen und zur Politik. Die GAD Plus AG pflegt ganz bewusst den Kontakt zu verschiedenen Unternehmen und geht auch auf diese zu, wenn beispielsweise in Medienberichten von einer möglichen Auslagerung berichtet wird (R. Zumstein, S. A66). Ähnlich wird dies auch von der Dock Gruppe gehandhabt (A56). Im kleineren Rahmen sehr erfolgreich bauen Leute wie Marcel Morf (Die Sozialfirma) oder Marcel Rügger (Verein Kompass) auf ihren früheren Kontakten aus der Privatwirtschaft auf, um neue Unternehmen als Kunden zu gewinnen oder diese zu binden.

Auch Gewerbevereine bieten eine gute Möglichkeit, den Austausch mit dem lokalen Gewerbe zu suchen und zu fördern. Der Verein Kompass etwa ist Mitglied in verschiedenen Gewerbe- und Industrievereinen (S. A30). Geschäftsleiter Rügger legt grossen Wert auf die Teilnahme an den Veranstaltungen (ebd.):

„Dort schaue ich, dass ich wo möglich immer dabei sein kann. Auf der einen Seite geht es darum, neue Aufträge zu bekommen, und auf der anderen Seite, unsere Leute dann auch wieder im ersten Markt unterzubringen.“

Egal ob bei Akquise von neuen Kunden oder beim Vermitteln in den ersten Arbeitsmarkt sind solche Beziehungen zur Wirtschaft also sehr nützlich.

Weil die Sozialfirmen an einer Schnittstelle zwischen privatem und öffentlichem Sektor angesiedelt sind, ist ein guter Austausch mit den Vertretern von Politik und Behörden auch besonders wichtig. Ein gutes Beispiel ist hier die Stiftung Wendepunkt. Dadurch, dass sie im Kanton bekannt und mit verschiedenen Exponenten vernetzt ist, können gezielt Anliegen eingebracht werden im Sinne eines politischen Lobbyings. Markus Stutz betont die Bedeutung solcher Kontaktpflege (S. A60):

„Es ist sehr wichtig, dass wir beispielsweise mit der Politik, also etwa mit Leuten aus dem Grossen Rat gut vernetzt sind. Auch die Sozialpolitik in Bern verfolgen wir aufmerksam.“

Diese Nähe zur Politik bringt gemäss Stutz verschiedene Vorteile. Zum einen ist sie für eine nachhaltige Strategieentwicklung hilfreich, da verschiedene politische Entscheidungen über den Erfolg von neuen Produkten mitbestimmen (ebd.). Auch kann der Kontakt zu Politik und Behörden bei Verteilung von öffentlichen Geldern nützlich sein (S. 62). Und schliesslich können in einer tripartiten Kommission im Einzelfall eher pragmatische Lösungen gefunden werden, wenn deren Mitglieder sowie die Sozialfirma bekannt sind (S. 60). Diese Bekanntheit hat die Stiftung Wendepunkt im Kanton Aargau, wo sie stark verwurzelt ist. Ihr Gründer, Hanspeter Lang, wurde 2012 gar zum Aargauer des Jahres gewählt (Küng, 2012).

Auch Prisca D'Alessandro von Arbeitsintegration Schweiz (AiS) betont die Wichtigkeit der Kontaktpflege zu Politik und Wirtschaft. Der Verband engagiere sich zwar auf nationaler Ebene sehr stark politisch. So steht dem Verband beispielsweise auch ein Nationalrat als Präsident vor (S. A80). Viel wichtiger sei allerdings die „Kontaktpflege auf kantonaler oder regionaler Ebene [...], da die meisten Sachen ja lokal entschieden werden“ (S. A82). Auch in der Literatur wird verschiedentlich die Bedeutung von Networking für Sozialunternehmen betont. Der Kontakt zu anderen Unternehmen wird oft noch zu wenig gesucht, obwohl sich daraus verschiedene Chancen entwickeln könnten (vgl. Kap. 3.4; OECD, 1999, S. 13; Adam et al., 2016, S. 37 & 44). Auch Dees (1998a) betont die Wichtigkeit von Partnerschaften und Geschäftsbeziehungen für Sozialfirmen (S. 56; vgl. auch Adam et al., 2016, S. 37 & 44). Heute sind viele Sozialfirmen noch sehr stark auf die Politik und den sozialen Sektor ausgerichtet, weshalb ihnen wahrscheinlich oft die Zeit fehlt, sich mit anderen Unternehmen zu vernetzen. In Zukunft ist jedoch abzusehen, dass sich der gesamte Fokus von Sozialfirmen mehr auf den privaten, unternehmerischen Sektor konzentrieren wird.

6.2.3 Innovation

Wie in allen Unternehmen spielen auch bei Sozialunternehmen Innovationen eine zentrale Rolle, um erfolgreich zu sein. Das können sowohl innovative Geschäftsmodelle sein, wie beispielsweise das Modell der Dock Gruppe, oder innovative Produkte und Dienstleistungen. Viele der befragten Sozialfirmen suchen sich immer wieder neue Nischen, um erfolgreich zu sein und Erträge zu erwirtschaften, wie etwa die Beispiele von Läbeplus, GEWA oder dem Läbesraum zeigen. Auch der Verein fiwo entwickelt laufend neue Produkte und bringt diese auf den Markt. Diese Beispiele wurden vorgängig bereits diskutiert (vgl. Kap. 5.2.3 & Kap. 5.2.4). Es fällt auf, dass sich alle Firmen, welche unternehmerisch erfolgreich sind, auch durch eine hohe Innovationskraft auszeichnen.

Ebenso klar wird dies in der Forschung bestätigt. Innovation ist eine zentrale Triebkraft unternehmerischen Handelns, wie beispielsweise Dees (1998b, S. 2) bestätigt und in Kapitel 2.5 bereits abgehandelt wurde. Besonders in hybriden Organisationen ist das Innovationspotential sehr gross, da sie gelernt haben, mit verschiedenen Zielkonflikten umzugehen und flexibel zu sein (Shockley & Frank, 2011, S. 12). Selbst die soziale Mission, gemäss welcher das Unternehmen danach strebt, soziale Probleme zu lösen, fördert die Innovation und ist in Sozialfirmen ein entscheidender Treiber von Veränderung (vgl. Zeyen et al., 2013, S. 91).

Besonders entscheidend ist, wie bereits diskutiert wurde, dass genügend Mittel für Investitionen zur Verfügung stehen (vgl. Kap. 5.2.4). Es muss infolgedessen eine Möglichkeit geben, Gewinne zurückzubehalten, um schliesslich genügend Geld für Investitionen zu haben. Dies ist umso mehr gegeben, je weniger eine Sozialfirma von öffentlichen Finanzen abhängig ist. Aus dem Erfolg ergibt sich eine positive Spirale: ist eine Sozialfirma erfolgreich und deshalb in der Lage, Profite zu erwirtschaften, kann sie die Gewinne folglich wieder in erfolgsversprechende, innovative Projekte reinvestieren.

Auch in Bezug auf die „Diversifikation der Bedürfnisse“ von Klienten sind innovative Geschäftsmodelle und Ansätze die einzige Lösung (vgl. Adam et al., 2015, S. 32). Die Gesellschaft wird zusehends heterogener und auch die sozialen Probleme werden komplexer (Crivelli, et al., 2012, S. 19). Daher wird es in Zukunft eine zentrale Aufgabe von Sozialfirmen sein, diesen Problemen mit innovativen Lösungen zu begegnen.

6.2.4 Schaffen einer motivierenden Kultur

Aus den verschiedenen Interviews und dem Besuch der jeweiligen Sozialfirmen wurde herausgefunden, dass sich viele erfolgreiche Sozialfirmen durch eine starke und motivierende Unternehmenskultur auszeichnen. Bei einigen ist auch die Vorbildfunktion von charismatischen Führungs- oder Gründerpersönlichkeiten aufgefallen. Da ist – wie oben bereits erwähnt – z.B. Hanspeter Lang von der Stiftung Wendepunkt oder auch Persönlichkeiten wie Robert Roth von der Jobfactory oder Beat Böckli vom Bistro Dimensione.

Sophie Schimmel beschreibt die Unternehmenskultur bei der Dock Gruppe als sehr familiär. Viele Menschen würden dort wieder eine Lebensaufgabe finden und sich sehr stark mit dem Unternehmen identifizieren (S. A56). Dies steigert die Motivation der Mitarbeitenden. Eine solche motivierende Unternehmenskultur ist auch Rolf Zumstein in der GAD Plus AG sehr wichtig (S. A65). Es gehe darum, den Menschen Wertschätzung entgegenzubringen und sie durch Arbeit zu motivieren. Sobald sie sich als Menschen angenommen fühlten, könnten sie auch produktiv sein. (ebd.)

Viele der befragten Sozialfirmen sind aus einem christlichen oder sozialdemokratischem Hintergrund entstanden. Auf die Frage nach dem Erfolgsrezept der GEWA Stiftung antwortet Samuel Schmid folgendermassen (S. A48):

„Ich denke, das sind sicher unsere Kultur und die Werte, die wir haben. [...] Von Anfang an haben wir immer gesagt, dass das Unternehmen auf christlichen Werten basiert. Dazu gehört auch das Unternehmerische. Wir wollen uns bewegen und dynamisch sein. Darum sind wir auch in den letzten dreissig Jahren ständig und kontinuierlich gewachsen.“

Diese spezielle Kultur zeigt sich bereits an der Atmosphäre bei der Anmeldung. Auch Markus Stutz von der Stiftung Wendepunkt betont die Bedeutung und die Verankerung der christlichen Werte in seinem Unternehmen (S. A63):

„Das ist unsere Motivation: für den Menschen da zu sein. Und ich habe den Eindruck, dass wir aus dieser Haltung heraus ein überdurchschnittliches Engagement unserer Mitarbeiter haben. Wir bezahlen marktgerechte Löhne und machen auch nicht übermässig viele Überstunden. Aber wir geben oft die zweite Meile und geben den Leuten eine zweite Chance.“

Beat Böckli kommt von einem anderen Hintergrund und bezeichnet sich selber als „Linker“ (S. A14). Es ist aber auch hier faszinierend, mit wie viel Leidenschaft, Herzblut und Bescheidenheit er sich für die benachteiligten Menschen einsetzt. Dies scheint überall ein Schlüssel zu sein: ohne Leidenschaft für die Sache und die betroffenen Menschen kann keine erfolgreiche Sozialfirma aufgebaut werden. Egal ob zehn oder tausend Mitarbeiter, die Unternehmer müssen bescheiden sein und sich nicht zu schade fühlen, auch einfache Arbeiten zu übernehmen.

Die Wichtigkeit der Schaffung einer motivierenden Unternehmenskultur wird auch in der Literatur diskutiert und bestätigt. Während der Transformation von einer klassischen Nonprofit-Organisation in ein Sozialunternehmen findet eine echte Veränderung der Kultur statt (Alter, 2007, S. 56). Die neue Kultur ist unternehmerisch und marktorientiert, aber keineswegs nicht sozial (ebd.). Vielmehr sollen die Mitarbeiter intrinsisch motiviert und befähigt werden, mit ihren Möglichkeiten am grossen Ganzen mitzuwirken. Zeyen et al. (2013) betonen die Wichtigkeit und das Potential von intrinsisch motivierten Mitarbeitern (S. 105). Die Motivation von Klienten wird ebenso als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche (Re-)Integration gesehen (Adam et al., 2016, S. 14). Sie ist folglich sowohl für den Erfolg einer Sozialfirma

als Ganzes wie auch für den persönlichen Erfolg der Teilnehmer entscheidend. Schliesslich ist jede Person in der Lage, einen gewissen Mehrwert beizutragen. Wenn diese gezielt einbezogen und mit ihnen die Visionen geteilt werden, kann ihr Potential voll ausgeschöpft werden (vgl. Crivelli et al., 2012, S. 20). Samuel Schmid von der GEWA Stiftung sagt dazu treffend (A45):

„Unsere Vision ist, dass alle Leute, die in der GEWA tätig sind, über sich hinauswachsen. Da geht es darum, dass die Leute ihr Potential entfalten und vielleicht mehr erreichen, als sie für möglich hielten.“

Dies sollte das Ziel jeder Sozialfirma sein.

7 Zusammenfassung

In Zeiten von steigender Arbeitslosigkeit, Staatsverschuldung und wirtschaftlicher Unsicherheit sind Sozialfirmen heute gefragter denn je. In der Forschung wurde in den letzten Jahren ein breiter Diskurs entfacht, in dem neben rein definitorischen Fragen auch immer mehr aktuelle Themen und Herausforderungen diskutiert werden. Auch wenn die Schweiz von vielen Entwicklungen noch nicht so stark getroffen wurde wie andere Länder, werden Sozialfirmen in Politik und Gesellschaft immer mehr wahrgenommen.

Die Grundidee von Arbeitsintegrationsfirmen, mit unternehmerischem Ansatz Arbeitsplätze für Benachteiligte zu schaffen und diese auch noch zu einem grossen Teil durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen finanzieren zu können, ist sehr verlockend. Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wurden Interviews mit Vertretern von zwölf verschiedenen WISE geführt. Darin zeigte sich, dass viele dieser WISE sehr erfolgreich sind und ein gutes Mittelmass zwischen den unternehmerischen und sozialen Zielsetzungen gefunden haben. Allerdings gibt es gerade auch im momentanen Umfeld viele Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert werden. Neben diesen Herausforderungen wurde vor allem ein Fokus auf die Vor- und Nachteile von einer stärkeren unternehmerischen Orientierung dieser Firmen gelegt.

Anhand der bereits vorhandenen Literatur wurden die Ergebnisse aus den Interviews validiert und eingeordnet. Die zentralen Erkenntnisse und die Antworten auf die eingangs gestellten Forschungsfragen werden im folgenden Abschnitt diskutiert. Verschiedene Einschränkungen und ein Ausblick auf weitere Forschungsfelder folgen dann in Kapitel 7.2.

7.1 Fazit

Unternehmerische Sozialfirmen kennzeichnen sich durch eine ausgesprochene Zielpluralität, was bedeutet, dass sie gleichzeitig verschiedene unternehmerische wie auch soziale und sozio-politische Ziele verfolgen. Sie müssen daher sehr innovativ und flexibel agieren, um den Bedürfnissen aller Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Diese *multiple-goal* und *multi-stakeholder* Struktur ist typisch für Organisationen mit hybridem Charakter, wie es Sozialfirmen sind (*hybrid organisations*).

Die Herausforderungen, vor denen Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration stehen, sind vielfältig und sehr präsent in ihren alltäglichen Abläufen und Arbeiten. Unsere Gesellschaft verändert sich und die Bedürfnisse der einzelnen Klienten gehen immer weiter auseinander. Gleichzeitig ist die Finanzierung vieler Firmen nicht mehr gesichert, da die Sozialwerke Geld sparen müssen und somit auch bei vielen WISE keine Leistungen mehr ausgebaut werden. Mit dem steigenden Finanzierungsdruck steigt aber auch die Hoffnung vieler Entscheidungsträger, dass WISE diese Lücke füllen können, da sie das Potential haben, Integrationsleistungen kostengünstiger anzubieten als klassische Beschäftigungsprogramme.

Eine zentrale Herausforderung für unternehmerisch ausgerichtete Sozialfirmen ist, dass soziale und wirtschaftliche Ziele gegeneinander ausgespielt werden können. Die Gefahr besteht, dass Konzessionen bei der sozialen Mission gemacht werden, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Diese Problematik wird in der Literatur auch *mission drift* genannt. Es kann soweit kommen, dass die schwächeren Klienten ausgeschlossen werden, weil sie ihre Leistung nicht erbringen. Solche Sozialfirmen dienen dann nur noch den Besten, während die anderen auf der Strecke bleiben. Eng damit zusammen hängt auch der Ansatz, wie Erfolg gemessen wird. Lange nicht alles kann mit einer Integrationsquote abgedeckt werden. Vielmehr ist es oft schon ein grosser Erfolg, wenn jemand über längere Zeit einer produktiven Arbeit nachgehen kann, der vorher vielleicht über Jahre arbeitslos war. Bei der Erfolgsmessung ist es auch wichtig, dass diese nicht auf

kurzfristige Ziele, sondern auf langfristigen Erfolg ausgerichtet ist. Es gibt Personen, die nach der Beschäftigung in einer Sozialfirma eine Stelle finden, drei Monate später jedoch bereits wieder arbeitslos sind. So sollte für Firmen, welche die (Re-)Integration zum Ziel haben, eine langfristige Integrationsquote gemessen werden. Schliesslich ist auch die Finanzierung eine grosse Herausforderung. Die meisten Sozialfirmen haben eine gemischte Finanzierung, die sich aus Markterlösen, öffentlichen Geldern und privaten Zuwendungen zusammensetzt, wobei die Anteile recht stark variieren können. Je unternehmerischer eine Sozialfirma ausgerichtet ist, desto höher ist normalerweise ihr Eigenfinanzierungsgrad.

Bei der Frage nach der unternehmerischen Ausrichtung von Schweizer WISE kann definitiv eine Tendenz zu vermehrtem unternehmerischem Handeln beobachtet werden. Bereits heute verfolgen einige unter ihnen sehr unternehmerische und innovative Ansätze. In der hier gewählten Stichprobe betraf das vier von zwölf Unternehmen, sieben weitere beschrieben eine zunehmende Ökonomisierung. Unternehmerisches Handeln ist bereits heute in Arbeitsintegrationsfirmen präsent und etliche verfolgen auch seit ihrer Gründung bewusst unternehmerische Ansätze. Im Licht der vielfältigen Herausforderungen und dabei insbesondere des zunehmenden Finanzierungsdrucks ist eine verstärkte unternehmerische Ausrichtung im Gang.

Dies ist eine Tatsache, welche verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen widerspiegelt. Die Frage ist lediglich, wie diese Entwicklung gesteuert werden kann. Aus diesem Grund wurden in dieser Arbeit verschiedene Chancen und Gefahren einer stärkeren unternehmerischen Ausrichtung von WISE diskutiert.

Die Vorteile sind vielversprechend, da Sozialfirmen mit hoher Eigenfinanzierung nicht mehr an Konkurrenzverbote gebunden sind und deshalb ein hohes Mass an unternehmerischen Freiheiten besitzen. Die finanzielle Unabhängigkeit bringt es mit sich, dass Gewinne gemacht und diese in das Unternehmen reinvestiert werden können, wodurch schliesslich auch das Problem der Finanzierung von Innovationen und Wachstum gelöst wird. Dies ist ein grosser Vorteil, da dadurch ermöglicht wird, die soziale Mission kontinuierlich und in einem immer grösseren Ausmass umzusetzen. Durch die Interaktion auf dem Markt wird für die Klienten ein Umfeld geschaffen, welches dem ersten Arbeitsmarkt ähnlich ist und sie deshalb besser auf einen Wiedereinstieg vorbereitet. Wird die soziale Mission trotz der unternehmerischen Ausrichtung konsequent verfolgt, kann so ein sehr grosser Mehrwert für die Gesellschaft entstehen, ohne grosse Kosten für die öffentliche Hand zu verursachen.

Gleichzeitig werden durch eine verstärkte unternehmerische Ausrichtung auch einige der oben beschriebenen Herausforderungen verschärft. Die Gefahren des *mission drift* und der Verfolgung kurzfristiger Ziele sind gross und müssen beachtet werden. Auch sollte darauf Wert gelegt werden, dass durch die Konkurrenzierung des Gewerbes keine zusätzlichen Arbeitsstellen auf dem ersten Arbeitsmarkt verloren gehen. Je unternehmerischer eine Sozialfirma ist, desto flexibler muss sie auch sein in Bezug auf die Antizyklizität der Nachfrage nach Arbeit und der Marktnachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Hier ist das Unternehmen den Marktschwankungen vollkommen ausgesetzt und muss die gesamte Verantwortung für sein langfristiges Überleben tragen. Deshalb muss versucht werden, das unternehmerische Risiko privat oder staatlich abzusichern, um die Arbeitsintegrationsplätze nicht zu gefährden.

Aus den Gesprächen konnten zudem weitere Best-Practices für WISE in der Schweiz abgeleitet werden. Sozialfirmen haben per se gewisse Vorteile bei Kunden und Lieferanten. Erstaunlich war es, das hohe Potential zu erkennen, welches in der Nutzung dieses sozialen Bonus' liegt. Ebenso wichtig und erfolgsversprechend ist gezieltes Networking, vor allem mit anderen Unternehmen, welche als Kunden, Lieferanten oder künftige Arbeitgeber von Klienten in Frage kommen. Hier ist ein guter Austausch förderlich und kann auch finanzielle Vorteile mit sich bringen.

Weiter wurde die Wichtigkeit von Innovationen in vielen Interviews hervorgehoben. Sozialfirmen müssen besonders innovativ sein, um Nischen zu finden, in denen sie mit ihrer schwächeren Ressourcenausstattung dennoch erfolgreich sein können. Ohne innovative Ideen kann kein Unternehmen erfolgreich auf dem

Markt bestehen und sie sind der Schlüssel für Wachstum, welches wiederum die soziale Mission vorantreiben kann. Schliesslich ist auch das Schaffen einer motivierenden, unternehmerischen und menschenfokussierten Kultur wichtig, um als Sozialfirma erfolgreich zu sein. Die meisten erfolgreichen WISE zeichnen sich ebenso durch eine Kultur mit starken, gelebten Werten aus.

Die Herausforderungen für Schweizer WISE sind vielfältig und in ihrer täglichen Arbeit präsent. Aber es wurden gute Ansätze entwickelt, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Insbesondere konnte eine zunehmende unternehmerische Ausrichtung vieler WISE festgestellt werden. Unternehmerisch geführte Sozialfirmen sind hybride Organisationen und damit per se unterschiedlichen Spannungsfeldern ausgesetzt. Die zentralen Problematiken können unter dem Stichwort *mission drift* zusammengefasst werden. In Zeiten von Sparmassnahmen der öffentlichen Hand und der damit verbundenen zunehmenden Ökonomisierung des sozialen Sektors ist es dennoch wichtig, dass unternehmerisches Handeln nie zum Selbstzweck wird. Letztendlich geht es um eine soziale Mission, welche Nöte und Probleme von arbeitslosen Menschen erkennt und mit unternehmerischen Mitteln nachhaltig bekämpft. Mit der richtigen Motivation als Grundlage liegt in der unternehmerischen Ausrichtung die Hoffnung, dass dadurch nicht nur kostengünstiger, sondern auch in viel grösserem Mass Arbeitsintegration betrieben werden kann. Dies ist angesichts der wachsenden internationalen Konkurrenz und der damit verbundenen steigenden Arbeitslosigkeit notwendig. Zudem kann im unternehmerischen Umfeld auch eine Arbeitsmarktrealität geschaffen werden, welche den Teilnehmern einen Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt vereinfacht.

7.2 Einschränkungen und Ausblick

Die Thematik einer unternehmerischen Arbeitsintegration, die unabhängig vom Staat stattfindet, ist heute aktueller denn je. In der vorliegenden Arbeit wurde an diesen Forschungsgegenstand angeknüpft und es wurden Chancen und Gefahren für Sozialfirmen im Licht der aktuellen Herausforderungen ausgearbeitet. Weiter wurden Empfehlungen für Schweizer WISE gemacht und Best-Practices gesammelt.

Die relativ kleine Stichprobe von zwölf Sozialfirmen brachte zwar interessante Ergebnisse hervor, hat jedoch nur beschränkte Aussagekraft. Dank des problemzentrierten Vorgehens konnten Themen angesprochen werden, welche die untersuchten Unternehmen zurzeit beschäftigen. Dennoch bleiben die Aussagen der interviewten Personen subjektiv und eine Momentaufnahme. Aufgrund des qualitativen Ansatzes wäre eine breitere Betrachtung nur mit grossem Zusatzaufwand möglich gewesen.

Zur Theorie der Sozialfirmen wurden in den letzten Jahren viele Forschungsbeiträge publiziert. In dieser Arbeit haben sich einige Diskussionspunkte ergeben, welche die Grundlage für weitere Forschung bilden können. Weil die Schweiz bei der grössten europäischen Studie zu Arbeitsintegrationsfirmen (PERSE) nicht untersucht wurde, ist das Gebiet hierzulande noch nicht genügend erforscht. Eine detaillierte Analyse der Besonderheiten der Schweizer WISE wäre deshalb ebenso wünschenswert wie eine umfassende Analyse ihrer Finanzierungsstrukturen.

Eine der Fragen, die in dieser Arbeit nur angeschnitten werden konnte, ist, ob und inwiefern alle Menschen das Potential haben, produktiv zu arbeiten und eine Wertschöpfung für die Volkswirtschaft zu erbringen. Während manche Interviewpartner den Aspekt betonten, dass alle Menschen ein grosses Potential haben und mit der richtigen Motivation und unter geeigneten Bedingungen eine Wertschöpfung erbringen können, glauben andere, dass dies nur begrenzt möglich sei. Manche denken, dass den benachteiligten Menschen möglichst früh Verantwortung übertragen werden muss, um sie zu motivieren. Auf der anderen Seite gibt es Firmen, die auf eine möglichst gute Betreuung setzen und die Beschäftigung als Hauptziel anschauen.

Es gibt drei verschiedene Ziele, die Sozialfirmen haben können: das erste ist eine (Re-)Integration in den ersten Arbeitsmarkt, das zweite eine auf Dauer angelegte produktive Arbeitsstelle im zweiten Arbeitsmarkt

und das dritte eine Beschäftigung, welche den Klienten einen strukturierten Tagesablauf ermöglicht und sie vor den sozialen, psychischen und gesundheitlichen Folgen der Langzeitarbeitslosigkeit schützt. Hier geht es auch um grundsätzlich verschiedene Menschenbilder und Weltanschauungen. Die Frage, inwiefern sich Sozialfirmen auch in den ersten Arbeitsmarkt wagen sollten, wie das beispielsweise die Jobfactory oder die Dock Gruppe teilweise schon heute versuchen, bleibt ebenfalls offen.

Ein weiterer Diskussionspunkt ist, ob es für alle Firmen erstrebenswert sein sollte, einen möglichst hohen Eigenfinanzierungsgrad zu erreichen. Dies wird in der politischen Diskussion bekanntlich oft gefordert. Allerdings wird es wohl immer Firmen geben, welche eine Beschäftigung für die Schwächsten anbieten und deren Betreuungskosten nicht einmal ansatzweise von den Markterlösen gedeckt werden können. Es ist eine Tatsache, dass Sozialfirmen nicht profitabel sein müssen, um einen wertvollen Dienst für die Gesellschaft zu erbringen. Allerdings ist das Nutzenpotential um vieles höher, wenn die Prozesse effizient sind und mit den vorhandenen Ressourcen wirtschaftlich umgegangen wird.

Inwiefern Sozialfirmen langfristige Arbeitsintegrationsplätze im Sinne einer „Integration in den Prozess der Arbeit“ anbieten sollen, oder ob sie sich weiterhin als kurzfristige Angebote als Sprungbrett in den ersten Arbeitsmarkt sehen sollen, wie das die meisten bis anhin getan haben, ist eine weitere Frage, die ebenfalls diskutiert werden sollte. Weitere interessante Themen für Schweizer WISE wären das effektive Nutzen des sozialen Bonus' oder das Potential von Partnerschaften mit gewinnorientierten Unternehmen.

Die Ökonomisierung von Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration bringt viele Chancen mit sich. Unternehmerische und innovative Ansätze ermöglichen es, mehr und vielfältigeren Nutzen für die Gesellschaft zu schaffen. Wenn benachteiligte Menschen motiviert und gefördert werden, können sie über sich hinauswachsen und einen wirtschaftlichen und sozialen Mehrwert generieren. Im Zentrum müssen dabei aber immer die einzelnen Klienten stehen. Letzten Endes braucht es viele unterschiedliche Angebote, damit allen Benachteiligten ein auf ihre Bedürfnisse angepasster Arbeitsplatz angeboten werden kann.

Bibliographie

- Adam et al. (2016). *Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der beruflichen und sozialen Integration*. Nationales Programm zur Bekämpfung und Prävention von Armut. Forschungsbericht Nr. 4/16.
- Adam, S., Amstutz, J., Avilés, G., Caimi, M., Crivelli, L., Ferrari, D., Pozzi, D., Schmitz, D., Wüthrich, B. & Zöbeli, D. (2015). *Social Enterprise in Switzerland: The Field of Work Integration*. ICSEM Working Paper No. 19.
- Aeppli, D. C., Kälin, R., Ott, W. & Peters, M. (2004). *Wirkungen von Beschäftigungsprogrammen für ausgesteuerte Arbeitslose*. Zürich: Rüegger.
- Aiken, M. (2006). Towards market or state? Tensions and opportunities in the evolutionary path of three UK social enterprises. In M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 259-271). London: Routledge.
- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12, 1-124.
- Atteslander, P. (2000). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (9. Aufl.). Berlin: de Gruyter.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing. Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 397-441.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J. & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10 (3), 51-55.
- Bertozzi, F., Bonoli, G. & Ross, F. (2008). The Swiss Road to Activation: Legal Aspects, Implementation and Outcomes. In W. Eichhorst, O. Kaufmann & R. Konle-Seidl (Eds.), *Bringing the Jobless into Work? Experiences with Activation Schemes in Europe and the US* (pp. 121-160). Berlin: Springer.
- Binswanger, H. C. (2006). *Die Wachstums Spirale*. Marburg: Metropolis.
- Blattmann, L. & Merz, D. (2010). *Sozialfirmen. Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration*. Zürich: Rüffler.
- Bode, I., Evers, A. & Schulz, A. (2006b). Work Integration Social Enterprises in Europe: Can Hybridization be sustainable? In M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 237-258). London: Routledge.
- Bonoli, G. & Häusermann, S. (2014). Soziale Sicherheit in der Schweiz. Ein grundsätzlich solides System mit einigen Schwächen. *Die Volkswirtschaft*, 2014 (4), 47-50.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001). Social Enterprises in Europe: A Diversity of Initiatives and Prospects. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 350-369). London: Routledge.
- Borzaga, C. & Loss, M. (2006). Profiles and Trajectories of Participants in European Work Integration Social Enterprises. In M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 169-194). London: Routledge.
- Busenitz, L. W., Sharfman, M. P., Townsend, D. M. & Harkins, J. A. (2016). The Emergence of Dual-Identity Social Entrepreneurship: Its Boundaries and Limitations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7 (1), 25-48.

- Campi, S., Defourny, J. & Grégoire, O. (2006). *Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations?* In M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 29-49). London: Routledge.
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship. Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, 25 (1), 5-26.
- Crivelli, L., Bracci, A. & Avilés, G. (2012). *Das Modell der Sozialfirma "Made in Switzerland": Resultate einer landesweit durchgeführten explorativen Studie*. Manno: DSAS-SUPSI.
- Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (4), 411-424.
- Dees, J. G. (1998a). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76 (1), 54-67.
- Dees, J. G. (1998b). Dees, J. G. (1998b). *The meaning of "Social Entrepreneurship"*. Stanford: Stanford University.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprises in Europe and the United States. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32-53.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*. Working Paper 12/03. EMES European Research Network.
- Defourny, J. (2001). Introduction. From Third Sector to Social Enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 1-28). London: Routledge.
- Degen, B. (2005). Entstehung und Entwicklung des schweizerischen Sozialstaates. *Schweizerisches Bundesarchiv, digitale Amtsdrukschriften. Studien und Quellen*, 31, 17-48.
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations. A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436.
- Ebrahim, A, Battilana, J. & Mair, J. (2014). The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34 (2014), 81-100.
- Fehn, R. (1997). *Der strukturell bedingte Anstieg der Arbeitslosigkeit in Europa. Ursachen und Lösungsansätze*. Baden-Baden: Nomos.
- Früh, W. (2015). *Inhaltsanalyse* (8. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S. & Volery T. (2016). *Entrepreneurship* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Geissbühler, J., Michaelis, B. & Pifko, C. (2013). *Sozialversicherungen in der Schweiz. Eine praxisorientierte Darstellung mit Repetitionsfragen und Antworten sowie Minicases*. Zürich: Compendio.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Gonin, M. & Gachet, N. (2015). Social Enterprise in Switzerland: An Overview of Existing Streams, Practices, and Institutional Structures. ICSEM Working Paper No. 03.
- Helbig, C. M. (2001). *Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit: Auswertung praktischer Erfahrungen von Einrichtungen ausserhalb der öffentlichen Arbeitsvermittlung*. Frankfurt am Main: Lang.
- Khieng, S. & Dahles, H. (2015). Commercialization in the Non-Profit Sector: The Emergence of Social Enterprise in Cambodia. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6 (2), 218-243.
- Lamnek, S. (1993). *Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Nicholls, A. (2006). Introduction. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change* (pp. 1-36). Oxford: University Press.
- Nyssens, M. (2006). *Social enterprise at the crossroads of market, public policy and civil society*. In M. Nyssens (Ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 313-329). London: Routledge.
- OECD. (1999). *Social Enterprises*. Paris: OECD.
- Robb-Post C. C., Stamp, J. A., Brännback, M., Carsrud, A. L. & Östermark, R. (2011). Do Gooders versus Good Doers. An empirical examination of growth versus efficiency in Social Entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31 (19), 689-701.
- Salamon, L. M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 16 (29), 29-49.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage.
- Shockley, G. E. & Frank, P. M. (2011). Schumpeter, Kirzner, and the Field of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2 (1), 6-26.
- Stolleis, M. (2013). *Origins of the German Welfare State. Social Policy in Germany to 1945*. Berlin: Springer.
- Weisbrod, B. (1977). *Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a Three-Sector-Economy*. Lexington: D.C. Heath.
- Weisbrod, B. (1997). The Future of the Nonprofit Sector. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16 (4), 541-555.
- Zeyen, A., Beckmann, M., Mueller, S., Dees, J. G., Khanin, D., Krueger, N, Murphy, P. J., Santos, F., Scarlata, M., Walske, J. & Zacharakis, A. (2013). Social Entrepreneurship and Broader Theories: Shedding New Light on the 'Bigger Picture'. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4 (1), 88-107.

Verzeichnis der Internetquellen

- Arbeitsintegration Schweiz. (2016). *Organisation*. Abgerufen am 22. Jun. 2016 unter <http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/organisation>
- Bundesamt für Sozialversicherungen. (2016a). *Arbeitslosenversicherung (ALV): Finanzen. Schweizerische Sozialversicherungsstatistik 2015, Tabelle ALV 4*. Abgerufen am 17. Okt. 2016 unter <http://www.bsv.admin.ch/dokumentation/zahlen/00095/00452/index.html?lang=de>
- Bundesamt für Sozialversicherungen. (2016b). *Invalidenversicherung (IV): Finanzen der IV. Schweizerische Sozialhilfestatistik 2015, Tabelle IV 4*. Abgerufen am 8. Nov. 2016 unter <http://www.bsv.admin.ch/themen/iv/00022/index.html?lang=de>
- Bundesamt für Statistik. (2014a). *Finanzstatistik der bedarfsabhängigen Sozialleistungen. ESPOP*. Abgerufen am 18. Aug. 2016 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/soziale-sicherheit.html>
- Bundesamt für Statistik. (2014b). *Finanzstatistik der bedarfsabhängigen Sozialleistungen. Sozialhilfestatistik*. Abgerufen am 18. Aug. 2016 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/soziale-sicherheit.html>
- Bundesamt für Statistik. (2014c). *Sozialhilfestatistik 2014. STATPOP 2013*. Abgerufen am 18. Aug. 2016 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/soziale-sicherheit/sozialberichterstattung.html>
- Küng, M. (2012, 24. November). Hans-Peter Lang wird Aargauer des Jahres 2012. *Aargauer Zeitung*. Abgerufen am 20. Mai 2016 unter <http://www.aargauerzeitung.ch/aargau/kanton-aargau/hans-peter-lang-wird-aargauer-des-jahres-2012-125670656>
- PERSE. (2016). *PERSE Executive Summary*. Abgerufen am 24. Mai 2016 unter <http://siresearch.eu/social-enterprise/project/perse>
- SKOS. (2016). *Die SKOS-Richtlinien auf einen Blick: Fragen und Antworten. Grundlagenpapier der SKOS*. Abgerufen am 27. Mai 2016 unter <http://skos.ch/skos-richtlinien/>
- SUPSI. (2016). *Dettaglio della Ricerca*. Abgerufen am 11. Okt. 2016 unter <http://www.supsi.ch/home/strumenti/rubrica/dettaglio.5262.html>

Anhang