

BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

Nationales Programm zur Prävention und Bekämpfung von Armut

Explorative Studie zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration

Forschungsbericht Nr. 4/16



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Département fédéral de l'intérieur DFI
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
Office fédéral des assurances sociales OFAS

NATIONALES PROGRAMM
**GEGEN
ARMUT**

Das Nationale Programm gegen Armut

Das Nationale Programm zur Prävention und Bekämpfung von Armut (Nationales Programm gegen Armut) will die Wirkung der bestehenden Präventions- und Bekämpfungsmassnahmen verstärken und dazu beitragen, dass die Massnahmen besser koordiniert sind. Es dient der Stärkung des Austauschs unter Fachpersonen und es stellt Informationen bereit zu Themen wie der frühen Förderung bis zum Übergang in den Beruf aber auch zur Nachholbildung (Berufsabschluss für Erwachsene), zur sozialen und beruflichen Integration, zum Wohnen, zur Familienarmut und zum Armutsmonitoring.

Das Nationale Programm gegen Armut ist auf fünf Jahre befristet (2014-2018) und wird getragen von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden sowie Organisationen der Zivilgesellschaft.

Weitere Informationen unter www.gegenarmut.ch

Die präsentierten Folgerungen und Empfehlungen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Bundesamtes für Sozialversicherungen oder der Steuergruppe wieder.

Autorinnen: Stefan Adam, Jeremias Amstutz, Enrico Cavedon, Bernadette Wüthrich (FHNW), Daniela Schmitz, Daniel Zöbeli (FFHS), Gregorio Avilés, Luca Crivelli, Domenico Ferrari, Anja Gafner, Spartaco Greppi, Andrea Lucchini, Davide Pozzi (SUPSI)

Prof. Stefan M. Adam
Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten
Tel. +41 62 957 20 12
E-mail: stefan.adam@fhnw.ch

Auskünfte: Bundesamt für Sozialversicherungen
Geschäftsfeld Familie, Generationen und Gesellschaft
Nationales Programm gegen Armut
Miriam Götz
Effingerstrasse 20, CH-3003 Bern
Tel. +41 (0) 58 462 75 89
E-mail: miriam.goetz@bsv.admin.ch

ISSN: 1663-4659 (eBericht)
1663-4640 (Druckversion)

Copyright: Bundesamt für Sozialversicherungen, CH-3003 Bern
Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplars an das Bundesamt für Sozialversicherungen gestattet.

Vertrieb: BBL, Verkauf Bundespublikationen, CH-3003 Bern
www.bundespublikationen.admin.ch

Bestellnummer: 318.010.4/16d

EXPLORATIVE STUDIE ZU DEN
ERFOLGSFAKTOREN VON UNTERNEHMEN
DER SOZIALEN UND BERUFLICHEN INTEGRATION (USBI)
SCHLUSSBERICHT

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)
Hochschule für Soziale Arbeit
Riggenbachstrasse 16
CH - 4600 Olten

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale
CH - 6928 Manno

Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)
Althardstrasse 60
CH - 8105 Regensdorf

Projektteam, Autorinnen und Autoren

Stefan Adam, Projektleitung (FHNW)

Jeremias Amstutz (FHNW)

Gregorio Avilés (SUPSI)

Enrico Cavedon (FHNW)

Luca Crivelli (SUPSI)

Domenico Ferrari (SUPSI)

Anja Gafner (SUPSI)

Spartaco Greppi (SUPSI)

Andrea Lucchini (SUPSI)

Davide Pozzi (SUPSI)

Daniela Schmitz (FFHS)

Bernadette Wüthrich (FHNW)

Daniel Zöbeli (FFHS)

Olten/Manno/Regensdorf, 24. März 2016

Vorwort der Steuergruppe

Die soziale und berufliche Integration schützt am nachhaltigsten vor Armut. Indem erwerbslose Menschen durch spezifische Massnahmen in ihren eigenen Ressourcen gestärkt werden, erhöhen sich ihre Chancen, eine Arbeitsstelle auf dem ersten Arbeitsmarkt zu finden und dadurch finanziell eigenständig zu sein. Die Sozialwerke tragen mittels verschiedener Massnahmen zur Unterstützung der sozialen und beruflichen Integration von armutsbetroffenen und –gefährdeten erwerbslosen Menschen bei. Sie arbeiten dabei mit Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI), oft auch als „Sozialfirmen“ bezeichnet, zusammen. Diese bieten Produkte und Dienstleistungen, welche nicht in Konkurrenz zur Privatwirtschaft stehen, sowie Arbeitseinsätze für erwerbslose Menschen in einem geschützten Rahmen an. Der Erhalt bzw. die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit sowie die soziale und berufliche Integration dieser Personen sind zentrale Ziele solcher Einsätze.

Auf Bundesebene ist das BSV im Auftrag des Parlaments mit der Erstellung eines Berichts zur „Rolle der Sozialfirmen“ (Postulat Carobbio Guscetti 13.3079) befasst, der wesentliche Grundlagen zur Verfügung stellt. Gleichzeitig untersuchten die Fachhochschulen FHNW, FFHS und SUPSI die Erfolgsfaktoren von Arbeitseinsätzen in Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration. Dieser Forschungsbericht, der im Rahmen des Nationalen Programms gegen Armut erstellt wurde, liegt nun vor. Er benennt verschiedene Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Sozialwerke, der USBI sowie der Klientinnen und Klienten. Daraus lassen sich zentrale Schlüsselfaktoren ableiten: Bei einer grösseren Angebotspalette an Produkten und Dienstleistungen haben die USBI mehr Möglichkeiten, die Arbeitseinsätze und begleitende Betreuungsmassnahmen an den Kompetenzen und Bedürfnissen der Klientel auszurichten. Gleichzeitig wird das Betriebsrisiko auf verschiedene Zweige verteilt. Im Rahmen der Leistungsvereinbarungen mit öffentlichen Stellen sollten die Integrationsziele unter Einbezug der Betroffenen klar formuliert werden. Schliesslich empfehlen die Forschenden klare Regelungen zur Betriebsführung, zum Umgang mit Gewinnen sowie einen ausgewogenen Umgang mit Konkurrenz und Wettbewerb.

Die Studie deutet darauf hin, dass in der Praxis in diesen Punkten Verbesserungsbedarf besteht. So sollten die USBI über einen unternehmerischen Handlungsspielraum verfügen und gleichzeitig in Bezug auf die sozial-integrative Wirkung der Massnahmen klare Zielsetzungen verfolgen. Dies stellt auch hohe Anforderungen an die Steuerung von staatlicher Seite. Das Nationale Programm gegen Armut will in einem nächsten Schritt die verantwortlichen Akteure dabei unterstützen, die Erkenntnisse und Empfehlungen dieser Studie in der Praxis anzuwenden.

Im Namen der Steuergruppe des Nationalen Programms gegen Armut

Ludwig Gärtner

Stellvertretender Direktor und Leiter Geschäftsfeld Familie, Generationen und Gesellschaft

Avant-propos du groupe de pilotage

L'insertion sociale et professionnelle constitue la protection la plus durable contre la pauvreté. Renforcer les ressources des personnes sans emploi au moyen de mesures spécifiques revient à accroître leurs chances de trouver une place sur le marché primaire du travail et de devenir ainsi financièrement autonomes. Les organismes de la sécurité sociale contribuent par diverses mesures à l'intégration sociale et à l'insertion professionnelle des personnes sans emploi touchées ou menacées par la pauvreté. Ils collaborent pour ce faire avec des entreprises d'intégration sociale et professionnelle (EISP), souvent appelées simplement « entreprises sociales ». Ces dernières proposent des produits et des services sans faire concurrence à l'économie privée, et fournissent une occupation professionnelle à des personnes sans emploi dans un cadre protégé. Le but central de ces engagements est de maintenir ou d'améliorer l'employabilité des bénéficiaires et de contribuer à leur intégration sociale et à leur insertion professionnelle.

Au niveau fédéral, l'OFAS élabore, en réponse au postulat 13.3079 Carobbio Guscetti, un rapport sur le rôle des entreprises sociales qui fournit des bases essentielles sur ce sujet. En parallèle, des chercheurs de la FHNW, de la FFHS et de la SUPSI ont étudié les facteurs de succès des entreprises d'intégration sociale et professionnelle. Ces travaux ont débouché sur le présent rapport de recherche, réalisé dans le cadre du Programme national contre la pauvreté. Ce rapport identifie les différents facteurs de succès économiques et humains du point de vue des organismes de la sécurité sociale, des EISP et de leurs bénéficiaires. Les chercheurs ont cerné les éléments essentiels. Ils ont ainsi relevé que les EISP qui proposent une plus large palette de produits et de services ont davantage de possibilités d'adapter leur offre d'activités et de mesures d'encadrement aux compétences et besoins de leurs bénéficiaires. La diversification présente aussi l'avantage de répartir le risque économique sur plusieurs secteurs. Les chercheurs soulignent également qu'il est important de formuler clairement les objectifs d'intégration dans le cadre des conventions de prestations conclues avec les services publics, en impliquant les personnes concernées. Enfin, ils recommandent une réglementation claire de la gestion d'entreprise et de l'utilisation des bénéfices, ainsi qu'une approche équilibrée en matière de concurrence et de compétition.

Des améliorations s'imposent sur ces points. Les entreprises d'intégration sociale et professionnelle doivent bénéficier d'une marge de manœuvre entrepreneuriale tout en poursuivant des objectifs clairs quant à l'impact des mesures sur l'insertion sociale et professionnelle. Les pouvoirs publics sont eux aussi confrontés à des exigences élevées dans leur activité de pilotage. Le Programme national contre la pauvreté entend dans une prochaine étape soutenir les acteurs responsables dans l'application concrète des recommandations de l'étude.

Au nom du groupe de pilotage du Programme national contre la pauvreté

Ludwig Gärtner

Directeur suppléant de l'OFAS et responsable du domaine Famille, générations et société

Premessa del gruppo di gestione strategica

L'integrazione sociale e quella professionale rappresentano la protezione più efficace a lungo termine contro la povertà: consentendo di potenziare le risorse delle persone disoccupate mediante provvedimenti specifici, aumentano le loro opportunità di trovare un impiego sul mercato del lavoro primario e di rendersi così indipendenti dal punto di vista economico. Gli organi di protezione sociale concorrono all'integrazione sociale e professionale dei disoccupati poveri o a rischio di povertà con diversi provvedimenti. Collaborano con le imprese di integrazione sociale e professionale (IISP, spesso denominate anche «imprese sociali»), le quali offrono beni e servizi che non sono in concorrenza con l'economia privata nonché un'occupazione per le persone disoccupate in un ambiente protetto. Tali impieghi mirano principalmente a mantenere e migliorare l'impiegabilità di queste persone e a integrarle dal punto di vista sociale e professionale.

A livello federale, l'UFAS è stato incaricato di redigere un rapporto in adempimento del postulato Carobbio Guscetti 13.3709 Ruolo delle imprese sociali, che predisponga le basi necessarie in tal senso. Al contempo, la FHNW, la FFHS e la SUPSI hanno analizzato i fattori di successo degli impieghi presso le imprese di integrazione sociale e professionale. Il presente rapporto di ricerca, elaborato al riguardo nel quadro del programma nazionale contro la povertà, menziona diversi fattori di successo legati alle imprese e agli utenti nell'ottica degli organi di protezione sociale, delle IISP e degli utenti. Si evincono quindi alcuni fattori chiave: le IISP che offrono un'ampia gamma di beni e servizi hanno più possibilità di adeguare gli impieghi e i provvedimenti di assistenza paralleli in funzione delle competenze e dei bisogni degli utenti; al contempo, il rischio aziendale viene ripartito tra diversi rami. Nel quadro dei contratti di prestazioni con gli enti pubblici, occorre formulare obiettivi d'integrazione chiari con il coinvolgimento degli interessati. Infine, i ricercatori raccomandano di adottare regolamentazioni chiare in materia di gestione aziendale e impiego degli utili nonché un approccio equilibrato per quanto concerne la concorrenza.

Lo studio segnala la necessità di migliorare l'attività pratica in merito ai punti summenzionati: le IISP dovrebbero disporre di un margine di manovra aziendale e al contempo perseguire obiettivi chiari riguardo all'effetto d'integrazione sociale delle misure adottate, il che comporta sfide significative anche per la gestione strategica a livello statale. In una fase successiva, il programma nazionale contro la povertà intende aiutare gli attori responsabili ad applicare praticamente le conoscenze e le raccomandazioni derivanti dallo studio.

In nome del gruppo di gestione strategica del programma nazionale contro la povertà

Ludwig Gärtner

Direttore supplente e capo dell'Ambito Famiglia, generazioni e società dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali

Foreword by the steering group

Social and professional integration are most effective at providing long-term protection against poverty. Strengthening people's own resources by taking specific measures increases their chances of getting established on the job ladder and thereby becoming financially independent. Through various measures, social services contribute towards supporting the social and professional integration of unemployed people who are either poor or at risk of becoming so. Social services work together with work social integration enterprises (WISEs), which are often referred to as "social enterprises". These businesses offer products and services that do not compete with the private sector, and also provide work placements in a sheltered environment for unemployed people. The key objectives of such placements are to make these people more employable and to integrate them both socially and professionally.

At a Swiss Federal level, the FSIO is concerned with drawing up a postulate report on "The role of social enterprises" (Carobbio Guscetti 13.3079), which provides some fundamental basics. At the same time, the University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland (FHNW), Swiss Distance University of Applied Sciences (FFHS) and University of Applied Sciences and Arts of Italian Switzerland (SUPSI) have investigated the success factors for work placements in social and professional integration businesses. This research report, which has been produced as part of the National Programme Against Poverty, is now available. It names various business-related and client-related success factors from the standpoints of social services, the WISEs and their clients. From these success factors, it is possible to derive some central key factors. By offering a wider range of products and services, WISEs have more opportunities to tailor work placements and accompanying care measures to meet clients' skills and needs. At the same time, this approach spreads the business risk across several sectors. When drawing up service agreements with public authorities, the integration objectives should be clearly formulated and take account of the people involved. Finally, the researchers recommend clear regulations governing business management, dealing with profits and also a balanced approach to competition.

The study indicates that, in practical terms, there is need for improvement in these areas. For example, WISEs should have commercial flexibility while at the same time pursuing clear objectives in relation to the impact their measures have on social integration. This also places considerable demands on management and control from a government perspective. As a next step, the National Programme Against Poverty intends to support those responsible in putting into practice the findings and recommendations of this study.

On behalf of the steering group of the National Programme Against Poverty

Ludwig Gärtner

Deputy Director and Head of Family, Generations and Society

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	i
Abbildungsverzeichnis (Hauptteil)	iii
Tabellenverzeichnis (Hauptteil)	iv
Abkürzungsverzeichnis	v
Zusammenfassung	vii
Résumé	xi
Riassunto	xv
Summary	xix
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Forschungsziel, Forschungsfragen und Arbeitspakete	2
1.3 Aufbau und Inhalte	2
2 Forschungsstand und Methode	5
2.1 Forschungsstand	5
2.2 Begriffsklärung	6
2.3 Methodische Herausforderungen	7
2.4 Methodologische Grundlagen	7
2.5 Forschungsprozess und Sampling-Strategie	8
2.6 Grenzen der Studie	10
2.7 Wirkmodell zur Identifikation von Erfolgsfaktoren	10
3 Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Sozialwerke	13
3.1 Einleitende Bemerkungen	13
3.2 Verständnis von USBI	13
3.3 Beschreibung der Erfolgsfaktoren	14
3.4 Erfolgsfaktorenzusammenhänge	18
4 Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Unternehmen	21
4.1 Strategische und organisatorische Erfolgsfaktoren	21
4.2 Finanzbezogene Erfolgsfaktoren	38

5	Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Klientinnen und Klienten	49
5.1	Einleitung	49
5.2	Erfolgsfaktoren	49
5.3	Erfolgsfaktorenzusammenhänge	56
6	Übergreifende Ergebnisdarstellung	59
6.1	Wirkmodell und Grundannahmen zu Arbeitsintegration und USBI	59
6.2	Übergreifende Wirkmodellierung	61
6.3	Ausgewählte Wirkungszusammenhänge	62
7	Schlussfolgerungen, Handlungsmöglichkeiten und Ausblick	71
7.1	Schlussfolgerungen	71
7.2	Hinweise auf erfolgversprechende Handlungsmöglichkeiten	72
7.3	Ausblick	72
	Glossar wichtiger Begriffe	75
	Literaturverzeichnis	77
	Anhang: Inhaltsübersicht	81

Abbildungsverzeichnis (Hauptteil)

Abbildung 1: Analytisches Wirkmodell	11
Abbildung 2: Erfolgsfaktorenzusammenhänge aus der Perspektive der Sozialwerke	19
Abbildung 3: Selbsteinschätzung der Erfolgsfaktoren durch die USBI	23
Abbildung 4: Zusammenhänge der strategischen und organisatorischen Erfolgsfaktoren von USBI	36
Abbildung 5: Deskriptive Statistiken/Lagemasse ausgewählter Ertragsarten 2012	38
Abbildung 6: Median der Anteile verschiedener Finanzierungsquellen am Totalerlös je USBI 2012	39
Abbildung 7: Value-Added Statement (Total)	40
Abbildung 8: Finanzielle Erfolgsfaktoren I	46
Abbildung 9: Finanzielle Erfolgsfaktoren II	47
Abbildung 10: Faktorenzusammenhänge aus der Perspektive der Klientinnen und Klienten	56
Abbildung 11: Erweitertes Wirkmodell	59
Abbildung 12: Idealtypische übergreifende Wirkmodellierung	61
Abbildung 13: Wirkungszusammenhänge zu «Diversifizierung»	62
Abbildung 14: Wirkungszusammenhänge zu «Leistungsvereinbarung»	65
Abbildung 15: Wirkungszusammenhänge zu «Konkurrenz»	67
Abbildung 16: Wirkungszusammenhänge zu «Überschussregelung»	69

Tabellenverzeichnis (Hauptteil)

Tabelle 1: Hypothesen zu strategischen und organisatorischen Erfolgsfaktoren der USBI	22
Tabelle 2: Selbsteinschätzung der Erfolgsfaktoren durch die USBI (Detail)	22

Abkürzungsverzeichnis

ALV	Arbeitslosenversicherung
AVIG	Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzentschädigung (Arbeitslosenversicherungsgesetz), SR 837.0
BSV	Bundesamt für Sozialversicherungen
CFO	Chief Financial Officer
CSF	Critical Success Factors
EFB	Erwerbsfreibetrag
FFHS	Fernfachhochschule Schweiz
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
IIZ	Interinstitutionelle Zusammenarbeit
INSOCH	Die Sozialfirma als Grundstein sozialer Innovation in der Schweiz: Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Wirkungen. Nationales Forschungsprojekt der FFHS, FHNW, SUPSI
IV	Invalidenversicherung
IZU	Integrationszulage
KL	Klientin/Klient, Klientinnen/Klienten
KMU	Kleine bis mittlere Unternehmen
KP	Perspektive Klientinnen und Klienten
MIZ	Minimale Integrationszulage
PvB	Programme zur vorübergehenden Beschäftigung
SH	Sozialhilfe
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
SW	Sozialwerke (Überbegriff für ALV, IV, SH und deren Vollzugsbehörden)
SWP	Perspektive Sozialwerk
Swiss GAAP FER	Schweizer Standards für die Rechnungslegung in Unternehmen (GAAP = Generally Accepted Accounting Principles, FER = Fachempfehlung zur Rechnungslegung)
UP	Perspektive Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration
USBI	Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration, «Sozialfirmen»

Zusammenfassung

Ausgangslage

In der Schweiz gibt es über 400 Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI, oft auch als «Sozialfirmen» bezeichnet). Sie beschäftigen rund 43'000 Klientinnen und Klienten. Als Klientengruppen gelten in erster Linie Personen mit geistiger oder psychischer Beeinträchtigung, die Leistungen der Invalidenversicherung (IV) beziehen, sowie Personen, die Leistungen der Sozialhilfe (SH) und der Arbeitslosenversicherung (ALV) erhalten (Crivelli et al. 2014). Etwa 100 der 400 USBI bieten Arbeitseinsätze für Personen an, die Leistungen der Invalidenversicherung (IV) beziehen, und etwa 130 für erwerbslose Personen. Die übrigen USBI haben gemischte Klientengruppen. Zusätzlich sind ca. 10'000 Mitarbeitende angestellt, welche die Klientinnen und Klienten in den Arbeitsprozessen unterstützen und für das Management der Betriebe zuständig sind.

Die soziale und berufliche Integration schützt am nachhaltigsten vor Armut, da erwerbslose Menschen durch spezifische Massnahmen in ihren eigenen Ressourcen gestärkt werden. Die USBI sind in diesem Sinne wichtige Akteure in der Armutsprävention und -bekämpfung. Sie tragen zum Erhalt und zur Stärkung der sozialen und beruflichen Kompetenzen ihrer Klientinnen und Klienten bei und bieten diesen marktnahe Arbeitstätigkeiten. Erstaunlich ist deshalb, wie wenig bislang die Wirkung dieser wachsenden Branche zur sozialen und beruflichen Integration und ihre Beiträge zur Armutsbekämpfung und -prävention untersucht wurden.

Die vorliegende Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und der Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) untersuchte im Rahmen des Nationalen Programms gegen Armut explorativ die Erfolgsfaktoren von USBI in der Schweiz. Da sich USBI hinsichtlich ihrer Klientengruppe und entsprechend den «sozialen» Zielsetzungen unterscheiden, wird hier unter Erfolg erstens die gelungene Integration in den ersten Arbeitsmarkt mittels USBI verstanden, aber zweitens auch die soziale Integration und drittens die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit durch längerfristige Beschäftigung in USBI. Gleichzeitig haben die USBI einen staatlichen Leistungsauftrag zu erfüllen und sind als Unternehmen den Mechanismen des Marktes (Kosten-, Termin- und Auftragsdruck) ausgesetzt. Aufgrund dieser doppelten Zielsetzung der USBI greift eine Anknüpfung an die Erfolgsforschung von Marktunternehmen zu kurz. Entsprechend wurde ein exploratives Vorgehen entwickelt, um dem unternehmerischen und sozialen Auftrag der USBI gerecht zu werden. Mittels dieses Verfahrens konnten erstmals hybride (unternehmens- und betreuungsbezogene) Erfolgsfaktoren von USBI identifiziert werden. Die vorliegenden Ergebnisse und Hinweise auf Handlungsmöglichkeiten verstehen sich als Beitrag zur Verbesserung der konzeptionellen Grundlagen der Erfolgsdetermination von USBI für die Armutsbekämpfung und -prävention.

Forschungsfragen und Methoden

Der Analyse liegen zwei zentrale Forschungsfragen zugrunde:

Welche Erfolgsfaktoren können aus Sicht der USBI, der Sozialwerke (SH, ALV, IV), der Klientinnen und Klienten identifiziert werden?

Wie wirken diese Erfolgsfaktoren im Hinblick auf eine gelungene Integration in den Arbeitsmarkt von armutsbetroffenen und -gefährdeten Personen zusammen?

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden explorative Vorgehensweisen gewählt:

Identifizierung der Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmen: Hierfür wurde ein deskriptiv-quantitatives Verfahren mit Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktorenforschung gewählt. Es wurden insgesamt achtzehn USBI aus drei Sprachregionen der Schweiz (zehn aus der Deutschschweiz, vier aus der Romandie, vier aus dem Tessin) mittels Onlinefragebogen befragt

und deren Finanzierungsmodelle analysiert. Die Auswahl erfolgte entlang bestimmter Kriterien (Sprachregion, Zielgruppe, Grösse, Volumen des Markterlöses, Rechtsform usw.).

Identifizierung der Erfolgsfaktoren aus Sicht der Sozialwerke (SH, ALV, IV): Für diesen Teil der Analyse wurde ein explorativ-qualitatives Vorgehen gewählt. Befragt wurden zwölf Leiterinnen und Leiter von kantonalen Stellen der ALV (vier Interviews), der IV (drei Interviews) und der SH (fünf Interviews) in drei Sprachregionen (sechs in der Deutschschweiz, fünf in der Romandie, eines im Tessin).

Identifizierung der Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Klientinnen und Klienten: Ein explorativ-qualitatives Verfahren lag auch diesem Analyseteil zugrunde. Die Vorauswahl potenzieller Gesprächspartnerinnen und -partner erfolgte über rund zehn geeignete USBI. Insgesamt wurden 27 Personen befragt (sechzehn aus der Deutschschweiz, sieben aus der Romandie und vier aus dem Tessin). In dreizehn Fällen wurden oder werden die Betroffenen von der Sozialhilfe unterstützt; neun sind der ALV zuzuordnen, fünf sind oder waren IV-leistungsberechtigt.

Wirkungszusammenhang der Erfolgsfaktoren: Um verdeutlichen zu können, wie die identifizierten unternehmensbezogenen und betreuungsbezogenen Erfolgsfaktoren für eine gelungene Arbeitsintegration zusammenwirken, wurde ein analytisches Wirkmodell entwickelt.

Grenzen der Studie: Der Fokus auf die Identifikation von Erfolgsfaktoren liefert ein erstes hypothetisches Verständnis dafür, welche Erfolgsfaktoren für welchen Impact massgeblich sind. Im Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse die Einschätzungen und Wahrnehmungen der befragten Personen widerspiegeln. Folglich wird kein Anspruch auf Repräsentativität, Vollständigkeit oder «Richtigkeit» der Resultate erhoben. Die Ergebnisse lassen keine generalisierbaren Rückschlüsse auf die gesamte «USBI-Landschaft» zu. Ebenso können keine Aussagen zur Qualität und Güte der angebotenen Leistungen für die Klientinnen und Klienten gemacht werden. Die Studie schafft vielmehr erste wesentliche Voraussetzungen für künftige Verfahren zur Wirkungsmessung von USBI.

Wichtigste Ergebnisse

Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass unternehmens- und klientenbezogene Faktoren aufeinander abgestimmt sein müssen. Je für sich genommen, können sie die armutspräventive Wirkung eines USBI nicht garantieren. Aus den drei Perspektiven konnten 15 klientenbezogene und 36 unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Aus diesen Erfolgsfaktoren können vier zentrale Erfolgsfaktoren (sogenannte Schlüsselfaktoren) für die Armutsprävention abgeleitet werden. Sie werden als zentral qualifiziert, weil diese Erfolgsfaktoren in allen drei Perspektiven gleichermaßen erwähnt werden und dem Zusammenspiel dieser Erfolgsfaktoren aus Sicht der USBI, der Sozialwerke und der Klientinnen und Klienten eine hohe Bedeutung für die Armutsbekämpfung zugeschrieben wird. Die vier Schlüsselfaktoren sind: Erstens ein transparenter Umgang mit Konkurrenz und Wettbewerb von beteiligten Akteuren, insbesondere Staat, tripartiten Kommissionen und USBI. Zweitens eine kontrollierte und gezielte Diversifizierung der Produkte und Dienstleistungen sowie der Tätigkeiten für Arbeitseinsätze und individuelle Betreuung im Hinblick sowohl auf den sozial-integrativen als auch auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg. Drittens klare Leistungsvereinbarungen zwischen den USBI und den Sozialwerken zur systematischen Abstimmung der verschiedenen gelagerten Ziele. Viertens bedarf es klarer und transparenter Regelungen zwischen den USBI und den Sozialwerken zum Umgang mit finanziellen Überschüssen. Eine notwendige Bedingung für das positive Wirken dieser Schlüsselfaktoren ist die enge und transparente Zusammenarbeit zwischen USBI, Klientinnen und Klienten sowie Sozialwerken.

Des Weiteren wurde eine erschwerte arbeitsmarktliche Integration in den ersten, regulären Arbeitsmarkt identifiziert, wenn Klientinnen und Klienten keine Entwicklung anstreben und, beispielsweise, ihre individuelle Situation während eines Arbeitseinsatzes in einem USBI als nicht veränderbar oder nicht zufriedenstellend erachten. Dies wird verstärkt, wenn das USBI keine (ausreichenden) professionellen Begleitprozesse im Hinblick auf die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit

anbietet. Dies unterstreicht die professionellen Begleitprozesse als wichtigen Faktor für die arbeitsmarktliche Integration der Klientinnen und Klienten und den Erfolg von USBI.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist die Uneinheitlichkeit der Jahresrechnungen der USBI hinsichtlich Transparenz und Standardisierung. Dieser Befund macht deutlich, dass ein spezifisches Instrumentarium fehlt, das der hybriden Unternehmenslogik der USBI gerecht wird. Dies zeigt sich auch am Befund zu den Leistungsvereinbarungen. Diese weisen im Hinblick auf Wirkungsnachweise ein äusserst weites Spektrum aus: Das Verständnis eines Wirkungsnachweises reicht von subjektiven Einschätzungen über einfache Kostenrechnungen bis hin zur Erhebung von Quoten zum Integrationserfolg in den regulären Arbeitsmarkt.

Es zeigt sich zwischen den USBI ein zunehmender Wettbewerb um die Klientinnen und Klienten. Dies birgt die Gefahr, dass die USBI unterpreisig offerieren: entweder eine gleiche Anzahl Einsatzplätze zu einem günstigeren Preis oder eine höhere Anzahl an Einsatzplätzen für den gleichen Preis («low balling» bzw. «fee cutting»). In der Konsequenz kann das Betreuungsniveau für die Klientinnen und Klienten nicht gehalten werden.

Bislang verfolgen die USBI je nach Sozialwerk eines der drei genannten Integrationsziele. Die Analyse des Datenmaterials aus den drei Perspektiven USBI, Sozialwerke sowie Klientinnen und Klienten zeigt aber, dass die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit nicht ein Ziel an sich, sondern eine entscheidende Bedingung dafür, die beiden erstgenannten Ziele erreichen zu können.

Darüber hinaus zeigt die Analyse, wie eng und unmittelbar bestimmte Erfolgsfaktoren aufeinander bezogen sind und wie diese sowohl zum unternehmerischen Erfolg als auch zum Integrationserfolg beitragen. Die Identifizierung der komplexen Wirkungszusammenhänge macht deutlich, dass diese nicht isoliert betrachtet und bearbeitet werden können.

Hinweise auf erfolgversprechende Handlungsmöglichkeiten

Jeder der folgenden Hinweise liegt im Datenmaterial begründet. Aus diesem datenbasierten Bezug werden eine oder mehrere Handlungsmöglichkeiten abgeleitet:

Einheitliche Verwendung des Begriffs «Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration»

Es besteht ein Handlungs-/Klärungsbedarf hinsichtlich eines einheitlichen Begriffsverständnisses. Bisherige Begrifflichkeiten, wie z.B. Sozialfirma, soziale Organisation, werden den USBI nicht gerecht. USBI sind Unternehmen, die eine spezielle, nämlich doppelte Zielsetzung verfolgen. Dies wird durch den Begriff «Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration» (USBI) betont. Aus diesem Grund wird die einheitliche Verwendung des Begriffs empfohlen.

Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung der USBI

Eine professionelle betriebswirtschaftliche Führung der USBI ist unabdingbar. Diese kann mitunter mit einfachen Massnahmen erreicht werden, z.B. mit einem Kennzahlencockpit für die betriebsinterne Steuerung, das sich auf vorhandene interne Daten abstützt und somit keinen zusätzlichen administrativen Aufwand für die USBI erzeugt. Darüber hinaus werden einheitliche Rechnungslegungsstandards (z.B. Swiss GAAP FER 21) empfohlen, ebenso wie eine «vernünftige» Kostenrechnung (d.h. eine Annäherung der Ansprüche der von extern eingeforderten Kostenrechnung und der betriebsspezifischen Betriebsbuchhaltung).

Zielgruppenspezifische und einheitliche Leistungsvereinbarungen zwischen USBI und den Sozialwerken

Oftmals bestehen unklare bis keine Leistungsvereinbarungen zwischen USBI und den Sozialwerken. Bestehende Leistungsvereinbarungen werden oft der Hybridität der USBI nicht gerecht. Zudem zeigen sich unterschiedliche Rahmenbedingungen betreffend die Verwendung von finanziellen Überschüssen. Entsprechend werden zielgruppenspezifische, klare und einheitliche Leistungsvereinbarungen empfohlen. Zu beachten gilt ein ausgewogener Grad zwischen klaren Leistungsvereinbarungen und einem gleichzeitig effektiven Tool zur Kontrolle der Zielerreichung.

Auf- und Ausbau von Aus- und Weiterbildung für das Management von USBI

Mit den identifizierten Erfolgsfaktoren und Wirkungszusammenhängen gibt es erstmals empirische Grundlagen, die für die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungssequenzen zum erfolgs- bzw. wirkungsorientierten Management von USBI nutzbar gemacht werden könnten. Gemeinsam mit Verbänden könnten hierzu entsprechende Schulungen entwickelt und durchgeführt werden.

Ausblick

Mit der Studie ist es gelungen, den Leistungsfinanzierenden (IV; ALV; SH) und den Leistungsträgern (USBI) eine Grundlage für zukünftige Diskussionen hinsichtlich des Potenzials von USBI für die Armutsbekämpfung und -prävention zur Verfügung zu stellen.

Résumé

Contexte

La Suisse compte plus de 400 entreprises d'intégration sociale et professionnelle (EISP, souvent appelées « entreprises sociales »), qui occupent environ 43'000 bénéficiaires. Il s'agit avant tout de personnes atteintes dans leur santé mentale ou psychique qui touchent des prestations de l'assurance-invalidité (AI), de personnes tributaires de l'aide sociale et de bénéficiaires de l'assurance-chômage (AC) (Crivelli et al. 2014). Sur les 400 EISP du pays, une centaine s'adressent aux bénéficiaires de l'AI, 130 environ occupent des personnes sans emploi et les autres regroupent différents types de bénéficiaires. Ces entreprises emploient en outre 10'000 collaborateurs chargés de l'encadrement et de la gestion.

L'insertion sociale et professionnelle fournit la protection la plus durable contre la pauvreté, grâce à des mesures spécifiques qui renforcent les ressources propres des personnes sans emploi. Les EISP sont donc des acteurs importants de la prévention et de la lutte contre la pauvreté. Elles contribuent au maintien et au renforcement des compétences sociales et professionnelles de leurs bénéficiaires et leur confient des tâches proches du marché du travail. Or, étonnamment, les effets de cette branche en plein essor et son utilité dans la prévention et la lutte contre la pauvreté n'ont encore guère été étudiés.

La présente étude exploratoire a été réalisée par la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW), la Haute école spécialisée à distance Suisse (FFHS) et la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI), dans le cadre du Programme national contre la pauvreté. Elle a identifié les facteurs de succès des EISP en Suisse. Comme les EISP ont des bénéficiaires différents et qu'elles poursuivent par conséquent des missions sociales différentes, le succès est mesuré ci-après selon trois perspectives : (1) l'insertion réussie sur le marché primaire du travail par le biais d'une EISP, (2) l'intégration sociale et (3) l'amélioration de l'employabilité grâce à une occupation de longue durée au sein d'une entreprise d'insertion. Les EISP doivent remplir le mandat donné par les pouvoirs publics tout en étant soumises aux impératifs du marché (coûts, délais et commandes). Il n'est donc pas possible d'évaluer leur succès comme on le ferait pour une entreprise classique. Une approche exploratoire a par conséquent été développée afin de tenir compte de la double dimension – économique et sociale – des EISP. Cette méthode a permis pour la première fois d'identifier des facteurs de succès hybrides, concernant les deux dimensions. Les résultats et pistes présentés ci-après visent à améliorer les bases théoriques permettant de déterminer le succès des EISP en matière de prévention et de lutte contre la pauvreté.

Questions de recherche et méthodes

L'analyse répond à deux questions centrales :

Quels sont les facteurs de succès relevés par les EISP, par les organismes de la sécurité sociale (aide sociale, AC, AI) et par les bénéficiaires ?

Comment ces facteurs de succès interagissent-ils dans l'optique de l'insertion sur le marché du travail des personnes menacées ou touchées par la pauvreté ?

Différentes approches exploratoires ont été utilisées pour répondre à ces questions :

Facteurs de succès du point de vue des EISP: Les chercheurs ont adopté une approche quantitative descriptive, proche de celle appliquée dans la recherche sur les facteurs de succès des entreprises classiques. Ils ont interrogé 18 EISP au total (10 en Suisse alémanique, 4 en Suisse romande et 4 au Tessin) à l'aide d'un questionnaire en ligne, avant d'analyser leur modèle de financement. Ils ont sélectionné les entreprises interrogées au moyen de différents critères (région linguistique, groupe cible, taille, chiffre d'affaires réalisé sur le marché, forme juridique, etc.).

Facteurs de succès du point de vue des organismes de la sécurité sociale (aide sociale, AC, AI) : Les chercheurs ont opté ici pour une approche exploratoire qualitative. Ils ont interrogé au total 12 responsables cantonaux, dont 4 de l'AC, 3 de l'AI et 5 de l'aide sociale, répartis dans les 3 régions linguistiques (6 en Suisse alémanique, 5 en Suisse romande et 1 au Tessin).

Facteurs de succès du point de vue des bénéficiaires : Les chercheurs ont ici aussi privilégié une approche exploratoire qualitative. Ils ont commencé par présélectionner des interlocuteurs potentiels dans une dizaine d'EISP. Ils ont interrogé 27 personnes au total (16 en Suisse alémanique, 7 en Suisse romande et 4 au Tessin), dont 13 qui sont ou étaient tributaires de l'aide sociale, 9 qui relèvent de l'AC et 5 qui perçoivent ou percevaient des prestations de l'AI.

Interactions entre les facteurs de succès : Afin de mettre en lumière les interactions entre les facteurs de succès identifiés pour les dimensions économique et sociale et leur incidence sur l'insertion professionnelle, les chercheurs ont mis au point un modèle d'impact analytique.

Limites de l'étude : L'identification des facteurs de succès permet de dégager de premières hypothèses quant aux facteurs déterminants pour chaque effet. Comme les résultats reflètent l'appréciation et les impressions des personnes interrogées, ils ne sont ni représentatifs, ni exhaustifs, ni nécessairement « corrects », et ils ne permettent pas de tirer des conclusions généralisables à l'ensemble des EISP. Ils ne se prêtent pas non plus à évaluer la qualité des prestations fournies aux bénéficiaires. L'étude identifie plutôt les premières conditions essentielles pour les méthodes futures de mesure des effets des EISP.

Principaux résultats

Un premier constat essentiel est que les facteurs d'ordre entrepreneurial et ceux liés aux bénéficiaires doivent être coordonnés entre eux. Pris séparément, ils ne peuvent garantir l'effet d'une entreprise d'insertion en termes de prévention de la pauvreté. Les trois perspectives ont permis d'identifier 15 facteurs de succès liés aux bénéficiaires et 36 facteurs d'ordre entrepreneurial. Il s'en dégage quatre facteurs de succès centraux, ou facteurs clés, pour la prévention de la pauvreté. Ils sont qualifiés de centraux car ils ont été mentionnés par les EISP, les organismes de la sécurité sociale et les bénéficiaires, et que leur interaction revêt à leurs yeux une grande importance pour la lutte contre la pauvreté. Ces quatre facteurs clés sont les suivants : (1) transparence en matière de concurrence de la part des acteurs concernés et en particulier de l'Etat, des commissions tripartites et des EISP; (2) diversification contrôlée et ciblée des produits et services, ainsi que des activités proposées aux bénéficiaires et de l'encadrement fourni, dans une perspective d'intégration sociale et de viabilité financière ; (3) conventions de prestations claires entre les EISP et les organismes de la sécurité sociale afin de bien coordonner les objectifs des uns et des autres ; (4) règles claires et transparentes entre les EISP et les organismes de la sécurité sociale pour la gestion des excédents financiers. Par ailleurs, pour que ces facteurs clés aient un impact positif, il faut que les EISP, leurs bénéficiaires et les organismes de la sécurité sociale coopèrent étroitement et de manière transparente.

Autre constat, l'insertion sur le marché ordinaire du travail est plus difficile lorsque les bénéficiaires ne cherchent pas à évoluer, par exemple parce qu'ils considèrent leur situation personnelle au sein d'une EISP comme satisfaisante ou immuable. Les difficultés sont encore plus grandes lorsque l'EISP ne prévoit pas de processus d'encadrement professionnel visant à améliorer l'employabilité, ou que les processus prévus sont insuffisants. Les processus d'encadrement professionnel constituent donc un facteur important pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires et pour le succès des EISP.

L'étude relève également l'hétérogénéité des comptes annuels des EISP en termes de transparence et de standardisation, qui reflète l'absence d'instruments spécifiques tenant compte de la logique hybride des EISP. Les chercheurs font un constat similaire en ce qui concerne les conventions de prestations, où ils relèvent un éventail extrêmement large de preuves de l'efficacité : il

peut s'agir d'appréciations subjectives ou de simples calculs des coûts, mais aussi de relevés des taux d'insertion sur le marché ordinaire du travail.

Les chercheurs constatent également une concurrence accrue entre les EISP pour recruter des bénéficiaires. Le risque est qu'elles jouent sur les coûts, soit en conservant le même nombre de postes à un plus faible prix, soit en augmentant le nombre de postes sans changer le prix (*law baling, fee cutting*). Elles ne peuvent alors plus offrir le même niveau d'encadrement à leurs bénéficiaires.

Selon la branche de sécurité sociale concernée, les EISP poursuivent l'un des trois objectifs d'insertion susmentionnés. Toutefois, l'analyse des données issues des entretiens avec les EISP, les organismes de la sécurité sociale et les bénéficiaires montre que l'amélioration de l'employabilité n'est pas un but en soi, mais une condition indispensable pour atteindre les objectifs d'intégration sociale et d'insertion professionnelle.

Enfin, l'analyse relève que certains facteurs de succès sont étroitement liés et peuvent contribuer aussi bien au succès économique de l'entreprise qu'au succès de l'insertion. La complexité des interactions montre clairement que les facteurs ne peuvent pas être considérés isolément.

Pistes d'action prometteuses

S'appuyant sur les données récoltées, les chercheurs ont identifié les pistes d'action suivantes :

Emploi uniforme de l'expression « Entreprise d'intégration sociale et professionnelle »

La manière de désigner les entreprises considérées doit être clarifiée et harmonisée. Les termes d'« entreprise sociale » ou d'« organisation sociale » ne rendent pas justice au double objectif poursuivi par ces entreprises, contrairement à celui d'« entreprise d'intégration sociale et professionnelle ». Les chercheurs recommandent donc d'utiliser systématiquement cette expression.

Gestion entrepreneuriale des EISP

Une gestion entrepreneuriale professionnelle des EISP est indispensable. Des mesures simples suffisent : par exemple un ensemble d'indicateurs pour le pilotage interne qui s'appuie sur les données disponibles en interne et n'entraîne donc pas de surcroît de travail administratif. Les chercheurs recommandent également l'application de normes comptables uniformes (par ex. Swiss GAAP RPC 21), ainsi que la tenue d'une comptabilité « raisonnable » (proche des décomptes de frais exigés par les acteurs externes et de la comptabilité commerciale).

Conclusion par les EISP et les organismes de la sécurité sociale de conventions de prestations uniformes spécifiques aux groupes cibles

Bien souvent, les organismes de la sécurité sociale et les EISP n'ont pas conclu de conventions de prestations. Lorsqu'une convention existe, elle manque souvent de clarté et ne tient pas compte du caractère hybride des EISP. L'utilisation des excédents est en outre réglée différemment d'une entreprise à l'autre. Les chercheurs recommandent donc la conclusion de conventions de prestations claires, uniformes et spécifiques aux groupes cibles en veillant à la clarté des formulations et en prévoyant un outil effectif de contrôle de la réalisation des objectifs.

Renforcement de la formation et du perfectionnement pour la gestion des EISP

L'identification des facteurs de succès et des interactions fournit pour la première fois une base empirique pour le développement de modules de formation et de perfectionnement relatifs à la gestion orientée résultats des EISP. Des formations correspondantes pourraient être élaborées et dispensées en collaboration avec les associations professionnelles.

Perspectives

L'étude donne aux organismes qui financent les prestations (AI, AC, aide sociale) et aux entreprises qui les fournissent (EISP) une base de discussion sur le potentiel des entreprises d'intégration sociale et professionnelle en matière de prévention et de lutte contre la pauvreté.

Riassunto

Contesto

In Svizzera vi sono oltre 400 imprese di integrazione sociale e professionale (IISP), spesso denominate anche «imprese sociali». Esse impiegano circa 43 000 utenti, rappresentati in primo luogo da beneficiari di prestazioni dell'assicurazione invalidità (AI) affetti da disturbi psichici o mentali nonché da beneficiari di prestazioni dell'aiuto sociale (AS) e dell'assicurazione contro la disoccupazione (AD) (Crivelli et al. 2014). Circa 100 di queste 400 imprese offrono un'occupazione a beneficiari di prestazioni dell'AI e circa 130 a persone disoccupate, mentre le altre contano utenti delle diverse categorie. Va inoltre segnalato l'impiego di circa 10 000 collaboratori, che sostengono gli utenti nei processi lavorativi e si occupano della gestione delle imprese.

L'integrazione sociale e quella professionale rappresentano la protezione più efficace a lungo termine contro la povertà, dato che consentono di potenziare le risorse delle persone disoccupate mediante provvedimenti specifici. In tal senso, le IISP sono attori importanti nell'ambito della prevenzione e della lotta contro la povertà: contribuiscono a mantenere e rafforzare le competenze sociali e professionali dei loro utenti e offrono loro attività lavorative a condizioni vicine al mercato. Di conseguenza, sorprende che finora si siano analizzati così poco gli effetti per l'integrazione sociale e professionale di questo settore in crescita e il suo contributo alla prevenzione e alla lotta contro la povertà.

Il presente studio della Scuola universitaria professionale della Svizzera nordoccidentale (FHNW), della Scuola universitaria professionale a distanza (Fernfachhochschule Schweiz, FFHS) e della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) ha esplorato, nel quadro del programma nazionale contro la povertà, i fattori di successo delle IISP in Svizzera. Poiché esse si differenziano in termini di gruppi di utenti e quindi di obiettivi "sociali", va precisato che in questa sede s'intende per «successo» non solo (1) l'integrazione riuscita nel mercato del lavoro primario tramite tali imprese, ma anche (2) l'integrazione sociale e (3) il miglioramento dell'impiegabilità mediante un'occupazione di lungo periodo presso di esse. Al contempo, le IISP agiscono sulla base di un mandato di prestazioni statale e, in quanto imprese, sono soggette ai meccanismi dell'economia di mercato (pressione a livello di costi, scadenze e mandati). Considerate queste premesse, valutarne il successo come per le imprese di mercato sarebbe troppo riduttivo. Di conseguenza, è stato sviluppato un metodo esplorativo che tiene adeguatamente conto del duplice mandato delle imprese di integrazione sociale e professionale. In tal modo è stato possibile individuare per la prima volta fattori di successo ibridi (legati sia all'impresa che all'assistenza) di tali imprese. I risultati e le possibilità d'intervento presentati in questa sede vanno intesi come un contributo per migliorare le basi concettuali impiegate per valutare il successo delle IISP nell'ambito della prevenzione e della lotta contro la povertà.

Domande al centro dello studio e metodo

L'analisi parte da due domande principali:

Quali fattori di successo possono essere individuati nell'ottica delle imprese di integrazione sociale e professionale, degli organi di protezione sociale (AS, AD e AI) e degli utenti?

Come interagiscono questi fattori di successo per un'integrazione riuscita delle persone povere o a rischio di povertà nel mercato del lavoro?

Per rispondere a queste domande sono stati applicati diversi metodi esplorativi, secondo quanto esposto di seguito.

Individuazione dei fattori di successo nell'ottica delle imprese: in questo contesto è stato adottato un procedimento di carattere descrittivo-quantitativo prendendo spunto dalla ricerca sui fattori di successo delle imprese. Mediante un questionario online sono state interpellate comples-

sivamente 18 IISP di tre regioni linguistiche della Svizzera (10 della Svizzera tedesca, 4 della Svizzera romanda e 4 del Ticino) e ne sono stati analizzati i modelli di finanziamento. Le imprese sono state selezionate in base a criteri predefiniti (regione linguistica, gruppo target, dimensioni, volume dei ricavi ottenuti dal mercato, forma giuridica ecc.).

Individuazione dei fattori di successo nell'ottica degli organi di protezione sociale (AS, AD e AI): per questa parte dell'analisi è stato adottato un procedimento di carattere esplorativo-qualitativo. In questo caso sono stati intervistati 12 direttori di uffici cantonali (4 preposti all'AD, 3 all'AI e 5 all'aiuto sociale) in tre regioni linguistiche (6 nella Svizzera tedesca, 5 in quella romanda e 1 in Ticino).

Individuazione dei fattori di successo nell'ottica degli utenti: anche in questo caso è stato adottato un procedimento di carattere esplorativo-qualitativo. La preselezione di potenziali interlocutori è stata effettuata in una decina di IISP adatte. Nel complesso, sono state interpellate 27 persone (16 della Svizzera tedesca, 7 di quella romanda e 4 del Ticino). Di queste, 13 percepiscono o hanno percepito prestazioni dell'AS, 9 dell'AD e 5 dell'AI.

Interazione dei fattori di successo: per poter chiarire come interagiscono i fattori di successo individuati in relazione all'impresa e all'assistenza per un'integrazione professionale riuscita, è stato elaborato un modello analitico di causa-effetto.

Limiti dello studio: concentrandosi sull'individuazione dei fattori di successo, si può formulare una prima ipotesi su quali fattori siano determinanti per quale impatto. Va inoltre rilevato che i risultati riflettono le stime e le percezioni delle persone interpellate e non hanno pertanto alcuna pretesa di rappresentatività, esaustività o «correttezza». Dai risultati ottenuti non si possono trarre conclusioni generalizzabili all'intero «panorama delle imprese di integrazione sociale e professionale». Parimenti, non è possibile formulare affermazioni sulla qualità delle prestazioni destinate agli utenti. Lo studio pone piuttosto le prime basi fondamentali per il futuro sviluppo di procedimenti di misurazione dei risultati delle imprese di integrazione sociale e professionale.

Risultati principali

Una delle informazioni fondamentali emerse è che i fattori legati alle imprese e agli utenti devono essere coordinati tra loro: considerati singolarmente, non possono garantire una prevenzione efficace della povertà da parte di un'impresa di integrazione sociale e professionale. Analizzando le tre prospettive (quella delle imprese di integrazione sociale e professionale, quella degli organi di protezione sociale e quella degli utenti) si sono potuti individuare 15 fattori di successo legati agli utenti e 36 legati alle imprese. Da questi si possono dedurre quattro fattori di successo centrali («fattori chiave») per la prevenzione della povertà. Questi sono definiti «centrali» in quanto nelle tre diverse prospettive sono stati menzionati nella stessa misura e viene attribuita grande importanza alla loro interazione ai fini della prevenzione della povertà. I quattro fattori di successo chiave sono: 1) un approccio trasparente per quanto concerne la concorrenza da parte degli attori interessati, in particolare lo Stato, le commissioni tripartite e le imprese di integrazione sociale e professionale; 2) una diversificazione controllata e mirata dei beni e dei servizi nonché delle attività per gli impieghi e l'assistenza individuale ai fini del successo sia dal punto di vista dell'integrazione sociale che da quello economico-aziendale; 3) contratti di prestazioni chiari tra le IISP e gli organi di protezione sociale per il coordinamento sistematico dei diversi obiettivi; 4) regolamentazioni chiare e trasparenti tra le IISP e gli organi di protezione sociale per quanto concerne la gestione delle eccedenze finanziarie. Affinché questi fattori chiave abbiano un impatto positivo è necessario che tutte le parti collaborino in modo stretto e trasparente.

Nel quadro dello studio è inoltre emerso che l'integrazione nel mercato del lavoro primario regolare risulta più difficile quando gli utenti non cercano alcuna evoluzione, ad esempio ritenendo non modificabile o soddisfacente la propria situazione professionale presso un'impresa di integrazione sociale e professionale. Questo elemento si è rivelato più accentuato nei casi delle imprese che non offrono processi di accompagnamento professionale (sufficienti) per promuovere l'impiegabili-

tà, il che sottolinea l'importanza di tali processi per l'integrazione degli utenti nel mercato del lavoro e il successo delle imprese di integrazione sociale e professionale.

Un altro dato importante emerso dallo studio è l'eterogeneità dei conti annuali delle IISP in termini di trasparenza e standardizzazione. Da questa constatazione si evince chiaramente la mancanza di strumenti specifici consoni alla logica aziendale ibrida delle imprese di integrazione sociale e professionale. Questo risultato è emerso anche in relazione ai contratti di prestazioni, le cui prove dell'efficacia sono estremamente variate: esse vanno da stime soggettive a semplici calcoli dei costi fino alla rilevazione delle percentuali di successo dell'integrazione nel mercato del lavoro regolare.

È inoltre emerso che le IISP sono sempre più in concorrenza per gli utenti, il che cela il rischio che esse offrano le proprie prestazioni a prezzi più bassi del dovuto proponendo uno stesso numero di posti di lavoro a un prezzo inferiore (*low balling*) o un maggior numero di posti allo stesso prezzo (*fee cutting*), non potendo dunque garantire lo stesso livello di assistenza agli utenti.

A seconda dell'organo di protezione sociale considerato, attualmente le IISP si limitano a perseguire uno dei tre obiettivi d'integrazione menzionati. L'analisi dei dati emersi dalle tre diverse prospettive mostra però che la promozione dell'impiegabilità non costituisce un vero e proprio obiettivo, bensì una condizione determinante affinché gli altri due obiettivi possano essere raggiunti.

Inoltre, lo studio mostra come determinati fattori di successo siano strettamente e direttamente legati tra loro e come essi contribuiscano al successo sia delle imprese che dell'integrazione. Viste le complesse interazioni tra i diversi fattori, risulta chiaro che questi non possono essere considerati né elaborati in maniera isolata.

Possibilità d'intervento promettenti

Sulla base dei dati emersi dall'analisi, sono state individuate le possibilità d'intervento descritte di seguito.

Impiego uniforme dell'espressione «impresa di integrazione sociale e professionale»

È necessario chiarire e armonizzare tale concetto. I termini usati finora, quali ad esempio «impresa sociale» e «organizzazione sociale», non rendono esattamente l'idea di cosa siano le imprese di integrazione sociale e professionale, che perseguono in realtà due obiettivi (l'integrazione sociale e quella professionale, appunto). Per questo motivo si raccomanda di utilizzare sistematicamente l'espressione «impresa di integrazione sociale e professionale».

Gestione delle imprese di integrazione sociale e professionale secondo principi di economia aziendale

È indispensabile gestire le imprese di integrazione sociale e professionale in modo competente secondo principi di economia aziendale. A tal fine basta adottare misure semplici, come ad esempio una gamma di indicatori per la gestione strategica delle imprese basata su dati interni, la cui rilevazione non comporta alcun onere amministrativo supplementare per le imprese stesse. Si raccomanda inoltre di adottare norme uniformi per la presentazione dei conti (p. es. Swiss GAAP RPC 21) e una contabilità analitica «ragionevole» (ovvero che si avvicini ai modelli richiesti dall'esterno e alla contabilità aziendale delle imprese).

Contratti di prestazioni uniformi specifici ai gruppi target tra le IISP e gli organi di protezione sociale

Spesso mancano contratti di prestazioni tra le IISP e gli organi di protezione sociale o, laddove esistono, questi risultano poco chiari e sovente inadeguati al carattere ibrido di tali imprese. Inoltre, le condizioni quadro per l'impiego delle eccedenze finanziarie sono eterogenee. Di conseguenza, si raccomanda la conclusione di contratti di prestazioni chiari, uniformi e specifici ai gruppi target, che presentino il giusto grado di chiarezza e prevedano al contempo uno strumento concreto per verificare il raggiungimento degli obiettivi.

Introduzione e ampliamento dell'offerta di formazione e formazione continua per la gestione delle imprese di integrazione sociale e professionale

L'individuazione dei fattori di successo e delle loro interazioni consente di fornire per la prima volta basi empiriche utili per lo sviluppo di corsi di formazione e formazione continua per una gestione delle IISP orientata al successo e all'efficacia. Tali formazioni potrebbero essere sviluppate e svolte in collaborazione con le associazioni professionali.

Prospettive

Con lo studio si è riusciti a mettere a disposizione di chi finanzia le prestazioni (AI, AD e AS) e di chi le fornisce (imprese di integrazione sociale e professionale) le basi per poter discutere in futuro del potenziale delle IISP ai fini della prevenzione e della lotta contro la povertà.

Summary

Background

In Switzerland, there are over 400 WISEs (work social integration enterprises). These are often referred to as "social enterprises". They employ around 43,000 clients. Their clients are primarily people with mental or psychiatric disabilities who are drawing disability insurance benefits, and also people who receive social welfare or unemployment insurance benefits (Crivelli et al. 2014). Around 100 of the 400 WISEs provide places for people who are drawing disability insurance benefits, and 130 of them deal with unemployed people. The remaining WISEs have a mix of clients. The enterprises also employ around 10,000 members of staff who support their clients in their work and are responsible for managing the businesses.

Social and professional integration provides lasting protection against poverty, since it uses specific measures to strengthen unemployed people's own resources. In this sense, WISEs are important players in reducing and preventing poverty. They help their clients to develop social and professional skills and offer them market-oriented work activities. It is therefore surprising how little research has been undertaken into the impact of this growing sector on social and professional integration, and its contribution to reducing and preventing poverty.

As part of the "National Programme Against Poverty", this study explored the success factors of WISEs in Switzerland. It was conducted by the University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland (FHNW), the Swiss Distance University of Applied Sciences (FFHS) and the University of Applied Sciences and Arts of Italian Switzerland (SUPSI). Since different WISEs have different types of clients and therefore different "social" objectives, success here is taken to mean (1) the ability of these enterprises to successfully integrate clients into the job market for the first time, but also (2) social integration and (3) improved employability thanks to longer-term work in WISEs. WISEs are simultaneously tasked with fulfilling their public mandate and, as businesses, are subject to market-driven mechanisms such as cost, deadline and workload pressures. Because of these twin objectives, it would be unrealistic to link research into the success of WISEs with that of commercial companies. An exploratory approach was therefore developed to take account of the commercial and social remits of WISEs. Using this process, it was possible for the first time to identify hybrid (commercial and care-related) success factors for WISEs. These findings and suggested courses of action should be seen as a contribution towards improving the conceptual basis for determining the success of WISEs in reducing and preventing poverty.

Research questions and methods

The analysis is underpinned by two central research questions:

What success factors can be identified from the viewpoint of the WISEs, social services (social welfare, unemployment insurance and invalidity insurance) and clients?

How do these success factors interact with regard to the successful integration into the labour market of people suffering from or at risk of poverty?

To answer these questions, various exploratory approaches were chosen:

Identifying success factors from the standpoint of the enterprises: A descriptive and quantitative approach was chosen, along the lines of research into business success factors. A total of 18 WISEs from three Swiss language regions were surveyed (ten from German-speaking Switzerland, four from French-speaking Switzerland and four from Ticino) using online questionnaires, and their funding models were analysed. This selection was based on specific criteria (language region, target group, size, market revenue, legal form, etc.).

Identifying success factors from the standpoint of social services: An exploratory and qualitative procedure was chosen for this part of the analysis. The heads of twelve cantonal social service offices were surveyed (four interviews with unemployment insurance, three with disability insurance and five with social welfare) in three language regions (six in German-speaking Switzerland, five in French-speaking Switzerland and one in Ticino).

Identifying success factors from the standpoint of clients: This part of the analysis was also based on an exploratory and qualitative procedure. Potential interviewees came from around ten suitable WISEs. A total of 27 people were surveyed (16 from German-speaking Switzerland, seven from French-speaking Switzerland and four from Ticino). In thirteen cases, the clients chosen had been or were receiving social welfare support; nine were receiving unemployment insurance benefits, and five had been or were entitled to disability insurance benefits.

Interaction between success factors: An analytical application model was developed to illustrate how the business-related and care-related success factors identified interacted to result in successful labour integration.

Scope of study: The focus on identifying success factors provided an initial hypothetical understanding of which success factors were significant for which impacts. It should also be noted that the findings reflect the judgements and perceptions of the people surveyed. Consequently, no claims are made with regard to the representativeness, completeness or "correctness" of the results. The findings do not permit any generalizable conclusions to be drawn concerning the "WISE environment" as a whole. Nor can any statements be made regarding the quality or merit of the services provided to clients. Instead, this study establishes some initial fundamental criteria for future procedures for measuring the impact of WISEs.

Key findings

One key finding is that business-related and client-related factors must be compatible with each other. They cannot in themselves guarantee that WISEs will prevent poverty. From the three different perspectives, 15 client-related success factors and 36 business-related success factors were identified. Four central factors (key factors) for preventing poverty were derived from these success factors. They are classed as central because they are mentioned in all three perspectives in equal measure and great importance is attributed to the interaction of these success factors in reducing poverty from the standpoint of WISEs, social services and clients. The four key factors are firstly that the actors involved, particularly the government, tripartite commissions and WISEs, deal with competition transparently. Secondly, a controlled and targeted diversification of products and services, and also of work activities and individual care, with regard to both successful social integration and also business success. Thirdly, clear service agreements between the WISEs and social services in order to systematically agree different objectives. Fourthly, the need for clear and transparent regulations between WISEs and social services for dealing with financial surpluses. One necessary prerequisite for the positive impact of these key factors is close and transparent collaboration between WISEs, clients and social services.

The study also identified that it was more difficult for clients to get a foot on the regular job ladder if they did not seek to better themselves and, for example, considered their personal situation during their WISE work placement as being unchangeable or unsatisfactory. This was exacerbated if the WISE did not have adequate professional support processes for boosting employability. This emphasises that professional support processes are an important factor for integrating clients into the job market and also for the success of WISEs.

Another key finding is the inconsistency of WISE annual accounts in terms of transparency and standardization. This finding clearly indicates a lack of specific tools suitable for the hybrid business logic employed by WISEs. This is also indicated by the findings regarding service agreements. With respect to evidence of effectiveness, these vary immensely. Their understanding of

evidence of effectiveness ranges from subjective estimates and simple cost accounting to collecting figures on successful integration into the regular labour market.

There is evidence of growing competition for clients between WISEs. They risk underpricing themselves, either by offering the same number of places for a cheaper price or a larger number of places for the same price ("low balling" or "fee cutting"). As a consequence, they are unable to maintain their levels of client care.

Thus far, WISEs have pursued one of the three integration goals mentioned above, depending on the type of social service involved. However, an analysis of data from the viewpoints of the WISEs, social services and clients shows that boosting employability is not a goal in itself, but instead a crucial prerequisite for achieving the first two goals.

The analysis also highlights how closely certain success factors relate to each other and how they contribute to success in terms of both business and professional integration. Identifying the complex interdependencies clearly illustrates that these success factors cannot be considered or addressed in isolation.

Suggestions for promising courses of action

Each of the following suggestions is backed up by data. Several possible courses of action have been derived from this reference data:

Standardized use of the term "social and professional integration business"

There is a need to clarify and establish a common understanding of this term. None of the terms previously used, such as social enterprise or social organization, do justice to WISEs. They are enterprises that pursue a special dual objective. This is emphasized in their full German name "Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration" (work social integration enterprises). We would therefore recommend the consistent use of this term.

Business management of WISEs

It is vital that WISEs are subject to professional business management. Various simple measures can sometimes be employed to achieve this, e.g. the use of key performance indicators based on existing internal data for internal monitoring purposes, which would not involve the WISEs in any additional administrative effort. Uniform accounting standards such as Swiss GAAP FER 21 are also recommended, as is "reasonable" cost accounting (i.e. bringing company-specific cost accounting procedures more closely in line with external cost accounting requirements).

Standardized target-group-specific service agreements between WISEs and social services

Where they exist, service agreements between WISEs and social services are often unclear. Existing service agreements are frequently unsuited to the hybrid nature of WISEs. Moreover, differing regulatory frameworks are used for dealing with financial surpluses. Clear, standardized and target-group-specific service agreements are therefore recommended. A balance should be sought between clear service agreements and the simultaneous use of an effective tool for monitoring the degree to which objectives are being met.

Establishing and developing education and training for WISE management

With the success factors and interdependencies that have been identified, there exists for the first time an empirical basis that can be usefully employed to develop education and training paths for the success-based and results-based management of WISEs. Appropriate training courses can be developed and run for this purpose in conjunction with associations.

Outlook

This study has succeeded in providing service financiers (disability insurance, unemployment insurance and social welfare bodies) and service providers (WISEs) with a basis for future discussions regarding the potential of WISEs for reducing and preventing poverty.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

In der Schweiz gibt es über 400 Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI, oft auch als «Sozialfirmen» bezeichnet). Sie beschäftigen rund 43'000 Klientinnen und Klienten. Als Klientengruppen gelten in erster Linie Personen mit geistiger oder psychischer Beeinträchtigung, die Leistungen der Invalidenversicherung (IV) beziehen, sowie Personen, die Leistungen der Sozialhilfe (SH) und der Arbeitslosenversicherung (ALV) erhalten (Crivelli et al. 2014). Etwa 100 der 400 USBI bieten Arbeitseinsätze für Personen an, die Leistungen der Invalidenversicherung (IV) beziehen, und etwa 130 für erwerbslose Personen. Die übrigen USBI haben gemischte Klientengruppen. Zusätzlich sind ca. 10'000 Mitarbeitende angestellt, welche die Klientinnen und Klienten in den Arbeitsprozessen unterstützen und für das Management der Betriebe zuständig sind.

Die soziale und berufliche Integration schützt am nachhaltigsten vor Armut, da erwerbslose Menschen durch spezifische Massnahmen in ihren eigenen Ressourcen gestärkt werden. Die USBI sind in diesem Sinne wichtige Akteure in der Armutsprävention und -bekämpfung. Sie tragen zum Erhalt und zur Stärkung der sozialen und beruflichen Kompetenzen ihrer Klientinnen und Klienten bei und bieten ihnen marktnahe Arbeitstätigkeiten. Erstaunlich ist deshalb, wie wenig bislang die Wirkung dieser wachsenden Branche zur sozialen und beruflichen Integration und ihre Beiträge zur Armutsbekämpfung und -prävention untersucht wurden.

Die vorliegende Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und der Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) untersuchte im Rahmen des Nationalen Programms gegen Armut explorativ die Erfolgsfaktoren von USBI in der Schweiz. Da sich USBI hinsichtlich ihrer Klientengruppe und entsprechend den «sozialen» Zielsetzungen unterscheiden, wird hier unter Erfolg (1) die gelungene Integration in den ersten Arbeitsmarkt mittels USBI verstanden, aber (2) auch die soziale Integration und (3) die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit durch längerfristige Beschäftigung in USBI. Gleichzeitig haben die USBI einen staatlichen Leistungsauftrag zu erfüllen und sind als Unternehmen marktwirtschaftlichen Mechanismen (Kosten-, Termin- und Auftragsdruck) ausgesetzt. Eine etablierte und differenzierte (nicht monetär basierte) Forschung zu den Erfolgsfaktoren von USBI für die genannten Wirkungsziele 1 bis 3 existiert in der Schweiz bis anhin nicht.¹ Insofern wird mit dem Erkenntnisinteresse dieser Studie in der Schweiz Neuland betreten.

Der dafür nötige Forschungsansatz muss längerfristig angelegt sein und kann in dieser Studie nur teilweise abgedeckt werden. So ist es zunächst erforderlich, Klarheit in Bezug auf die Begriffsverwendung der verschiedenen Organisationstypen zu schaffen. Ebenso sind diejenigen Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die aus Sicht der beteiligten Akteurinnen und Akteure einen Einfluss auf die Armutsprävention und -verhinderung haben. Diese sind schliesslich im Kontext von Arbeitsintegrationsprozessen einzuordnen und in ihren Zusammenhängen darzustellen, bevor in einem nächsten – in dieser Studie nicht vorgesehenen – Schritt die Wirkung dieser Integrationsprozesse evaluiert und ihr Beitrag zur Prävention und Verhinderung von Armut überprüft werden kann.

Aufgrund des vom BSV definierten Zeitrahmens von einem Jahr konzentriert sich die Studie auf ein exploratives Vorgehen, das Ergebnisse aus weiteren Studien zu USBI berücksichtigt.²

¹ In der Schweiz entwickelt die Berner Fachhochschule im Rahmen eines von der KTI bewilligten Forschungsprojekts ein Instrument zum Wirkungsmonitoring und zur Wirkungsevaluation für USBI, die Klientinnen und Klienten der Sozialhilfe beschäftigen. Das Projekt wird Ende 2017 abgeschlossen sein.

² Konkret stützt sich die Studie auf Ergebnisse des INSOCH-Projekts aus Phase 1 (Landkarte und Typologie: Erfassung der schweizerischen Arbeitsintegrationslandschaft und Clusterbildung), Phase 2 (Betriebswirtschaftliche Eckdaten und Dokumentensammlung: Erhebung von Leistungsangebot, Organisations- und Führungsstruktur) und Phase 3 (Entwicklung eines Wirkmodells) sowie auf die im Bericht zum Postulat Carobbio Guscetti, «Rolle der Sozialfirmen» (13.3079), verwerteten Ergebnisse.

1.2 Forschungsziel, Forschungsfragen und Arbeitspakete

Ziel der vorliegenden Studie ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren von USBI aus der unternehmerischen Perspektive, aus Sicht der Sozialwerke, aus der finanziellen Perspektive und aus Sicht der Klientinnen und Klienten. Ausgangspunkt waren die folgenden fünf Forschungsfragen:

1. Welche relevanten Erfolgsfaktoren gibt es aus Sicht der Sozialwerke (ALV, IV, SH)? Da hier nicht auf bekannte Erfolgsfaktoren der Betriebswirtschaftslehre zurückgegriffen werden kann, stellen sich einige methodische Fragen: Wie lassen sich Erfolgsfaktoren aus dem vorhandenen Datenmaterial herauskristallisieren? Welche Möglichkeiten und Grenzen ergeben sich daraus? Welche Schlüsselfaktoren können identifiziert werden?
2. Welche unternehmerisch relevanten Erfolgsfaktoren gibt es? Welche aus der Betriebswirtschaftslehre bekannten Erfolgsfaktoren sind für USBI massgeblich? Welche Schlüsselfaktoren können aus der Gesamtheit der Erfolgsfaktoren identifiziert werden?
3. Welche relevanten Erfolgsfaktoren ergeben sich aus finanzanalytischer Perspektive? Welche Erfolgsfaktoren aus der Finanzanalyse sind für USBI massgeblich? Welche Schlüsselfaktoren können identifiziert werden?
4. Welche relevanten Erfolgsfaktoren gibt es aus der Sicht von armutsgefährdeten und - betroffenen Personen? Da hier ebenfalls nicht auf bereits identifizierte Erfolgsfaktoren zurückgegriffen werden kann, stellen sich dieselben methodischen Fragen wie bei der Sozialwerkperspektive.
5. Welche Schlüsselfaktoren sind für die gelungene Integration in den Arbeitsmarkt (Wirkungsziel 1), für die soziale Integration (Wirkungsziel 2), für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von armutsgefährdeten und armutsbetroffenen Personen (Wirkungsziel 3) massgeblich?

Diese Forschungsfragen wurden anhand von **fünf Arbeitspaketen** bearbeitet:

- 1. Arbeitspaket:** Analyse der Funktionsweise der USBI aus Sicht der Sozialwerke (ALV, IV, SH) und Identifizierung von Erfolgsfaktoren.
- 2. Arbeitspaket:** Analyse der Funktionsweise der USBI und Identifizierung von Erfolgsfaktoren aus strategischer und organisatorischer Perspektive anhand von achtzehn an der INSOCH-Studie beteiligten Partner-USBI.
- 3. Arbeitspaket:** Analyse der Finanzflüsse, Erstellung eines Value-Added Statement (VAS) und Identifizierung von Erfolgsfaktoren.
- 4. Arbeitspaket:** Identifizierung von Erfolgsfaktoren aus der Sicht von ausgewählten Klientinnen und Klienten.
- 5. Arbeitspaket:** Entwicklung von Wirkmodellen, welche die Bedeutung der identifizierten Erfolgsfaktoren für unterschiedliche Wirkungsziele aufzeigen.

1.3 Aufbau und Inhalte

Der Schlussbericht gliedert sich nach folgenden Inhalten:

Kapitel 2 fasst den Forschungsstand zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren zusammen und leitet daraus Schlussfolgerungen für die Forschungsstrategie ab. Im Anschluss daran werden die wichtigsten Begriffe der Studie definiert. Das Kapitel beschreibt ferner die methodischen Herausforderungen der Studie und zeigt, weshalb der symbolische Interaktionismus als methodische Grundlage gewählt wurde. Das Vorgehen bei der Bearbeitung der einzelnen Arbeitspakete wird kurz ausgeführt und es wird auf die Grenzen der Studie hingewiesen. Ebenso wird das dem Forschungsprozess zugrunde liegende Wirkmodell erläutert.

Kapitel 3 hat die Identifizierung von Erfolgsfaktoren bei USBI aus Sicht der Sozialwerke (ALV, IV, SH) zum Inhalt. Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von Expertinnen und Experten aus zwölf kantonalen Stellen.

Kapitel 4 beschreibt die zentralen Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Unternehmen. Für die strategische und organisatorische Perspektive wurden achtzehn USBI mit einem Onlinefragebogen zu ihrer Einschätzung über Erfolgsfaktoren befragt, die aus der betriebswirtschaftlichen Literatur bekannt sind oder im INSOCH-Projekt identifiziert wurden. Die Finanzperspektive zeigt die wesentlichen Finanzflüsse sowie die Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung der untersuchten USBI auf. Darüber hinaus werden finanzbezogene/betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren identifiziert und beschrieben.

Kapitel 5 identifiziert Erfolgsfaktoren bei USBI aus Sicht der betroffenen Klientinnen und Klienten. Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von Klientinnen und Klienten aus allen Sprachregionen. Es wurden 27 Interviews durchgeführt.

Kapitel 6 dient der übergreifenden Auswertung und Zusammenführung der Erfolgsfaktoren aus den analysierten Perspektiven und stellt einige zentrale Erfolgsfaktoren und Wirkungszusammenhänge vertieft dar. Das Kapitel beschreibt zudem die Herausforderungen.

Kapitel 7 fasst die wesentlichen Ergebnisse zusammen, skizziert Hinweise für Handlungsmöglichkeiten und schliesst mit einem Vorschlag für die weiterführende Diskussion ab.

2 Forschungsstand und Methode

2.1 Forschungsstand

Obwohl das Interesse an USBI und ihrem Nutzen in der Gesellschaft wächst, besteht bislang kaum Forschungsliteratur zu kritischen Erfolgsfaktoren³ von USBI (vgl. Wronka 2013). Die Sichtung der Literatur lässt grundsätzlich zwei Diskussionsstränge erkennen:

1) Anlehnung an die Unternehmensforschung: Studien, die sich mit betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren von USBI auseinandersetzen, orientieren sich an den zahlreichen Studien zum Erfolg von Marktunternehmen (vgl. Bygrave 1993; Dacin/Dacin/Tracey 2011; Thompson/Strickland 1993). Aus diesem Grund konzentrieren sich die meisten Studien vor allem auf Erfolgsfaktoren, die das «Überleben» einer Organisation langfristig sicherstellen (vgl. Hisrich et al. 1997; Rotheroe/Richards 2007). Im angelsächsischen Kontext werden diese Erfolgsfaktoren genutzt, um Studien zur ökonomischen Wirksamkeit von USBI durchzuführen (vgl. z.B. Miller 2012).

2) Ableiten von Erfolgsfaktoren aus Fallstudien: Einen zweiten Strang bilden Arbeiten, die relevante Erfolgsfaktoren aus qualitativen Fallstudien zu USBI ableiten. Beispielsweise hat Wronka (2013) mit diesem Ansatz acht kritische Erfolgsfaktoren für USBI identifiziert.⁴

Weiter fällt auf, dass die Faktenlage mit Blick auf die Bedeutung von USBI für die Armutsprävention und Armutsverhinderung in wohlfahrtsstaatlichen Kontexten sehr dünn ist. Hier sind vor allem die Beiträge von Perez de Mendiguren Castresana (2013) zu nennen. Sie legen den Akzent allerdings auf eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept «USBI». Wegen ihrer hybriden Zielsetzung wird den USBI eine eingeschränkte Wirkung bei der Armutsbekämpfung unterstellt, ohne aber entsprechende Misserfolgs- oder mögliche Erfolgsfaktoren zu nennen. Weitert man die Recherche auf internationale, nicht wohlfahrtsstaatliche Kontexte aus, dann werden die Konzepte «social entrepreneurship» und «social business» in ihrer Bedeutung für die Armutsbekämpfung in Schwellenländern reflektiert (vgl. z.B. Yunus/Moingeon/Lehmann-Ortega 2010). Im Fokus steht hier die Entwicklung von «social business models» für die Armutsbekämpfung. Auffallend ist, dass die Beiträge nicht deutlich machen, welche Armutskonzepte (Ressourcen-, Lebenslagen-, Capability-Ansatz) sie ihren Reflexionen zugrunde legen.

Die Sichtung der Literatur zur **sozialwissenschaftlichen Wirkungsforschung** zeigt, dass der Begriff «Erfolgsfaktor» generell nicht verwendet wird. Gebräuchlicher sind die Begriffe «Komponenten», oder «Wirkfaktoren». Die Literatur in diesem Feld orientiert sich an visualisierten Darstellungen von Wirkungszusammenhängen in Form von Wirkmodellen wie dem «logic model» (Wholey 1979), und dem «Social-Impact-(Measurement-)Model» (vgl. McLoughlin et al. 2009; Uebelhart/Zängl 2013). Die Modelle sind hinsichtlich ihres Verständnisses und ihrer Visualisierungsart sehr unterschiedlich gestaltet. Einheitliche Standards sind nicht erkennbar.

Dieser kurze Abriss zum Forschungsstand zeigt, dass für die Fragestellung, die im Mandat bearbeitet werden soll, eine Forschungslücke vorliegt. Es gibt kein vergleichbares Forschungsvorhaben, das neben betriebswirtschaftlichen auch soziale Erfolgsfaktoren für die Armutsbekämpfung und Armutsprävention identifiziert. Weder die Betriebswirtschaftslehre noch die Sozialwissenschaften halten sich für zuständig, wirtschaftliche Erfolgsfaktoren *und* soziale Wirkfaktoren unter dem Einfluss von wohlfahrtsstaatlichen Rahmenbedingungen zu analysieren. Weiter zeigt sich, dass Armutskonzepte in Verbindung mit USBI eine marginale Rolle spielen.

³ In der Literatur wird meist der englische Begriff «critical success factors» (CSF) verwendet.

⁴ Nämlich: qualifizierte Führungskräfte; Management der Beziehungen mit Partnerorganisationen; Planung der wirtschaftlichen und sozialen Ziele; innovative Dienstleistungen, Produkte; Businessplan und Marketingkonzept; Benefit-Nachweis für Stakeholder; lokale und regionale Vernetzung; Risikomanagement (Wronka 2013, S. 599f.).

Für das Forschungsdesign der vorliegenden Studie ergibt sich daraus, dass für ein innovatives Zusammendenken von betriebswirtschaftlichen und wirkungsorientierten Faktoren eine explorativ-qualitative Forschungsstrategie zu wählen ist, die Begriffe «Erfolgs- und Wirkfaktor» zu klären sind, dass der Studie ein klares Armutsverständnis zugrunde gelegt und dass ein Wirkmodell entwickelt werden muss, welches das Zusammenspiel der identifizierten Schlüsselfaktoren visualisiert.

2.2 Begriffsklärung

Die für diese Studie zentralen Begriffe «Armut», «Armutsbetroffenheit/-gefährdung» und «Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI)» werden wie folgt verstanden:

Armut: Armut lässt sich unterschiedlich definieren. Dabei wird unterschieden zwischen Ressourcenansätzen, die ihren Fokus hauptsächlich auf das Einkommen und die materielle Versorgung richten, und Ansätzen, die darüber hinausgehen und auf einen erweiterten Armutsbegriff abstellen, beispielsweise der Lebenslagenansatz und der Capability-Ansatz (vgl. Schuwey/Knöpfel 2014, S. 23f.). Während Ressourcenansätze nicht vom Individuum, sondern von Haushalten als «wirtschaftlicher Verbrauchsgemeinschaft» (ebd.) ausgehen, wird beim Lebenslagenansatz die Ansicht vertreten, dass zur Erfassung und Bekämpfung von Armutsproblematiken mehrere, sich gegenseitig beeinflussende Lebensbereiche betrachtet werden müssen. Dazu gehören beispielsweise Arbeit, Bildung, Gesundheit, Wohnen, Aufenthaltsstatus oder Chancen zur Beteiligung am gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Leben (ebd., S. 24). Im Verständnis des Capability-Ansatzes wird Armut definiert als Mangel an Verwirklichungschancen. Das bedeutet, Betroffene verfügen nicht über die für ein freies und gutes Leben erforderlichen Möglichkeiten und Fähigkeiten (Capabilities) und sind folglich eingeschränkt in ihrem Zugang zu Bildung, Gesundheit, Wohnraum, Arbeit usw. (vgl. ebd., S. 26).

Hier setzt das Verständnis dieser Studie an. Sowohl in der Formulierung der Wirkungsziele wie auch in der Konzeption des Wirkmodells finden die Grundsätze des Lebenslagen- und des Capability-Ansatzes ihren Niederschlag. So ist die Studie beispielsweise darauf ausgerichtet, Erfolgsfaktoren und Wirkungszusammenhänge zu identifizieren, die letztlich zu einer Befähigung, d.h. zu einer Steigerung der Möglichkeiten und Fähigkeiten der Klientinnen und Klienten und damit zur Reduktion ihres Armutsrisikos führen sollen.

Infolge der verschiedenen Armutsdefinitionen werden auch die **Armutsbetroffenheit** und die **Armutsgefährdung** unterschiedlich bemessen. Generell wird zwischen dem absoluten und dem relativen Ansatz unterschieden⁵, wobei beide Ansätze eine finanzielle Bemessungsgrundlage haben. Gemäss absolutem Ansatz sind Personen dann von Armut betroffen, wenn sie nicht über die Mittel verfügen, um notwendige Güter und Dienstleistungen erwerben zu können. Der relative Ansatz bemisst die Armutsgefährdung daran, wenn das Einkommen von Personen in einem Haushalt unter dem üblichen Einkommensniveau liegt.

Das Verständnis von **Armutsbetroffenheit** und **Armutsgefährdung** in dieser Studie ist in Anlehnung an die oben genannte Definition von Armut breiter gefasst als dasjenige des absoluten und des relativen Ansatzes des BFS. Unter armutsbetroffenen und –gefährdeten Menschen werden in der vorliegenden Studie vor allem Personen, die Leistungen der Sozialhilfe (SH) und der Arbeitslosenversicherung (ALV) erhalten, teilweise Personen, welche die Leistungen der Invalidenversicherung (IV) beziehen, verstanden. Entsprechend richtet sich der Blick auf USBI mit ebendiesen Zielgruppen.

Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI): Die Bezeichnung USBI wird für unterschiedliche Formen von Unternehmen verwendet. Gemeinsam ist allen das Nebeneinander von zwei Hauptzielsetzungen: einer wirtschaftlichen und einer sozialen. Als Wirtschaftsakteure sichern die USBI einen Teil ihrer Finanzierung durch den Verkauf von Waren und Dienstleistun-

⁵ BFS (o.J.): <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/03/blank/key/07.html> [Zugriff: 4.12.2015].

gen. USBI sind darauf spezialisiert, die Arbeitsintegration von Personen zu fördern, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind (Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Migrationshintergrund, Erwerbslose, Sozialhilfeempfängerinnen und -empfänger ohne Arbeit, Jugendliche ohne Ausbildung).⁶

In dieser Studie werden Organisationen dann als USBI betrachtet, wenn sie «(produktive) 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» (Schmitz/Wüthrich/Amstutz 2014, S. 31).

2.3 Methodische Herausforderungen

Methodisch gesehen, ist die Bearbeitung der Studie mit einigen Herausforderungen verbunden:

1) Wie in der Ausgangslage skizziert, soll die Studie auf dem Datenmaterial des INSOCH-Projekts und den Ergebnissen des Berichts zum Postulat Carobbio Guscetti, «Rolle der Sozialfirmen» (13.3079), aufbauen. Da im INSOCH-Projekt USBI primär aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive analysiert wurden, stellt sich die Frage, wie das methodische Vorgehen von INSOCH in das Forschungsdesign der vorliegenden Studie integriert werden kann.

2) Eine weitere Herausforderung stellt die unterschiedliche Natur der zur Verfügung stehenden Wissensbestände zur Bearbeitung der Arbeitspakete dar. Für die Analyse der unternehmerischen und finanziellen Perspektive steht beispielsweise empirisch gehaltvolles Wissen aus der Unternehmensforschung zum Thema «Erfolgsfaktoren» zur Verfügung. Folglich können hier deduktive Verfahren angewendet werden. Solche Voraussetzungen sind für die Perspektive der Sozialwerke oder die der Klientinnen und Klienten nicht gegeben.

3) Für die Identifizierung der relevanten (Erfolgs-)Faktoren von USBI zur Armutsbekämpfung bzw. -prävention gibt es ebenfalls kein empirisch gehaltvolles Wissen, auf das zurückgegriffen werden kann. Im Sinne von Kelle und Kluge handelt es sich beim Begriff «Faktor» bzw. «Erfolgsfaktor» ohnehin um ein offenes Konzept, dessen Verständnis nur durch empirische Verfahren präzisiert werden kann (Kelle/Kluge 1999, S. 27). Mit anderen Worten: In diesem Bereich muss ein induktiv-abduktives Verfahren angewendet werden.

4) Die verschiedenen Perspektiven werden mit unterschiedlichen methodischen Verfahren untersucht. Um aber die Ergebnisse der einzelnen Perspektiven miteinander verbinden zu können, braucht es ein übergeordnetes methodologisches Verständnis, das sich für die Integration von unterschiedlichen Arten von Vorwissen eignet und das aufzeigt, wie sich daraus übergreifende Ergebnisse ableiten lassen.

2.4 Methodologische Grundlagen

Aufgrund der beschriebenen Herausforderungen orientiert sich die Studie an den methodologischen Überlegungen des symbolischen Interaktionismus (Blumer 1969; Kelle/Kluge 1999). Die Herausforderung besteht, wie schon angedeutet, darin, aus Vorwissen unterschiedlicher Natur und Tiefe Schlüsselfaktoren zu identifizieren und in ihrem Zusammenspiel darzustellen, wobei erschwerend hinzukommt, dass der Begriff des (Erfolgs-)Faktors vage bleibt. Dafür bietet der symbolische Interaktionismus hilfreiche methodologische Grundlagen an:

Vagheit der Begriffe: Blumer (1940, S. 712) sieht in «vagen Begriffen» nicht ein Defizit in der Begriffsbildung, das sich durch definitorische Arbeit beheben liesse. Das Problem liegt vielmehr darin begründet, dass die Präzisierung eines Begriffs Kenntnis eines Handlungskontexts erfordert, in dem die Akteure und Akteurinnen dem Begriff eine Bedeutung verleihen (vgl. Kelle/Kluge 1999, S. 26). Es werden also nicht definitive Konzepte bzw. präzise operationalisierte Begriffe benötigt,

⁶ Nationales Programm gegen Armut (o.J.): <http://www.gegenarmut.ch/armut-in-der-schweiz/glossar> [Zugriff: 4.12.2015].

sondern offene Konzepte, welche die Forschenden für die Wahrnehmung sozialer Bedeutungen in konkreten Handlungsfeldern sensibilisieren (vgl. ebd.). Diese «sensibilisierenden Konzepte» (Blumer 1954) können nur in der empirischen sozialen Welt präzisiert werden (und nicht vorab), weil sie dort in einem bestimmten Kontext verortet sind und sich durch einen klar umschriebenen Charakter auszeichnen (Kelle/Kluge 1999, S. 27).

Unterschiedliche Ausprägungen des Vorwissens als Voraussetzung zur Entwicklung neuen Wissens: Nach Kelle und Kluge (1999, S. 19) ist die Entwicklung neuer Konzepte und Verständnisse anhand des empirischen Datenmaterials eine Art «Zangengriff», bei dem die Forschenden sowohl von theoretischem Vorwissen als auch von empirischem Datenmaterial ausgehen. Die verschiedenen Wissensbestände werden im Forschungsprozess miteinander verknüpft, um zu einer neuen, elaborierteren Wissensform zu gelangen: empirisch gehaltvollem Theoriewissen.

Methodisches Vorgehen: Das methodische Vorgehen auf der Grundlage des symbolischen Interaktionismus wird von Kelle und Kluge (vgl. 1999, S. 38ff.) sehr detailliert erläutert; hier wird es lediglich zusammenfassend dargestellt. Wie die Methodologie in der vorliegenden Studie umgesetzt wurde, wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

1. Qualitatives Sampling: Im Unterschied zu quantitativ ausgerichteten Forschungsprojekten, die auf repräsentativen Forschungsergebnissen aufbauen, ist beim qualitativen Sampling bei der Auswahl der zu befragenden Akteurinnen und Akteure nicht deren Repräsentativität das zentrale Kriterium, sondern deren theoretische Relevanz. So wird im Datenmaterial beispielsweise nach «Gegenbeispielen» (Kelle/Kluge 1999, S. 40) gesucht, um die aus dem Vorwissen formulierten Hypothesen zu überprüfen. Wenn solches Vorwissen nicht vorhanden ist, wird das «theoretical sampling» (Kelle/Kluge 1999, S. 44) angewendet, da das Wissen erst durch die Auseinandersetzung im Feld präzisiert wird.

2. Leitfadenkonstruktion: Aufgrund der unterschiedlichen Natur und Tiefe des Vorwissens und der unterschiedlichen Sampling-Verfahren werden für die verschiedenen Forschungsphasen eigene Interviewleitfäden entwickelt, die das jeweilige Vorwissen mit entsprechenden Fragestellungen berücksichtigen.

3. Codierung: Die Auswertung folgt einem spezifischen Codierschema. Als Codiertechniken werden vor allem hypothetisch-deduktive Verfahren, Subsumtion (Zuordnung einer Aussage zu einer bereits bestehenden Kategorie) und Abduktion (Konstruktion einer neuen Kategorie aus dem Datenmaterial heraus) verwendet.

4. Erarbeitung von relevanten Vergleichsdimensionen: Die massgebliche Leistung bei einem methodischen Vorgehen dieser Art besteht darin, aus der Fülle des Datenmaterials einige wenige Kategorien zu entwickeln, die es ermöglichen, komplexe Muster zu erkennen (vgl. Kelle/Kluge 1999, S. 77).

5. Identifizierung von Schlüsselfaktoren: Auf der Grundlage des systematisierten Datenmaterials werden über «hypothetisches Schlussfolgern» (Peirce 1991) massgebliche Schlüsselfaktoren im Sinne von Prototypen identifiziert. Mit der «Prototypisierung» ist eine diskursive Verständigung im Forschungsteam gemeint, das bestimmte Faktoren als äusserst relevant betrachtet. Die Relevanz ergibt sich durch die Bedeutung eines Faktors im Vergleich zu anderen Faktoren, durch seinen Bezug zu einer Form von Vorwissen und seiner empirischen Grundlage im Datenmaterial.

6. Visualisierung von identifizierten Schlüsselfaktoren: Das Zusammenspiel der identifizierten Schlüsselfaktoren wird mit modellförmigen Darstellungen visualisiert.

2.5 Forschungsprozess und Sampling-Strategie

In Anlehnung an die eben beschriebene Methodologie wurden in der vorliegenden Studie verschiedene methodische Zugänge gewählt, um die unterschiedlichen Perspektiven zu untersuchen.

Nachfolgend wird pro Perspektive überblicksmässig erläutert, wie forschungstechnisch vorgegangen wurde.⁷

Perspektive der Sozialwerke: Für die Untersuchung der Perspektive der Sozialwerke wurde ein explorativ-qualitatives Vorgehen gewählt. Befragt wurden zwölf Leiterinnen und Leiter von kantonalen Stellen der Arbeitslosenversicherung (vier Interviews), der Invalidenversicherung (drei Interviews) und der Sozialhilfe (fünf Interviews) in allen Sprachregionen (sechs in der Deutschschweiz, fünf in der Romandie, eines im Tessin). Methodisch orientierte sich die Befragung an Experteninterviews nach Liebold und Trinczek (2009). Für die Leitfadendenkonstruktion konnte nicht auf theoretisches oder empirisches Vorwissen zurückgegriffen werden. So wurden in Anlehnung an die im Detailkonzept der vorliegenden Studie genannten Themen (Rahmenbedingungen, institutionelle Zusammenarbeit, Teilnahmefreiwilligkeit der Klientinnen und Klienten und Konkurrenz zwischen Anbietern) erzählgenerierende Fragestellungen entwickelt. Die jeweils von zwei Personen aus dem Forschungsteam durchgeführten Interviews wurden auf Tonband aufgenommen und mittels subsumptionslogischen Verfahrens (Kelle/Kluge 1999) ausgewertet. Das Codierschema für die Zuordnung der im Material identifizierten Erfolgsfaktoren orientierte sich am Wirkmodell (siehe Kapitel 2.7).

Perspektive der Unternehmen: Die Analyse der USBI erfolgt sowohl anhand einer strategischen und organisatorischen Perspektive als auch anhand einer finanzbezogenen Perspektive. Für die Untersuchung der *strategischen und organisatorischen Perspektive* konnte auf eine Fülle von theoretisch und empirisch gehaltvollem Vorwissen zurückgegriffen werden. Zunächst wurde ein Onlinefragebogen entwickelt, um sowohl die unternehmerische Funktionsweise der USBI als auch die Relevanz von ausgewählten Erfolgsfaktoren zu untersuchen. Dabei dienten Wissensbestände aus der Betriebswirtschaftslehre ebenso wie Erkenntnisse aus dem INSOCH-Projekt als Grundlage. An der Befragung nahmen insgesamt achtzehn USBI aus allen Sprachregionen (zehn aus der Deutschschweiz, vier aus der Romandie, vier aus dem Tessin) teil. Die Auswahl erfolgte entlang bestimmter Kriterien (Sprachregion, Zielgruppe, Grösse, Volumen des Markterlöses, Rechtsform usw.) und wurde aus dem Datensatz des INSOCH-Projekts getroffen – nicht zuletzt, um sicherzustellen, dass dort generierte Daten für die vorliegende Studie genutzt werden konnten. Für die Auswertung wurde ein deskriptiv-quantitatives Verfahren angewendet. Die Ergebnisse zeigen auf, welche Erfolgsfaktoren von den USBI-Leitungspersonen als relevant erachtet werden und mit welchen anderen Erfolgsfaktoren sie zusammenhängen. Ausserdem wurden die Ergebnisse anhand der Erkenntnisse aus dem INSOCH-Projekt plausibilisiert. Um die Aussagekraft der Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe zu erhöhen, wurden sie mit dem aktuellen betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Forschungsstand verglichen. Der *Finanzanalyse* und der Identifikation entsprechender Erfolgsfaktoren liegen Daten von achtzehn USBI zugrunde; das Value-Added Statement wurde für dreizehn USBI⁸ erstellt. Die Datenerhebung umfasste die revidierten Jahresrechnungen 2011 und 2012 der ausgewählten USBI. Um eine möglichst einheitliche Datengrundlage sicherzustellen, wurden im Rahmen der Onlinebefragung (siehe vorhergehenden Abschnitt) zusätzlich ergänzende Informationen zu den Jahresrechnungen 2011 und 2012 erhoben. Auf dieser Grundlage konnten gleichzeitig Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Strukturkennzahlen⁹ berechnet werden, die wiederum als Grundlage zur Analyse der Erfolgsfaktoren dienten. Auf diese Weise konnten finanziell erfolgreiche bzw. weniger erfolgreiche USBI identifiziert werden. Als Benchmark gelten einerseits der jeweilige Durchschnitt der Kennzahlen über alle untersuchten USBI, andererseits die KMU-typischen Relationen dieser Kennzahlen. In einem nächsten Schritt wurden die als

⁷ Detaillierte Beschreibungen des Forschungsprozesses finden sich im Anhang zum jeweiligen Kapitel (ab Seite 81).

⁸ Die übrigen fünf USBI mussten aufgrund einer nicht ausreichenden und ansonsten verzerrenden Datenlage vom Value-Added Statement ausgeschlossen werden.

⁹ Die beigezogenen Kennzahlen sind: Quick Ratio, Current Ratio, Anlagedeckungsgrad II, operatives Ergebnis, Nettojahresergebnis, Return on Sales, Return on Asset.

finanziell erfolgreich identifizierten USBI¹⁰ anhand der umfangreichen Dokumentation, von weiteren Unternehmensdokumenten und von Interviews mit den Geschäftsleitenden/CFOs¹¹ auf einheitliche Muster¹² untersucht. Auf der Basis dieser Analyse wurden mögliche interne¹³ Erfolgsfaktoren identifiziert, die wiederum anhand des Gesamt-Samples plausibilisiert wurden.

Perspektive der Klientinnen und Klienten: Um ein ausreichend balanciertes Sample zu erzielen, wurde eine kriterienbasierte Sampling-Strategie zur Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner angewendet. Nach Ritchie/Lewis (2003, S. 77ff.) wurde dabei nicht Repräsentativität im Sinne quantifizierender Untersuchungen angestrebt, sondern die Repräsentanz typischer Fälle innerhalb einer gewissen Spannweite. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erfolgte unter Mithilfe der bereits befragten USBI: Zunächst wurden mit Blick auf die angemessene Berücksichtigung aller Sprachregionen und der zuweisenden Sozialwerke rund zehn geeignete USBI ausgewählt, um eine anonyme Auswahl an potenziellen und freiwilligen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern anhand der genannten Kriterien treffen zu können. Insgesamt konnten 27 Personen befragt werden – sechzehn aus der Deutschschweiz, sieben aus der französischsprachigen und vier aus der italienischsprachigen Schweiz. In dreizehn Fällen wurden oder werden die Betroffenen von der Sozialhilfe unterstützt, neun sind der ALV zuzuordnen, fünf sind oder waren der IV zuzurechnen. Die Befragung erfolgte anhand eines Leitfadens und wurde von einer Person aus dem Forschungsteam durchgeführt und aufgezeichnet. Die Auswertung orientierte sich an den Leitfragen des Fragebogens. Die Ergebnisse aus den einzelnen Auswertungen wurden anschliessend systematisch verdichtet und kategorisiert respektive in übergeordneten Begriffen zusammengefasst.

2.6 Grenzen der Studie

Der Fokus auf die Identifikation von Erfolgsfaktoren liefert ein erstes hypothetisches Verständnis dafür, welche Erfolgsfaktoren für welchen Impact massgeblich sind. Vor dem Hintergrund der eingeschränkten Vergleichbarkeit der untersuchten USBI (z.B. unterschiedliche Grösse, Branche, unterschiedliche Geschäftsmodelle, Personal- und Zielgruppenstruktur, Reifegrad, regulatorische Gegebenheiten), der kleinen Anzahl der untersuchten USBI sowie der befragten Vertreterinnen und Vertreter der Sozialwerke und Klientinnen und Klienten sind auch die Erkenntnisse zu verstehen. Im Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse die Einschätzungen und Wahrnehmungen der befragten Personen widerspiegeln. Folglich wird kein Anspruch auf Repräsentativität, Vollständigkeit oder «Richtigkeit» der Resultate erhoben. Die Ergebnisse lassen keine generalisierbaren Rückschlüsse auf die gesamte «USBI-Landschaft» zu. Ebenso können keine Aussagen zu Qualität und Güte der angebotenen Leistungen für die Klientinnen und Klienten gemacht werden. Die Studie schafft vielmehr erst wesentliche Voraussetzungen für künftige Verfahren zur Wirkungsmessung von USBI.

2.7 Wirkmodell zur Identifikation von Erfolgsfaktoren

Im Folgenden wird das Wirkmodell erläutert, das bei der Identifikation der Erfolgs- oder Wirkfaktoren als Analyse- und Strukturierungshilfe diente. Auf der Basis von Vorschlägen aus der Evaluations- und Wirkungsforschung wurde zunächst ein analytisches Wirkmodell entwickelt, das sich an idealtypischen Phasen orientiert und Grundbegriffe einführt. Das Modell orientiert sich an der Logik

¹⁰ Hierbei handelt es sich um sechs USBI, von denen vier aus der Deutschschweiz sowie je eine aus der französischsprachigen bzw. italienischsprachigen Schweiz stammen.

¹¹ Ein Teil dieser Daten resultiert aus den Erhebungen im Rahmen des INSOCH-Projekts.

¹² Es sei dabei betont, dass die Muster nicht auf statistischer Signifikanz beruhen bzw. nicht aufgrund einer solchen validiert sind.

¹³ Der Fokus liegt auf der Identifikation von internen Erfolgsfaktoren. Sie liegen, anders als die externen Erfolgsfaktoren (z.B. Auftragslage, Konkurrenzdruck), im Einfluss- und Gestaltungsbereich der Organisationen und können direkt beeinflusst werden.

des «Programmabaus» nach Beywl und Niestroj (2009) und an der Wirkungsterminologie nach Uebelhart und Zängl (2013).

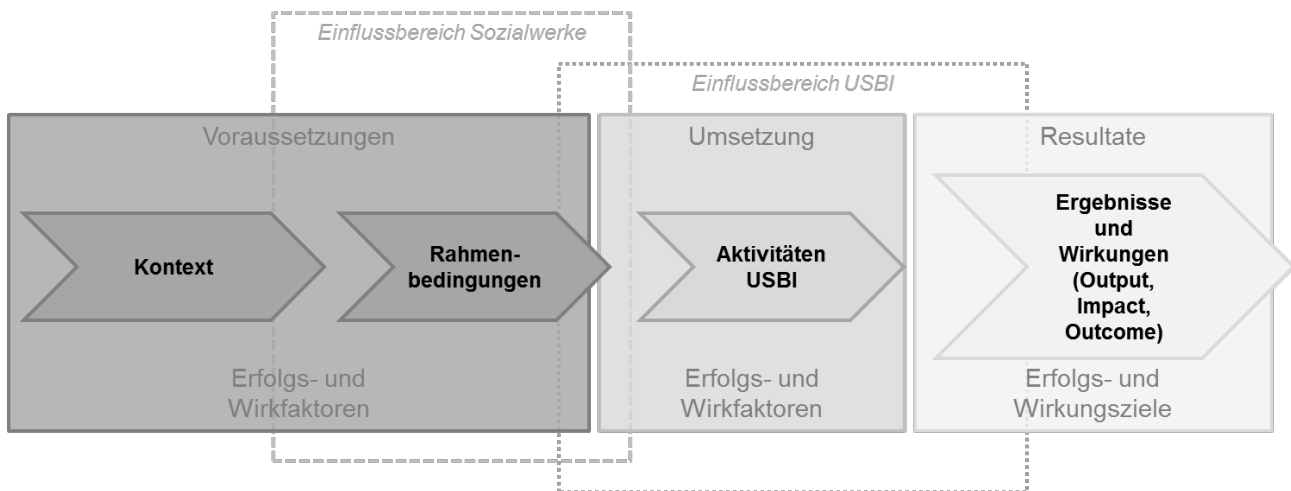


Abbildung 1: Analytisches Wirkmodell

Die grundlegende Struktur ergibt sich aus der Unterscheidung der drei Phasen *Voraussetzungen* (dunkelgrau), *Umsetzung* (grau) sowie *Resultate* (hellgrau). «Voraussetzungen» umfassen Ausgangslagen wie auch eingesetzte Ressourcen, die bei bestimmten Umsetzungsaktivitäten zu bestimmten Resultaten führen. In der vorliegenden Untersuchung sollen *Erfolgsfaktoren* eruiert werden, die einen Einfluss haben auf die Zielerreichung (*Erfolgsziele*), wobei die Erfolgsfaktoren bei den Voraussetzungen wie bei der Umsetzung zu verorten sind.¹⁴ Unter «Faktoren» sind allgemein Bedingungen zur Erreichung der Ziele zu verstehen; besonders wichtige Bedingungen werden als «Schlüsselfaktoren» bezeichnet.

«Ziele» können auf mehreren Ebenen angesiedelt sein. Das Modell differenziert sie in folgenden Wirkungsdimensionen:

Unter *Output* sind alle Leistungen zu verstehen, die durch die Aktivität der USBI erreicht werden (i.d.R. quantifizierbar, z.B. erreichte Integration in den ersten Arbeitsmarkt, erreichte Anschlusslösungen usw.).

Direkte Wirkungen der Aktivitäten von USBI auf die Situation der Klientinnen und Klienten werden unter den Begriff *Impact* gefasst.¹⁵ Orientiert am Lebenslagenansatz (vgl. Kapitel 2.2), fallen hierunter spezifische Veränderungen auf der materiellen Ebene (finanzielle Situation), der sozialen Ebene (Tagesstruktur, Teilhabe) und der kulturellen Ebene (Qualifikation) (nachfolgend Impact I). Als übergeordnete Wirkung resultiert aus diesen Veränderungen im Sinne des Capability-Ansatzes (vgl. Kapitel 2.2) eine Befähigung, d.h. eine Stärkung der persönlichen Ressourcen und der eigenverantwortlichen Lebensführung (nachfolgend Impact II).

Indirekte Auswirkungen der Aktivitäten von USBI auf Umfeld und Gesellschaft können als *Outcome* bezeichnet werden und beziehen sich hier auf die übergeordnete strategische Zielsetzung der Ar-

¹⁴ Um die Logik des Zusammenhangs zwischen Faktoren und Zielen zu verdeutlichen, behält die grafische Darstellung den Begriff der «Erfolgsfaktoren» bei. Im Text, insbesondere in den zusammenführenden Teilen (Kapitel 1), wird dagegen mehrheitlich der Begriff «Faktor» anstelle von «Erfolgs-» oder «Wirkfaktor» verwendet, um eine Verkürzung auf ein rein betriebswirtschaftliches Erfolgsfaktoren- oder sozialwissenschaftliches Wirkfaktorenverständnis zu vermeiden.

¹⁵ Terminologisch weichen Wirkungsmodelle leicht voneinander ab. Austauschbar verwendet werden oft die Begriffe «Impact» und «Outcome» (Wirkungen bei der Zielgruppe oder gesellschaftliche Wirkungen). Das Modell greift den Vorschlag von Uebelhart und Zängl auf (2013, S. 273), die für die Wirkungen bei der Zielgruppe den Begriff «Impact» vorschlagen, während «Outcome» die gesellschaftlichen respektive die Umweltwirkungen bezeichnet.

mutsprävention und -bekämpfung. Erkennbar wäre Outcome z.B. an der Reduktion von Armuts- und Armutsgefährdungsquoten oder an erhöhten Erwerbsquoten bei benachteiligten Personen. Diese Dimension wird in der Studie nicht untersucht, aber im Modell der Vollständigkeit halber abgebildet.

Auch Faktoren sind in mehreren Dimensionen zu finden. Folgende Dimensionen werden im Modell unterschieden:

Der Dimension *Kontext* werden Faktoren zugeordnet, die von den beteiligten Akteuren nicht unmittelbar beeinflussbar oder die nicht veränderbar sind, aber einen direkten oder indirekten Einfluss haben auf die Zielerreichung (z.B. bestehende individuelle Ausgangslagen der Klientinnen und Klienten, politische Lage, Lage auf dem Arbeitsmarkt¹⁶ usw.). In der Ergebnisdarstellung¹⁷ wird nach *fallbezogenem* und *strukturellem Kontext* differenziert, wobei der Fokus auf den fallbezogenen Faktoren liegt.

Zur Dimension *Rahmenbedingungen* gehören Faktoren, die das Setting der beruflichen und sozialen Integration prägen und ebenfalls die Zielerreichung (direkt oder indirekt) beeinflussen. Diese Faktoren können sich auf den Einzelfall beziehen (*fallbezogene Rahmenbedingungen*, z.B. Regelungen zu den Teilnahmemodalitäten für Klientinnen und Klienten, Abgeltung usw.) sowie auf die Strukturen der USBI als Leistungsanbieter (*strukturelle Rahmenbedingungen*, z.B. Vorgaben in Leistungsvereinbarungen, Leistungsabgeltung, Qualitätsanforderungen usw.).

Unter die Dimension *Aktivitäten* fallen Faktoren, die den Leistungen und Tätigkeiten der USBI zuzuordnen sind. In der Ergebnisdarstellung wird nach *fallbezogenen Aktivitäten* (z.B. professionelle Begleitprozesse, Produktionsprozesse usw.) und nach *strukturell-unternehmerischen Aktivitäten* (z.B. professionelle Führung, Organisationsstruktur usw.) differenziert.

Das Modell verdeutlicht schliesslich die Einflussbereiche der beteiligten Akteure, mit Fokus auf die Sozialwerke (als Leistungsfinanzierer und/oder als zuweisende Stellen) sowie auf die USBI als Leistungsanbieter. Es wird davon ausgegangen, dass zentrale Faktoren für die Zielerreichung sowohl auf Fallebene als auch auf Strukturebene im Einflussbereich dieser beiden Akteure liegen und in Verhandlungen zwischen ihnen auch gemeinsam modelliert werden. Der Einflussbereich der Klientinnen und Klienten wird erst in der Ergebnisdarstellung vertieft.

¹⁶ Die Arbeitsmarktlage ist in diesem Zusammenhang als relevanter Faktor zu betrachten, der für das Erreichen der beabsichtigten Wirkungsziele zentral ist. In die Analyse wird dieser Faktor nicht direkt einbezogen, da die organisationsbezogenen und rahmenrechtlichen Erfolgsfaktoren von USBI herausgearbeitet werden sollen.

¹⁷ Vgl. Kapitel 3 und 5.

3 Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Sozialwerke

3.1 Einleitende Bemerkungen

Das nachfolgende Kapitel beschreibt Erfolgsfaktoren der sozialen und beruflichen Integration aus Sicht der Sozialwerke. Hierzu wurden in allen drei Sprachregionen¹⁸ insgesamt 12 Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitslosenversicherung (ALV, 4 Interviews), der Invalidenversicherung (IV, 3 Interviews) und der Sozialhilfe (SH, 5 Interviews) geführt. Aus Gründen der Anonymisierung und des Datenschutzes werden die verschiedenen Stellen nachfolgend mit ALV a–d, SH a–e und IV a–c gekennzeichnet. Es sei darauf hingewiesen, dass die Anzahl angeführter Quellennachweise keine Rückschlüsse auf die Repräsentativität oder Vollständigkeit einer Aussage erlauben. Insofern sind die nachfolgend beschriebenen Ergebnisse als subjektive Einschätzungen und Wahrnehmungen der befragten Expertinnen und Experten zu interpretieren – ohne Anspruch auf Vollständigkeit, aber als wichtige Informationen über die Funktionsweise von Integrationsprozessen.

3.2 Verständnis von USBI

Im Rahmen der Experteninterviews mit den Stellenleiterinnen und -leitern der verschiedenen Sozialwerke wurde auch ihr Verständnis von USBI untersucht. Dabei wurde deutlich, dass in dieser Hinsicht grosse Heterogenität besteht. Insgesamt ist aufgefallen, dass USBI¹⁹ hauptsächlich dem zweiten Arbeitsmarkt zugeordnet werden. Vor diesem Hintergrund wurde auch die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Sozialwerk und USBI sehr unterschiedlich beschrieben. So merkten beispielsweise Vertreterinnen und Vertreter der ALV an, dass sie aufgrund ihrer Fokussierung auf die Integration in den ersten Arbeitsmarkt wenig mit USBI zu tun hätten (ALV a–d). Von den Vertreterinnen und Vertretern der IV hingegen wurden USBI teilweise mit «Integrationsfirmen» gleichgesetzt, mit denen sie eine enge Zusammenarbeit pflegen, insbesondere bei Klientinnen und Klienten, die Chancen auf eine Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt haben (IV a–c). Die Vertreterinnen und Vertreter der SH ordnen USBI klar der Sozialhilfe zu, teilweise jedoch mit negativen Zuschreibungen wie «Arbeitszwang», «Dumpinglöhne» und dergleichen (SH d). Dabei stehen den SH-Vertreterinnen und -Vertretern zufolge einfache Tätigkeiten bis hin zu produktiver Arbeit im Vordergrund, während Schulungsangebote und dergleichen eher nicht USBI zugeordnet werden. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die Vertreterinnen und Vertreter der SH es unterschiedlich einschätzen, inwieweit eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt angestrebt werden soll. Ausschlaggebend ist das Integrationsziel (Integration in den ersten Arbeitsmarkt, soziale Integration, Erhalt/Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit, andere Anschlusslösung) der Klientin oder des Klienten (SH a–e).

Die Ausführungen können dahingehend interpretiert werden, dass die Vertreterinnen und Vertreter der Sozialwerke ein bestimmtes Bild von USBI haben und sich dieses Bild in verschiedener Hinsicht vom Verständnis von USBI in dieser Studie unterscheidet. Ein Unterschied liegt beispielsweise darin, dass keine grundsätzliche Zuordnung zum ersten oder zweiten Arbeitsmarkt vorgenommen wird. Weitere Unterschiede sind daran zu erkennen, dass verschiedene «Programme zur vorübergehenden Beschäftigung» (PvB), Organisationen und Anbieter, denen von den Sozialwerken Klientinnen und Klienten zugewiesen werden, durchaus dem hier zugrunde gelegten Verständnis einer USBI entsprechen bzw. dass sie sich selbst als USBI verstehen. Darüber hinaus wird deutlich, wie wichtig es ist, sich für eine einheitliche und vor allem konzeptuell geschärfte Begriffsverwendung einzusetzen.

¹⁸ Befragt wurden Stellen in den Kantonen Aargau, Genf, Neuenburg, Solothurn, St. Gallen, Tessin, Waadt, Wallis und Zürich.

¹⁹ In den Interviews bezog sich die Frage auf Sozialfirmen. Der Begriff wird in dieser Studie synonym mit USBI verstanden.

3.3 Beschreibung der Erfolgsfaktoren

Die Erläuterungen zu den Erfolgsfaktoren orientieren sich an der Struktur des Wirkmodells (vgl. Kapitel 2.7). Es wird folglich zwischen *strukturellen* und *fallbezogenen* Erfolgsfaktoren unterschieden. Im Folgenden wird zunächst kurz auf fallbezogene Erfolgsfaktoren eingegangen, anschließend wird der Fokus auf die strukturellen Erfolgsfaktoren gerichtet. Diese Gewichtung ist der Perspektive des Kapitels (Sozialwerke) geschuldet. So liegt ihr Einflussbereich in erster Linie auf der strukturellen Ebene. Die fallbezogenen Erfolgsfaktoren werden in Kapitel 5 aus der Perspektive der Klientinnen und Klienten vertieft. Die im Datenmaterial identifizierten Erfolgsfaktoren werden nachfolgend entlang von zentralen Kategorien gruppiert und in ihren Eigenschaften und Ausprägungen beschrieben.

Ausgangslage der Klientinnen und Klienten

Wenn eine Klientin oder ein Klient erstmals in einen Integrationsprozess eintritt, gibt es aus Sicht der Sozialwerke eine Reihe von Erfolgsfaktoren, die den Prozess beeinflussen, unabhängig davon, welches Sozialwerk involviert ist.

Motivation

Die Vertreterinnen und Vertreter der Sozialwerke beschreiben die Motivation der Klientinnen und Klienten als zentralen Erfolgsfaktor für eine gelungene soziale und/oder berufliche Integration. Bei der Motivation wird differenziert zwischen der Bereitschaft zur Kooperation mit den Sozialwerken und den USBI und der Bereitschaft zur Veränderung der eigenen beruflichen Situation (SH d, ALV b, IV b). Die Mitwirkungspflicht (z.B. die Pflicht zur Programmteilnahme), die einen starken Einfluss auf die Motivation hat, wird grundsätzlich befürwortet, im Sinne des Gegenleistungsprinzips. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass den Klientinnen und Klienten ein gewisser Entscheidungsspielraum gewährt werden muss, beispielsweise bei der Auswahl des Arbeitsbereichs in einem USBI oder beim Formulieren der Integrationsziele (IV a, IV b, SH d). ALV a und ALV c bemerken hierzu, dass die Beraterinnen und Berater der Sozialwerke die Aufgabe hätten, den Klientinnen und Klienten in Form von Beratung und Coaching zu vermitteln, dass die Massnahme keine «Sanktion», sondern eine Chance für sie darstelle und dadurch ihre Motivation fördere: «Klientinnen und Klienten müssen wissen, zu welchem Zweck sie in einer bestimmten Form in ein USBI eingebunden sind.» (ALV a, IV a, SH d.) Die Erfahrung zeigt, dass die Motivation der Klientinnen und Klienten im Verlauf des Integrationsprozesses zunehmen kann, trotz der anfänglichen Zwangssituation (SH b).

Die Einschätzungen der Sozialwerk-Vertreterinnen und -Vertreter werden aus der Perspektive der Klientinnen und Klienten weitgehend geteilt, wie sich in Kapitel 5 deutlich zeigt.

Leistungspotenzial

Das Leistungspotenzial einer Klientin oder eines Klienten ist entscheidend für den Integrationsprozess. Das Leistungspotenzial hängt unter anderem mit dem Gesundheitszustand der Klientinnen und Klienten zusammen und kann dementsprechend starken Schwankungen unterliegen, die es im Integrationsprozess zu berücksichtigen gilt (SH d, IV b). Anhand des Leistungspotenzials einer Klientin oder eines Klienten kann zudem das Integrationsziel (Integration in den ersten Arbeitsmarkt, soziale Integration, Erhalt/Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit, andere Anschlusslösung) festgelegt und die Auswahl eines geeigneten USBI bestimmt werden (SH c, IV c). Sowohl für die Sozialwerke als auch für die USBI gibt das Leistungspotenzial Aufschluss über die Belastbarkeit (wie viel Druck ist sinnvoll/möglich?) und in welchem Umfang eine Klientin oder ein Klient in Produktionsprozesse eingebunden werden kann (SH d, IV b, ALV c). Daraus wird deutlich, dass eine umfassende Bestandsaufnahme der Fähigkeiten, Ressourcen und Interessen der Klientinnen

und Klienten durchzuführen ist, um auf dieser Grundlage gezielte Massnahmen initiieren zu können (ALV b, SH c). Dieser Aspekt wird unter dem Stichwort «Matching» in Kapitel 5.2 wieder aufgegriffen.

Gesellschaftliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Neben der individuellen Ausgangslage der Klientinnen und Klienten wirken sich auch verschiedene Rahmenbedingungen auf den Prozess der sozialen und beruflichen Integration aus.

Öffentliche Wahrnehmung

Der Diskurs in den Medien prägt das Image von USBI (lokal, regional und national) und dadurch deren Akzeptanz bei den Stakeholdern (SH d, ALV d). Eine wichtige Rolle spielt dabei die Transparenz in der Frage, wie (un-)abhängig USBI gegenüber Sozialwerken sind (ALV b) und bei wem letztlich das unternehmerische Risiko liegt: beim Staat oder beim USBI (SH d). Zudem gilt es, die Gesellschaft zu sensibilisieren, worin die Stärken von USBI liegen und warum für deren erfolgreiches Handeln bestimmte Rahmenbedingungen erforderlich sind (SH c).

Leistungsvereinbarungen

Die Leistungsvereinbarungen regeln die Zusammenarbeitsformen, Zuständigkeiten, Ziele, Kosten und Leistungen zwischen Sozialwerken und USBI. Die fallbezogenen Vereinbarungen werden in den Dossiers der Klientinnen und Klienten dokumentiert (ALV a, ALV c, IV a, SH d). Für die Klientinnen und Klienten ist es wichtig, zu wissen, mit welchem Ziel sie in einer Massnahme bzw. einer USBI eingebunden sind (ALV a, IV a, SH d).

Bei der Regelung der Produktions-, Qualifizierungs-, Betreuungs-, Begleitungs- und Vermittlungsprozesse in den Leistungsvereinbarungen sollte auf ein ausgewogenes Verhältnis von Klarheit und Flexibilität geachtet werden (ALV a, ALV c, IV b, SH d). ALV c weist diesbezüglich auf den zunehmenden administrativen Aufwand hin, der für Controlling und Monitoring inzwischen geleistet werden muss.

In den einzelnen Kantonen wird bei der Vergabe von Aufträgen unterschiedlich vorgegangen. Während die einen ihre Projekte öffentlich ausschreiben, verhandeln die anderen bei konkretem Zuweisungsbedarf direkt mit bereits bekannten USBI. Bei beiden Varianten ist der Preis eines von mehreren Bewertungskriterien (ALV a–d). Die unterschiedliche Handhabung ist sowohl unter den USBI als auch unter den Sozialwerken umstritten (ALV b). Bei Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung werden die Kosten der Massnahme verhandelt, wobei die Infrastruktur teilweise mitfinanziert wird (Objektfinanzierung). Bei Angeboten mit stärkerem Fokus auf Ausbildung wird der Preis über die Teilnehmerinnen und Teilnehmer definiert (Subjektfinanzierung). Bei der Subjektfinanzierung ist keine Bildung von Investitionskapital möglich (IV b, ALV c). Bei der Erneuerung einer Leistungsvereinbarung werden die Modalitäten der Zusammenarbeit neu verhandelt (SH c, SH a). Ein grösserer Zeithorizont gibt den USBI mehr Planungssicherheit (z.B. für Projekte) und erzeugt keinen unnötigen Druck (SH a, SH b, SH e). Es bleibt jedoch eine Unsicherheit bei der Planung: Die USBI wissen nicht immer, wie viele Klientinnen und Klienten sie von den Sozialwerken zugewiesen erhalten, und sind somit stark von ihnen abhängig bzw. tragen unter Umständen das Risiko einer Unterbelegung (SH b). Ausserdem ist zu beachten, dass die USBI bezüglich des Eigenfinanzierungsanteils unter hohem Druck stehen. Hier stellt sich bisweilen die Frage, ob die Anforderungen an die Eigenfinanzierung zu hoch sind oder ob die Deckung der Massnahme zu niedrig ist, zumal in USBI im Vergleich zu gewerblichen Betrieben durch nicht produktive Dienstleistungen (intensive Betreuung der Klientinnen und Klienten, Unterstützung bei deren Wiedereingliederung usw.) Mehrkosten anfallen (SH b, SH e).

Gewinnregelungen

Die Gewinnregelungen, denen USBI unterliegen, werden grundsätzlich als sinnvoll erachtet, aber teilweise auch als problematisch (ALV a, ALV b, IV b). Zum einen wird aufseiten der Sozialwerke von USBI unternehmerisches Handeln gefordert, zum anderen ist es diesen durch gesetzliche Verordnungen jedoch verwehrt, Gewinne für Rückstellungen, Reserven und Investitionen zu machen (ALV b, IV b, SH e). Keine Reservenbildung ist ein erheblicher Risikofaktor für USBI (SH a, SH e). Sozialwerke bzw. tripartite Kommissionen sollten einen Ermessensspielraum haben, die Gewinnregelung der USBI, die in ihrem kantonalen Verantwortungsbereich liegen, zu steuern und eine kontrollierte Gewinnerzielung zu ermöglichen. Dabei gilt es, klare Regeln festzulegen, dass allfällige Gewinne zweckbestimmt, also zur Förderung der sozialen Zielsetzung, verwendet werden und nicht der Maximierung von Profit dienen (ALV b, ALV c).

Konkurrenzregelungen

Ein grösserer Ermessensspielraum für Sozialwerke und tripartite Kommissionen wird auch in Bezug auf die Konkurrenzregelung gefordert, mit derselben Begründung wie bei der Gewinnregelung (IV b, ALV c). Tripartiten Kommissionen kommt hier generell eine wichtige Rolle zu, nicht zuletzt, weil sie durch ihre Kontrollfunktion im lokalen Gewerbe zur Akzeptanz von USBI beitragen können (ALV b). Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, dass Leitungspersonen von Sozialwerken in den Kommissionen Einsitz nehmen. Wichtig ist, dass die Doppel- und Mehrfachfunktionen transparent sind (ALV d, IV a). Diese Mehrfachfunktionen (Auftragsvergabe, Controlling, Monitoring, Projektförderung, Beteiligung an USBI-Gründung usw.) bergen auch Risiken wie beispielsweise Loyalitätskonflikte (ALV b). Letztlich gilt es, sicherzustellen, dass keine privatwirtschaftlichen Aktivitäten subventioniert werden (SH b).

Dass USBI hauptsächlich in Nischenbereichen aktiv sind, hat aus Sicht der Sozialwerkvertreterinnen und -vertreter Vor- und Nachteile. Zum einen ist dadurch die Gefahr der Konkurrenzierung von privaten Unternehmen kleiner. Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Klientinnen und Klienten sind infolge des tieferen Produktionsdrucks von Nischenmärkten geringer, was wiederum ihre Integrationsbemühungen erleichtert. Zum anderen erschwert die geringe Rentabilität die langfristige Sicherung der Strukturen eines USBI. Ausserdem unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsbereiche in USBI teilweise stark von denjenigen im ersten Arbeitsmarkt, was einen Nachteil für die Klientinnen und Klienten bedeuten kann (SH b).

Wirkungsnachweis

Wirkungsorientierung steht erst am Anfang, und bei den bestehenden Instrumentarien und Indikatoren gibt es nach wie vor Entwicklungspotenzial (ALV c). So greift beispielsweise die Quote der Integration in den ersten Arbeitsmarkt als Vergleichsinstrument für die Wirkungseinschätzung zu kurz (IV b, ALV a). Durch sie sieht man, ob die Leistungen gezielt eingesetzt werden oder ob eine längerfristige Perspektive fehlt. Zudem wird zu viel Zeit dafür aufgewendet, Formalitäten zu kontrollieren (Bürokratisierung), statt die Qualität und die Nachhaltigkeit der Integration anhand von eigens definierten Kriterien zu messen (ALV c). Hinzu kommt, dass der genannte Indikator seinen Blick einzig auf die berufliche Integration richtet. Die nicht weniger wichtige soziale Integration wird vernachlässigt (SH b). Hilfreich wäre ein gezieltes und einheitliches Monitoring, um die Integrationsentwicklungen beobachten zu können und Hinweise über den «Return on Investment» zu erhalten (SH b).

Dauer der Massnahme

Inwieweit sich die Dauer der Massnahme auf den Integrationserfolg einer Person auswirkt, hängt von ihrem Integrationsziel und ihrem Gesundheitszustand ab. Im Rahmen der ALV werden kurzfristige Massnahmen angestrebt (ALV a, ALV b, ALV c, ALV e). Bei Klientinnen und Klienten, die

von der IV oder der SH unterstützt werden, kann sich eine auf kurze Zeit beschränkte Massnahme kontraproduktiv auswirken (IV b, SH d). Entscheidend sind die Chancen einer Person, eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt zu finden (SH d).

Zusammenarbeitsformen und -konstellationen

Eine gute Zusammenarbeit zwischen allen Akteurinnen und Akteuren ist ein zentrales Element bei Integrationsprozessen. Dabei spielen die verschiedenen Formen und Konstellationen der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle und es gilt, eine Reihe von Faktoren zu berücksichtigen.

Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit

Anspruchsvolle Integrationsprozesse, beispielsweise bei Personen mit Mehrfachproblematiken, machen eine hohe Strukturierung und Formalisierung der Zusammenarbeit aller Beteiligten erforderlich, insbesondere der Sozialwerke. Ist diese Bedingung erfüllt, wird von interinstitutioneller Zusammenarbeit (IIZ) gesprochen (ALV a, ALV b, ALV c, SH d, SH b, IV b). IIZ-Verfahren werden hauptsächlich dann initiiert, wenn eine Chance auf Integration in den ersten Arbeitsmarkt besteht (SH d) oder wenn Fälle aufgrund ihrer Komplexität nicht klar einem Sozialwerk zugeordnet werden können (ALV c, ALV b, SH d, IV b). Dabei gilt es, Partikularinteressen einzelner Akteure zu vermeiden und gemeinsam das Ziel der Integration zu verfolgen (IV b, SH b). Zudem muss klar definiert und kommuniziert sein, welches Sozialwerk jeweils die Fallverantwortung hat und Massnahmen finanziert, besonders in Fällen mit mehreren involvierten Stellen oder im Rahmen der IIZ (ALV c, IV a). Bei den meisten Fällen mit «normalem» Verlauf ist eine niedrige bis mittlere Formalisierung in Form von bilateralen Absprachen und direkten Kontakten zwischen Beraterin oder Berater, USBI und Klientin oder Klient ausreichend (ALV a).

Zusammenarbeit zwischen Sozialwerken und USBI

Je besser die Zusammenarbeit zwischen den kantonalen Sozialwerkstellen und den USBI ist, desto besser kann die Qualität der Integrationsleistung der USBI eingeschätzt werden (IV a, ALV b, ALV c, SH a). Ein geeignetes Instrument hierfür sind regelmässige Controlling-Gespräche zwischen Sozialwerk und USBI (ALV a, ALV c, IV a). Ausserdem ist es förderlich, wenn die USBI ihr Profil und das Profil möglicher Klientinnen und Klienten klar kommunizieren. Dadurch können die Zuweisungsprozesse vereinfacht werden (SH a). Von SH c wird ausserdem darauf hingewiesen, dass sich die Kommunikation zwischen den Sozialwerken noch verbessern kann.

Zusammenarbeit zwischen den USBI

Eine gezielte Zusammenarbeit unter den USBI, sei es in Form von Dachverbänden, Austauschplattformen, zentralen Verwaltungen für mehrere USBI usw., wird als förderlich erachtet (ALV b, SH d, IV a, IV b). Dadurch kann zum einen die Verhandlungseffizienz gegenüber den Sozialwerken gesteigert werden (IV a), und zum anderen können sich USBI-Leitungspersonen durch Vertretungen in beratenden Kommissionen und dergleichen an der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen beteiligen (IV a, IV b). Letztlich profitiert die ganze Branche von einer engen Zusammenarbeit zwischen USBI einerseits und von genutzten Synergien mit Betrieben in der Privatwirtschaft andererseits (SH b, SH e).

Im Hinblick auf die Konkurrenzsituation zwischen USBI ist es wichtig, dass einheitliche Qualitätsstandards vorliegen (ALV b, ALV c). Die Konkurrenz hat auch einen positiven Aspekt: Sie trägt zur Profilschärfung der USBI bei. Dies erleichtert wiederum die Zuweisungspraxis («Matching»), weil die Beraterinnen und Berater der Sozialwerke wissen, für welche Personen sich ein USBI eignet (IV a). Ausserdem wird dadurch die Diversität unter den Anbietern gefördert (IV a). Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass sich die USBI nicht gegenseitig ausspielen, zum Beispiel über ihre Kosten-

politik. Die Gefahr hierbei ist, dass die USBI aus Angst, einen Auftrag zu verlieren, mehr Einsatzplätze zu denselben Kosten anbieten und dadurch das Betreuungsniveau nicht gehalten werden kann (ALV c). Die Konkurrenzsituation ist regional sehr unterschiedlich. Während in einigen (eher städtischen) Gebieten viele USBI existieren, gibt es in anderen Regionen nur vereinzelt USBI (SH b).

Zusammenarbeit zwischen USBI und regulären Unternehmen

In diesem Zusammenhang wird auch darauf hingewiesen, dass USBI aktiv eine Vernetzung mit Branchenverbänden und privaten Unternehmen im Gewerbe anstreben sollten. Dadurch können sie ihre Aktivitäten und besonderen Rahmenbedingungen erklären, insbesondere wenn Dienstleistungen im freien Markt angeboten werden (SH c, SH b). Teilweise gehen die Sozialwerke so weit, dass sie von USBI fordern, aktiv Partnerschaften und Beziehungen mit privaten Betrieben zu initiieren und zu pflegen. Ziel dabei ist es, den Klientinnen und Klienten Praktika und Trainings unter Bedingungen des ersten Arbeitsmarkts zu ermöglichen. Die USBI übernehmen während dieser Zeit eine unterstützende Rolle (IV c, ALV a, ALV c).

Zusammenarbeit zwischen Sozialwerken und Klientinnen und Klienten

Von einer guten Zusammenarbeit zwischen Klientinnen, Klienten und Sozialwerkberaterinnen²⁰ wird dann gesprochen, wenn im Bewerbungsprozess ein gezieltes Coaching und regelmässige Standortgespräche stattfinden, wenn Widerstände in Motivation umgewandelt werden können und wenn fachliche Beratung und Vermittlung anstelle von «Verwaltung» stattfinden (ALV a, ALV b, ALV c, ALV e). Ebenso ist es förderlich, den Klientinnen und Klienten einen Entscheidungsspielraum zu gewähren – unter Berücksichtigung ihrer Ressourcen und ihres Gesundheitszustands (ALV a, IV b).

Im Prozess der Integration von Klientinnen und Klienten sind es auch die Beraterinnen und Berater der Sozialwerke, welche eine wichtige Rolle einnehmen. Folgende Kompetenzen wurden genannt (ALV a, ALV b, ALV c, SH d, SH e, IV a, IV b) und als zentral beschrieben:

- lösungsorientierte und an den Stärken der Klientinnen und Klienten orientierte Beratung;
- (sozialarbeiterische) Ausbildung, um individuelle Bedarfslagen gemeinsam erarbeiten und adäquat einschätzen zu können;
- Rollenklarheit und -bewusstsein als Beraterin oder Berater;
- Kenntnis moderner Lernmethoden, um individuelle Entwicklungsprozesse zu ermöglichen;
- Fähigkeit zur Einschätzung der Arbeitsmarktfähigkeit und der Integrationschancen auf dem ersten Arbeitsmarkt;
- Kenntnis über das regionale und branchenspezifische Leistungsangebot von USBI;
- kulturspezifische Kompetenzen (z.B. interkulturelle Beratung) für den professionellen Umgang mit Personen mit Migrationshintergrund.

3.4 Erfolgsfaktorenzusammenhänge

Aus den Ausführungen und Einschätzungen der Sozialwerkvertreterinnen und -vertreter lassen sich im Hinblick auf die Prozesse sozialer und beruflicher Integration verschiedene (Wirkungs-) Zusammenhänge ableiten, die nachfolgend grafisch dargestellt und zusammenfassend erläutert werden sollen. Dabei ist anzumerken, dass hier nicht von kausalen Zusammenhängen gesprochen

²⁰ In der ALV sind das die RAV-Berufsberaterinnen und -Berufsberater, in der IV die IV-Beraterinnen und -Berater und in der SH die Sozialarbeitenden.

werden kann, sondern vielmehr von Mechanismen gegenseitiger Beeinflussung, immer im Wissen darum, dass es weitere Faktoren gibt, die ebenfalls einen (nicht bekannten) Einfluss haben können.

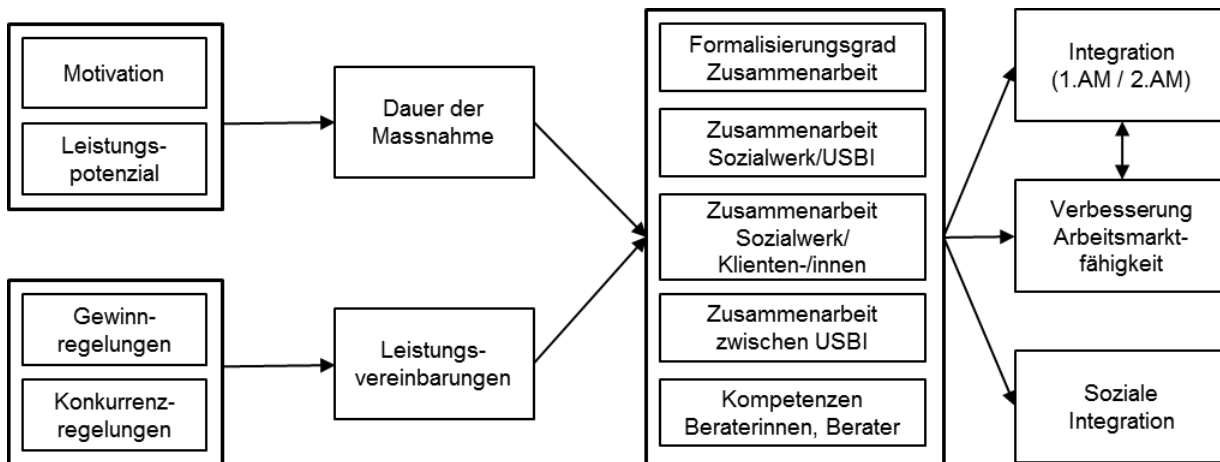


Abbildung 2: Erfolgsfaktorenzusammenhänge aus der Perspektive der Sozialwerke

Der Prozess der Integration von Klientinnen und Klienten wird massgeblich von ihrer eigenen Motivation beeinflusst. Beraterinnen und Berater der Sozialwerke können hier in dem Sinne Einfluss nehmen, dass Chancen und Perspektiven aufgezeigt werden und den Klientinnen und Klienten ein Entscheidungsspielraum gewährt wird. Motivation und Leistungspotenzial können ebenso gesteigert werden, indem Klientinnen und Klienten in geeignete Produktionsprozesse eingebunden und ihre Ressourcen und Interessen frühzeitig und umfassend eruiert werden. Gleichzeitig sind Motivation und Leistungspotenzial der Klientinnen und Klienten zentrale Indikatoren für die Bemessung der Zeitdauer einer Massnahme durch die Sozialwerke. Massnahmen sind im Bereich der ALV eher kurz, während sie bei der IV und der SH tendenziell längerfristig ausgerichtet sind.

Im Hinblick auf die Gewinn- und Konkurrenzregelungen ist entscheidend, wie viel Handlungsspielraum die Verantwortlichen der Sozialwerke und tripartiten Kommissionen den USBI in ihrem unternehmerischen Handeln gewähren, ohne dabei die gesetzlichen Verordnungen zu verletzen. Die tripartiten Kommissionen spielen generell eine wichtige Rolle für USBI: Sie können sich zum Beispiel gegenüber dem lokalen Gewerbe für ihre Interessen einsetzen und dadurch zu einem guten Image der USBI beitragen. Die Konkurrenz- und Gewinnregelungen wirken sich neben anderen Erfolgsfaktoren (wie zum Beispiel der Wirtschaftslage oder der Bedarfslage in einer Region) direkt auf die Leistungsvereinbarungen zwischen Sozialwerken und USBI aus. Diese Vereinbarungen werden entweder nach Ausschreibung oder in bilateralen Absprachen abgeschlossen und regeln die Zusammenarbeitsformen, Zuständigkeiten, Ziele, Leistungen und Kosten zwischen Sozialwerk und USBI.

Die Dauer einer Massnahme und die Leistungsvereinbarungen wirken sich wiederum auf die Formen und Konstellationen der Zusammenarbeit aus. So bemisst sich beispielsweise der Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit zwischen den Sozialwerken untereinander und mit den USBI daran, welche Dauer für eine Massnahme vorgesehen ist und welchen Komplexitätsgrad ein Fall aufweist. Die Dauer der Massnahme beeinflusst darüber hinaus sowohl die Zusammenarbeit zwischen Sozialwerk und Klientin oder Klient als auch die Zusammenarbeit zwischen USBI und Klientin oder Klient. Des Weiteren ist der Ausgestaltungsprozess von Leistungsvereinbarungen ein Indikator für Qualität und Intensität der Zusammenarbeit zwischen Sozialwerk und USBI. Letztlich beeinflussen die Leistungsvereinbarungen auch die Zusammenarbeit unter den USBI. Zum einen werden damit die Leitplanken für ihren Handlungsspielraum (Qualitätsstandards) bestimmt, zum anderen fördern oder hemmen sie die Kooperationsbereitschaft der einzelnen USBI.

4 Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Unternehmen

Das vorliegende Kapitel beschreibt sowohl die strategischen und organisatorischen als auch die finanzbezogenen Erfolgsfaktoren von USBI.

4.1 Strategische und organisatorische Erfolgsfaktoren

In den nachfolgenden Ausführungen werden zunächst die einzelnen Erfolgsfaktoren-Hypothesen dargestellt und anhand einer Selbsteinschätzung durch USBI-Vertretende in Schlüsselfunktionen nach Wichtigkeit geordnet. Anschliessend werden die Erfolgsfaktoren entlang von Themenbereichen erläutert, während schliesslich Wirkungszusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren abgebildet und beschrieben werden.

4.1.1 *Selbsteinschätzung der Relevanz der Erfolgsfaktoren für die einzelnen USBI*

Die Erfolgsfaktoren-Hypothesen²¹, die geprüft und vertieft wurden, sind in Tabelle 1 dargestellt. Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse zur Selbsteinschätzung hinsichtlich der Relevanz dieser Faktoren für die Organisationen. Die USBI-Vertretenden mussten den einzelnen Hypothesen eine Punktzahl zwischen 1 und 10 zuordnen, wobei 1 bedeutet, dass der Faktor «keine Rolle spielt» und 10, dass er «zentral ist». Die Punktzahlen wurden bei der Analyse zur besseren Übersicht zu Paaren zusammengefasst (1–2, 3–4, 5–6, 7–8, 9–10).

²¹ Das methodische Vorgehen zur Identifikation und Präzisierung der Erfolgsfaktoren-Hypothesen wird in Beilage 2.2 erläutert.

Erfolgsfaktoren-Hypothesen	
H1	Vielfältiger Kompetenzenmix im obersten Leitungsorgan und in der Geschäftsleitung
H2	Anwendung von Standards
H3	Gezielte Akquisitionsstrategie am Markt
H4	Selbstbewusste Diversifikationsstrategie zur Auswahl von Tätigkeitsbereichen bzw. Wirtschaftsbranchen
H5	Selbstbewusste Fokussierungsstrategie zur Auswahl von Tätigkeitsbereichen bzw. Wirtschaftsbranchen
H6	Gute Zusammenarbeit mit den zuweisenden Stellen
H7	Vielfalt des Leistungsangebots zur Unterstützung der Arbeitstätigkeit
H8	Genügend breiter Handlungsspielraum bei der Auswahl der Klientinnen und Klienten durch die Organisation
H9	Lohnmodelle für die Klientinnen und Klienten, die deren eingeschränkter Produktivität entsprechen
H10	Zusätzliche Anreize für die Klientinnen und Klienten, neben dem Lohn
H11	Klares Vorgehen bei der Eruierung des Bedarfs nach Anschlusslösungen für die Klientinnen und Klienten
H12	Vielfalt an möglichen Anschlusslösungen für die Klientinnen und Klienten
H13	Vielfalt an Kompetenzen der (regulären) Mitarbeitenden in Bezug auf Hard Skills (d.h. berufliche Kompetenz)
H14	Vielfalt an Kompetenzen der (regulären) Mitarbeitenden in Bezug auf Soft Skills (d.h. persönliche, soziale und methodische Kompetenzen)
H15	Zusätzliche Anreize für die (regulären) Mitarbeitenden, neben dem Lohn
H16	Aktive Partizipation der Klientinnen und Klienten am Leben bzw. am Entscheidungsprozess der Organisation
H17	Mit den Leistungsfinanzierern klar vereinbarte Ziele

Tabelle 1: Hypothesen zu strategischen und organisatorischen Erfolgsfaktoren der USBI

	Faktor						Faktor				
	spielt keine Rolle		ist zentral				spielt keine Rolle		ist zentral		
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
H1	0	2	3	7	6	H10	4	2	4	7	1
H2	2	2	3	9	2	H11	0	2	6	7	3
H3	4	1	4	6	3	H12	0	2	4	8	4
H4	2	1	2	6	7	H13	0	2	1	6	9
H5	7	1	2	5	3	H14	0	0	2	4	12
H6	1	0	3	2	12	H15	3	1	5	6	3
H7	0	1	3	8	6	H16	1	5	6	3	3
H8	0	3	3	3	9	H17	3	3	3	3	6
H9	3	2	3	7	3						

Tabelle 2: Selbsteinschätzung der strategischen und organisatorischen Erfolgsfaktoren durch die USBI (Detail)

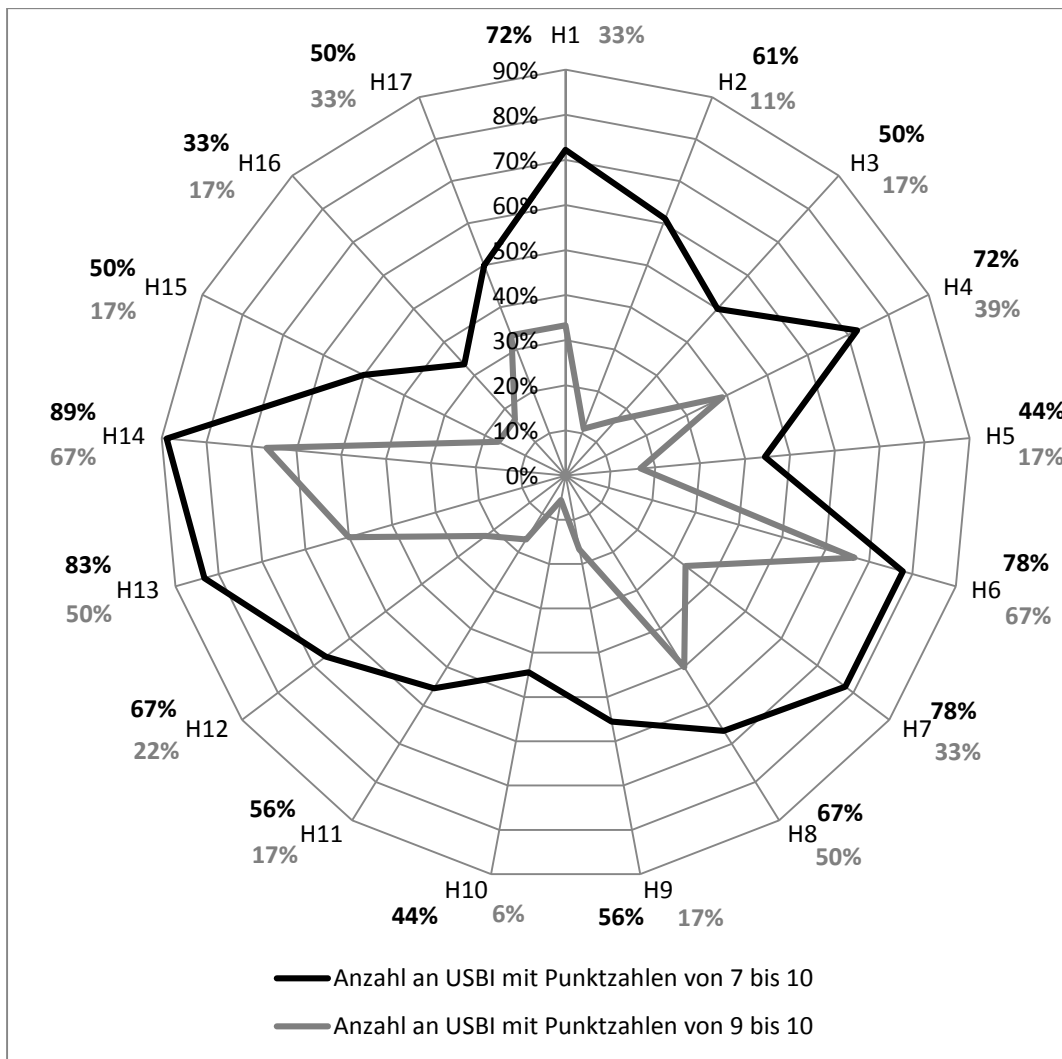


Abbildung 3: Selbsteinschätzung der strategischen und organisatorischen Erfolgsfaktoren durch die USBI (Zusammenfassung)

In Abbildung 3 ist der Anteil der Organisationen ersichtlich, die pro Erfolgsfaktor eine Punktzahl von 7 bis 10 (schwarze Linie) oder von 9 bis 10 (graue Linie) angegeben haben, also den jeweiligen Erfolgsfaktor als relevant bis sehr relevant für die eigene Organisation eingeschätzt haben. Aufgrund der Annahme, dass nur Hypothesen, die in mindestens 50% der befragten Unternehmen 7 Punkte und mehr erhalten haben, potenzielle Erfolgsfaktoren sein können, wurden vierzehn mögliche Erfolgsfaktoren identifiziert.

Die folgenden Erfolgsfaktoren werden demnach als bedeutsam angesehen und finden sich geordnet nach abnehmender Relevanz:

- Die Faktoren H13 «Vielfalt an Kompetenzen der (regulären) Mitarbeitenden in Bezug auf Hard Skills» und H14 «Vielfalt an Kompetenzen der (regulären) Mitarbeitenden in Bezug auf Soft Skills» schätzen 83% bzw. 89% der USBI als hochrelevant ein. Keine einzige Organisation hat diesen beiden Erfolgsfaktoren eine Punktzahl unter 4 zugeordnet. Dagegen gibt es viele Organisationen, die sie mit 9 oder 10 Punkten bewertet haben (50% der Organisationen für H13 und 67% der Organisationen für H14).
- Als sehr relevant gelten auch die Faktoren H6 «Gute Zusammenarbeit mit den zuweisenden Stellen» und H7 «Vielfalt des Leistungsangebots zur Unterstützung der Arbeitstätigkeit» (7 und mehr Punkte für beide Erfolgsfaktoren bei 78% der befragten USBI bzw. weniger als 4 Punkte

nur bei 11%). 12 von 18 USBI (67%) haben H6 die höchsten Punktzahlen (9–10) verliehen, während 6 Organisationen (33%) auch H7 als ähnlich relevant bewertet haben.

- Die Erfolgsfaktoren H1 «Vielfältiger Kompetenzmix im obersten Leitungsorgan und in der Geschäftsleitung», H4 «Selbstbewusste Diversifikationsstrategie zur Auswahl von Tätigkeitsbereichen bzw. Wirtschaftsbranchen», H8 «Genügend breiter Handlungsspielraum bei der Auswahl der Klientinnen und Klienten durch die Organisation» und H12 «Vielfalt an Anschlusslösungen für die Klientinnen und Klienten» gehören für 72% (H1 und H4) bzw. 67% (H8 und H12) der Organisationen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren und scheinen somit eine bedeutende Rolle zu spielen. Von diesen Faktoren hat H8 von einer grösseren Anzahl USBI (9 von 18 oder 50%) die höchsten Punktzahlen (9–10) erhalten.
- Weniger eindeutig ist die Evidenz bei den Faktoren H2 «Anwendung von Standards» (61% mit Punktzahlen von 7 und mehr), H11 «Klares Vorgehen bei der Eruiierung des Bedarfs nach Anschlusslösungen für die Klientinnen und Klienten» (56%), H9 «Lohnmodelle für die Klientinnen und Klienten, die deren eingeschränkter Produktivität entsprechen» (56%), H3 «Gezielte Akquisitionsstrategie am Markt» (50%), H15 «Zusätzliche Anreize für die (regulären) Mitarbeitenden, neben dem Lohn» (50%) und H17 «Mit den Leistungsfinanzierern klar vereinbarte Ziele» (50%). Bei letzterem Faktor besteht, in Verbindung mit dem durchschnittlich als bescheiden eingeschätzten Formalisierungsgrad der Ziele (vgl. weiter unten im Kapitel), ein gewisser Klärungsbedarf hinsichtlich der Rolle und Ausgestaltung von Zielvereinbarungen.
- Vergleichsweise weniger relevant für die USBI scheinen die Erfolgsfaktoren H5 «Selbstbewusste Fokussierungsstrategie zur Auswahl von Tätigkeitsbereichen bzw. Wirtschaftsbranchen», H10 «Zusätzliche Anreize für Klientinnen und Klienten, neben dem Lohn» (bei beiden 44% der befragten Unternehmen mit Punktzahlen von 7 und mehr) und H16 «Aktive Partizipation der Klientinnen und Klienten am Leben bzw. am Entscheidungsprozess der Organisation» (33%). Dieses Ergebnis scheint den Eindruck zu bestätigen, dass Partizipationsanliegen für Schweizer USBI im Vergleich zu anderen Ländern eine untergeordnete Rolle spielen.²²

4.1.2 Beschreibung der Erfolgsfaktoren

Im nun folgenden Abschnitt werden die gemäss Selbsteinschätzung der USBI-Geschäftsleiterinnen und -Geschäftsleiter relevantesten Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 4.1.1) anhand der betriebswirtschaftlichen Literatur präzisiert. Weil einige Erfolgsfaktoren thematisch miteinander verwandt sind, erfolgt die Präzisierung im weiteren Verlauf des Kapitels pro Themenbereich, wobei verwandte Faktoren zusammengefasst werden.

Für jeden Erfolgsfaktor werden einzelne Merkmale identifiziert, die zu ihrer besseren Veranschaulichung beitragen sollen.

²² Eine Vertiefung dieses anscheinend wenig relevanten Aspekts wird in Beilage 2.6 geleistet.

Vielfalt an Kompetenzen der (regulären) Mitarbeitenden

Der wichtigste Erfolgsfaktor für USBI liegt offenbar darin, die Vielfalt an Kompetenzen der (regulären) Mitarbeitenden zugunsten der ebenso vielfältigen Klientenbedürfnisse einzusetzen.²³

Die Relevanz dieses Aspekts ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur breit untersucht. Dabei gelten Hard Skills (d.h. fachliche und berufliche Kompetenzen) und Soft Skills (d.h. persönliche, soziale und methodische Kompetenzen) immer mehr als gleichbedeutend. Gemäss Robles (2012, S. 455–460) ist die heutige Wirtschaft auf Mitarbeitende angewiesen, die nicht nur die notwendigen Hard Skills, sondern auch eine Vielfalt an Soft Skills anbieten können.

Nach Gunsch (2005, S. 109–111) sollten heutzutage sowohl soziale Organisationen als auch traditionelle Unternehmen neben den spezifischen Fachkompetenzen über eine ganze Reihe von persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügen, um in angemessener Weise auf die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten eingehen zu können. Soft Skills werden mit Blick auf den Erfolg einer sozialen Organisation sogar als wichtiger als Hard Skills eingeschätzt.

Schwarb (2008, S. 124–127) bestätigt die Notwendigkeit, dem «strategischen Personalmanagement» in Sozialfirmen eine höhere Priorität zuzuordnen, weil dies ihre Leistungsfähigkeit beeinflusst. Vor allem folgende Elemente sind erfolgversprechend:

- Entwicklung einer konsistenten Personalpolitik und -strategie;
- Bereitstellung von genügenden Ressourcen für das Personalmanagement;
- Aufbau einer echten Personalentwicklung, die Karriere- und/oder Bildungsgelegenheiten anbietet;
- persönlichkeitsfördernde Anstellungs- und Arbeitsbedingungen.

Wenn man nun die Hard Skills und die Soft Skills der (regulären) Mitarbeitenden der USBI-Stichprobe aus dem Blickwinkel des Kompetenzmix betrachtet, lässt sich Folgendes feststellen:

- In 6 Organisationen zeigt sich ein Kompetenzmix von mindestens 4 (von 7) Fachbereichen. Die am meisten genannten Fachbereiche sind (in abnehmender Reihenfolge) «Technik», «Soziale Arbeit», «Arbeitsagogik» und «Management/Verwaltung» (vgl. Abbildung 18 im Anhang).
- 11 Organisationen verlangen von Mitarbeitenden mindestens 7 und 15 Organisationen mindestens 5 der 8 im Fragebogen vorgegebenen Soft Skills. Die am meisten genannten Soft Skills sind «Wertschätzung und Anerkennung», «Kommunikation», «Motivationsfähigkeit», «Toleranz und Respekt» und «Mediation/Konfliktfähigkeit» (vgl. Abbildung 19 im Anhang).

Bei den Soft Skills scheint also die Bandbreite noch grösser zu sein als bei den Ausbildungsbereichen.

Der relativ hohe Anteil an Mitarbeitenden, die im Fachbereich «Management/Verwaltung» ausgebildet sind, hat wohl damit zu tun, dass gewisse USBI in diesen Bereichen entsprechende Dienstleistungen auf dem Markt erbringen. In solchen Fällen kann daher die bestehende Kompetenz in «Management/Verwaltung» einer technischen Kompetenz gleichgestellt werden.

Einige befragte USBI legen bei ihren regulären Mitarbeitenden ein besonderes Augenmerk auf die Kompetenzen, die die professionelle Führung ihrer Organisation sicherstellen: Es kommen dort Profis zum Einsatz, die sowohl in der Lage sind, ihre verschiedenen Kenntnisse und Kompetenzen selbstständig anzuwenden, als auch bereit sind, sie im Rahmen einer fruchtbaren Zusammenarbeit mit anderen in der USBI tätigen Profis anzuwenden.²⁴

In Bezug auf die Kompetenzen ist das Modell einer grossen Stiftung, die mehrere Eingliederungsfirmen betreibt, von besonderem Interesse: Dort spielt das hybride Kompetenzprofil des Leiters,

²³ Dies wird sinnbildlich in Zitat Z1 ausgedrückt.

²⁴ Diese Zusammenarbeit setzt aber voraus, dass diese Kenntnisse und Kompetenzen geteilt und ausgetauscht werden (vgl. Zitat Z2).

welches sich durch eine Kombination von sowohl technischen als auch sozialen Kompetenzen auszeichnet, eine besonders wichtige Rolle.

Schliesslich wird von einem USBI die Wichtigkeit des persönlichen Einsatzes und des beruflichen Netzwerks der (regulären) Mitarbeitenden betont.

Zusammenarbeit mit den zuweisenden Stellen und Handlungsspielraum der USBI im Zuweisungsprozess

Wie unter Punkt 4.1.1 erläutert, wird auch eine «gute Zusammenarbeit mit den zuweisenden Stellen» als sehr wichtig eingeschätzt. Was darunter konkret zu verstehen ist, lässt sich jedoch nicht einfach festlegen. Im Rahmen der Onlinebefragung blieb die Aufforderung zu einer Präzisierung fast überall unbeantwortet. Nur ein USBI gibt an, eine proaktive Haltung der USBI gegenüber den zuweisenden Stellen sei zu empfehlen, um auf die Klientenbedürfnisse abgestimmte, massgeschneiderte Lösungsvorschläge entwickeln zu können.

Die Wichtigkeit von Zusammenarbeit wird im Rahmen einer jüngeren Überblicksstudie von Bieri et al. (2013, S. 63) zu Formen der interinstitutionellen Zusammenarbeit zwischen Arbeitslosenversicherung, Invalidenversicherung, Sozialhilfe und Berufsbildung als ein «unabdingbares Instrument in der beruflichen Eingliederung von Erwerbslosen» betont. Die Ergebnisse lassen sich sinngemäss auf die Zusammenarbeit zwischen zuweisenden Stellen und USBI übertragen, insofern auch diese Zusammenarbeit der beruflichen Integration von Klientinnen und Klienten dient. Förderlich sind Formen informeller und kontinuierlicher Zusammenarbeit mit geringem Zusatzaufwand für Koordination und Informationsaustausch; wichtig sind ebenso die Kontinuität der Zusammenarbeit sowie eine Verständigung über Ziele, Potenzial und Vorgehensweisen im Einzelfall.

Eine weitere Dimension der Zusammenarbeit ist in diesem Zusammenhang von grosser Bedeutung: der Handlungsspielraum der USBI bei der Auswahl der Klientinnen und Klienten oder, anders gesagt, der Umfang des Mitspracherechts eines USBI mit Blick auf die Zuweisung von Klientinnen und Klienten. Zu vermuten ist, dass ein grösserer Handlungsspielraum mit einer höheren Eignung der Klientinnen und Klienten für die vorgesehene berufliche Tätigkeit in der Organisation einhergeht und eine erfolgreiche Anstellung und die Gewährleistung guter zukünftiger Eingliederungsperspektiven umso wahrscheinlicher ist.

Wenn man die USBI-Stichprobe näher analysiert (vgl. Tabelle 10 im Anhang), ist die Zuweisungsart «Anstellung bei Zustimmung aller beteiligten Akteure» am meisten verbreitet. An zweiter Stelle folgt die «Zuweisung mit Ablehnungsmöglichkeit» und an dritter Stelle die «Anstellung aufgrund eines selbstständigen Entscheids der Organisation». Der Handlungsspielraum für die USBI scheint insgesamt recht breit; Zuweisungen ohne Möglichkeit, abzulehnen – wobei es verschiedene Nuancen gibt²⁵ –, sind praktisch kaum zu finden.

Insgesamt kann die Meinung vertreten werden, dass die Anstellung der Klientinnen und Klienten umso zweckmässiger erfolgt, je breiter der Handlungsspielraum der Organisation bei der Auswahl ist, mit eindeutigen Vorteilen für die Produktivität der USBI und die Wiedereingliederung der Klientinnen und Klienten in den regulären Arbeitsmarkt. Ungeklärt bleibt aber in dieser Hinsicht der Umgang mit besonders benachteiligten Klientinnen und Klienten, die im schlimmsten Fall einem zu harten Risikoselektionsprozess unterliegen.

²⁵ Vgl. Zitate Z3, Z4 und Z5.

Vielfalt des Leistungsangebots zur Unterstützung der Arbeitstätigkeit

Aus der Literatur wird deutlich, dass ein vielfältiges Leistungsangebot einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Fryszter (2005, S. 294–296) stellt fest, dass sich seit Ende der 1980er- bzw. der 1990er-Jahre die Idee verbreitet hat, der beste Weg zur sozialen und beruflichen Wiedereingliederung von benachteiligten Personen sei die Anpassung der Leistungen auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen. Aus diesem Grund haben soziale Organisationen begonnen, die Leistungen zugunsten ihrer Klientinnen und Klienten sowohl in Bezug auf die berufliche Wiedereingliederung (z.B. Ausbildung, Coaching, Diversifizierung des Beschäftigungsangebots) als auch in Bezug auf das Angebot von begleitenden Leistungen (z.B. in den Bereichen Wohnen, Verpflegung und Freizeit) zu diversifizieren.

Hinweise zu deren Gewichtung finden sich in einer Studie, die arbeitsmarktliche Massnahmen (AMM) und deren Effekte auf die Erhöhung der Bewerbungschancen untersuchte (Morlok et al. 2014). Demnach sind Massnahmen erfolgreich, die Arbeitsgelegenheiten, berufliche Standortbestimmungen und Bewerbungsunterstützung sowie Sprach- und Fachkurse anbieten, vor allem wenn sie gleichzeitig eine individuelle Begleitung enthalten (kleine Gruppen, Coaching, modularer Aufbau) (a.a.O., S. 57).

Ein Blick auf die USBI-Stichprobe zeigt eine tendenziell breite Leistungspalette zugunsten der Klientinnen und Klienten. Neben Arbeitsplätzen bestehen Leistungen wie «Coaching und Unterstützung bei der Eingliederung in den regulären Arbeitsmarkt» (12 USBI), «Ausbildung» (10 USBI) und «psychosoziale und/oder sozialpädagogische und/oder therapeutische Beratung/Begleitung (Unterstützung in nicht finanziellen Angelegenheiten)» (7 USBI). Wenn man die drei Arten von Leistungen, die üblicherweise die Arbeitstätigkeit der Klientinnen und Klienten in den USBI flankieren (d.h. Ausbildung, Beratung und Coaching), insgesamt betrachtet, bieten 10 von 18 Organisationen mindestens zwei davon an.²⁶

Ausserdem nannten die befragten USBI die Tendenz zur Ausweitung des Leistungsangebots im Integrationsbereich und die Entwicklung gezielter Unterstützungsprojekte zur Verschuldungsbekämpfung.²⁷ Insgesamt scheint die folgende Aussage plausibel: je breiter das Leistungsspektrum der Organisation, desto erfolgreicher die Anstellung der Klientinnen und Klienten.

Vielfältiger Kompetenzmix der obersten Leitungsorgane und der Geschäftsleitung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist die Meinung verbreitet, dass ein vielfältiger Kompetenzmix der obersten Leitungsorgane und der Geschäftsleitung ein Erfolgsfaktor sein könnte (Baysinger und Butler 1985, S. 108f.).

Für jede teilnehmende USBI wurden folgende Merkmale erfasst:

- die Fachbereiche, in denen die Mitglieder des obersten Leitungsorgans ausgebildet sind. Diese Information lässt auf bestehende Kompetenzen schliessen und erlaubt die Annahme, dass sich eine bestimmte fachliche Denkweise im obersten Leitungsorgan der USBI Gehör verschaffen kann (vgl. Abbildung 20 im Anhang);
- die wirtschaftlichen Branchen, in denen die Mitglieder der obersten Leitungsorgane tätig sind oder waren. Anders als bei der Ausbildung stehen hier die Marktkenntnisse im Vordergrund (idealerweise in einem Tätigkeitsbereich oder einer Wirtschaftsbranche, in der auch das USBI tätig ist), um den Zugang zu einem beruflichen Netzwerk zu ermöglichen sowie um eine «Re-

²⁶ Neben der Vielfalt des Leistungsangebots spielt die Qualität der angebotenen Leistungen eine entscheidende Rolle und kann als Erfolgsfaktor betrachtet werden. Die Qualitätsmessung der Leistungen wurde im Rahmen der vorliegenden Studie aber nicht berücksichtigt.

²⁷ Mit Bezug auf die Verschuldungsbekämpfung ist Zitat Z6 bedeutungsvoll.

präsentativität» (von Schnurbein 2008, S. 163f.) der USBI gegenüber ihren Stakeholdern sicherzustellen (vgl. Abbildung 21 im Anhang)²⁸;

- die Erwartungen der Geschäftsleitenden bezüglich der Kompetenzen des obersten Leitungsorgans (vgl. Abbildung 22 im Anhang);
- die Fachbereiche, in denen die Mitglieder der Geschäftsleitung ausgebildet wurden (vgl. Abbildung 23 im Anhang).

Wenn man alle drei Aspekte, Ausbildungsfachbereiche, Wirtschaftsbranchen und erwartete Kompetenzen, betrachtet, können Hinweise auf eine mögliche Kompetenzmixstrategie erkannt werden:²⁹

- Bei zwei Dritteln der Organisationen sind mindestens 4 von 11 im Fragebogen vorgegebenen Fachbereichen im obersten Leitungsorgan vertreten.
- Bei 61% der Organisationen stammen die Mitglieder des obersten Leitungsorgans aus mindestens 4 von 11 der vorgegebenen Wirtschaftsbranchen.
- Bei 78% der Organisationen werden von den Geschäftsleitenden mindestens 4 von 10 Kompetenzen im obersten Leitungsorgan erwartet.
- Bei 39% der Organisationen sind mindestens 4 von 11 vorgeschlagenen Fachbereichen in der Geschäftsleitung vertreten.

Die am meisten vertretenen Ausbildungsfachbereiche und Wirtschaftsbranchen sind (in abnehmender Reihenfolge):

- «Wirtschaftswissenschaften bzw. Management», «Recht», «Technik» und «Gesundheit/Pflege» bei den Fachbereichen im obersten Leitungsorgan;
- «Öffentliche Verwaltung», «Gesundheit» und «Industrie und Gewerbe» bei den Wirtschaftsbranchen im obersten Leitungsorgan;
- «Kompetenzen in der strategischen Führung», «Finanzkompetenzen», «Allgemeine Managementkompetenzen», «Kenntnisse über die Sozialversicherungssysteme» und «Vernetzung mit der Politik» bei den Kompetenzen, die Geschäftsleitende im obersten Leitungsorgan erwarten;
- «Wirtschaftswissenschaften / Management» und «Soziale Arbeit / Sozialpädagogik / Arbeitsagogik» bei den in der Geschäftsleitung vertretenen Fachbereichen.

Besonders zu erwähnen ist, dass kein Mitglied vom obersten Leitungsorgan einer USBI in einer Dachorganisation beruflich tätig war oder ist. Relativ häufig sind die Mitglieder jedoch Vertreterinnen und Vertreter der öffentlichen Verwaltung (typischerweise leitende Beamte, die bei den zuweisenden Stellen tätig sind oder waren). Dies kann für USBI zahlreiche Vorteile mit sich bringen, wie Förderung eines allgemeinen Erfahrungsaustauschs, nähere Kenntnisse seitens der Finanzierer über das Leistungsangebot, bessere Beziehungen mit einzelnen zuweisenden Stellen, Verbesserung der institutionellen Zusammenarbeit (dieser Aspekt ist besonders wichtig für USBI, die auf verschiedene Klientengruppen fokussiert sind) oder Kontakte mit anderen öffentlichen (kantonalen oder kommunalen) Stellen bei der Akquise von neuen Aufträgen bzw. Mandaten.³⁰

Zu erwähnen ist auch der relativ hohe Anteil von Geschäftsleitenden, die von ihrem obersten Leitungsorgan «Kompetenzen im operativen Alltagsgeschäft» erwarten. Dieses Ergebnis widerspie-

²⁸ Die Anzahl der Mitglieder pro Wirtschaftsbranche im obersten Leitungsorgan wurde nicht erhoben. Aus diesem Grund geben die angegebenen Zahlen Auskunft über die Vertretung der einzelnen Branchen im obersten Leitungsorgan, nicht darüber, welche Fachbereiche bzw. Wirtschaftsbranchen gegenüber anderen überwiegen.

²⁹ Dies verdeutlicht u.a. Zitat Z7.

³⁰ Die Zusammensetzung des obersten Leitungsorgans aus Mitgliedern unterschiedlicher beruflicher Herkunft wird auch vom Geschäftsleiter eines grossen USBI beschrieben (vgl. Zitat Z8).

gelt die im Rahmen der zweiten Phase des INSOCH-Projekts gesammelten Erfahrungen einiger USBI, dass einzelne Mitglieder des obersten Leitungsorgans regelmässig in das operative Tagesgeschäft eingriffen, wenn sie mangelnde Kompetenzen oder Ressourcen in der Geschäftsleitung – oder gar auf den unteren Kader- und Mitarbeiterstufen – feststellten.³¹

In einigen leitfadengestützten Interviews wurden ausserdem folgende Erfolgsmerkmale angegeben:

- Präsenz von erfahrenen (oft ehemaligen) Unternehmern, deren Kompetenz in der Chancennutzung und Unternehmensbildung als unersetzlich und komplementär zu eher managementausgerichteten Kompetenzen gilt;
- durch den vielfältigen Kompetenzenmix in der Geschäftsleitung ermöglichter Einsatz von schlank gestalteten Governance-Modellen, die auf die Bildung von kleinen Arbeitsgruppen für die Behandlung von spezifischen Problembereichen gestützt sind;³²
- Übernahme einer Position in der Geschäftsleitung durch Klientinnen und Klienten;³³
- Fähigkeit der USBI-Vorgesetzten, als Partner bei der Lösung von Problemen zu agieren, die sich bei der Pflege der individuellen Beziehung zwischen Klientinnen und Klienten und zuweisenden Stellen – und mit damit verbundenen Reglementen und Vorschriften – ergeben.

Gezielte und selbstbewusste Marktstrategie

Eine gezielte und selbstbewusste Marktstrategie stellt in mehrerer Hinsicht einen Erfolgsfaktor dar. Eine solche Strategie dürfe nicht dem Zufall überlassen werden, sondern solle die Grundlage für kohärente Entscheide und klare Aktionspläne liefern (Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007).

In Anlehnung an Airoidi, Brunetti und Coda (2005, S. 297–331) und Pellicelli (2005, S. 25–42) können folgende Beispiele zu strategischen Stossrichtungen genannt werden, die auch für USBI besonders relevant erscheinen: (a) eine strukturierte Ausgestaltung der Produktpalette, insbesondere die Definition von Kern- und Nebenprodukten; (b) eine kohärente Entwicklung der Aktivitäten ausgehend von den bestehenden Tätigkeitsbereichen (mit entsprechenden Vorteilen aus der Anwendung und Entwicklung von etablierten Vorgehensweisen und im Unternehmen bestehendem Know-how); (c) die geplante Ausweitung auf neue Tätigkeitsbereiche und die Vermarktung von neuen Produkten und Dienstleistungen; (d) das Matching zwischen den Kompetenzen der Mitarbeitenden und den Anforderungen der verschiedenen Tätigkeitsbereiche.

Die Ausrichtung einer Marktstrategie kann aus verschiedenen Perspektiven analysiert werden. Eine Perspektive bezieht sich auf die Kundenakquisition für Produkte und Dienstleistungen, die am Markt angeboten werden (vgl. Abbildung 24 im Anhang). Diesbezüglich ist hervorzuheben, dass nur 4 USBI angeben, sie würden eine unspezifische Akquisitionsstrategie anwenden, während die anderen eine oder mehrere Kundenzielgruppen anvisieren.

Eine Analyse der USBI-Stichprobe zeigt eine abwechslungsreiche Branchenlandschaft. Mit dem INSOCH-Fragebogen wurden 16 Wirtschaftsbranchen untersucht, zuzüglich 2 «Sonstige» (für Industrie- und Handwerkstätigkeiten bzw. für Dienstleistungen). Für die 18 an dieser Studie teilnehmenden USBI zeigt sich, dass sie im Durchschnitt in 5 Branchen tätig sind. 6 Organisationen geben an, in mehr als 5 Branchen tätig zu sein (Höchstwert: 13), weitere 8 Organisationen nennen zwischen 3 und 5 Branchen und nur 4 Organisationen geben weniger als 3 Branchen an.

³¹ Ein typisches Beispiel hierfür ist ein Vereinsvorstandsmitglied, das über langjährige Berufserfahrung im Topmanagement eines führenden Grossverteilers verfügt und in seiner Tätigkeit für das USBI konkrete (Budgetierungs- und Controlling-)Tools zur Stärkung der Verantwortung des Küchenchefs einführte.

³² Vgl. Zitat Z9. In anderen Kontexten ist der Ansatz bei der Themenbehandlung aber wenig strukturiert (vgl. Zitat Z10).

³³ Vgl. Zitat Z11.

Der Entscheid für eine tendenzielle Fokussierung (auf einen oder wenige Tätigkeitsbereiche) bzw. eine tendenzielle Diversifikation (auf mehrere Tätigkeitsbereiche) ist von den Besonderheiten der einzelnen Marktbranchen oder gar der Marktsegmente abhängig. Wichtig ist, dass ein solcher Entscheid bewusst von Fall zu Fall getroffen wird. Diesbezüglich spielt nicht nur «ein tiefes Verständnis des Konkurrenzumfelds» (Grant/Jordan, 2012) eine Schlüsselrolle, sondern auch «eine objektive Bewertung der verfügbaren Ressourcen» (a.a.O.), d.h. die Kompetenzen und Fähigkeiten der Klientinnen und Klienten, die eine USBI beschäftigt.

Die Strategieausrichtung in Bezug auf Fokussierung bzw. Diversifizierung der Produkte und Dienstleistungen bzw. Tätigkeitsbereiche und Wirtschaftsbranchen in der USBI-Stichprobe zeigt auf den ersten Blick, dass Diversifikationsstrategien wenig verbreitet sind (vgl. Abbildung 25 im Anhang). Ein USBI hat im Interview sogar angegeben, es bestehe das konkrete Risiko, einen Grosskunden zu verlieren, der die Organisation unter starken finanziellen Druck setze. Solche Risiken treten u.a. häufig bei öffentlichen Aufträgen auf. Eine detaillierte Analyse der Antworten zeigt, dass nur drei Organisationen eine deutliche Präferenz für eine Diversifikationsstrategie oder eine Fokussierungsstrategie haben. Vier Organisationen geben im Weiteren an, sie würden eine Fokussierungsstrategie verfolgen, aber bei der Selbsteinschätzung der Erfolgsfaktoren eine Diversifikationsstrategie klar bevorzugen.³⁴

Die Fähigkeit eines USBI, (neue) Strategien zu erarbeiten, spielt beim Ausbau des Produkt- und Dienstleistungsangebots und bei der Erschliessung neuer Tätigkeitsbereiche bzw. Wirtschaftsbranchen eine besonders wichtige Rolle. Das Identifizieren von (Markt-)Risiken und die anschließende Erarbeitung konkreter Massnahmen (z.B. Akquise neuer Kunden, Ausweitung der Tätigkeit in neue Wirtschaftsbranchen, Erschliessung neuer Produkt- oder Dienstleistungsnischen usw.) stellen sowohl eine Herausforderung als auch einen Erfolgsfaktor dar.

In den vergangenen zehn Jahren haben 15 von 18 USBI (d.h. 83%) neue Tätigkeitsbereiche bzw. Wirtschaftsbranchen erschlossen oder das Angebot massgeblich umgestaltet. Dabei wurden folgende Stossrichtungen genannt:

- Aufbau neuer Geschäftsbereiche aufgrund einer bestehenden Kundennachfrage;
- Entwicklung von Geschäftsbereichen angesichts neuer Trends (z.B. Ausweitung der Recyclingtätigkeiten, Umwandlung von der traditionellen zur biologischen landwirtschaftlichen Produktion mit Biozertifizierung, Aufbau von Onlineshops);
- Entwicklung von Geschäftsbereichen gemäss dem «Alles-aus-einer-Hand»-Prinzip (z.B. Reinigung – Gärtnerei – Hauswartung);
- Entwicklung von Geschäftsbereichen entlang der gleichen Wertkette (z.B. Restaurant – Catering – Hotellerie);
- Übernahme und Umbau von Betrieben, die entweder existenziell gefährdet sind oder wo die Nachfolge nicht geregelt ist (ein USBI gibt sogar an, in den letzten vier Jahren zwölf Betriebe übernommen und umgebaut zu haben). Dabei erscheint eine Übernahme dann besonders sinnvoll, wenn es möglich ist, im USBI bereits bestehende Kompetenzen zu ergänzen oder komplementäre Kompetenzen zu erwerben, bis hin zum Aufbau einer gesamten Lieferkette;
- Identifikation von erfolgversprechenden oder sogar schon rentablen Nischantätigkeiten, die eine klare Positionierung der USBI auf dem Markt erleichtern können.³⁵

³⁴ Diese Ambiguität könnte zwei Gründe haben, (1) Anwendung unterschiedlicher Strategien für verschiedene Wirtschaftsbranchen durch dieselbe USBI und/oder (2) Missverständnis mit Blick auf das Referenzobjekt der Fokussierung oder Diversifikation (Wirtschaftsbranche oder einzelner Tätigkeitsbereich). Zum Beispiel könnte die Eröffnung eines Restaurationsbetriebs für ein in der Hotellerie tätiges USBI entweder als Fokussierung (auf die Wirtschaftsbranche Hotellerie/Gastronomie) oder als Diversifikation (vom Hotelbetrieb zum Restaurationsbetrieb) betrachtet werden.

³⁵ Die Nischenmärkte sind mit der Thematik des Konkurrenzverbots stark verknüpft. Dieses Thema wird im Rahmen der Perspektive der Sozialwerke behandelt.

Insgesamt betrachtet, scheinen die USBI die Bedeutung einer klaren strategischen Ausrichtung erkannt zu haben (vgl. die oben erwähnte Tatsache, dass vom obersten Leitungsorgan vor allem Kompetenzen in der strategischen Führung erwartet werden). Jedoch kann eine erfolgreiche Marktstrategie auch vom Zusammenspiel wenig greifbarer Elemente – z.B. einer regelmässigen Netzwerkaktivität mit der Kundschaft oder der Mund-zu-Mund-Werbung – beeinflusst werden.³⁶

Vielfalt an möglichen Anschlusslösungen für die Klientinnen und Klienten

Die Wiedereingliederung ins Arbeitsleben stellt oft eine Herausforderung für Klientinnen und Klienten dar.³⁷ Von besonderem Interesse sind daher die Überprüfung des Bedarfs und des bestehenden Angebots an Anschlusslösungen.

Hierzu zeigt die Stichprobe folgende Ergebnisse:

- Die Überprüfung des Bedarfs an Anschlusslösungen erfolgt in den meisten Fällen durch die Organisation. Bedeutend ist auch die Anzahl Fälle, in denen die zuweisende Stelle für die Überprüfung zuständig ist (üblicherweise unter Einbezug der Organisation) bzw. in denen die Klientinnen und Klienten den Impuls zur Überprüfung geben (vgl. Tabelle 11 im Anhang).
- Die beiden am meisten genannten Anschlusslösungen sind «Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt» und «Übertritt in eine andere Organisation zur sozialen und beruflichen Integration». Die fünf weiteren Antwortmöglichkeiten wurden aber ebenfalls mehrfach genannt (vgl. Tabelle 12 im Anhang).

Insgesamt bestätigt sich die Aussage, dass eine bedeutende Anzahl von USBI mit Klientinnen und Klienten arbeitet, die nicht unmittelbar vor der Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt stehen, und daher Leistungen in verschiedenen Stadien der Wiedereingliederungskette anbietet.³⁸

Anwendung von Standards

Die Anwendung von Standards ist seit Jahren an der Tagesordnung, sowohl für private als auch für öffentliche und Non-Profit-Unternehmen. Immer wieder taucht die Frage auf, wie es um das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Implementierung und Aufrechterhaltung solcher Standards bestellt sei.³⁹ Eine definitive Antwort steht aus, aber viele befragte USBI scheinen in solchen Standards einen Erfolgsfaktor zu sehen.

Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, welche Qualitäts-, Rechnungslegungs- und Governance-Standards in den befragten USBI relevant sind. Ihre Erfolgsmerkmale können aufgrund der betriebswirtschaftlichen Literatur beispielhaft (d.h. für die wichtigsten Standards) wie folgt zusammengefasst werden:

- Bei Qualitätsmanagementstandards nach der ISO-9000-Reihe⁴⁰ lassen sich gemäss Mainardi et al. (2010, S. 22–24) positive Einflüsse in folgenden Bereichen erzeugen: Systematisierung und Reorganisation der Geschäftsprozesse, Austausch von Wissen, Professionalität der Arbeit, Annäherung an die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten, Transparenz und Bereit-

³⁶ Vgl. Zitat Z13.

³⁷ Vgl. Zitat Z14.

³⁸ Diese Hypothese findet auch in einigen Interviews eine direkte Bestätigung (vgl. Zitat Z15). Organisationen, die trotzdem in der Lage sind, Klientinnen und Klienten in den regulären Arbeitsmarkt zu vermitteln, wenden in dieser Hinsicht ein strukturiertes Vorgehen an (vgl. Zitat Z16), welches u.a. den Aufbau eines Netzwerks mit anderen Unternehmen vorsieht (vgl. Zitat Z17).

³⁹ Auch bei grösseren Organisationen ist der mit einem Qualitätsmanagementsystem verbundene Mehrwert umstritten. Vor allem wird von einigen USBI auf die Gefahr einer Überbürokratisierung hingewiesen (vgl. Zitate Z18 und Z19).

⁴⁰ Die ISO-Normen sind weltweit bekannte und angewendete Standards für Prozesse einer Organisation. Die Normen der ISO-9000-Reihe beziehen sich auf Standards für Qualitätsmanagementsysteme.

schaft zur Veränderung. Die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Umsetzung eines solchen Standards hat ferner einen Verstärkungseffekt. Qualitätsmanagementsysteme können also wichtige Instrumente zur Gewährleistung von Kohärenz und zur Angleichung der Verhaltensweisen in der Organisation sein. Dies ist besonders wichtig in USBI, in denen eine Vielfalt von Arbeitskräften, Kompetenzen, Denkweisen und Zielsetzungen aufeinandertreffen.⁴¹

- Bei Rechnungslegungsstandards gemäss Swiss GAAP FER ist ein positiver Einfluss auf die Transparenz festzustellen (vgl. z.B. Meyer 2007, S. 60f.).
- Die Standards des Swiss Foundation Code orientieren die Governance einer Organisation an folgenden drei Prinzipien: wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks, Machtausgleich zwischen den Organen der Organisation und Transparenz der leitenden Organe (vgl. von Schnurbein 2008, S. 85f.).

In Bezug auf die teilnehmenden USBI bestätigt sich der zentrale Charakter von Qualitätsmanagement- und Rechnungslegungsstandards:

- 78% der Organisationen betreiben ein Qualitätsmanagementsystem anhand der Norm ISO 9001 oder der ISO-ähnlichen Norm BSV-IV 2000 (vgl. Abbildung 26 im Anhang).
- 56% wenden den Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER 21 an, der spezifisch für Non-Profit-Organisationen entwickelt wurde (vgl. Abbildung 27 im Anhang).⁴²

In Bezug auf Governance-Standards geben nur 5 Organisationen an, einen solchen Standard umzusetzen.

Anstellungs-, Lohn- und Anreizmodelle für die Klientinnen und Klienten

Baker, Jensen und Murphy (1988, S. 594–599) vertreten die These, dass die Struktur eines Leistungsanreizsystems einen bedeutenden Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden und damit auf die Performance eines Unternehmens hat. Gemäss Stajkovic und Luthans (2001, S. 586f.) haben folgende Anreize einen bedeutenden Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden: (a) monetäre Anreize entsprechend der Produktivität; (b) nicht monetäre Anreize wie soziale Anerkennung oder positives Leistungsfeedback durch den Vorgesetzten. Solche Erfolgsmerkmale gelten sowohl für Klientinnen und Klienten als auch für (nicht benachteiligte) Mitarbeitende (vgl. unten).

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse einer aktuellen Untersuchung zu den spezifischen Anzelelementen in der Sozialhilfe (in Form von Erwerbsfreibetrag EFB, Integrationszulage IZU und minimaler Integrationszulage MIZ) (Dubach et al. 2015). Eine einheitliche Wirkung von finanziellen Anreizen auf die individuelle Motivation und Integrationsbemühungen lässt sich vor diesem Hintergrund nicht bestätigen: Sie können einerseits die Motivation erhöhen, andererseits «wirkunglos» sein. Es ist also anzunehmen, dass ein Zusammenspiel finanzieller und nicht finanzieller Anreize individuell und je nach Person «wirkt» (ebd.: a.a.O., S. IX).

Typischerweise kann die Entlohnung der von den Klientinnen und Klienten geleisteten Arbeit in einer USBI in drei Formen erfolgen: Auszahlung eines (eher bescheidenen) Betrags als Anreiz zuzüglich zur Rente, Auszahlung eines Produktivitätslohns oder Auszahlung eines branchenüblichen Lohns. Daneben gibt es Fälle, in denen die Klientinnen und Klienten lediglich eine Rente des jeweiligen Sozialwerks erhalten. Ferner können Arbeitsverträge kurz- oder langfristig sein.

⁴¹ Eine USBI unterstreicht die Relevanz des Qualitätsmanagementsystems als gemeinsame Plattform zur Koordination eines multidisziplinären und von verschiedenen Sichtweisen und Erwartungen gekennzeichneten Arbeitsteams. Der Umgang mit Qualitätsmanagementsystemen (QMS) kann sich aber unterschiedlich gestalten. Bei eher kleinen Organisationen scheint ein QMS nicht unbedingt nötig zu sein (vgl. Zitat Z20). In einzelnen Fällen werden für Qualitätssicherungsaufgaben auch externe Beratungsfirmen beauftragt (vgl. Zitat Z21).

⁴² In Bezug auf die Relevanz von Finanz- und Rechnungslegungsfragen haben die Bedenken eines Geschäftsleiters eines USBI eine besondere Bedeutung (vgl. Zitat Z22).

Grundsätzlich können alle Elemente der Anstellung und Entlohnung als Erfolgsmerkmale gelten, sofern sie für die Klientinnen und Klienten hinsichtlich Motivation und Leistungsbereitschaft positive Anreize setzen und nahe an den Bedingungen einer Anstellung im ersten Arbeitsmarkt sind.⁴³ In diesem Sinne wären unbefristete Arbeitsverträge sowie Lohnmodelle mit produktivitäts- und branchenüblichen Löhnen zu bevorzugen, sodass die Zuschüsse der öffentlichen Hand sich darauf beschränken können, die verminderte Produktivität auszugleichen.

In der USBI-Stichprobe sind folgende zusammenfassende Ergebnisse zu verzeichnen:

- «Unbefristete Arbeitsverträge», «befristete Arbeitsverträge» und «von der öffentlichen Hand finanziertes Integrationsprogramm» sind ungefähr gleich verteilt (vgl. Tabelle 13 im Anhang).
- In 41% der Fälle zahlt das USBI seinen Klientinnen und Klienten entweder einen «von der Leistungsfähigkeit abhängigen Lohn» oder einen «branchenüblichen Lohn» (vgl. Tabelle 14 im Anhang).
- In zwei Dritteln der USBI sind neben dem Lohn weitere Anreize zugunsten der Klientinnen und Klienten vorgesehen. Diese Anreize sind eher monetär als nicht monetär und eher leistungsbezogen als leistungsunabhängig (vgl. Abbildung 28 im Anhang).

Anstellungs- und Anreizmodelle für die Mitarbeitenden

Wie für die Klientinnen und Klienten wurden auch für die (regulären) Mitarbeitenden die Arbeitsverhältnisse sowie die Anreizstrukturen neben dem Lohn geprüft.

Die Erfolgsmerkmale sind ähnlich wie bei den Klientinnen und Klienten (vgl. oben), mit folgenden relevanten Ausnahmen:

- Bei den (regulären) Mitarbeitenden besteht keine (ohnehin schwer messbare) Produktivitätslücke. Bildungs- und Erfahrungsprofil sowie wahrgenommene Leistung sind daher die einzigen Kriterien zur Bestimmung der Entlohnung.
- Die doppelte Zielsetzung von USBI lässt sie als «professionals' organisations» einordnen, d.h. als Organisationen, deren Mitarbeitende sich durch ein breites Funktionsspektrum und eine hohe Entscheidungsautonomie auszeichnen. Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung spielen bei solchen Profilen oft eine wichtige Rolle.

In der USBI-Stichprobe sind folgende zusammenfassende Ergebnisse zu verzeichnen:

- «Unbefristete Arbeitsverträge» sind erwartungsgemäss mit 85% der Vollzeiteinheiten die am meisten verbreitete Vertragsform für (nicht benachteiligte) Mitarbeitende. Eine untergeordnete Rolle spielen befristete Arbeitsverträge (8%), externe Beratungen auf Mandatsbasis (5%) und Freiwilligenarbeit (1%) (vgl. Abbildung 29 im Anhang).
- In 89% der USBI sind neben dem Lohn weitere Anreize zugunsten der (regulären) Mitarbeitenden vorgesehen. Diese Anreize sind eher nicht monetär als monetär (hier besteht ein Unterschied gegenüber den Klientinnen und Klienten) und eher leistungsbezogen als leistungsunabhängig (vgl. Abbildung 30 im Anhang).

⁴³ Dies wird vom Finanzverwalter eines USBI verdeutlicht, das den Klientinnen und Klienten branchenübliche Löhne bezahlt (vgl. Zitat Z23).

Eindeutigkeit der Erfolgsmessung und Klarheit der mit den Leistungsfinanzierern vereinbarten Ziele

Auf den ersten Blick könnte man die Erfolgsmessung in grob vereinfachender Form auf die reine Messung erfolgreicher Integration in den ersten Arbeitsmarkt beschränken (Anzahl Arbeitsplätze, die [ehemalige] Klientinnen und Klienten eines USBI im regulären Arbeitsmarkt besetzen). Weil aber dieses Ziel vom Beeinträchtigungsgrad und der jeweiligen persönlichen Situation der Klientinnen und Klienten abhängig ist und nicht kurzfristig und unmittelbar verfolgt werden kann, wurden in der Umfrage weitere Erfolgsdefinitionen erhoben, die an andere Messgrößen bzw. Indikatoren als an die Integrationsquote gekoppelt sind. Die verschiedenen Erfolgsdefinitionen entsprechen zum Teil der spezifischen Mission und Zielsetzung einer USBI. Eine «erfolgreiche Integration in den ersten Arbeitsmarkt» wird nicht unbedingt als alleiniges Ziel der USBI betrachtet (vgl. Abbildung 31 im Anhang).

Beim Thema «Erfolgsmessung» geben 14 von 18 Organisationen (d.h. 78%) an, den Integrationserfolg in irgendeiner Art zu messen. Die offene Frage «Mithilfe welcher Instrumente und nach welchen Indikatoren wird der Integrationserfolg gemessen?» wird nicht immer konsistent beantwortet. Oftmals wird auf die «in der Leistungsvereinbarung definierten Leistungs- und Wirkungsziele» verwiesen, die aber bei einer näheren Analyse eher Output-Indikatoren (z.B. Anzahl angebotene Arbeitsplätze, Anzahl Klientinnen und Klienten, Anzahl Präsenzstunden usw.) als Impact-Indikatoren (z.B. Anzahl Anstellungen in den regulären Arbeitsmarkt) enthalten. Es werden auch allgemeine Bewertungsvorgehen genannt (z.B. interne und externe Audits, Interviews mit ehemaligen Klientinnen und Klienten, Leistungscontrolling, internes und externes Benchmarking).

Wenige Organisationen geben präziser definierte Messungsbereiche bzw. Indikatoren an:

- erreichte Anstellungen während der Massnahmendauer von maximal drei Monaten;
- erfolgreicher Abschluss beruflicher Bildungswege (z.B. Anzahl erreichter Gastronomiediplome in einem Jahr);
- (kurz- und langfristige) krankheitsbedingte Abwesenheiten;
- (Abnahme von) Ergänzungsleistungen;
- Entwicklungsverlauf bei Klientinnen und Klienten;
- Dauer der Massnahmen (bei nicht vorgegebener Anstellungsdauer);
- Anzahl von Klientinnen und Klienten, die in den ersten Arbeitsmarkt integriert worden sind bzw. werden können.

Eine weitere wichtige Dimension der Erfolgsmessung ist die Existenz von (klar definierten) Zielen, die mit den Leistungsfinanzierern im Rahmen von Leistungsvereinbarungen festgehalten werden. Gemäss Nellis (1989, S. 25f.) hat die Definition von Leistungsvereinbarungen einen positiven Einfluss auf die Leistung der finanzierten Organisation. Bedingungen für eine solche positive Wirkung sind aber die Klarheit der Ziele, die Transparenz über die erreichten Ergebnisse sowie die Leistungsmessung mit festgelegten Indikatoren. Ausserdem sind Shirley und Xu (1998, S. 359–362) der Auffassung, die Wirkung einer Leistungsvereinbarung hänge vom gleichen Informationsstand zwischen den Vertragsparteien, von den Anreizen zur Verfolgung der vereinbarten Ziele und von den Folgen bei Verletzung des Vertrags ab.

Gemäss Librera et al. (2005, S. 153f.) sollen klar vereinbarte Ziele folgende Anforderungen erfüllen:

- Genauigkeit (im Sinne von Leistungsstandards betreffend Zeit, Kosten, Qualität oder Menge);
- Terminbezug (gegebenenfalls mit Zwischenzielen);
- Quantifizierung (z.B. was bedeutet Qualität? Wie viele Arbeitsplätze? Was bedeutet Produktivität?);

- Toleranzgrad (z.B. +/- 10%);
- Kohärenz (miteinander);
- Angemessenheit (der Ressourcen in Bezug auf das Ziel);
- Bewertbarkeit (d.h., man soll selbst beurteilen können, ob man sich dem Ziel nähert oder nicht).

In Bezug auf die USBI-Stichprobe zeigt sich demgegenüber: In 63% der Fälle werden mit der jeweils finanzierenden Stelle keine Ziele vereinbart. Die Betrachtung nach zuweisender Stelle zeigt, dass die USBI, die IV-Klientinnen und -Klienten mit Rente oder mit Taggeld betreuen, am häufigsten Ziele mit ihren Leistungsfinanzierern vereinbaren. Dies könnte darauf hinweisen, dass die IV im Vergleich zu den anderen Sozialwerken häufiger mit den USBI Leistungsvereinbarungen abschliesst.

Ungeachtet dessen, dass nur wenige Organisationen präzise definierte Messungsbereiche bzw. Indikatoren angeben, bestätigen die vorliegenden Ergebnisse, dass bei der Messung der Zielerreichung bzw. des Erfolgs von USBI ein bedeutendes Verbesserungspotenzial besteht.

Im Vordergrund stehen hauptsächlich Output-Indikatoren (z.B. Anzahl Plätze, Anzahl Stunden, Beschäftigungsgrad der Struktur usw.) und die Erfüllung formaler Vorgaben (z.B. Erlangung oder Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementzertifikats, Erfüllung der Leistungsvereinbarungscontrolling-Aufgaben), jedoch bedeutend weniger Impact-Indikatoren (z.B. Anzahl Wiedereingliederungen in den regulären Arbeitsmarkt, Austritt aus der Sozialhilfe, erreichtes Ausbildungsniveau der Klientinnen und Klienten, Zugänge zur Berufsbildung, nur Taggeld- und keine Rentenbegünstigten bei IV-Einrichtungen). Dies könnte, neben der bekannten und sektorenübergreifenden Schwierigkeit der Impact-Messung, auch mit dem facettenreichen Charakter der Erfolgsdefinition bei USBI zu tun haben.

Schliesslich wird von ausgewählten USBI der Bedarf signalisiert, dass bei der gemeinsamen Festlegung von Zielen mit den Leistungsfinanzierern den Unterschieden zwischen den verschiedenen USBI Rechnung getragen wird.

4.1.3 Erfolgsfaktorenzusammenhänge

Von den in Kapitel 4.1.1 ausgeführten strategischen und organisatorischen Erfolgsfaktoren der USBI ausgehend, entsteht eine Vielzahl an kausalen Zusammenhängen, die sowohl zum sozialen Erfolg (im Sinne einer gelungenen Integration der Klientinnen und Klienten in den ersten oder zweiten Arbeitsmarkt) als auch zum betriebswirtschaftlichen Erfolg des USBI (im Sinne der Sicherung der Betriebstätigkeit) beitragen. Abbildung 4 zeigt das Gesamtbild auf.

Die Umsetzung von Qualitätsstandards trägt zur transparenten Gestaltung der Produktionsprozesse der USBI bei, was sich auf die Effizienz und Effektivität der marktorientierten Unternehmenstätigkeit positiv auswirkt (4C).

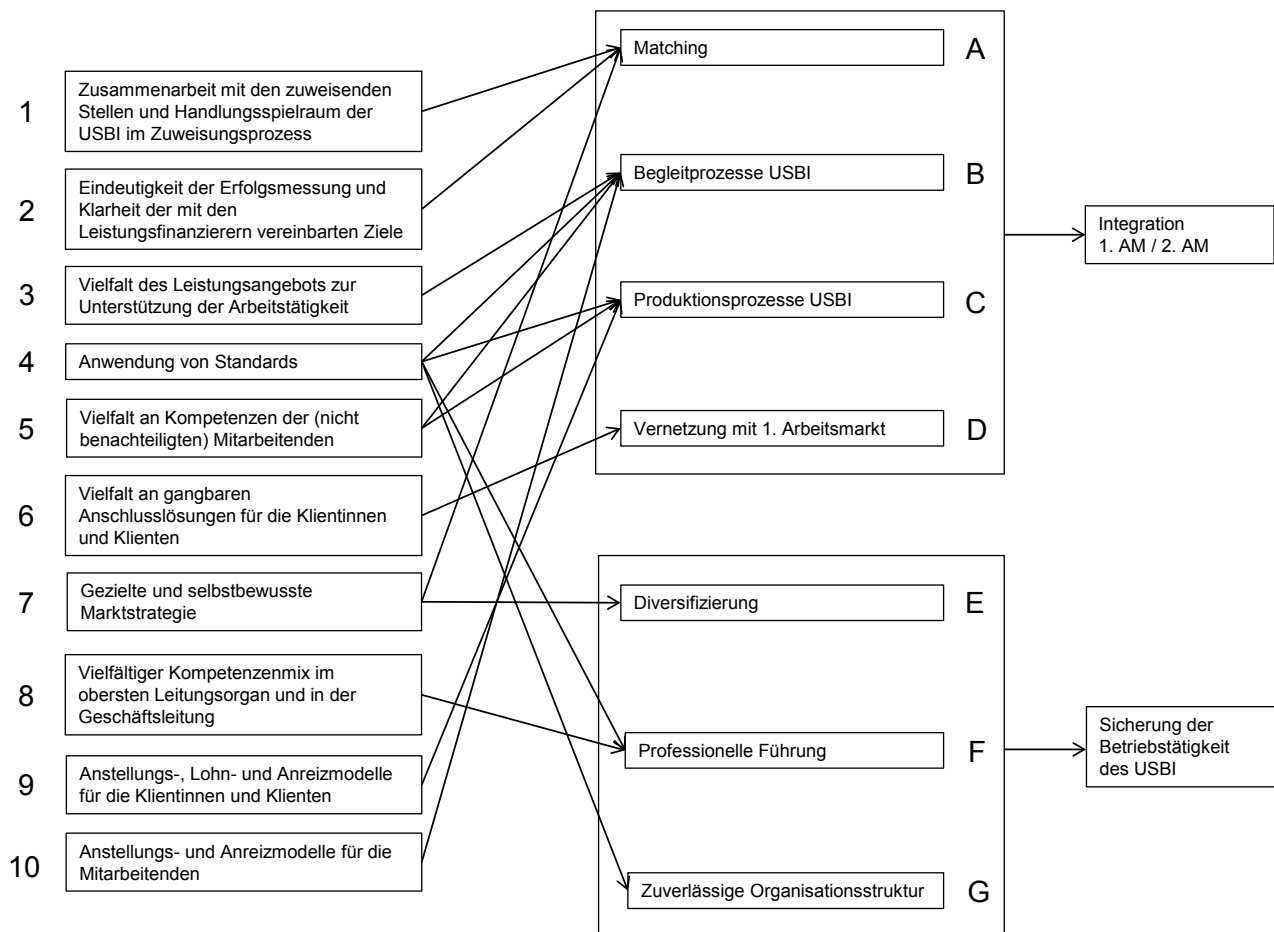


Abbildung 4: Zusammenhänge der strategischen und organisatorischen Erfolgsfaktoren von USBI

Die Möglichkeit für die USBI, ihre Klientinnen und Klienten bis zu einem gewissen Grad auszuwählen (oder zumindest einzelne abzulehnen), erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die USBI den Klientinnen und Klienten einen passenden Arbeitsplatz anbieten können. Ein gutes Matching ist sowohl für die Klientinnen und Klienten selbst als auch für das USBI vorteilhaft (1A)⁴⁴.

Ein gemeinsames Erfolgskonzept und klar vereinbarte Ziele zwischen USBI und Leistungsfinanzierern erlauben dem USBI eine bessere Zielorientierung und daher eine ständige Anpassung des Arbeitsplatzangebots zugunsten der Klientinnen und Klienten (2A).

Ein umfangreiches Angebot zur Unterstützung der Arbeitstätigkeit erhöht die Individualisierung der Begleitprozesse, was der Klientin bzw. dem Klienten einen optimalen Follow-up-Prozess während ihres bzw. seines Aufenthalts im USBI fördert (3B).

Die Umsetzung von Qualitätsstandards trägt zur transparenten Gestaltung der Begleitprozesse der USBI bei, was der Unterstützung der Klientinnen und Klienten zugutekommt (4B).

Die Anwendung von Qualitäts-, Rechnungslegungs- und sogar Governance-Standards trägt zur Gewährleistung einer professionellen Führung der USBI bei. Sie sind eine unumgängliche Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens, seine Stabilität und letztlich für seine Betriebstätigkeit (4F).

⁴⁴ Die Kombination in Klammern verweist auf die entsprechenden Faktoren in der Abbildung.

Die Anwendung von Qualitäts-, Rechnungslegungs- und sogar Governance-Standards trägt zu einer optimalen Organisationsstruktur bei. Sie sind kurzfristig für eine konforme Abwicklung des Alltagsgeschäfts und mittelfristig zur Sicherung der Betriebstätigkeit unabdingbar (4G).

Die Vielfalt an Kompetenzen der (regulären) Mitarbeitenden ist die wichtigste Voraussetzung für eine optimale Gestaltung und Abwicklung der individuellen Begleitprozesse zugunsten der Klientinnen und Klienten (5B).

Die Vielfalt an Kompetenzen der (regulären) Mitarbeitenden – und insbesondere die Kombination von technischem und sozialarbeiterischem Fachwissen – ist auch für eine optimale Gestaltung und Abwicklung der Produktionsprozesse (bzw. für die ständige Überwachung des Gleichgewichts zwischen Arbeitsplatzanforderungen und Leistungsfähigkeit der Klientinnen und Klienten) wichtig (5C).

Die Vielfalt an möglichen Anschlusslösungen für die Klientinnen und Klienten – und vor allem an Lösungen, die kurz- oder mittelfristig eine (Wieder-)Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt fördern – stellt eine Grundlage für die Netzwerkaktivitäten mit den Arbeitgebern dar. Ein breites Netzwerk mit den Arbeitgebern kann dafür sorgen, dass Klientinnen und Klienten mit genügender Leistungsfähigkeit schneller in den regulären Arbeitsmarkt gelangen (6D).

Eine gezielte und selbstbewusste Marktstrategie erlaubt – insbesondere durch die Weiterentwicklung existierender oder die Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche – ein besseres Matching zwischen Klientin bzw. Klient und Arbeitsplatz (7A).

Eine gezielte und selbstbewusste Marktstrategie kann – falls eine Diversifikationsstrategie verfolgt wird – einen Beitrag zur Diversifizierung der Tätigkeitsbereiche leisten⁴⁵, was dem Risikoausgleich und am Ende der Stabilität und dem Überleben des USBI zugutekommt (7E).

Die Vielfalt an Kompetenzen der Mitglieder des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um eine professionelle Führung der USBI zu gewährleisten, möglichst unabhängig von externem Fachwissen (z.B. von Beratern) (8F).

Anstellungs-, Lohn- und Anreizmodelle für die Klientinnen und Klienten können zur Erhöhung der Produktivität der Produktionsprozesse beitragen (9C).

Anstellungs- und Anreizmodelle für die Mitarbeitenden können zur Effektivität und Zügigkeit der Begleitprozesse beitragen (10B).

⁴⁵ Der Erfolgsfaktor «Diversifizierung» wird in Kapitel 4.2.3 näher beschrieben.

4.2 Finanzbezogene Erfolgsfaktoren

Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben die Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Finanzanalyse der USBI und grenzen sich damit von einer volkswirtschaftlich geprägten Finanzanalyse bzw. einer Finanzanalyse aus Perspektive der Sozialwerke ab. Der Fokus liegt zum einen auf den wesentlichen Finanz(zu)flüssen, insbesondere den öffentlichen Beiträgen, den Erträgen aus wirtschaftlicher Tätigkeit und den Spenden/Legaten. Zum anderen wird anhand eines Value-Added Statement die direkte betriebliche Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung der USBI dargestellt. In einem letzten Schritt werden mögliche finanzbezogene Erfolgsfaktoren identifiziert und beschrieben.

4.2.1 Beschreibung der wesentlichen Finanzflüsse

Die untersuchten USBI finanzieren sich in erster Linie über Markterlöse und öffentliche Beiträge. Spenden, Legate und Mitgliederbeiträge haben dagegen eine untergeordnete Bedeutung (Abbildung 5). Bemerkenswert ist die Spannweite bei den verschiedenen Ertragsarten, die sich zum einen aufgrund der unterschiedlichen Grösse der USBI und zum anderen aus unterschiedlichen Organisations- und Finanzierungsmodellen ergeben. So beziehen einzelne USBI keine öffentlichen Beiträge (Minimum = 0). Bei der Interpretation sind die teils erheblichen Abweichungen zwischen arithmetischem Mittel und Median zu berücksichtigen (Rechtsschiefe).

Ertragsart	Produktions-/ Verkaufserlöse	Öffentliche Beiträge (Objektfinanzierung)	Öffentliche Beiträge (Subjektfinanzierung)	Spenden/Legate/ Mitgliederbeiträge
Deskriptive Statistik				
Arithmetisches Mittel	1'842'609.06	587'577.52	2'620'173.19	128'250.29
Median	1'163'878.00	309'532.70	811'000.00	117'802.50
Standardabweichung	1'556'735.49	1'820'647.01	4'585'949.03	365'366.13
Minimum	141'933.30	0.00	0.00	3'760.30
Maximum	5'651'726.94	5'478'328.00	15'006'718.80	1'197'664.00
Spannweite	5'509'793.64	5'478'328	15'006'718.80	1'193'903.70

(in CHF)

Abbildung 5: Deskriptive Statistiken/Lagemasse ausgewählter Ertragsarten 2012 (n = 18)

Abbildung 6 verdeutlicht darüber hinaus die relative Bedeutung verschiedener Ertragsarten in Bezug auf den jeweiligen Totalerlös einer USBI.⁴⁶

Im Median machen die Markterlöse 55,40% des Totalerlöses 2012 einer USBI aus. In Bezug auf das arithmetische Mittel (48,52%) liegt eine linksschiefe Verteilung vor.⁴⁷

Demgegenüber haben die öffentlichen Beiträge eine etwas geringere, aber gleichwohl wichtige Bedeutung wie die Finanzierungsquelle der USBI (Median = 40,84%). Es zeigt sich eine leichte Rechtsschiefe (arithmetisches Mittel = 41,91%). 4 USBI finanzieren sich im Geschäftsjahr 2012 zu mehr als 50% über die öffentlichen Beiträge. Vom Total der öffentlichen Beiträge 2012 machen die Subjektfinanzierung 79,28% und die Objektfinanzierung 18,32% aus.

⁴⁶ An dieser Stelle werden betriebsfremde sowie ausserordentliche Erlöse nicht berücksichtigt, da sie zum einen keine reguläre Finanzierungsquelle und zum anderen einen zusammenfassenden, unbeständigen Charakter aufweisen.

⁴⁷ Bei einem leichten Mehr der untersuchten USBI (55,5%) tendiert der Anteil Markterlöse am Totalerlös in Richtung >50%.

Die untergeordnete Bedeutung von Spenden, Legaten und Mitgliederbeiträgen als Finanzierungsquelle wird in Abbildung 6 klar deutlich.

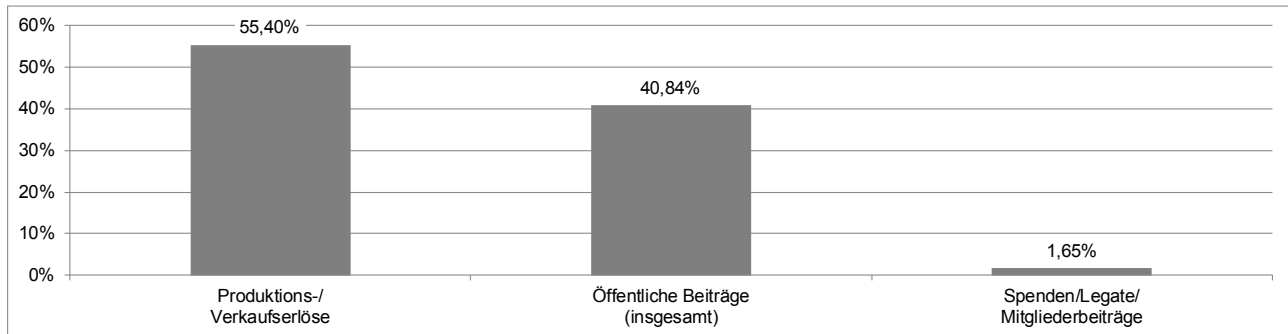


Abbildung 6: Median der Anteile verschiedener Finanzierungsquellen am Totalerlös je USBI 2012 (n = 18)

Zwischen den Jahren 2011 und 2012 änderte sich die relative Bedeutung der Markterlöse und der öffentlichen Beiträge nur unerheblich. Ein anderes Bild zeichnet sich für die Spenden, Legate und Mitgliederbeiträge ab: Ihr Umfang (2011: CHF 581 990.49, 2012: CHF 2 308 505.25) ist volatil, gleichwohl haben sie nach wie vor eine geringe allgemeine Bedeutung als Finanzierungsquelle.

Die Analyse der Finanzflüsse bezieht sich ausschliesslich auf die in der Erfolgsrechnung/Betriebsrechnung dargestellten Mittelflüsse. Insbesondere kann hinsichtlich der öffentlichen Beiträge nicht weiter spezifiziert werden, für welchen Zweck diese Mittel geflossen sind, ob diese zum Beispiel für Dienstleistungen an die Klientinnen und Klienten (Erfassung in der Erfolgsrechnung/Betriebsrechnung) oder als einmalige Beiträge, z.B. Investitionszuschüsse (bilanzielle Erfassung) geleistet wurden.

Im Anhang erfolgen eine Analyse der Finanzflüsse nach Sprachregion, Rechtsform und Finanzierer sowie eine detaillierte Beschreibung zum Verhältnis zwischen Markterlösen und öffentlichen Beiträgen.

4.2.2 Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung – Value-Added Statement

Das nachfolgende Modell zum Value-Added Statement (VAS) wurde spezifisch für die Analyse der USBI konzipiert. Die Idee, die direkte betriebliche Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung darzustellen, ist nicht neu und wird gelegentlich in der Berichterstattung von gewinnorientierten Unternehmen als ergänzender, aber freiwilliger Berichtsteil dem Geschäftsbericht angefügt. Allerdings lässt sich die VAS-Struktur von For-Profit-Organisationen kaum auf die USBI übertragen. Es sind einige wesentliche Anpassungen notwendig. So stellen beispielsweise die öffentlichen Beiträge im vorliegenden VAS einen Bestandteil der betrieblichen Mehrwertschöpfung dar (und nicht der Mehrwertverteilung). Ebenso ist die Mehrwertverteilung in Form von Steuern, Anteilen an Dritte oder Dividenden nur in Einzelfällen – und dort nur zu einem geringen Anteil – relevant bzw. gar nicht relevant.

Das nachfolgende VAS veranschaulicht die Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung von 13 der insgesamt 18 untersuchten USBI. Die übrigen USBI mussten aufgrund einer nicht ausreichenden und ansonsten verzerrenden Datenlage von der Analyse ausgeschlossen werden.

Das VAS setzt sich in seiner Struktur aus zwei Teilen zusammen: Zum einen wird gezeigt, wie Mehrwert entsteht, zum anderen wird aufgeschlüsselt, wie dieser Mehrwert verteilt wird. Beide Teile müssen ausgeglichen sein, d.h., es kann nie mehr Mehrwert verteilt werden, als Mehrwert generiert wird.

Value-Added Statement (Total) (in CHF)	2011	%	2012	%
Produktions-/Verkaufserlöse	20'440'291.25		23'317'786.63	
+ Beiträge der öffentlichen Hand (Objektfinanzierung)	9'261'293.00		10'201'080.00	
+ Beiträge der öffentlichen Hand (Subjektfinanzierung)	23'197'821.00		22'529'195.00	
= Beiträge der öffentlichen Hand (insgesamt)	32'459'114.00		32'730'275.00	
+ Spenden/Legate/Mitgliederbeiträge	431'367.30		1'674'844.90	
- Waren-/Materialaufwand	5'165'824.44		5'257'172.11	
± Veränderung Warenlager	515.58		20'250.18	
= + Abnahme Warenlager	515.58			
= - Zunahme Warenlager			20'250.18	
- Abschreibungen	2'654'875.29		2'914'789.47	
= Mehrwertschöpfung	45'510'588.40		49'530'694.77	
Löhne	19'893'081.03	43,71%	25'499'782.49	51,48%
Sozialversicherungsaufwand	2'680'768.00	5,89%	2'801'845.00	5,66%
= Löhne Klienten	5'480'227.00	12,04%	6'596'989.00	13,32%
+ Sozialversicherungsaufwand Klienten (AHV/IV/EO, ALV, BVG)	448'956.00	0,99%	503'372.00	1,02%
+ Löhne nicht-benachteiligte Mitarbeitende	14'412'854.03	31,67%	17'863'800.49	36,07%
+ Sozialversicherungsaufwand nicht benachteiligte Mitarbeitende (AHV/IV/EO, ALV, BVG)	2'231'812.00	4,90%	2'298'473.00	4,64%
+ Lohn nicht einordenbar			1'038'993.00	2,10%
+ Zinsen	225'476.41	0,50%	270'304.49	0,55%
+ Dividenden				
+ Anteile Dritter				
+ Steuern (MWSt)	1'625'397.20	3,57%	1'737'143.86	3,51%
+ Residual: an Organisation	21'085'865.76	46,33%	19'221'618.93	38,81%
= Mehrwertverteilung	45'510'588.40	100,00%	49'530'694.77	100,00%

Abbildung 7: Value-Added Statement (Total) (n = 13)

Aus der Bedeutung der Finanzierungsquellen ableitbar, schöpfen die 13 berücksichtigten USBI den Grossteil ihres Mehrwerts aus den Markterlösen und den öffentlichen Beiträgen. Hinsichtlich Letzterer hat die Subjektfinanzierung eine grössere Bedeutung als die Objektfinanzierung. Geschmälert wird die Mehrwertschöpfung durch den Produktionsaufwand, d.h. in erster Linie durch den Waren- und Materialaufwand, sowie durch die Abschreibungen. Im Geschäftsjahr 2012 ist zusätzlich eine leichte Erhöhung des Warenlagers zu berücksichtigen – demnach konnten nicht alle im Geschäftsjahr erstellten Produkte am Markt abgesetzt werden.

Zum Geschäftsjahr 2012 hat sich die Mehrwertschöpfung um 8,8% erhöht. Diese Erhöhung ist in erster Linie auf die gestiegenen Markterlöse sowie Spenden, Legate und Mitgliederbeiträge zurückzuführen.

Der Mehrwert wird durch die untersuchten USBI in erster Linie in Form von Löhnen an die Klientinnen und Klienten und an die regulären Mitarbeitenden verteilt. Hinsichtlich des bestehenden Ungleichgewichts in den Lohnzahlungen ist dabei den Klientenstrukturen, den zuweisenden Stellen und den unterschiedlichen Lohnmodellen der USBI Rechnung zu tragen. Ein kleiner Anteil fliesst in Form von Sozialversicherungsaufwand und Mehrwertsteuer⁴⁸ an die öffentliche Hand zurück. Im Rahmen der Mehrwertverteilung kaum bzw. nicht relevant sind Zinsen, Dividenden sowie Anteile

⁴⁸ Die untersuchten USBI sind i.d.R. von den direkten Steuern befreit, jedoch nicht von der Mehrwertsteuer.

Dritter. Ein beachtlicher Anteil des geschöpften Mehrwerts verbleibt in Form des Residual⁴⁹ in den USBI, wobei dessen modellbedingte «Aufblähung» zu berücksichtigen ist (vgl. Anhang 3). Nichtsdestotrotz kann das Residual für das Geschäftsjahr 2012 zu fast einem Fünftel aus der positiven Veränderung des Eigenkapitals infolge Gewinnthesaurierung werden.

Eine VAS-Kennzahlenanalyse findet sich im Anhang.

4.2.3 Beschreibung der Erfolgsfaktoren

Ausgehend von der Frage, warum manche der untersuchten USBI finanziell erfolgreicher sind als andere,⁵⁰ zeigen die nachfolgenden Ausführungen mögliche Erfolgsfaktoren auf. Diese sind nicht abschliessend, stellen jedoch – gemäss der Analyse – wesentliche betriebswirtschaftlich-finanzielle Erfolgsfaktoren der USBI dar.

Professionelle Führung

Der gezielte Einsatz von Managementmethoden und Führungsstrukturen, eine unternehmerische Ausrichtung, effizientes und effektives Handeln, entlohnte Mitarbeitende mit fachspezifischen Qualifikationen, Beachtung der Grundsätze von Good Governance usw. sind wichtige Merkmale für die Professionalisierung einer Organisation und ein gutes Finanzmanagement. Bei den untersuchten USBI zeichnen sich diesbezüglich insbesondere folgende Erfolgsfaktoren ab:

Inhouse-Finanzwesen

Das Finanzwesen besteht organisationsintern, sodass ein direkter Einblick in die relevanten Kennzahlen und Daten zu jeder Zeit möglich ist. Das Finanzwesen wird dabei von einer fachkundigen Person geleitet (und nicht beispielsweise als Nebentätigkeit des Geschäftsführers angesehen).

Zusammensetzung und Arbeitsweise des leitenden Organs

Einerseits kann es sich bewähren, dass im obersten Leitungsorgan eine Person mit spezifischen Finanzkenntnissen einsitzt und als Sparringpartner/Ansprechpartner für den Geschäftsführer / den CFO gilt. Andererseits scheint es ebenso zweckmässig zu sein, dass das oberste Leistungsorgan als Gesamtgremium besteht, um einem «Ressortdenken» vorzubeugen.

Interne Steuerung und Führung

Internes Kontrollsystem, Qualitätsmanagement, Marktanalysen, Stakeholder-Analysen usw. stellen wichtige Prozesse im Rahmen einer effizienten und effektiven Unternehmungsführung dar. Organisationsprozesse sollten ausreichend definiert und formalisiert, aber zugleich den betrieblichen Gegebenheiten angepasst, pragmatisch und praxisorientiert sein (*Definition und Formalisierung von Organisationsprozessen*). Ausgehend von den untersuchten USBI, lassen sich folgende Erfolgsfaktoren ableiten:

Controlling/Betriebsbuchhaltung

Einen wichtigen Prozess stellen das Controlling / die Betriebsbuchhaltung dar, mit denen eine interne Kosten- und Leistungsrechnung erfolgen sowie innerbetriebliche (Finanz-)Prozesse überwacht und Entscheide fundiert getroffen werden können.

⁴⁹ Rein rechnerisch ergibt sich diese Grösse aus dem Umstand, dass die Mehrwertverteilung der Mehrwertschöpfung entsprechen muss. Das Residual entspricht demnach dem verbleibenden Restbetrag der Mehrwertverteilung, also der Mehrwertverteilung abzüglich der Löhne und des Sozialversicherungsaufwands, der Zinsen, der Dividenden, der Anteile Dritter, der Steuern.

⁵⁰ Für das methodische Vorgehen sei auf Kapitel 2.5 verwiesen.

Kennzahlensystem

Mithilfe eines organisationsspezifischen internen Kennzahlensystems können die Tätigkeiten der USBI überwacht und gesteuert werden. Folgende branchenübliche und betriebswirtschaftliche Kennzahlen der strategischen und operativen Ebene werden beispielsweise herangezogen (nicht abschliessend, in alphabetischer Reihenfolge): die belegten Plätze, der Bestellungseingang, der Deckungsbeitrag, der Eigenfinanzierungsgrad, die Personalkosten, der Umsatz, der Soll-Ist-Kostenvergleich und die Spendentabelle. Hierbei ist unbedingt zu betonen, dass sich die erhobenen Kennzahlen nicht ausschliesslich auf die betriebswirtschaftlichen Themenbereiche beziehen, sondern gleichermaßen auch den integrativen Bereich abdecken. Ebenso gilt es, die jeweiligen Kennzahlen nicht isoliert, sondern im Hinblick auf die doppelte Zielsetzung der USBI zu interpretieren.

Regelmässige Berichterstattung

Eine regelmässige unterjährige Berichterstattung, die adressatengerecht (z.B. Geschäftsleitung, oberstes Leitungsorgan, Bereichsleiter) zugeschnitten ist, nimmt eine wichtige Rolle ein. Eine Kommunikation der relevanten (Kenn-)Zahlen sollte nicht nur anlässlich des gesetzlich zu erstellenden Jahresabschlusses oder aufgrund von Berichterstattungspflichten gegenüber den finanzierenden Stellen erfolgen. Vielmehr ist sie ein wichtiges Steuerungs- und Führungsinstrument. Der Turnus der Berichterstattung ergibt sich je nach Adressat und Kennzahl, z.B. wöchentlich vs. monatlich vs. quartalsweise.

Nicht zuletzt aufgrund der Definition und Formalisierung der Organisationsprozesse trägt die interne Steuerung und Führung massgeblich zur professionellen Führung der USBI bei.

Diversifizierung

Es gilt der unternehmerische Grundsatz: je diversifizierter, desto besser der Ausgleich von Einzelrisiken und desto unabhängiger die USBI. Die USBI können sich in vielerlei Hinsicht diversifizieren, z.B. hinsichtlich *diversifizierter Klientengruppen* und damit *diversifizierter zuweisender/finanzierender Stellen* sowie *diversifizierter Finanzierungsquellen* (neben öffentlichen Beiträgen ebenso Markterlöse, andere Erlöse, Spenden) oder diversifizierter Tätigkeitsgebiete (horizontale,⁵¹ vertikale,⁵² laterale⁵³ Diversifizierung). In der Regel erfolgt eine interne Diversifizierung, d.h. in erster Linie eine Diversifizierung durch organisches Wachstum und weniger durch Übernahmen. Allerdings zeigt die Analyse ebenso, dass eine Klientenschaft aus verschiedenen Kantonen herausfordernd sein kann, da die USBI in diesen Fällen unterschiedlichen kantonalen Rechtsgrundlagen (inkl. unterschiedlicher Reporting-Pflichten, Offenlegungspflichten usw.) gegenüberstehen. USBI, die ihren Betrieb in einem einzelnen Kanton haben und unterschiedliche Klientinnen und Klienten aus einem Kantonsgebiet beschäftigen, scheinen hier einen (zumindest administrativen) Vorteil zu haben. Ungeachtet dieses Erfolgsfaktors ist eine Optimierung der Klientenstruktur («creaming effect») jedoch dringend abzulehnen – es ist höchst problematisch, den Fokus auf die am besten/lukrativsten refinanzierten Klientinnen und Klienten in Tätigkeitsbereichen mit vergleichsweise hohen Margen zu legen.

⁵¹ Eine Ausweitung der bestehenden Produktpalette auf neue Produkte derselben Produktstufe bzw. in derselben Branche. Beispiel: Ein Restaurantbetrieb führt einen zusätzlichen Catering-Service ein.

⁵² Eine Ausweitung der bestehenden Produktpalette mittels neuer Produkte der gleichen Wertschöpfungskette, die vor- oder nachgelagert sind. Beispiel: Ein Restaurant führt einen Hotelbetrieb ein.

⁵³ Eine Erweiterung der bestehenden Produktpalette um vollkommen neuartige Produkte, ohne ursächlichen Zusammenhang mit dem bisherigen Leistungsangebot. Beispiel: Ein Restaurant führt eine Velowerkstatt ein.

Innovative Wege in der Arbeitsintegration

Die untersuchten USBI zeigen ein grosses Gespür für Innovation, und in Verbindung mit Innovationsfreudigkeit und den wirtschaftlichen Gegebenheiten des Markts entstehen zahlreiche angepasste neuartige Produkte und Dienstleistungen. Dadurch können neue, d.h. zusätzliche und auf die geänderten Bedürfnisse angepasste Beschäftigungsmöglichkeiten für Klientinnen und Klienten geschaffen werden. Auch bestehende Stellen lassen sich so erhalten. Die Klientinnen und Klienten weisen nach Aussagen der USBI immer häufiger eine Mehrfachbeeinträchtigung auf und haben dementsprechend besondere Betreuungs- und Beschäftigungsbedürfnisse. Aber auch für ein angemesseneres Matching ist die Entwicklung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen wertvoll. Nicht zuletzt werden im Zuge dessen die Tätigkeitsbereiche der Organisationen ausgebaut und es wird letztlich die Diversifizierung gestärkt. Beschränkend hierzu wirken sich jedoch Bestimmungen im Rahmen eines Konkurrenzverbots aus.

Unabhängige und solide Finanzierung

Die meisten untersuchten USBI betonten die schwierige Finanzierungssituation. Nach eigenen Aussagen befinden sich viele Institutionen im Übergang von der Projektphase bzw. Start-up-Phase/Pionierphase zum etablierten Unternehmensbetrieb. Zu diesem Zeitpunkt erfolgt typischerweise ein Einbruch in der Finanzierung – sei es, weil die Spendenbereitschaft aufgrund der bekannten und scheinbar nur noch «wenig innovativen» Idee zurückgeht oder Anschubfinanzierungen von Stiftungen und/oder der öffentlichen Hand («friends & family»⁵⁴, «business angels»⁵⁵, ungeachtet, ob öffentlicher oder privater Natur) auslaufen oder weil neue Kapitalgeber gefunden werden müssen (private/institutionelle Investoren).

Angesichts dessen hat eine Reihe der untersuchten USBI eine möglichst unabhängige Finanzierung angestrebt, in der ein hoher (wenngleich nicht ausschliesslicher) Anteil an *Markterlösen*, eine gute *Eigenkapitalisierung* und *Kapitalstruktur* sowie eine angemessene *Liquidität* und *Rentabilität* bestehen. Ziel ist es, einen grösstmöglichen unternehmerischen Spielraum zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten, um weniger dem Einfluss von externen Dritten (z.B. durch die öffentlichen Leistungsfinanzierer / zuweisenden Stellen, die teils ein hohes Mass an Mitbestimmung einfordern) zu unterstehen. Ebenso wird hinsichtlich der Finanzierungsquellen (z.B. Markterlöse aufgrund einer diversifizierten Produktpalette, Spenden) eine Diversifizierung angestrebt, um so Einzelrisiken ausgleichen zu können.

Konkret zeigen sich bei den finanziell erfolgreichen USBI ein vergleichsweise hoher Bestand an flüssigen Mitteln (ca. 30%), eine angemessene Rentabilität (Return on Sales, ca. 6%–10%)⁵⁶, eine positive Liquidität (Quick Ratio, ca. >200%⁵⁷)⁵⁸, ein wesentlicher Anteil an Markterlösen (>35%), eine gute Eigenkapitalquote (>25%), sowie eine nützliche Zahlungsfrist der Kunden (ca. 60 Tage).

⁵⁴ Häufig erfolgt eine frühe Finanzierung von Start-ups in Form kleinerer Beträge über einen kurzen Zeitraum vonseiten der Familie und der Freunde.

⁵⁵ In einer frühen Start-up-Phase stellen sogenannte «business angels» die erste Form eines professionellen Investments dar, in dem der Geldgeber neben seiner Geldleistung auch mit Know-how, Einführung in Netzwerke etc. zur Verfügung steht.

⁵⁶ Als Zielwert gelten häufig 5%, wobei branchenspezifische Unterschiede zu beachten sind. Die angegebenen 6–10% entsprechen dem Return on Sales eines klassischen KMU-Produktionsbetriebs.

⁵⁷ Üblicherweise gelten Liquiditätskennzahlen in dieser Grössenordnung als nicht effizient, da die flüssigen Mittel auf rentablere Weise angelegt werden sollten («Kapital muss arbeiten»). Im Hinblick auf die USBI können solch hohe Liquiditätskennzahlen mitunter zweckdienlich sein. Nichtsdestotrotz sollte im Hinblick auf den Erfolgsfaktor *Professionelle Trägerschaft* ein entsprechendes Finanzmanagement (genauer: Cash Management) in Betracht gezogen werden.

⁵⁸ Kurzfristige Mittelengpässe können dadurch überwunden werden (Hintergrund: beispielsweise die unterschiedlichen, häufig nachschüssigen Zahlungsperioden der öffentlichen Hand).

Anwendung eines anerkannten, etablierten Rechnungslegungsstandards in der Jahresrechnung

Nach einem anerkannten bzw. etablierten Rechnungslegungsstandard erstellte Jahresrechnungen sind vergleichsweise transparent, aussagekräftig und bieten den Jahresabschlussadressaten entscheidungsrelevante Informationen. Als solche Rechnungslegungsstandards gelten im Zusammenhang mit den untersuchten USBI insbesondere das Swiss-GAAP-FER-Regelwerk, mit besonderer Bedeutung des spezifischen Non-Profit-Rechnungslegungsstandards Swiss GAAP FER 21,⁵⁹ sowie der CURAVIVA-Kontenplan. Darüber hinaus unterstreicht die Anwendung eines solchen Rechnungslegungsstandards die Professionalität und Reputation der Organisation.

Grössenvorteile

Für grössere USBI gelten die typischen Grössenvorteile in Form von positiven Skalen- und Verbundeffekten. Nicht zuletzt darum fällt es grösseren USBI leichter, die Professionalisierung in den Unternehmensprozessen, die Diversifizierung und die Wahrnehmung im Rahmen von Netzwerken (z.B. gegenüber zuweisenden Stellen, Mitbewerbern, Auftraggebern) voranzutreiben.

Darüber hinaus lassen sich folgende «weiche» Erfolgsfaktoren ableiten, die sowohl im Hinblick auf die betriebswirtschaftliche Führung im Allgemeinen als auch hinsichtlich eines angemessenen Finanz- und Rechnungswesens besonders zu erwähnen sind:

Vernetzung

Als Erfolgsfaktor zeigt sich eine gute Vernetzung der USBI mit den zuweisenden Stellen, mit Mitbewerbern und Auftraggebern. Die Vernetzung kann unterschiedlich intensiv sein und von einem regelmässigen Informationsaustausch bis hin zu einem kontinuierlichen Austausch (z.B. Roundtables, Workshops), gemeinschaftlichen Projekten und koordinierten Anschlusslösungen gehen. Ziel ist es, ein gutes Verhältnis und einen gemeinschaftlichen Umgang miteinander zu pflegen. Die zuweisenden Stellen, Mitbewerber und Auftraggeber werden dabei einerseits als Sparringpartner, andererseits im Sinne einer Interessengemeinschaft angesehen.

Darüber hinaus sitzen regelmässig strategische Partner im obersten Leitungsorgan der USBI ein, z.B. Fachexperten und -expertinnen (Ärzte, Technikerinnen/Ingenieurinnen, Juristen, Betriebswirtinnen usw.), Personen aus der Wirtschaft (zur Akquisition von Aufträgen oder zur Netzwerkpflge), Vertreter einer zuweisenden Stelle usw.

Umgang mit der doppelten Zielsetzung und der hybriden Organisationsform

USBIs verfolgen eine doppelte Zielsetzung: Arbeitsintegration von Klientinnen und Klienten und gleichzeitig Produktion marktfähiger Güter und Dienstleistungen. Infolgedessen sind sie auf der einen Seite den marktwirtschaftlichen Mechanismen ausgesetzt und müssen auf dem Markt bestehen. Auf der anderen Seite unterliegen sie einem staatlichen Leistungsauftrag, der verbunden ist mit teilweise weitgehenden Mitbestimmungsrechten der zuweisenden Stellen, unterschiedlichen Berichterstattungspflichten sowie weiteren administrativen Vorgaben.

⁵⁹ Für eine ausführliche Kommentierung sei auf Zöbeli/Schmitz (2015) verwiesen.

Social Entrepreneur

Der Umgang mit der doppelten Zielsetzung scheint insbesondere jenen USBI besonders gut zu gelingen, in denen ein «Social Entrepreneur»⁶⁰ tätig ist. Häufig nimmt diese Rolle der Gründer der Organisation, ein Patron oder die Geschäftsführerin ein und prägt innerhalb der gesamten Organisation die Idee eines wirtschaftsnahen sozialen Unternehmens. Gleichermassen kann eine solche «Galionsfigur» bremsend wirken, insbesondere falls sie Aufgaben nur ungenügend delegiert, sich nicht ausreichend abgrenzt, in alle Unternehmensprozesse und -entscheidungen involviert ist und/oder der Kontrollfunktion mehr als der Steuerungsfunktion gerecht wird. Im Weiteren erweist sich die Nachfolgeplanung als besondere Herausforderung.

Umgang mit defizitären Tätigkeitsbereichen/Betrieben

Auch wenn die doppelte Zielsetzung die USBI und ihr betriebswirtschaftliches Handeln massgeblich prägt, gilt es, defizitäre Bereiche periodisch kritisch zu überprüfen (z.B. anhand von Kennzahlen). Für einen gewissen Zeitraum (in der Regel ca. drei Jahre) können solche Defizite in der Regel durch die Organisation bzw. durch rentable Bereiche finanziell ausgeglichen werden (z.B. Cash Pooling⁶¹, interne Darlehen).⁶² Wenn es unumgänglich ist, müssen jedoch «unpopuläre» Entscheide getroffen und defizitäre Bereiche eingestellt werden. Betroffene USBI betonen, dass die blosser Gewinnmaximierung dabei nie im Vordergrund steht und dass aufgrund der strukturellen Anpassungen in keinem Fall Klientinnen und Klienten entlassen, sondern Anschlusslösungen (innerhalb oder ausserhalb der Sozialfirma) gesucht werden.

4.2.4 Erfolgsfaktorenzusammenhänge

Abbildung 8 und Abbildung 9 stellen die vorgängig beschriebenen finanziellen Erfolgsfaktoren und deren Wirkungszusammenhänge dar.

Die beschriebenen Erfolgsfaktoren begründen schliesslich drei wesentliche Erfolgsfaktoren: die *Bewahrung des unternehmerischen Spielraums*, der von den untersuchten USBI klar eingefordert wird, den *finanziellen/betriebswirtschaftlichen Erfolg* sowie die *Sicherung der Betriebstätigkeit der USBI*. So liegt beispielsweise auf der Hand, dass eine unabhängige, solide Finanzierung unmittelbar den finanziellen Erfolg der USBI bewirken kann. Gleichzeitig stärkt eine unabhängige, möglichst diversifizierte Finanzierung den eigenen unternehmerischen Spielraum und wirkt einer übermässigen Einflussnahme von Dritten, z.B. von zuweisenden Stellen, entgegen. Die beiden letztgenannten Erfolgsdimensionen wiederum sind eine wichtige Grundlage für die Sicherung der Betriebstätigkeit der untersuchten USBI.

⁶⁰ Ashoka hat diesen Begriff geprägt und einen Definitionsversuch veröffentlicht unter: https://www.ashoka.org/social_entrepreneur [Zugriff: 1.12.2015].

⁶¹ Das bedeutet den unternehmensinternen, zwischenbetrieblichen Liquiditätsausgleich.

⁶² Wichtig: Dies geschieht immer durch eigene Mittel, nie durch öffentliche Gelder.

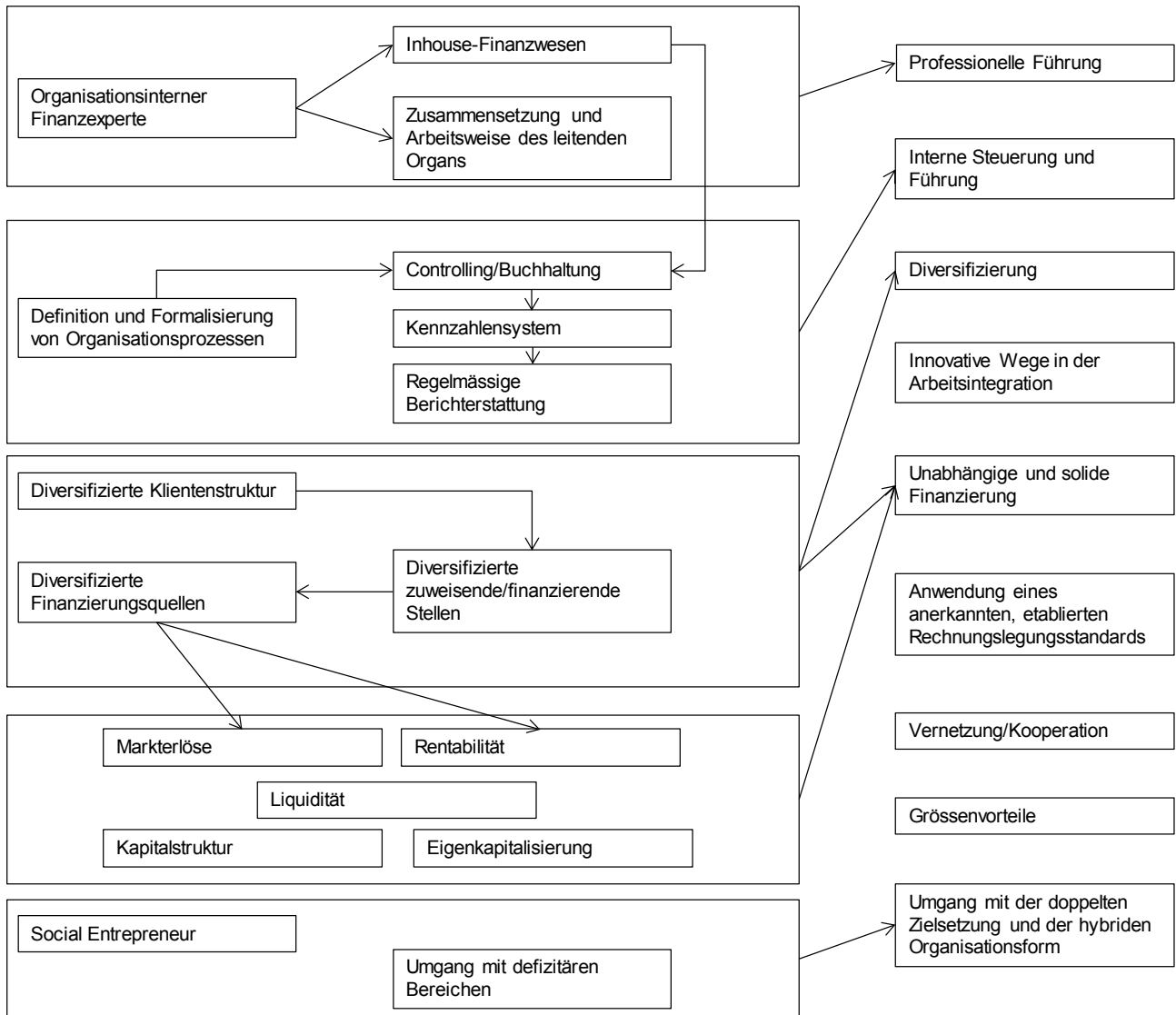


Abbildung 8: Finanzielle Erfolgsfaktoren I⁶³

⁶³ Rein aus Gründen der Lesbarkeit und Übersichtlichkeit werden die Abbildungen 8 und 9 separat dargestellt.

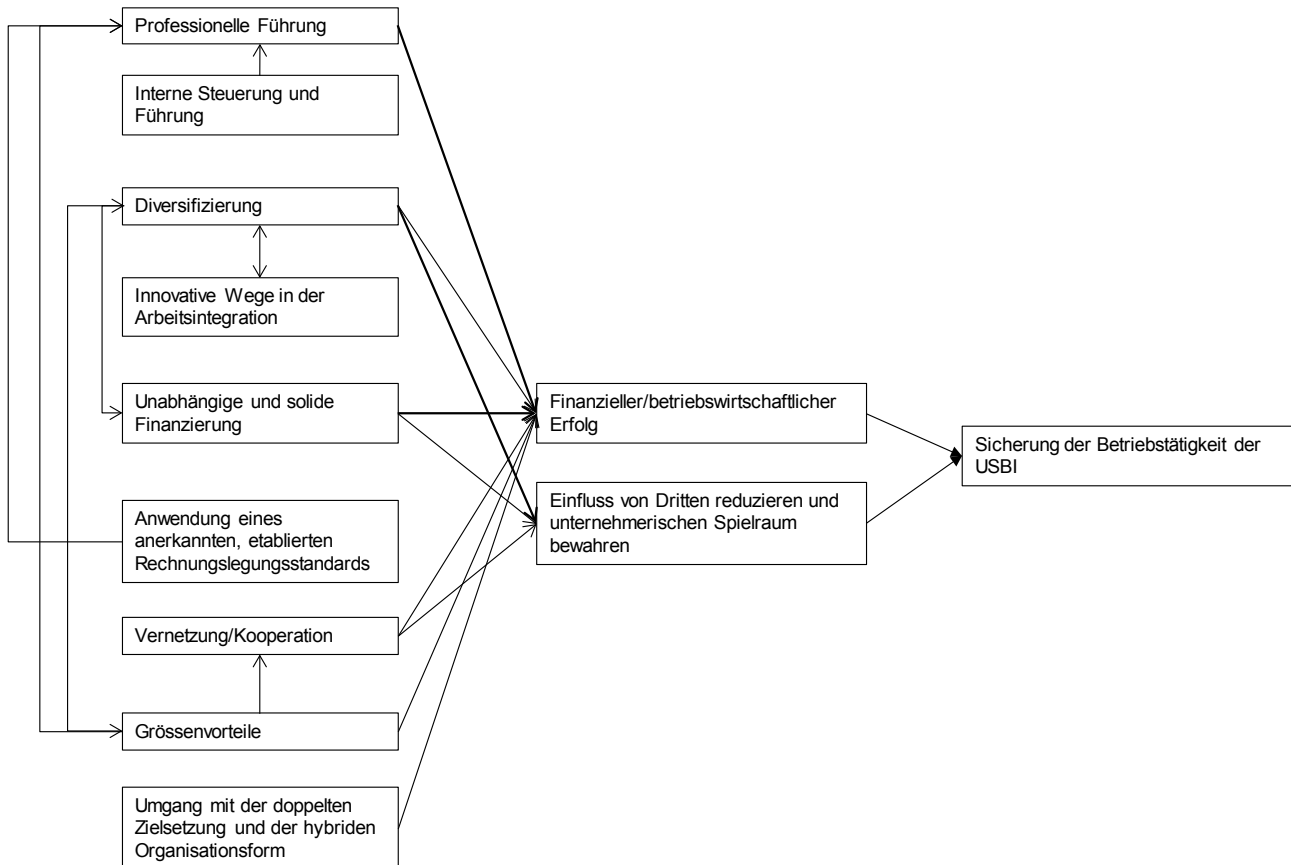


Abbildung 9: Finanzielle Erfolgsfaktoren II

4.2.5 Fazit

Die Finanzanalyse der ausgewählten USBI hat gezeigt, dass sich diese nicht nur über öffentliche Beiträge, sondern auch in einem nicht unerheblichen Masse über Markterlöse finanzieren. Darüber hinaus konnte das spezifisch für die USBI konzipierte Modell des Value-Added Statement die Mehrwertschöpfung und Mehrwertverteilung der teilnehmenden USBI aufzeigen. Den Grossteil ihres Mehrwerts schöpfen die USBI aus den Markterlösen sowie den öffentlichen Beiträgen. In Form von Löhnen an die Klientinnen und Klienten und an die regulären Mitarbeitenden wird der Mehrwert wiederum verteilt, wobei ebenso ein beachtlicher Anteil als Residual in den USBI verbleibt. Ausgehend von der Finanzanalyse, kann eine Reihe an finanzbezogenen betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Diese sind zwar grundsätzlich nicht neu und im Bereich der klassischen For-Profit-Organisationen bekannt, im Hinblick auf eine Systematisierung und Professionalisierung der USBI jedoch ebenso relevant.

Alles in allem lassen sich bei den untersuchten USBI deutliche Tendenzen zu einer unternehmerischen Ausrichtung und zur Professionalisierung erkennen. Ein weiteres Anliegen ist ihnen die unternehmerische Unabhängigkeit, wobei diese – nicht zuletzt aufgrund der öffentlichen Finanzierung – wohl kaum vollständig möglich sein wird. So werden die Finanzgeber immer gewisse Transparenz- und Mitbestimmungsrechte einfordern – ebenso wie dies Kapitalgeber bei klassischen For-Profit-Organisationen tun. Allerdings gibt es vonseiten der zuweisenden Stellen klare Bestrebungen, die unternehmerische Ausrichtung der USBI zu fördern (z.B. Abkehr von der Defizitdeckung und Wechsel zur Pauschalfinanzierung).

Bemerkenswert ist in jedem Fall, wie die USBI der doppelten Zielsetzung – Arbeitsintegration bei gleichzeitiger Produktion marktfähiger Güter/Dienstleistungen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen – gerecht werden. Als Beispiel sei der Umgang mit dem Erfolgsfaktor Diversifizierung genannt, der sowohl den integrativen als auch den betriebswirtschaftlichen Zielen dient (vgl. Kapitel 6.3.1).

5 Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Klientinnen und Klienten

5.1 Einleitung

In diesem Kapitel wird spezifisch auf die Sichtweise von Personen eingegangen, die von einem Sozialwerk unterstützt werden und als Mitarbeitende in einem USBI tätig sind (nachfolgend als «Klientinnen» bzw. «Klienten» bezeichnet). Um Einschätzungen zu dieser Perspektive zu erhalten, wurden für den vorliegenden Bericht Klientinnen und Klienten persönlich befragt. Insgesamt konnten 27 Personen aus der Deutschschweiz, der Romandie und aus dem Tessin einbezogen werden, die sich freiwillig für ein Interview bereit erklärten.⁶⁴ Befragt wurden Frauen und Männer zwischen 21 und 62 Jahren, mit Schweizer oder anderer Nationalität. Gegenüber dem geplanten Sample waren nur geringe Abweichungen zu verzeichnen. Allerdings konnten weniger Personen erreicht werden, die das USBI bereits verlassen hatten, sodass die Aussagen primär den Fall der laufenden Tätigkeit in einem USBI betreffen. Der Grossteil der Befragten wird von der Sozialhilfe unterstützt (13 Personen), gefolgt von der ALV (9 Personen) sowie der IV (5 Personen).⁶⁵

Die Ergebnisse aus den einzelnen Interviews wurden systematisch verdichtet und entlang den Dimensionen des Wirkmodells kategorisiert (vgl. Kapitel 2.7). Der Fokus lag dabei auf Faktoren, welche die Integration in den ersten Arbeitsmarkt spezifisch, direkt oder indirekt beeinflussen und/oder die materielle, soziale und kulturelle Versorgungslage markant verbessern (Prävention/Reduktion von Armut). Nachfolgend werden die identifizierten Faktoren und Wirkungszusammenhänge aufgezeigt, die sich aus der Befragung der Klientinnen und Klienten rekonstruieren lassen und deren Sichtweise wiedergeben. Die Verweise auf das Datenmaterial erfolgen in Klammern und spiegeln die Anzahl Aussagen.

5.2 Erfolgsfaktoren

Ausgangslage der Klientinnen und Klienten

Die Erwerbstätigkeit ist einer der Hauptfaktoren, welche die Verwirklichungschancen in anderen Dimensionen wie Gesundheit, Wohnen oder Bildung beeinflussen. Daher muss die individuelle Ausgangslage der Klientinnen und Klienten mit Blick auf ihre Chancen, einen Zugang zum Arbeitsmarkt zu finden, beurteilt werden.

Integrationshemmnisse (14× SH, 4× ALV, 1× IV)

Bestimmte an die Person gebundene Merkmale stehen mit dem Arbeitsmarkt in Wechselwirkung. Sie stellen dann Integrationshemmnisse dar, wenn sie nicht im vom Arbeitsmarkt geforderten Ausmass gegeben sind resp. ihr Vorhandensein die Anstellungsbereitschaft von Arbeitgebern negativ beeinflusst. Folgende Merkmale stehen in direktem Zusammenhang mit den Arbeitsmarkt-Zugangschancen und sind daher als besonders wichtige Faktoren zu betrachten:

Sprachliche Kompetenzen (besonders: Kenntnisse der regional vorherrschenden Sprache) (3× SH); berufliche Kompetenzen (Ausbildung, formale Qualifikation, Berufserfahrung, Spezialkenntnisse und -kompetenzen) (4× SH, 3× ALV); Gesundheitszustand (Leistungsfähigkeit, gesundheitli-

⁶⁴ Dieses Vorgehen führt notwendigerweise zu einem gewissen Bias, weil es den Einbezug besonders motivierter und an Austausch interessierter Personen fördert. Personen, die nicht gesprächsbereit sind, z.B. weil sie ihre Situation nicht mit anderen reflektieren wollen oder weil sie nicht aus der Anonymität des Systems heraustreten wollen, sind tendenziell so schwerer erreichbar.

⁶⁵ Eine detailliertere Beschreibung der Sampling-Strategie und des Vorgehens zur Datenerhebung und Datenauswertung findet sich in Beilage 4.1. Die tabellarische Übersicht über das Sample und der Vergleich zum geplanten Sample findet sich in Beilage 4.2, eine Übersicht mit anonymisierten Angaben pro Fall in Beilage 4.4.

che Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit) (3× SH); Alter (4× SH, 1× ALV); Aufenthaltsstatus (2× SH); Dauer der Abwesenheit vom Arbeitsmarkt (1× IV).

Es kann davon ausgegangen werden, dass die arbeitsmarktliche Integration für eine Person umso anspruchsvoller ist, je geringer die erforderlichen Kompetenzen ausgeprägt sind und je mehr hemmende (negative) Merkmale sich in ihrer Ausgangslage kumulieren. Die Problematik wird dadurch akzentuiert, dass die Merkmale teilweise wenig beeinflussbar sind (z.B. chronisch-degenerativ verlaufende Erkrankungen, Aufenthaltsstatus, frühere berufsbiografische Fehlentscheidungen) oder dass ihre Beeinflussung zeitliche, personelle oder finanzielle Ressourcen erfordert (z.B. Nachholbildung/Nachqualifizierung, Sprachkenntnisse).

Umso wichtiger ist es, die Ausgangslage im Einzelfall genau zu analysieren. Je genauer bekannt die individuelle Situation ist (Abklärung), desto gezielter kann der (arbeitsmarktliche) Integrationsprozess gefördert werden, da Integrationsangebote und allfällige weitere Massnahmen passgenau ausgewählt werden können (Zieldefinition). Zentral ist dabei, eine realistische Einschätzung hinsichtlich der Arbeitsmarktchancen vorzunehmen und zwischen beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Merkmalen zu unterscheiden. Damit können Integrationsbemühungen gezielt auf jene Faktoren ausgerichtet werden, die veränderbar sind und eine Verbesserung der Gesamtsituation erwarten lassen (z.B. Kompetenzaufbau oder -ausbau). Die Hauptverantwortung für diese Aufgabe ist schwerpunktmässig bei den zuständigen Sozialwerken anzusiedeln, erfolgt aber idealerweise in enger Zusammenarbeit mit den Klientinnen und Klienten und dem USBI.

Motivation (15, davon 3 zu negativen Zusammenhängen: 8/1× SH, 2/1× ALV, 1/1× IV)

Ein wesentlicher Faktor, der das Gelingen von Veränderung beeinflusst und damit auf die Zielerreichung einwirkt, ist ferner die Motivation einer Person. Die Motivation zum Eintritt in ein USBI kann die Wirksamkeit der Aktivitäten oder Massnahmen fördern, wobei davon auszugehen ist, dass die Wirksamkeit im Einzelfall umso höher ist, je stärker die Person motiviert ist oder im Laufe der Tätigkeit in einem USBI motiviert wird (z.B. bei «unfreiwilliger» Teilnahme). Die Eintrittsmotivation wird von rechtlichen Faktoren (z.B. Verpflichtung durch Sozialwerke [1× IV, 8× SH]) und von materiellen, sozialen und persönlichen Faktoren beeinflusst (finanzielle Anreize [5× SH, 1× ALV], Anstellungsmöglichkeiten in USBI, Möglichkeit zu sozialen Kontakten [1× SH, 1× IV], Wunsch nach arbeitsmarktlicher Integration [2× SH], Wunsch nach Beschäftigung [7× SH]). In diesem Zusammenhang ist der Aspekt der «Teilnahmefreiwilligkeit»⁶⁶, d.h. des freiwilligen Eintritts in ein USBI, erwähnenswert. Rund ein Fünftel der befragten Klientinnen und Klienten entschied sich aus eigener Initiative für das USBI, was die Bedeutung der individuellen Motivation unterstreicht. Die Motivation ist – als Wille, die eigene Situation zu verbessern – teilweise eine innere Angelegenheit der Klientinnen und Klienten. Die Motivation kann jedoch durch professionelle Begleitung/Beratung seitens der Sozialwerke wie auch seitens des USBI direkt beeinflusst werden, indem beispielsweise die Ausgangslage sorgfältig einbezogen wird, Perspektiven aufgezeigt und Bedürfnisse und Interessen der Klientinnen und Klienten angesprochen werden. Die Motivation von Personen mit besonderen Integrationshemmnissen kann besonders dann angesprochen werden, wenn in einem USBI Möglichkeiten zur (regulären) Anstellung von Klientinnen und Klienten (1× ALV) bestehen – und damit Aussicht auf oder Annäherung an eine geregelte Erwerbstätigkeit geboten werden kann.

⁶⁶ Eine Auffälligkeit in den Gesprächen mit Klientinnen und Klienten wie auch mit Sozialwerkvertretenden betrifft den Begriff selbst: Es besteht eine eher grosse Bandbreite an Wahrnehmungen und Interpretationen, was als «freiwillig» resp. «unfreiwillig» empfunden wird. Es wäre interessant, diese Unschärfe in künftigen Untersuchungen zu präzisieren. Im Gegensatz dazu ist die Betonung der Motivation als entscheidender Faktor in den Interviews wesentlich eindeutiger.

Gesellschaftliche Voraussetzungen

Lage auf dem Arbeitsmarkt (1× SH, 4× ALV)

Die Lage auf dem Arbeitsmarkt (Konkurrenz in Grenznähe, Beschäftigungsrückgang in Branchen, Tertiarisierung, Tieflohnbranchen usw.) beeinflusst die Chancen auf arbeitsmarktliche Integration besonders von Personen mit eingeschränkten Kompetenzen und/oder eingeschränkter Wahlmöglichkeit. Die arbeitsmarktlichen Faktoren beeinflussen wesentlich die individuellen Arbeitsmarkt-Zugangschancen (in Wechselwirkung mit der persönlichen Ausgangslage), werden hier jedoch nicht näher beschrieben, da sie von den Akteuren Sozialwerke, USBI sowie Klientinnen und Klienten nicht direkt beeinflusst, sondern lediglich in die Analyse der Ausgangslage einbezogen werden können.

Zusammenarbeitsformen und -konstellationen

Matching zwischen Klientin oder Klient und USBI (2× SH, 5× ALV, 2× IV)

Die passgenaue Zuweisung zu einem USBI fördert die optimale Begleitung im Integrationsprozess respektive die optimale Verbesserung der individuellen Situation. Passgenauigkeit kann erreicht werden durch eine genaue Analyse der Ausgangslage (Integrationshemmnisse, Kompetenzen und Erfahrungen der Klientinnen und Klienten), des Entwicklungspotenzials und -bedarfs sowie durch die Auswahl eines USBI, das ein passendes Angebot in Produktion und Begleitung für den Fall bietet (Zusammenhang mit der Ausgangslage). Die rasche Vermittlung in ein passendes USBI fördert die Chancen auf arbeitsmarktliche Integration (3× ALV).

Zusammenarbeit zwischen USBI, Sozialwerk und Klient oder Klientin (10× SH, 1× ALV, 1× IV)

Die Förderung der Tätigkeit der Klientinnen und Klienten bei einem USBI durch die zuweisende Stelle (im Sinne eines Rückhalts und einer Wertschätzung [3× SH]) und die klare, transparente und individuelle Regelung der Rahmenbedingungen dieser Tätigkeit (Umgang mit Entschädigung/Lohn, Arbeitszeiten, Reisekosten usw. [4× SH]) fördern die Wirksamkeit der Tätigkeit im USBI und die Leistungsbereitschaft/Motivation der Klientinnen und Klienten. Die Distanz zwischen Wohnort und Standort des USBI (zeitliche Erreichbarkeit und finanzielle Tragbarkeit [3× SH, 1× ALV, 1× IV]) kann sich auf die Eintrittsmotivation auswirken und ist bei der Entscheidung für Maßnahmen in die Überlegungen einzubeziehen.

Vermittlung/Kontakt mit Arbeitgebenden durch Zusammenarbeit zwischen Sozialwerk und USBI (3× SH, 1× IV)

Die arbeitsmarktliche Integration von Klientinnen und Klienten mit beeinträchtigten Chancen, zum Arbeitsmarkt Zugang zu finden, kann gefördert werden, indem Sozialwerke und USBI ihre Klientinnen und Klienten bei der Vermittlung und Kontaktaufnahme mit potenziellen Arbeitgebenden unterstützen und ihre Aktivitäten dabei koordinieren. Dies kann gefördert werden durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Sozialwerk und USBI und die Unterstützung von Bewerbungsvorhaben, «Türen öffnen» und Mitwirkung im Einzelfall.

Produktions- und Arbeitsprozesse in den USBI

Die eigentlichen Produktionsprozesse in einem USBI können für die mitarbeitenden Klientinnen und Klienten vielfältige Effekte auf drei Ebenen haben, die wiederum die Verbesserung der individuellen Situation und/oder die arbeitsmarktliche Integration direkt oder indirekt beeinflussen. Zu unterscheiden sind psychosoziale, materielle und integrationsbezogene Effekte der Tätigkeit.

Zu beachten ist, dass diese Effekte in Wechselwirkung mit der persönlichen Ausgangslage, den Ressourcen und Bedürfnissen im Einzelfall stehen und daher abhängig von dieser Ausgangslage

schwächer oder stärker ausgeprägt sein können. Umso relevanter ist die Berücksichtigung der Ausgangslage nicht nur bei der Zuweisung zu einem USBI, sondern auch im Rahmen der Begleitung seitens des USBI.

Psychosoziale Effekte haben vielfältigen Einfluss auf die Zielerreichung (Verbesserung der Armutslage, arbeitsmarktliche Integration) – auf psychologischer, sozialer und kultureller Ebene:

Soziale Kontakte / Vernetzung / soziale Integration (17× SH, 4× ALV, 3× IV)

Die Tätigkeit in einem USBI in Form von Teilnahme an den Produktions- und Begleitprozessen fördert die soziale und gesellschaftliche Integration (6× SH, 1× ALV) besonders von Menschen, die mit herkunftsbedingten Zugangsbarrieren konfrontiert sind, indem sie die Sprachkompetenz fördert, soziale Kontakte und Vernetzung ermöglicht (11× SH, 3× ALV, 3× IV) sowie über Information/Wissensvermittlung die Orientierung im System verbessern hilft. Auch allgemein verringert sie soziale Isolation und Rückzug, indem sie Möglichkeiten zu regelmässigem Kontakt und Austausch mit anderen schafft. Die arbeitsmarktliche Integration kann gefördert werden, indem über neue soziale Kontakte und Netzwerke Zugänge zum Arbeitsmarkt eröffnet werden (3× SH).

Soziale Anerkennung / Wertschätzung / Gefühl des Gebrauchtwerdens (9× SH, 2× ALV, 1× IV)

Die Tätigkeit in einem USBI fördert durch entsprechende Arbeitsinhalte (Tätigkeiten, die von anderen gebraucht und geschätzt werden, Tätigkeiten mit Kundenkontakt) das Erleben von Anerkennung und Wertschätzung und unterstützt so das Gefühl für den eigenen Wert und die eigene Kompetenz.

Die Identifikation mit den Tätigkeiten (Produkt, Dienstleistungen) hat einen positiven Einfluss auf die Motivation (3× SH, 1× IV). Dies kann bei sinnhaften Tätigkeiten (soziale Tätigkeiten, Hilfeleistungen an Bedürftige) besonders ausgeprägt sein (5× SH, 1× ALV).

Tagesstruktur durch Beschäftigung (7× SH, 2× ALV)

Die Tätigkeit in einem USBI erfordert und fördert eine strukturierte Zeit- und Tagesplanung, wodurch die psychosoziale Stabilität von nicht erwerbstätigen Personen verbessert oder aufrechterhalten wird (u.a. Prävention [3× SH]). Bereits dieser Effekt kann für stark oder lange exkludierte Personen eine markante Verbesserung ihrer Gesamtsituation bedeuten, auch wenn er nicht unmittelbar die Zugangschancen mit Blick auf den Arbeitsmarkt verbessert.

Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstbestimmung (3× SH, 1× ALV)

Die Möglichkeit zur Mitsprache (z.B. in Bezug auf das gesamte Setting an Unterstützung, bei der Auswahl des USBI, in Bezug auf die Tätigkeiten innerhalb des USBI und auf die Nutzung weiterer Angebote des USBI bezüglich des Beschäftigungsgrads) ermöglicht und fördert die Selbstverantwortung und beeinflusst damit die Motivation. Die Erfahrung, sich erfolgreich in einen Produktionsprozess einfügen zu können, fördert das Selbstvertrauen und die Selbstwirksamkeitserwartung – d.h. die Einschätzung der eigenen Fähigkeit, Anforderungen meistern zu können⁶⁷. Die arbeitsmarktliche Integration wird damit indirekt beeinflusst, insofern eine positive «Selbstwirksamkeitserwartung» eine Befähigung darstellt, die als persönliche Voraussetzung für eine Erwerbstätigkeit notwendig ist. Je besser es gelingt, besonders entmutigten Klientinnen und

⁶⁷ Vgl. hierzu Bandura (1997), Luszczynska/Gutiérrez-Doña/Schwarzer (2005)

Klienten durch die Produktions- und die Begleitprozesse positive Selbstwirksamkeitserfahrungen zu ermöglichen, desto raschere und deutlichere Verbesserungen der Situation sind zu erwarten.

Persönliche Weiterentwicklung (2× SH, 2× ALV)

Die Tätigkeit in einem USBI fördert die (Weiter-)Entwicklung bestehender, bisher ungenutzter persönlicher und/oder beruflicher Kompetenzen. Dies ist nicht mit gezielter (formaler) beruflicher Qualifikation gleichzusetzen, sondern meint die Möglichkeit, durch die Mitwirkung an Produktionsprozessen, die sich von der bisherigen (Berufs-)Erfahrung unterscheiden, eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen und zu entwickeln, die in der Vergangenheit nicht eingesetzt werden konnten. Bereits dies stellt eine Befähigung dar. Bestenfalls eröffnen sich dadurch im Einzelfall auch neue Perspektiven für die arbeitsmarktliche Integration.

Materielle Effekte der Tätigkeit beeinflussen die Zielerreichung insbesondere in Bezug auf die Verbesserung der Armutslage direkt, in Bezug auf die arbeitsmarktliche Integration eher indirekt: Der finanzielle Anreiz durch die Möglichkeit eines Entgelts beeinflusst die Motivation zur Aufnahme einer Tätigkeit in einem USBI, wenn die Tätigkeit in einem USBI zu einer spürbaren Verbesserung der materiellen Situation führt. Dieser Faktor wirkt vor allem in Kombination mit anderen Faktoren, welche die Motivation beeinflussen. Bei armutsgefährdeten Personen in prekären materiellen Situationen wirkt dieser Faktor nicht nur auf die Motivation, sondern unmittelbar auf die materielle Situation (8× SH, 1× ALV). Wenn ein USBI ein Entgelt ausrichten kann, wirkt es bei solchen Ausgangslagen daher direkt armutsvermindernd (wenn das Entgelt die durch z.B. Anfahrt und Essen entstehenden Kosten während der Tätigkeit im USBI übersteigt [1× ALV]). Tiefe Entgelte können abwertend wirken oder das Gefühl erzeugen, ausgenutzt zu werden (1× SH, 3× IV).

Neben diesen allgemeineren oder indirekten Effekten weisen die Produktionsprozesse in einem USBI auch Effekte auf, die in einem direkten Zusammenhang mit arbeitsmarktlicher Integration stehen (**integrationsbezogene Effekte**):

Arbeitsfähigkeit/Arbeitstraining (3× SH)

Die Tätigkeit im USBI trägt dazu bei, die individuelle Arbeitsfähigkeit (als Leistungspotenzial) aufrechtzuerhalten bzw. nach einer längeren Phase der Inaktivität (wieder) aufzubauen. Die Nutzung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit verbessert die Arbeitsmarktfähigkeit und trägt so zur Verbesserung der Chancen bei, zum ersten Arbeitsmarkt Zugang zu finden.

Arbeitsmarktnähe der Tätigkeiten/Qualifizierung/Kompetenzerweiterung (5× SH, 4× ALV, 3× IV)

Die Arbeitsmarktnähe der Tätigkeit in einem USBI fördert die Chance auf Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Je näher eine Tätigkeit inhaltlich an den Anforderungen des Arbeitsmarktes liegt, desto eher trägt sie dazu bei, arbeitsmarktrelevante und qualifikationsrelevante Kompetenzen zu entwickeln, zu entdecken oder zu erweitern. Die qualifizierende Kompetenzerweiterung kann im Rahmen der Produktionsprozesse oder ergänzt durch entsprechende Begleitprozesse erfolgen (z.B. durch eigene Angebote des USBI oder Vermittlung zu externen Kursen, bis hin zu formal anerkannter Qualifizierung und Nachholbildung innerhalb oder ausserhalb des USBI). Das Fehlen von Qualifizierungsmöglichkeiten wird umgekehrt kritisch betrachtet (2× ALV).

Lock-in (3× SH, 1× ALV)

Die Tätigkeit in einem USBI kann die arbeitsmarktliche Integration dann erschweren, wenn die individuelle Situation von der Klientin oder vom Klienten selbst als zufriedenstellend beurteilt wird und wenn keine (ausreichenden) professionellen Begleitprozesse im Hinblick auf die Förderung der arbeitsmarktlichen Integration bestehen.

Arbeitszeugnis/Stigmatisierung (5× SH, 3× ALV, 2× IV)

Die Tätigkeit in einem USBI kann die Chancen auf Integration in den ersten Arbeitsmarkt fördern, indem sie eine formale Bestätigung der Arbeitsfähigkeit, der Leistungsfähigkeit und der Kompetenzen ermöglicht (z.B. durch das Ausstellen von Arbeitszeugnissen über Erhalt oder Ausbau von Kompetenzen [3× SH, 3× ALV, 1× IV]). Diese formale Bestätigung kann jedoch dann kontraproduktiv sein, wenn Stigmatisierungseffekte wirksam sind und Arbeitgebende im ersten Arbeitsmarkt dem USBI resp. dessen Klientinnen und Klienten negative Merkmale zuschreiben (2× SH, 1× IV). Die positive Wirkung der Arbeitsbestätigung wird erhöht durch arbeitsmarktnahe Tätigkeiten und durch eine gute Vernetzung des USBI auf dem lokalen Arbeitsmarkt respektive in der jeweiligen Branche (z.B. Bekanntheit, positive Wahrnehmung als professionelle Zusammenarbeitspartner, positive Erfahrungen).

Begleitprozesse USBI

Unter Aktivitäten zur Begleitung der im USBI tätigen Klientinnen und Klienten fallen sowohl individuelle Anleitungs- und (Sozial-)Beratungsprozesse als auch die Palette an Zusatzangeboten, die ein USBI neben den produktionsbezogenen Aktivitäten allenfalls anbietet (z.B. Schulungen, Kurse usw. mit Bezug zur beruflichen und/oder sozialen Integration). Die folgenden Aussagen beziehen sich sinngemäss auf die verschiedenen möglichen Formen von Begleitung. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass das Vorhandensein von Begleitprozessen an sich bereits einen wichtigen Faktor darstellt.

Professionelle Haltung des Betreuungspersonals (7× SH, 4× ALV, 2× IV)

Die professionelle Haltung der mit der Betreuung und der Begleitung beauftragten Mitarbeitenden beeinflusst die Motivation und Leistungsfähigkeit der Klientinnen und Klienten. Eine ressourcenorientierte Begleitung (Förderung von Stärken, Berücksichtigung von Schwächen, Balance zwischen Forderung und Förderung) und die niederschwellige Ansprechbarkeit der betreuenden und begleitenden Mitarbeitenden wirken förderlich auf den psychosozialen und arbeitsmarktlichen Integrationsprozess, besonders bei Personen mit schwierigen Ausgangslagen und kumulierten Integrationshemmnissen.

Professionelle und projektorientierte Begleitprozesse (4× SH, 3× IV)

Professionelle Begleitprozesse mit regelmässiger Überprüfung der individuellen Situation im Sinne einer professionellen Fallführung fördern die gezielte Potenzialentwicklung im Einzelfall (z.B. Standortgespräche [3× SH, 2× IV]). Diese ermöglichen es, die individuelle Situation genau zu erfassen, passende Einsatzmöglichkeiten in den Produktionsprozessen sowie allfällige weitere Begleitangebote zuzuweisen, Situationsveränderungen und Handlungsbedarf zu erkennen sowie Lock-in-Effekte zu vermeiden. So kann indirekt auch die arbeitsmarktliche Integration positiv beeinflusst werden.

Organisationsstruktur

Vielfalt der angebotenen Begleitprozesse (6× SH, 1× ALV, 1× IV)

Ein vielfältiges Angebot an unterstützenden Leistungen (z.B. Kursangebote, Zertifizierung von Kompetenzen, Unterstützung bei Stellensuche und Bewerbung [3× SH, 5× ALV], Vernetzung mit Arbeitgebern im ersten Arbeitsmarkt, Unterstützung beim Übergang in den ersten Arbeitsmarkt) bietet mehr Möglichkeiten, die individuelle Entwicklung gezielt zu fördern. Die Mitsprache der Klientinnen und Klienten bei der Wahl und Nutzung solcher Leistungen fördert die Motivation und Selbstwirksamkeitserwartung der Klientinnen und Klienten. Personen auf aktiver Arbeitssuche benötigen für die Suche ausreichend Zeit (z.B. Zeitfenster für Suche nach Arbeitsstellen, Bewerbung, Vorstellungsgespräche [2× SH, 1× ALV]).

Vielfalt der Tätigkeitsbereiche und Arbeitsprozesse (4× SH, 1× IV)

Der individuelle Integrationsprozess wird gefördert, wenn ein USBI ein gewisses Spektrum an Tätigkeitsbereichen und Tätigkeiten anbieten kann. Auf diese Weise bietet es mehr Möglichkeiten für passende Tätigkeiten und fördert die Zuweisung der Klientinnen und Klienten zu einer dem Fall angepassten Tätigkeit (Kompetenzen, Erfahrung, Leistungsfähigkeit). Wenn diese Auswahl des Einsatzbereiches unter Mitsprache der Klientinnen und Klienten bestimmt wird, werden Selbstverantwortung, Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeitserwartung gefördert und die Entwicklung gewünschter/benötigter Kompetenzen fallangepasst gewährleistet.

Leistungsangepasste Auswahl der Arbeitsprozesse (3× SH, 1× ALV, 2× IV)

Die Tätigkeit im USBI kann hohe Anforderungen an die physische und psychische Leistungsfähigkeit der Klientinnen und Klienten stellen, die je nach individueller Ausgangslage fördernd oder überfordernd wirken können. Die flexible, individuell abgestimmte Handhabung von Leistungserwartung und Leistungsentlastung durch die Auswahl geeigneter Arbeitsprozesse fördert die individuelle Leistungsentwicklung und Arbeitsintegration. Bei leistungsbeeinträchtigten Personen, deren Leistungsfähigkeit (wieder) aufgebaut werden muss oder gesundheitsbedingten Schwankungen unterworfen ist, ist besonders zentral, dass Einsatzmöglichkeiten mit unterschiedlichen Leistungsanforderungen zur Wahl stehen (3× SH, 1× ALV, 2× IV). Bei Personen mit intakter Leistungsfähigkeit ist ebenfalls das richtige Ausmass an Förderung zu beachten, um die Person nicht zu demotivieren oder gar einen Abbau ihrer Kompetenzen zu bewirken.

Anreiz für USBI, die Integration in den ersten Arbeitsmarkt zu fördern (3× SH, 1× ALV)

Die Integration von Klientinnen und Klienten in den ersten Arbeitsmarkt kann erschwert werden, wenn deren Verbleib im USBI für diese aus produktionsbezogenen Gründen vorteilhaft oder wichtig ist.

Durchmischung der Klientel (Diversifizierung) (3× SH, 2× IV)

Die Durchmischung von Klientinnen und Klienten mit unterschiedlichen Hintergründen (Sozialwerke, Ausgangslagen) stellt erhöhte Anforderungen an die Führungs- und Begleitprozesse in einem USBI, aber auch an die Klientinnen und Klienten selbst. Wenn sich die individuellen Rahmenbedingungen in Bezug auf Rechte und Pflichten unterscheiden, kann dies die Motivation von Klientinnen und Klienten mindern, wenn sie sich gegenüber anderen als benachteiligt wahrnehmen (z.B. unterschiedliche Leistungsanforderungen, unterschiedliche Verantwortungsgrade, unterschiedliche «Entschädigung» auch aufgrund der Zugehörigkeit zu einem anderen Sozialwerk). Dieser Faktor steht damit in Wechselwirkung mit der Arbeitsmarktnähe – in Bezug auf die Möglichkeit, Tätigkeitsbereiche mit unterschiedlichen Leistungsanforderungen anzubieten – und der Vielfalt an Einsatzmöglichkeiten, die als positiv für den gezielten Aufbau von Leistungsfähigkeit gelten

können, jedoch auch eine gewisse Diversifizierung auf Personen mit unterschiedlichem Leistungspotenzial bedingen.

5.3 Erfolgsfaktorenzusammenhänge

Aus der obigen Darstellung, die spezifisch die Sichtweise der Klientinnen und Klienten abbildet, lassen sich einige zentrale Zusammenhänge hervorheben, die indirekt oder direkt auf die Zielsetzungen einwirken. In Anlehnung an das Wirkmodell (vgl. Kapitel 2.7) lassen sich Wirkungen auf die Arbeitsintegration (Integration in den ersten Arbeitsmarkt, Integration im Rahmen des zweiten Arbeitsmarktes), Wirkungen in Bezug auf die materielle, soziale und kulturelle Versorgung und auf die Befähigung bzw. die Stärkung der persönlichen Ressourcen unterscheiden. Nachfolgend wird verdichtet aufgezeigt, welche Faktoren und Wechselwirkungen hinsichtlich der genannten Wirkungsbereiche besonders relevant sind. Die Abbildung 10 geht von den im Material entdeckten Faktoren und Zusammenhängen aus, die in eine systematische Abfolge gebracht wurden. Es handelt sich um vorläufige Hypothesen zu Zusammenhängen, die vorerst keine kausalen Aussagen erlauben.

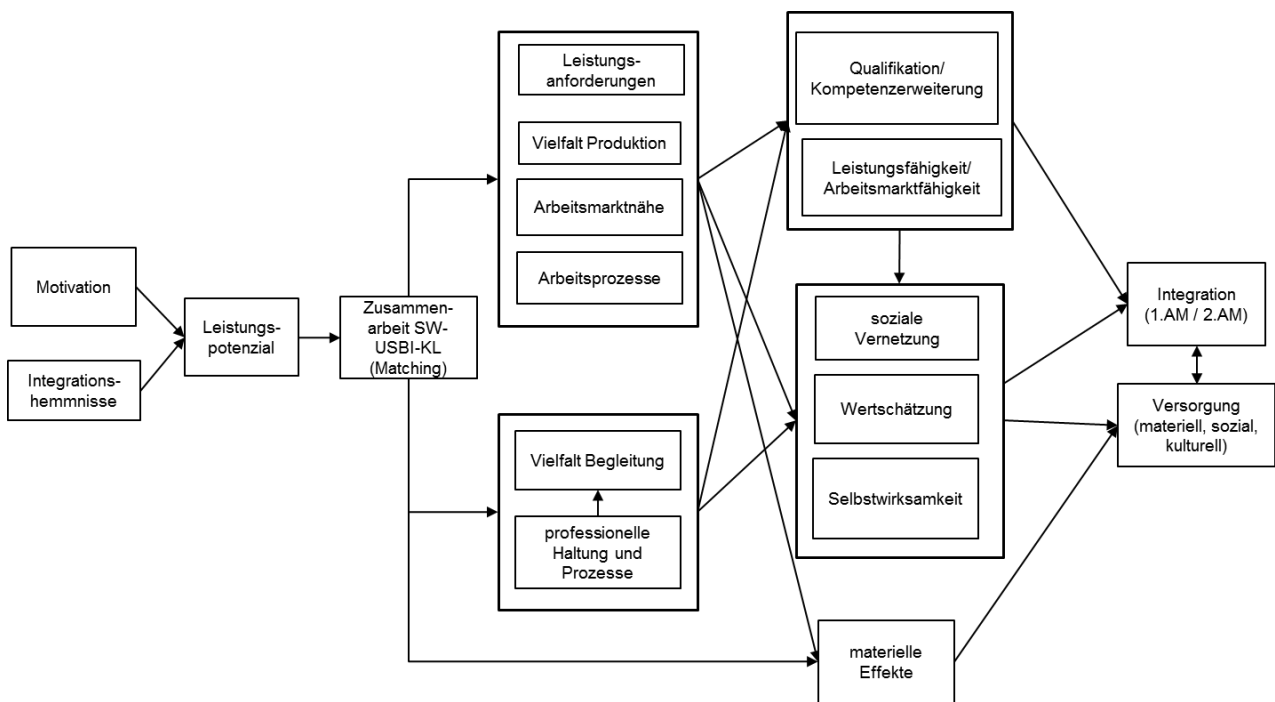


Abbildung 10: Faktorenzusammenhänge aus der Perspektive der Klientinnen und Klienten

Der Kernzusammenhang, der durch das Zusammenspiel der Klientinnen und Klienten, der Sozialwerke und der USBI bearbeitet und schliesslich wirksam wird, lässt sich um das individuelle Leistungspotenzial der Klientinnen und Klienten herum beschreiben. Dieses Leistungspotenzial wird beeinflusst von der persönlichen Ausgangslage und der individuellen Motivlage und Motivation der Klientin oder des Klienten. Das Potenzial wird ferner durch die gesellschaftlichen (respektive explizit durch die arbeitsmarktlichen) Möglichkeiten beeinflusst, die der «Realisierung» des Potenzials unter Umständen Grenzen setzen (diese Faktoren sind in Abbildung 10 nicht dargestellt, da sie nicht direkt beeinflussbar sind). Der Eintritt in ein USBI dient dazu, das Leistungspotenzial in realisierte Leistungsfähigkeit umzuwandeln respektive den Klienten oder die Klientin bei der Umwandlung mithilfe von produktiven und begleitenden Prozessen zu unterstützen. Die Produktionsprozesse, an denen die Klientin oder der Klient mitwirkt, zielen zwar direkt auf die Leistungsfähigkeit

im Sinne der Kompetenzerweiterung (oder mindestens eines Kompetenzerhalts und -einsatzes) ab, entfalten aber indirekt gleichzeitig psychosoziale Wirkungen, die für die Realisierung der Leistungsfähigkeit förderlich sind. Ähnliches gilt für Begleitprozesse, die psychosozial und im Sinne einer Kompetenzerweiterung auch auf die Leistungsfähigkeit wirken. Eine zusätzliche materielle Wirkung entsteht dann, wenn die Tätigkeit beim USBI in einer Form entlohnt wird, die für die Klientin oder den Klienten einen spürbaren Unterschied macht. Je besser das ausgewählte USBI und die Produktionsprozesse, in denen die Klientinnen oder Klienten eingesetzt werden, im Einzelfall zu deren Leistungspotenzial und den erwünschten Zielsetzungen (realisierte Leistungsfähigkeit) passen, desto zielgerichteter kann die Aktivität des USBI über Produktion und Begleitung die Befähigung der Klientinnen und Klienten entfalten.

USBI können aus Sicht der Klientinnen und Klienten zur arbeitsmarktlichen Integration dann beitragen, wenn sie die Ausgangslage und das Leistungspotenzial im Einzelfall genau erfassen und in Produktion und Begleitung geeignete Möglichkeiten bieten, die beruflichen und persönlichen Kompetenzen passend zur individuellen Ausgangslage zu entwickeln.

6 Übergreifende Ergebnisdarstellung

6.1 Wirkmodell und Grundannahmen zu Arbeitsintegration und USBI

Die Analyse der Erfolgs- und Wirkfaktoren⁶⁸ unter Einbezug der unterschiedlichen Perspektiven – Sozialwerke (vgl. Kapitel 3), USBI (strategische und organisatorische Erfolgsfaktoren, vgl. Kapitel 4.1; finanzanalytische Erfolgsfaktoren, vgl. Kapitel 4.2) und Klientinnen und Klienten (vgl. Kapitel 5) – führt zunächst zu einer Verfeinerung des analytischen Wirkmodells, das in dieser Untersuchung als Hintergrundfolie dient (vgl. Kapitel 2.7).

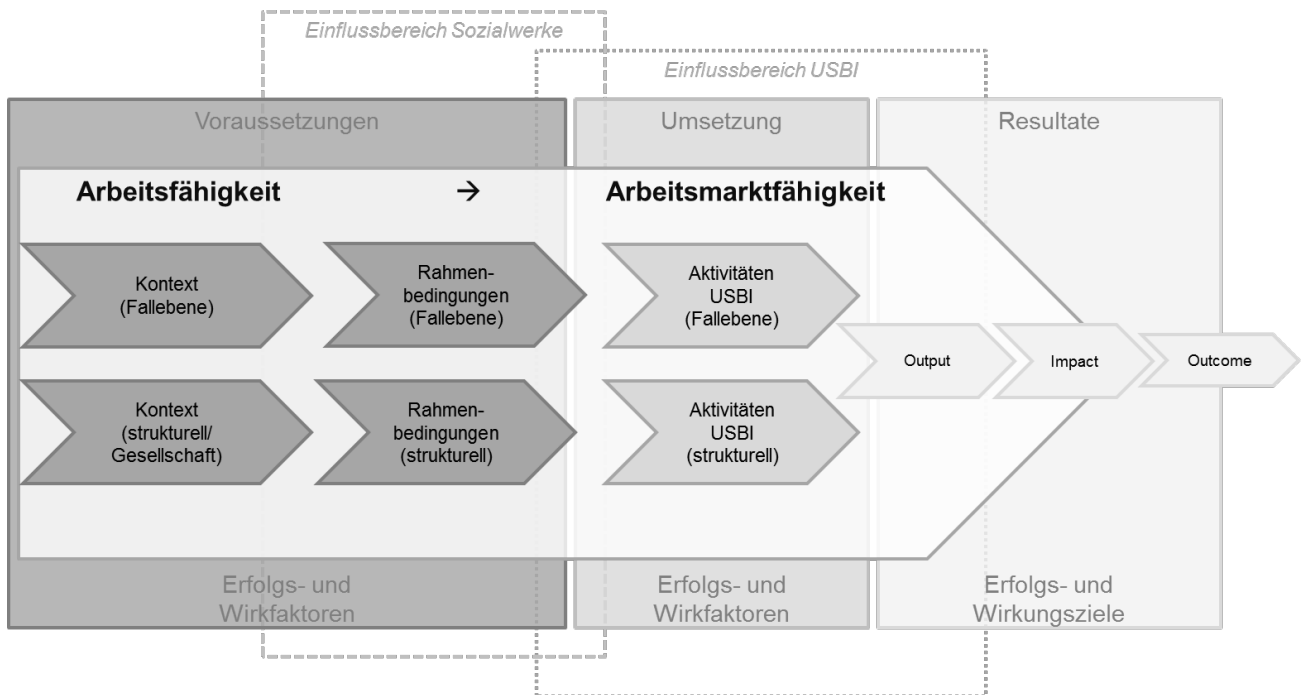


Abbildung 11: Erweitertes Wirkmodell

Die Grundstruktur bleibt im Kern unverändert, das heisst, die erfolgsrelevanten Faktoren sind bei den Voraussetzungen und der Umsetzung anzusiedeln und führen im Idealfall zur Erreichung der gewünschten Resultate. Jedoch erscheint es einerseits sinnvoll, eine Unterscheidung zu treffen hinsichtlich Faktoren, die sich direkt auf den Einzelfall beziehen, und Faktoren, die eher auf struktureller Ebene anzusiedeln sind. Diese Unterscheidung ist in die erweiterte Darstellung eingeflossen, indem die Dimensionen Kontext, Rahmenbedingungen sowie Aktivitäten in eine Fallebene und in eine strukturelle Ebene aufgeteilt werden.⁶⁹ Andererseits empfiehlt sich eine Differenzierung

⁶⁸ Um die Logik des Zusammenhangs zwischen Faktoren und Zielen zu verdeutlichen, behält die grafische Darstellung den Begriff der «Erfolgsfaktoren» bei. Im nachfolgenden Text wird dagegen mehrheitlich der Begriff «Faktor» anstelle von «Erfolgs-» oder «Wirkfaktor» verwendet, um eine Verkürzung auf ein rein betriebswirtschaftliches Erfolgsfaktoren- oder sozialwissenschaftliches Wirkfaktorenverständnis zu vermeiden.

⁶⁹ Lesehilfe/Erläuterung: In der Dimension *Kontext Fallebene* sind beispielsweise die *Ausgangslagen der Klientinnen und Klienten* anzusiedeln, während etwa die *Lage auf dem Arbeitsmarkt* in der Dimension *struktureller Kontext* zu verorten ist. *Fallbezogene Rahmenbedingungen* umfassen Faktoren wie die *Regelung der Teilnahme an einer Massnahme im USBI im Einzelfall*, während die *Leistungsvereinbarung* eines Sozialwerks mit einem USBI den *strukturellen Rahmenbedingungen* zugeordnet wird. Schliesslich werden Faktoren mit direktem Zusammenhang zur *Arbeit und Begleitung* in einem USBI den *fallbezogenen Aktivitäten* zugeordnet. Faktoren im Zusammenhang mit *Management, Führung, Organisationsstrukturen* des USBI gehören in die Dimension *strukturelle Aktivitäten*.

auf der Ebene der Resultate, indem Output, Impact und Outcome (der hier nicht untersucht wurde) separat ausgewiesen werden.

Die nachfolgend dargestellten Wirkungszusammenhänge folgen dieser Grundstruktur und ordnen die Faktoren entlang dieser Dimensionen von den Voraussetzungen über die Umsetzung hin zu den Resultaten und Wirkungen, d.h. «von links nach rechts», wobei fallbezogene Faktoren in den Darstellungen eher «oben», strukturelle eher «unten» zu finden sind. Als Wechselwirkung dieser Faktoren resultiert idealerweise der Impact als Verschränkung von sozialem und betriebswirtschaftlichem Erfolg.

Der Zusammenzug der Ergebnisse führt weiter zu Grundannahmen über das idealtypische Funktionieren von Arbeitsintegration durch USBI, die hier einführend festgehalten werden.

Grundannahmen zu Arbeitsintegration

Im Sinne einer «good practice» fördern Massnahmen der Arbeitsintegration durch Wertschätzung am Arbeitsplatz und dadurch angeregte individuelle Entwicklungsprozesse die soziale Integration und tragen damit zur Armutsprävention und -reduktion bei.

Die individuellen Entwicklungsprozesse von Klientinnen und Klienten werden ausserdem von der Art und Weise der Einbindung in Produktionsprozesse in einem Betrieb beeinflusst. Dies wiederum hängt mit dem Sammeln von Arbeitserfahrung zusammen und führt zu einer Steigerung der beruflichen Qualifikation, die ihrerseits Bedingung für die Integration in den ersten Arbeitsmarkt ist. In diesem Sinne trägt Arbeitsintegration neben der beruflichen Qualifizierung (kulturelle Ressourcen) zu einer Steigerung des Einkommens (materielle Ressourcen) und Interaktionen in einem Betrieb (soziale Ressourcen) und so schliesslich zur Reduktion von Armut bei.

Grundannahmen zu Klientinnen und Klienten, USBI und Sozialwerken

Jede Klientin und jeder Klient hat ein Leistungspotenzial, das zwar (noch) nicht ausreicht für das Bestehen auf dem ersten Arbeitsmarkt, aber mittels Betreuung und Begleitung in Produktionsprozessen eingesetzt und in gesteigerte Leistungsfähigkeit transformiert werden kann. Dabei spielt die Kompetenz der Fachpersonen (in den USBI und bei den Sozialwerken) eine wichtige Rolle, vor allem bei motivations- oder gesundheitsbedingten Leistungsschwankungen der Klientinnen und Klienten. Dies wiederum wird begünstigt durch eine gemischte Zusammensetzung («Kompetenzmix») der Fachpersonen. Das Leistungspotenzial kann zudem durch fachliche Qualifizierung und emotionale Unterstützung gesteigert werden. Die Leistungen im Rahmen dieser Begleitprozesse werden von den Sozialwerken finanziert. Die komplexen finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen erfordern versierte Leitungspersonen und ein mit verschiedenen Kompetenzen ausgestattetes strategisches Gremium.

Die folgenden Darstellungen basieren auf diesen Grundannahmen und stellen zentrale Erkenntnisse dieser Studie kapitelübergreifend dar. In einem ersten Schritt wird eine Auswahl von Schlüsselfaktoren in einer übergreifenden Wirkmodellierung als idealtypisches «big picture» dargestellt. Anschliessend werden spezifische Wirkungszusammenhänge zu «Diversifizierung», «Leistungsvereinbarung», «Konkurrenz» und «Überschussregelung» näher beschrieben und einige besonders relevante Herausforderungen verdeutlicht.

6.2 Übergreifende Wirkmodellierung

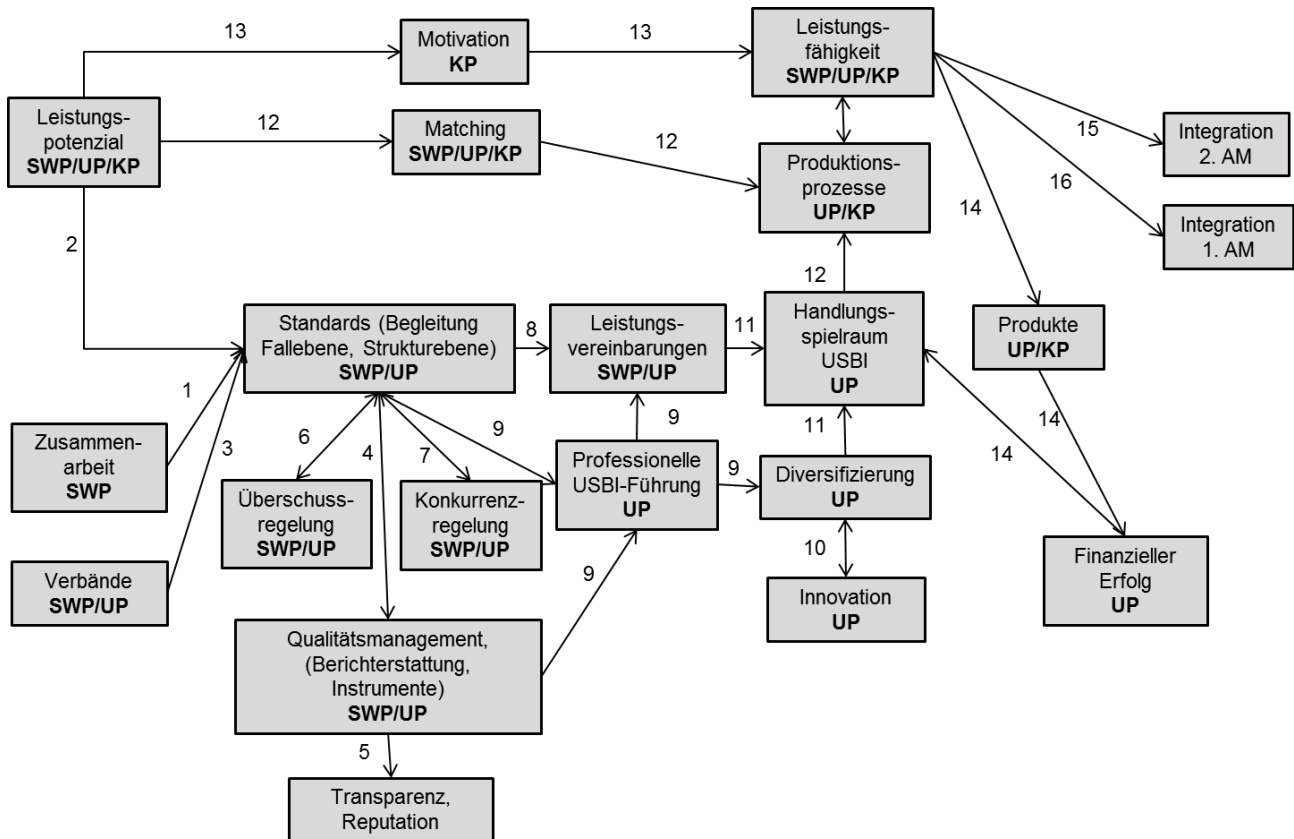


Abbildung 12: Idealtypische übergreifende Wirkmodellierung⁷⁰

Die Sozialwerke sind durch Zusammenarbeit an der Festlegung von Standards beteiligt (1). Die Standards orientieren sich u.a. am Leistungspotenzial der Klientinnen und Klienten und betreffen sowohl die Begleitung auf Fallebene als auch die strukturelle Ebene der USBI (2). An der Festlegung der Standards partizipieren ebenso USBI-Verbände, Branchenverbände des ersten Arbeitsmarktes sowie Verbände, welche die Interessen von Klientinnen und Klienten vertreten (3). Mit den Standards sind Instrumente zur Qualitätssicherung und Berichterstattung verknüpft (4). So werden interne und externe Transparenz gewährleistet und die gesellschaftliche Reputation der beteiligten Stakeholder und deren Zusammenarbeit gefördert (5). Die Standards beinhalten im Weiteren Überschussregelungen (6) und bestimmen den Rahmen, in dem Konkurrenz (zwischen USBI untereinander sowie zwischen USBI und Unternehmen auf dem ersten Arbeitsmarkt) stattfindet (7) und Leistungsvereinbarungen getroffen werden (8). Die professionelle Geschäftsleitung des USBI handelt die Leistungsvereinbarungen aus und organisiert deren Umsetzung in Abhängigkeit von den Standards und mithilfe der dazugehörigen Instrumente (9).

Innovation und Diversifizierung stehen in Wechselwirkung (10). Entlang den Leistungsvereinbarungen und der Diversifizierung entfaltet sich der Handlungsspielraum der USBI (11). Der Hand-

⁷⁰ Erläuterung: Die Kästchen benennen Schlüsselfaktoren, die nummerierten Pfeile verdeutlichen die Zusammenhänge zwischen den Faktoren sowie hin zu den Resultaten und Wirkungen. Diese Zusammenhänge sind im Text jeweils ausformuliert und mithilfe der Nummerierung den Pfeilen in der Darstellung zuordenbar. Die Abkürzungen bezeichnen die untersuchten Perspektiven, in denen die Faktoren und Zusammenhänge thematisiert wurden (SWP = Perspektive der Sozialwerke, UP = Perspektive der USBI, KP = Perspektive der Klientinnen und Klienten).

lungsspielraum bestimmt, in welchem Masse Leistungspotenzial in Produktionsprozessen eingebunden und dadurch in Leistungsfähigkeit umgewandelt werden kann (12). Motivation steht als Teil des Leistungspotenzials mit der Leistungsfähigkeit in Wechselwirkung (13). Durch die Leistungsfähigkeit werden Produkte erzeugt, deren Absatz den finanziellen Erfolg beeinflusst, welcher wiederum auf den Handlungsspielraum der USBI einwirkt (14). Eine fundierte Einschätzung der Leistungsfähigkeit ermöglicht die optimale Vermittlung oder Einbindung in den zweiten Arbeitsmarkt (15). Die Steigerung der Leistungsfähigkeit beeinflusst die Chancen der Integration in den ersten Arbeitsmarkt positiv (16).

6.3 Ausgewählte Wirkungszusammenhänge

Nachfolgend werden vier besonders relevante Wirkungszusammenhänge und die damit einhergehenden Herausforderungen genauer betrachtet. Die Auswahl erfolgte auf der Basis der perspektivenübergreifenden Analyse des Datenmaterials. Es zeigte sich, dass die Themen «Diversifizierung», «Leistungsvereinbarung», «Konkurrenz» und «Überschussregelung» von Vertreterinnen und Vertretern aller drei Perspektiven mit unterschiedlichen Akzentuierungen angesprochen werden. Zudem bestehen in diesen Themen Einflussmöglichkeiten seitens der Sozialwerke und der USBI.

6.3.1 Wirkungszusammenhänge zu «Diversifizierung»

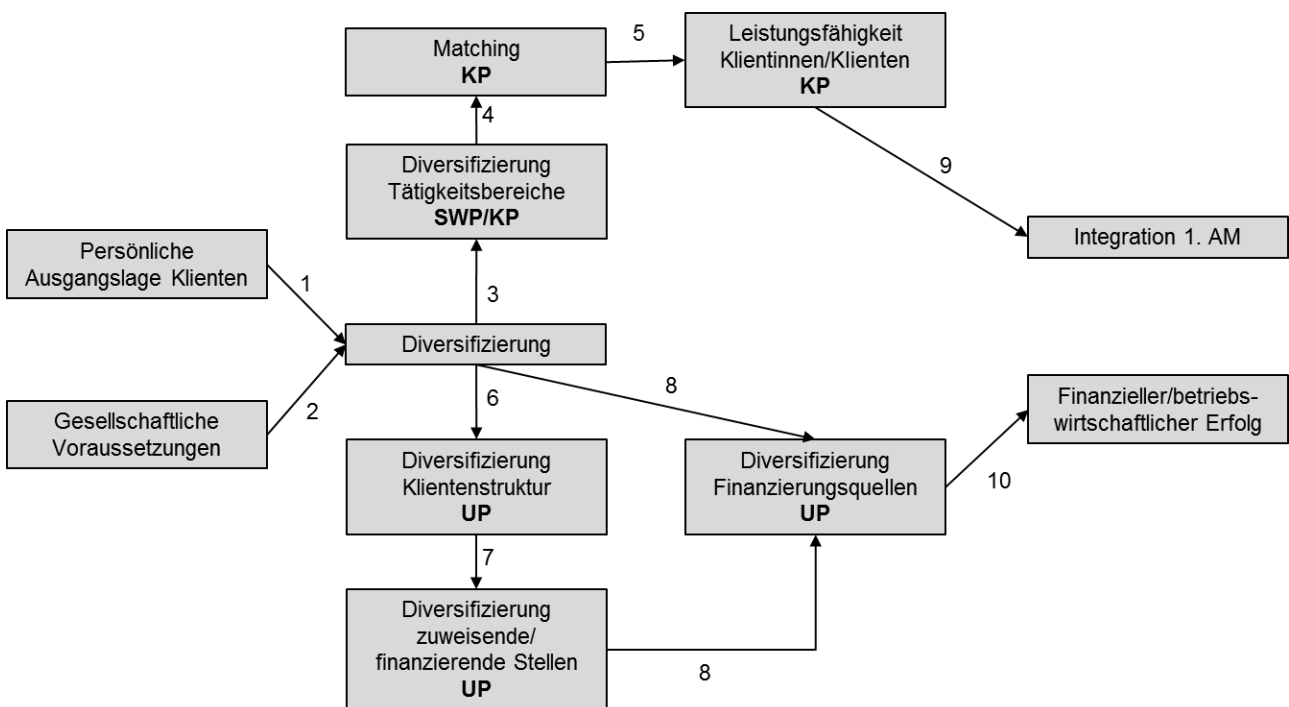


Abbildung 13: Wirkungszusammenhänge zu «Diversifizierung»

Die Diversifizierung der USBI ist sowohl für den sozial-integrativen als auch für den finanziellen und den betriebswirtschaftlichen Erfolg relevant.

Zunächst gilt es, die jeweilige persönliche Ausgangslage der Klientinnen und Klienten, d.h. deren Leistungspotenzial, bestehend aus Kompetenzen, Erfahrungen, Beeinträchtigungen usw., abzuklären und zu erfassen (1). Denn ein «One fits all»-Ansatz ist nicht möglich. Vielmehr sind die Tätig-

keitsgebiete und Einsatzmöglichkeiten der Klientinnen und Klienten entsprechend auszuloten. Gleichermassen sind ein Bewusstsein und eine Anerkennung der individuellen medizinischen und psychologischen Geschichten der Klientinnen und Klienten erforderlich – sowohl aufseiten der zuweisenden Stellen als auch aufseiten der USBI (2). Dieses Verständnis für die Diversität der Klientinnen und Klienten ist eine wichtige Voraussetzung in den Wirkungszusammenhängen zur Diversifizierung.

Die untersuchten USBI legen ein grosses Innovationspotenzial an den Tag und schaffen es, mit innovativen Ideen neuartige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die ihrerseits neue Tätigkeitsgebiete für die Klientinnen und Klienten darstellen können (3). Aufgrund dessen können folgende Szenarien denkbar sein:

- Mit der ausgebauten Produktpalette sowie den sich daraus ergebenden neuen Tätigkeitsbereichen steigt die Chance eines besseren Matching zwischen Klientin/Klient und Einbindung in die Produktionsprozesse (4). Ein verbessertes Matching wiederum kann die Motivation der Klientinnen und Klienten steigern und das Erlernen/Erhalten von Kompetenzen unterstützen. All dies resultiert idealerweise in der Entfaltung – und wo möglich Steigerung – der Leistungsfähigkeit der Klientinnen und Klienten (5).
- Mit den ausgebauten Tätigkeitsbereichen kann anderen, zusätzlichen Klientengruppen (z.B. Personen mit anderen Formen von Beeinträchtigungen/Benachteiligung, die bisher nicht Zielgruppe der USBI waren) eine Beschäftigung angeboten werden. Eine solche diversifizierte Klientenstruktur (6) kann gleichzeitig zu einer Diversifizierung der zuweisenden Stellen führen (7) und die Diversifizierung der Finanzierungsquellen unterstützen (8).⁷¹
- Mithilfe einer diversifizierten Produktpalette können neue Kunden angesprochen werden, sodass neue Finanzierungsquellen erschlossen bzw. die Markterlöse erhöht werden können (8).

Aufgrund neuer Tätigkeitsgebiete können USBI demnach einerseits zahlenmässig mehr Klientinnen und Klienten eine Tätigkeit bieten. Andererseits können sie wegen des angemesseneren Matching und der Förderung der Leistungsfähigkeit zu einer besseren Integration in den ersten bzw. den zweiten Arbeitsmarkt beitragen (9). Darüber hinaus profitieren die USBI aufgrund einer diversifizierten Klientenstruktur, diversifizierter Finanzierungsquellen und eines erhöhten Anteils an Markterlösen in Bezug auf den finanziellen Erfolg (10).

Herausforderungen zur Diversifizierung

In Bezug auf die Wirkungszusammenhänge zur Diversifizierung zeigen sich gewisse Herausforderungen bzw. es sind Einschränkungen zu berücksichtigen:

Wie bereits in Kapitel 4.2.3 beschrieben, ist eine Optimierung der Klientenstruktur (Fokus auf die am besten/lukrativsten refinanzierten Klientinnen und Klienten in Tätigkeitsbereichen mit vergleichsweise hohen Margen) höchst problematisch und widerspricht der doppelten Zielsetzung. Darüber hinaus kann die Diversifizierung der Klientenstruktur auch negative Einflüsse bei den Klientinnen und Klienten bewirken und damit die soziale Wirkung schmälern (Demotivation bei wahrgenommener Ungleichbehandlung, vgl. Kapitel 5.2). In diesem Sinne versteht sich der aufgezeigte Wirkungszusammenhang nicht als Empfehlung, die Klientenstruktur zu optimieren, sondern sie überlegt zu diversifizieren. Letzteres entspricht der doppelten Zielsetzung, indem einer Vielfalt an Klientinnen und Klienten eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt ermöglicht wird.

Eine Diversifizierung ist zwar gewissermassen ein «Mittel zum Zweck», namentlich zum Ausbau möglicher Einsatzbereiche für die Klientinnen und Klienten. Nichtsdestotrotz sollte die Diversifizierung nie beliebig erfolgen, sondern die neuen Produkte und damit die neuen Tätigkeitsbereiche müssen einen «business case» darstellen und zum finanziellen bzw. betriebswirtschaftlichen Er-

⁷¹ Es sei auf Kapitel 4.2.3 verwiesen, in dem eine betriebswirtschaftliche Optimierung der Klientenstruktur kritisiert wird.

folg beitragen. Allenfalls bietet sich gar eine Kooperation mit anderen USBI an, um dieses Ziel der Diversifizierung bzw. des Ausbaus des Tätigkeitsbereichs für die Klienten zu erreichen.

Ebenso besteht bei einer ausgeprägten Diversifizierungsstrategie die Gefahr eines zu schnellen Wachstums. In einem solchen Szenario wachsen die Tätigkeitsbereiche, Produkte/Dienstleistungen und Auftragsvolumen der USBI schneller als deren Organisationsstrukturen, d.h. als die zugehörigen Management-, Steuerungs- und Führungs- sowie Administrationsprozesse. Die USBI gerät sprichwörtlich «ausser Kontrolle». Zielführender ist eine disziplinierte Diversifizierungsstrategie, im Rahmen deren die USBI kontrolliert wachsen und die Diversifizierung auch langfristig zum finanziellen bzw. betriebswirtschaftlichen Erfolg und zur Sicherung der Betriebstätigkeit der USBI beitragen kann.

6.3.2 Wirkungszusammenhänge zu «Leistungsvereinbarung»

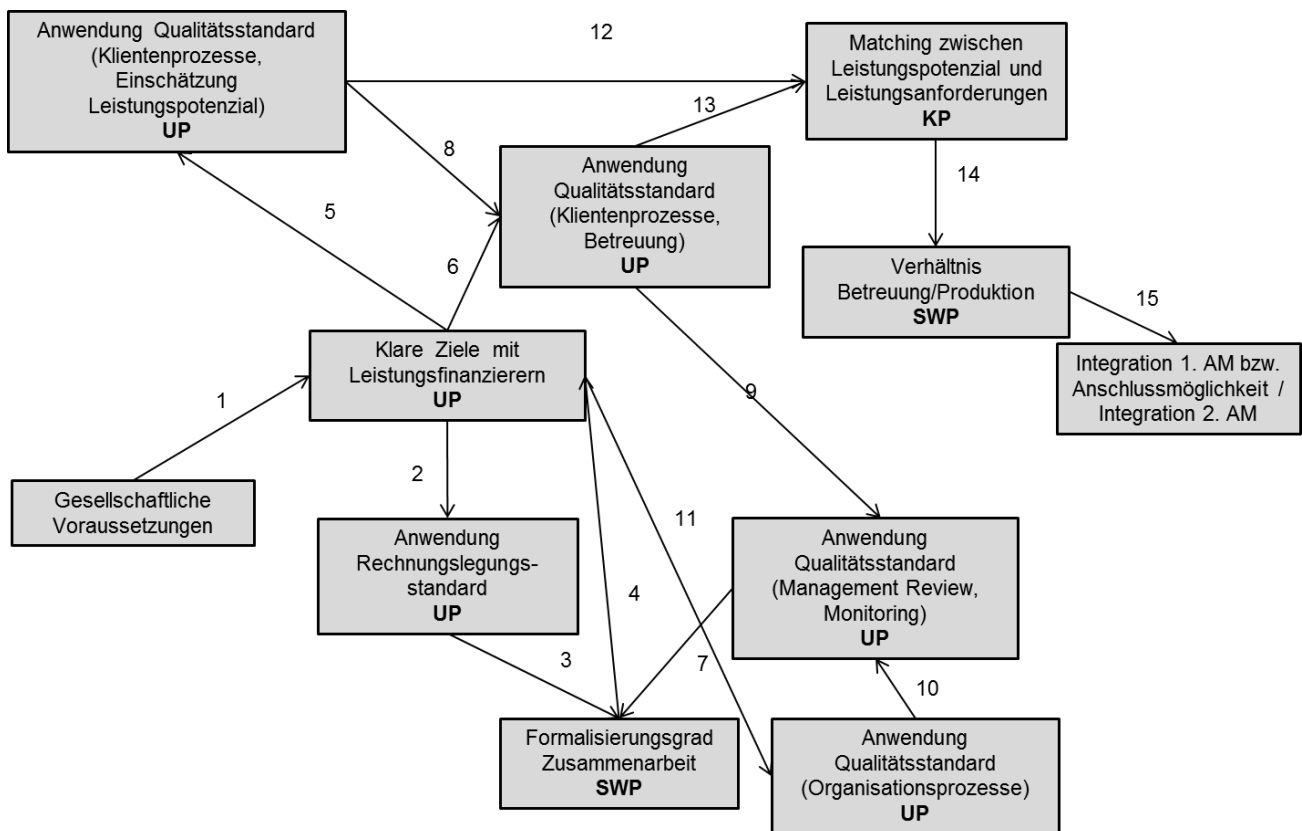


Abbildung 14: Wirkungszusammenhänge zu «Leistungsvereinbarung»

Die Gesellschaft erwartet, dass öffentliche Gelder effizient und zweckmässig eingesetzt werden. Die Transparenz im öffentlichen Handeln und in den Beziehungen zwischen Staat und staatlich finanzierten Einrichtungen gilt daher als Voraussetzung. Dies bringt den Bedarf an klaren Zielen und Vereinbarungen mit sich, die jeweils auf die spezifischen gesetzlichen Rahmenbedingungen von SH, ALV und IV abgestimmt sind (1). Durch die Anwendung eines Rechnungslegungsstandards (2) kann die Qualität der Berichterstattung (Reporting) zuhanden der Leistungsfinanzierer sowie von Buchhaltung/Controlling- und Kennzahlensystemen verbessert werden. Eine regelmässige Berichterstattung ist Teil einer formalisierten Zusammenarbeit (3) zwischen USBI und Sozialwerken und dient als Grundlage für eine zielorientierte, vertrauensvolle und fruchtbare Kooperation zwischen USBI und Leistungsfinanzierern. So kann die erwünschte Abstimmung und Klarheit der Ziele erreicht und immer wieder verstärkt werden (4).

Durch die Anwendung eines Qualitätsstandards kann die Qualität auf Fallebene («Klientenprozesse») – sowohl in Bezug auf die Einschätzung des Leistungspotenzials (5) als auch in Bezug auf die von der USBI angebotene Betreuung (6) – verbessert werden. Ebenso wird dadurch die Qualität auf Strukturebene («Organisationsprozesse») (7) verbessert. Die regelmässige interne Überwachung des Qualitätsmanagementsystems (Monitoring) und der anschliessende Management Review in den oben genannten Prozesskategorien (8) (9) (10) inkl. Berichterstattung der Ergebnisse/Indikatoren an die Leistungsfinanzierer erhöhen die Formalisierung der Zusammenarbeit (11) und verbessern die Abstimmung und Klarheit der Ziele zwischen USBI und Leistungsfinanzierern.

Ein optimaler Ablauf der Prozesse «Einschätzung des Leistungspotenzials» (12) und «Einschätzung des Betreuungsbedarfs» (13) ermöglicht ein regelmässiges oder kontinuierliches Austarieren

zwischen der Betreuungsleistung, dem Leistungspotenzial und den Leistungsanforderungen der jeweiligen Arbeitstätigkeit (Matching). Das Matching (inkl. laufender Anpassung der Integrationsziele) optimiert die individuelle Passung des Verhältnisses zwischen Betreuung und Produktion (14). So kann für die Klientinnen und Klienten eine kontrollierte Annäherung der Arbeitsbedingungen im USBI an die Arbeitsbedingungen des ersten Arbeitsmarkts gewährleistet werden (bzw. an möglichst befähigende Arbeitsbedingungen im Rahmen einer Anschlusslösung oder einer Integration in den zweiten Arbeitsmarkt) (15).

Herausforderungen zur «Leistungsvereinbarung»

Ein gewisser Grad an Formalisierung der Zusammenarbeit zwischen USBI und Leistungsfinanzierern ist zur systematischen Abstimmung der Ziele notwendig. Denn nur anhand einer gemeinsamen Sichtweise über die zu verfolgenden Ziele kann eine Vertrauensbasis geschaffen werden, sodass sich die Zusammenarbeit zu einer echten Kooperation entwickeln kann. Formalisierung bringt aber üblicherweise einen Mehraufwand an administrativen Aufgaben mit sich, der die Arbeitstätigkeiten zugunsten der Klientinnen und Klienten negativ beeinträchtigen kann. Zu Fragen rund um einen «ausgewogenen» Grad an Formalisierung wurde noch keine endgültige Antwort gefunden und das Angebot an schlanken und gleichzeitig effektiven Tools ist lückenhaft. Dazu bleibt noch die Frage zu beantworten, wie sich der Mehraufwand einschätzen lässt und wer diesen übernimmt.

Ein Qualitätsmanagementsystem ist zur Steuerung eines USBI sowohl auf Fallebene als auch auf struktureller Ebene unabdingbar. Die Definition der dort enthaltenen Prozesse ist eine Aufgabe des USBI als selbstständiges Unternehmen und ist von seiner strategischen Ausrichtung und der Umsetzung der Prozesse im Tagesgeschäft abhängig. Ein USBI ist aber eine Multistakeholder-Organisation, die eine Verantwortung gegenüber verschiedenen Interessengruppen trägt. Diesbezüglich taucht die Frage auf, ob und inwiefern die Stakeholder in die Prozessdefinition und/oder die Bestimmung der Indikatoren zur Qualitätsmessung involviert sein sollen bzw. ob und inwiefern eine gewisse Modelldiversifizierung infrage kommen sollte.

Ein Qualitätsmanagementsystem geht davon aus, dass formalisierte Prozesse als Richtlinien für die Mitarbeitenden zur optimalen Gestaltung der Vorgehensweisen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen gelten sollen und dadurch einen hohen Grad an Effektivität und Effizienz der Aktivitäten gewährleisten. Die mehr oder weniger latente Standardisierung, die mit der Prozessformalisierung verbunden ist, kann aber zu einem Hindernis für Flexibilität und Kreativität werden und damit zwei wichtige (Qualitäts-)Merkmale hybrider Organisationen wie USBI beeinträchtigen (sowohl auf Fall- als auch auf Strukturebene). Folglich stellen sich Fragen nach den Grenzen von Standardisierung und Flexibilität bzw. nach deren Vereinbarkeit.

Thema des (potenziell unfairen) Wettbewerbs auch bei anderen Massnahmen und Zusammenarbeitsformen von Sozialwerken und USBI aktuell.

Eine strikte Anwendung des Konkurrenzverbotsprinzips könnte die USBI in (nicht rentable) Branchen eingrenzen, während eine flexiblere Anwendung dieses Prinzips den USBI ermöglichen würde, Teile des «Wettbewerbsmarkts» für sich zu gewinnen. Obwohl Nischen Gelegenheiten zur Entwicklung von innovativen Produkten oder Dienstleistungen eröffnen (z.B. in Form einer Nische, die wiederum einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann), können sie wenig profitabel sein; daher ist es für USBI in dieser Lage ausserordentlich herausfordernd, ihre Unabhängigkeit bei der Finanzierung (7) und letztlich ihren finanziellen Erfolg (8) langfristig sicherzustellen. Andererseits ermöglicht das Wirtschaften in wenig wettbewerbsgeprägten Märkten die berufliche Integration (Arbeitsintegration) von besonders benachteiligten Klientinnen und Klienten in den zweiten Arbeitsmarkt (9), indem sie von einem erheblichen und konstanten Druck abgeschirmt werden können (10).

USBI, die in der Lage sind, in Wettbewerbsmärkten tätig zu sein, können die Klientinnen und Klienten in Produktionsprozesse einbinden, die den Bedingungen des ersten Arbeitsmarktes nahestehen. Dadurch ist der qualifizierende Effekt durch Arbeitserfahrung stärker (11), was die Chancen auf eine Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt erhöht (12).

Herausforderungen zur «Konkurrenz»

Die Branchen, in denen USBI häufig tätig sind, werden, aufgrund ihrer oft geringen Rentabilität, vielfach von privaten Unternehmen ignoriert oder vernachlässigt. Dies kann den finanziellen Erfolg der USBI negativ beeinflussen. Es ist jedoch auch möglich, dass die Konkurrenzklausel eine Chance bietet, um besonders innovative Produkte und/oder Dienstleistungen zu entwickeln, die erlauben, hohe Gewinne auf dem Markt zu erzielen. Um diese Chance zu nutzen, sind eine Vision und eine besonders starke unternehmerische Haltung seitens der professionellen Führung verlangt.

Während die Konzentration auf wenig wettbewerbsgeprägte Märkte die Förderung der übergreifenden sozialen Integration und der beruflichen Fähigkeiten der Klientinnen und Klienten ermöglicht und einen langfristigen Beschäftigungspool für Klientengruppen darstellt, die langfristig vom Konkurrenzmarkt weit entfernt sind, ist es gleichzeitig schwieriger, aus Sicht von Privatunternehmern verwertbare Tätigkeiten anzubieten. Wenn das Ziel eine Rückkehr in den ersten Arbeitsmarkt ist, ist es darum wirksamer, wenn sich USBI auf dem Wettbewerbsmarkt bewegen können. Eine flexiblere Auslegung des Konkurrenzverbots erfordert jedoch unseres Erachtens, dass auf Formen der öffentlichen Finanzierung verzichtet wird, die auf einer Defizitdeckung und der indirekten Subventionierung der Löhne der Klientinnen und Klienten beruhen, und dass die USBI im Rahmen einer möglichst weitgehenden unternehmerischen Freiheit tätig sein können, indem sie Löhne bezahlen, die auf der Produktivität der Beschäftigten beruhen (vgl. Crivelli/Bracci/Avilés 2012).

Weitere Überlegungen führen zur Entwicklung geeigneter Instrumente zur Transparenz des Berechnungsverfahrens der öffentlichen Finanzierung. Diese sollte idealerweise die zusätzlichen Kosten für Betreuung, Begleitung und Bildung der Klientinnen und Klienten sowie ihr vermutetes Produktivitätsdefizit decken, was die Anforderung mit sich bringt, diesen Aufwand in der Betriebsbuchhaltung auszuweisen. Die Transparenz und die Legitimität der öffentlichen Finanzierung stehen also in engem Zusammenhang mit der konkreten Möglichkeit, angemessene und standardisierte Tarife zur Deckung der Betreuungskosten verhandeln zu dürfen, und auch der Möglichkeit, angemessene und standardisierte Berechnungsmethoden für kombinierte Löhne zu gestalten und zu validieren. Es soll zudem berücksichtigt werden, dass USBI auch positive externe Effekte erzeugen können, z.B. in Bezug auf die Reduzierung von Gesundheitskosten (Gesundheitseffekte bei den Klientinnen und Klienten durch die Einbindung in Produktionsprozesse und Begleitprozesse) oder die wirtschaftliche Entwicklung von benachteiligten Regionen. Die Berücksichtigung solcher Auswirkungen macht eine Teildeckung der Gesamtkosten von USBI durch öffentliche Finanzierungsquellen nachvollziehbar. Diesbezüglich wären jedoch weitere Überlegungen und vertiefte Analysen erforderlich.

6.3.4 Wirkungszusammenhänge zu «Überschussregelung»

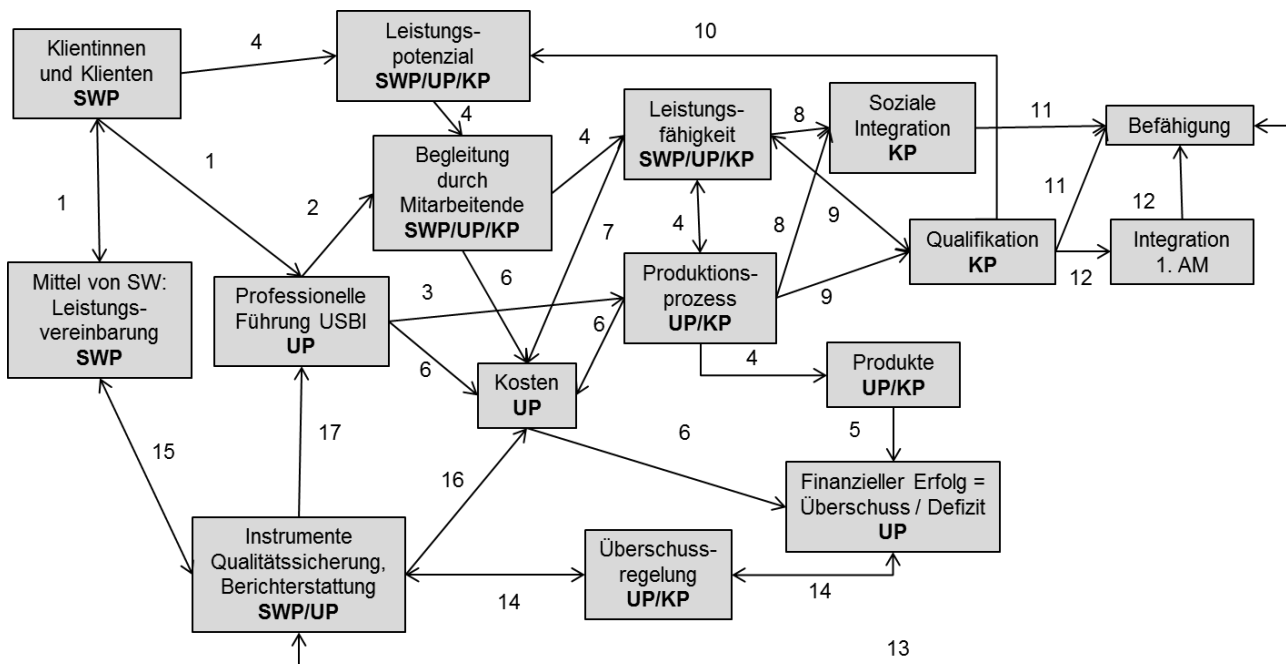


Abbildung 16: Wirkungszusammenhänge zu «Überschussregelung»

Durch Leistungsvereinbarungen stellen Sozialwerke Mittel für die Einbindung von Klientinnen und Klienten in USBI-Produktionsprozesse zur Verfügung (1). Diese Mittel werden von der USBI-Führung für die Begleitung der Klientinnen und Klienten (2) und für die Ermöglichung der Produktionsprozesse (z.B. Infrastruktur, Koordination) eingesetzt (3). Das bei den Klientinnen und Klienten vorhandene Leistungspotenzial entfaltet sich durch die Begleitung der USBI-Mitarbeitenden und die Einbindung in Produktionsprozesse zu Leistungsfähigkeit (4). Durch den Verkauf der Produkte erzielt das USBI Erträge am Markt (5). Begleitung, Führung und Produktionsprozess verursachen Kosten und schmälern den finanziellen Erfolg (6). Leistungsabhängige Löhne an Klientinnen und Klienten stellen ebenfalls Kosten dar (7). Durch die Einbindung der Klientinnen und Klienten in Produktionsprozesse werden durch Wertschätzung und zwischenmenschliche Kontakte die soziale Integration gesteigert (8) und die berufliche Qualifikation verbessert (9). Qualifizierung fördert das Leistungspotenzial der Klientinnen und Klienten (10). Für Klientinnen und Klienten, die im Rahmen eines unbefristeten Arbeitsplatzes (zweiter Arbeitsmarkt) in einer USBI arbeiten, führt die Steigerung von Qualifikation und sozialer Integration direkt zur Befähigung (z.B. durch Verbesserung der finanziellen Situation, verbesserte Teilhabe, verbesserte Arbeitsmarktfähigkeit)⁷² (11). Für Klientinnen und Klienten, die zur Überbrückung einer Arbeitslosigkeitsdauer befristet in einer USBI arbeiten, führt eine Steigerung der Qualifikation über die Integration in den ersten Arbeitsmarkt zu Befähigung (12). Befähigung bezieht sich hier auf den Capability-Ansatz und steht für eine allgemeine Erweiterung des persönlichen Handlungsspielraums.

Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) bildet die gesamten USBI-Aktivitäten um den Produktionsprozess (von [1] bis [12]) so ab, dass eruiert werden kann, wie hoch die Befähigung der Klientinnen und Klienten durch die USBI ist (13). Somit bildet das QMS ab, wie das Geld der Sozialwerke in den USBI-Aktivitäten eingesetzt/umgesetzt wird und ob ein Überschuss durch befähigende

⁷² Befähigung wird breit verstanden als eine Stärkung der persönlichen Ressourcen und der eigenverantwortlichen Lebensführung durch (positive) Veränderungen auf der materiellen, sozialen und/oder kulturellen Ebene (vgl. Ausführungen in Kapiteln 2.2 und 2.7).

Produktionsprozesse oder ohne Befähigung der Klientinnen und Klienten zustande gekommen ist (14). Das QMS, gekoppelt an die Überschussregelung, führt zu Transparenz gegenüber den Sozialwerken (15). Das QMS verursacht Aufwand (16). Das QMS bildet die USBI-Aktivitäten so ab, dass es von der USBI-Geschäftsleitung für Monitoring und Controlling genutzt werden kann (17).

Herausforderungen zur «Überschussregelung»

USBI sind als hybride Unternehmen eine Mischform zwischen privatwirtschaftlichen, profitorientierten Unternehmen, die durch optimalen Ressourceneinsatz eine langfristige Rendite und damit Überschuss erzielen wollen (Gewinnerzielung bzw. Gewinnmaximierung als oberste Prämisse). Gleichzeitig sind es soziale Institutionen, die über einen optimalen Einsatz von finanziellen Beiträgen der öffentlichen Hand die adäquate Begleitung und Betreuung ihrer Klientinnen und Klienten anstreben, wobei ein Überschuss nicht primär angestrebt wird. Aufgrund der Hybridität von USBI als Mischform zwischen diesen beiden Polen ergeben sich einige Herausforderungen mit Blick auf allfällige Überschüsse von USBI.

Einerseits sind im Hinblick auf die Verwendung von Überschüssen klare, transparente Regeln notwendig. Typischerweise werden diese in den Statuten der USBI festgelegt. Es sei betont, dass die USBI grundsätzlich Überschüsse machen dürfen; die zentrale Frage ist jedoch, wie diese verwendet werden. Häufig zeigen sich bei den untersuchten USBI Vorgaben zur Thesaurierung der Überschüsse. Die Möglichkeit zur Thesaurierung von Überschüssen, d.h., der erwirtschaftete Gewinn bleibt im Unternehmen, ist unter der Bedingung von Transparenz über ihre Verwendung für ein USBI in mehrfacher Hinsicht wichtig: als Anreiz zur Steigerung der Effizienz bzw. zur Entwicklung der Unternehmenstätigkeiten (Projekte, Investitionen usw.) und für die Bildung von Reserven für Krisenzeiten. An Letzteres ist gekoppelt, dass das USBI bei Defiziten das unternehmerische Risiko trägt. In jedem Fall ist es im Rahmen einer öffentlichen Finanzierung heikel, wenn öffentliche Gelder privatisiert werden. Dazu muss unterstrichen werden, dass die Thesaurierung nicht gleichbedeutend mit einer Gewinnausschüttung ist. Obwohl eine Thesaurierung gewisse öffentliche Gelder dem direkten Einfluss des Staates entzieht, bleibt die Verwendung dieser Ressourcen an den sozialen Zweck des USBI gebunden und ist dementsprechend kohärent mit dem Auftrag der Sozialwerke. Insofern ist es für das USBI ratsam, die erhaltenen (öffentlichen) Gelder und erbrachten Leistungen möglichst detailliert zu erfassen und offenzulegen, insbesondere mithilfe eines Controlling und einer nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellten Jahresrechnung (z.B. Swiss GAAP FER 21).

Andererseits ist auch zu berücksichtigen, wie die Überschüsse zustande kommen, um deren Legitimität (im Sinne der Vertretbarkeit) zu beurteilen. Eine Schwierigkeit ergibt sich dann, wenn Begleitprozesse und Produktionsprozesse bei USBI stark verwoben sind. Dann kann nur schwer eruiert werden, ob der Überschuss auf einem optimalen unternehmerischen Einsatz des Leistungspotenzials der Klientinnen und Klienten im Produktionsprozess beruht, auf besonders potenzialaktivierenden und damit wirksamen Begleitprozessen oder allenfalls auf unnötig erhobenen oder zu hohen Begleitgebühren. Letzteres wäre nicht vertretbar und würde zu Recht Vorbehalten in Bezug auf autonomere Überschussregelungen begründen. Herausforderungen ergeben sich folglich in Bezug auf die Erfassung und Einschätzung des Leistungspotenzials, auf unklare oder veränderliche Leistungsanforderungen im ersten Arbeitsmarkt (als Ziel, auf das hin das Leistungspotenzial entwickelt werden sollte) sowie auf die Erfassung und Einschätzung des adäquaten Begleitungsbedarfs.

Die Herausforderungen werden reduziert, wenn Instrumente zur Einschätzung des Potenzials und des Begleitungsbedarfs bestehen und wenn diese Instrumente optimal eingesetzt werden. Die partizipative Ausarbeitung solcher Instrumente unter Beteiligung aller Stakeholder (u.a. auch Arbeitgeber- und Branchenverbände) erhöht die Angemessenheit und Akzeptanz solcher Instrumente.

7 Schlussfolgerungen, Handlungsmöglichkeiten und Ausblick

7.1 Schlussfolgerungen

Die Studie hatte im Rahmen des Nationalen Programms gegen Armut zum Ziel, Erfolgsfaktoren von USBI in der Schweiz zu identifizieren. Aufgrund der Tatsache, dass eine etablierte und differenzierte (nicht monetär basierte) Forschung zu den Erfolgsfaktoren von USBI in der Schweiz fehlt, wurde ein exploratives Vorgehen mit quantitativen und qualitativen Methoden angewendet, um folgende zwei Forschungsfragen zu beantworten: Welche Erfolgsfaktoren können aus Sicht der USBI, der Sozialwerke (SH, ALV, IV), der Klientinnen und Klienten identifiziert werden? Wie wirken diese Erfolgsfaktoren im Hinblick auf eine gelungene Integration in den Arbeitsmarkt von armutsbetroffenen und -gefährdeten Personen zusammen?

Aus den drei Perspektiven konnten 15 kundenbezogene und 36 unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass unternehmens- und kundenbezogene Faktoren aufeinander abgestimmt sein müssen. Je für sich genommen, können sie die armutspräventive Wirkung eines USBI nicht garantieren. Die Studie konnte des Weiteren vier zentrale Erfolgsfaktoren (Schlüsselfaktoren) im Einflussbereich der USBI identifizieren, die sowohl aus sozialer als auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive besonders relevant sind.

So bildet die *Diversifizierung* (Produktepalette, Klientenstruktur) einen Schlüsselfaktor, der sowohl den betrieblichen Erfolg positiv beeinflusst als auch die soziale Wirkung erhöht (durch grössere Vielfalt der Tätigkeitsbereiche). Es empfiehlt sich jedoch, überlegte Diversifizierungsstrategien umzusetzen, da zu rasches und/oder zu breites Wachstum sich auch nachteilig auf den sozialen und den betrieblichen Erfolg auswirken kann («creaming off» in Bezug auf die Klientinnen und Klienten, Demotivation der Klientinnen und Klienten und Überforderung der Organisationsstrukturen).

Die *Leistungsvereinbarung* mit den Finanzierern stellt einen zweiten Schlüsselfaktor dar, der sozialen und betrieblichen Erfolg (indirekt) beeinflusst. Transparenz und Überwachung in Bezug auf die Ziele mithilfe von formalisierter Zusammenarbeit (Rechnungslegungsstandards, Controlling, Reporting, Qualitätsmanagement, Betreuungsstandards) erhöhen sowohl die Betreuungsqualität für Klientinnen und Klienten als auch die Akzeptanz seitens der Leistungsfinanzierer und der Öffentlichkeit. Jedoch empfiehlt sich, einen ausgewogenen Grad an Formalisierung zu finden, da ein Zuviel sich nachteilig auf betrieblichen und sozialen Erfolg auswirken kann (Mehraufwand, Innovationshindernis, kontraproduktive Standardisierung der Betreuung).

Konkurrenz respektive Vorgaben zum Umgang mit Wettbewerb wirken ebenfalls auf betriebliche und soziale Ziele. Die Teilnahme an Wettbewerbsmärkten ermöglicht USBI profitableres und arbeitsmarktnahes Wirtschaften (Vorteil für die finanzielle Stabilität der USBI, Vorteile für Klientinnen und Klienten mit grösserem Leistungspotenzial). Eine (erzwungene) Fokussierung auf wenig rentable Märkte mindert den betrieblichen Erfolg, kann aber für den sozialen Erfolg Vorteile mit sich bringen (geringere Leistungsanforderungen als Vorteil für die Integration von Klientinnen und Klienten mit geringem Leistungspotenzial). Es empfiehlt sich, Konkurrenz und Wettbewerb durch die Anwendung von transparenten Standards (u.a. Rechnungslegung, Controlling, öffentliche Finanzierung, Lohnmodelle, Betreuung) sowie aktive Einbindung von USBI in (Branchen-)Verbänden zu fördern.

Überschussregelungen respektive Vorgaben zum Umgang mit allfälligen Überschüssen beeinflussen primär den betrieblichen Erfolg und indirekt den sozialen Erfolg. Die Möglichkeit zur Thesaurierung von Überschüssen erlaubt die Entwicklung und längerfristige Stabilität der USBI (Innovation, Reservebildung), was wiederum Voraussetzung ist, um Arbeitsplätze und Begleitung für Klientinnen und Klienten anzubieten. Es empfiehlt sich, klare und transparente Regeln zum Umgang mit Überschüssen zu vereinbaren, welche die betrieblichen Interessen (Entwicklungsspielraum und

Stabilität) und die gesellschaftlichen Interessen (Transparenz und Effektivität der Verwendung öffentlicher Mittel) gleichermaßen berücksichtigen.

Mit dem Fokus auf die Identifikation (und nicht die Validierung) von Erfolgsfaktoren für die soziale und berufliche Integration von armutsbetroffenen und armutsgefährdeten Personen und auf die Frage, welche Rolle USBI dabei übernehmen, kann erst ein hypothetisches Verständnis entwickelt werden, welche Erfolgsfaktoren für welchen Impact massgeblich sind. Insofern schafft die Studie vielmehr erst wesentliche Voraussetzungen für künftige Verfahren zur Wirkungsmessung von unterschiedlichen USBI.

7.2 Hinweise auf erfolgversprechende Handlungsmöglichkeiten

Auf der Grundlage der hypothetisch erarbeiteten Wirkungszusammenhänge lassen sich erste Hinweise auf Handlungsmöglichkeiten ableiten:

Einheitliche Verwendung des Begriffs «Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration»

Es besteht ein Handlungs-/Klärungsbedarf hinsichtlich eines einheitlichen Begriffsverständnisses. Bisherige Begrifflichkeiten, wie z.B. Sozialfirma, soziale Organisation, werden den USBI nicht gerecht. USBI sind Unternehmen, die eine spezielle, nämlich doppelte Zielsetzung verfolgen. Dies wird durch den Begriff «Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration» (USBI) betont. Aus diesem Grund wird die einheitliche Verwendung des Begriffs empfohlen.

Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung der USBI

Eine professionelle betriebswirtschaftliche Führung der USBI ist unabdingbar. Diese kann mitunter mit einfachen Massnahmen erreicht werden, z.B. mit einem Kennzahlcockpit für die betriebsinterne Steuerung, das sich auf vorhandene interne Daten abstützt und somit keinen zusätzlichen administrativen Aufwand für die USBI erzeugt. Darüber hinaus werden einheitliche Rechnungslegungsstandards (z.B. Swiss GAAP FER 21) empfohlen, ebenso wie eine «vernünftige» Kostenrechnung (d.h. eine Annäherung der Ansprüche der von extern eingeforderten Kostenrechnung und der betriebspezifischen Betriebsbuchhaltung).

Zielgruppenspezifische und einheitliche Leistungsvereinbarungen zwischen USBI und den Sozialwerken

Oftmals bestehen unklare bis keine Leistungsvereinbarungen zwischen USBI und den Sozialwerken. Bestehende Leistungsvereinbarungen werden oft der Hybridität der USBI nicht gerecht. Zudem zeigen sich unterschiedliche Rahmenbedingungen betreffend die Verwendung von finanziellen Überschüssen. Entsprechend werden zielgruppenspezifische, klare und einheitliche Leistungsvereinbarungen empfohlen. Zu beachten gilt ein ausgewogener Grad zwischen klaren Leistungsvereinbarungen und einem gleichzeitig effektiven Tool zur Kontrolle der Zielerreichung.

Auf- und Ausbau von Aus- und Weiterbildung für das Management von USBI

Mit den identifizierten Erfolgsfaktoren und Wirkungszusammenhängen gibt es erstmals empirische Grundlagen, die für die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungssequenzen zum erfolgs- bzw. wirkungsorientierten Management von USBI nutzbar gemacht werden könnten. Gemeinsam mit Verbänden könnten hierzu entsprechende Schulungen entwickelt und durchgeführt werden.

7.3 Ausblick

Wie kann das Potenzial der USBI für die Armutsbekämpfung und Armutsprävention weiterentwickelt werden? Aus wissenschaftlicher Sicht kann diese Frage nicht stellvertretend für die Branche der USBI beantwortet werden. Aber sie kann die aus dem Datenmaterial erarbeiteten Ergebnisse und daraus abgeleiteten Handlungsmöglichkeiten zu einer Diskussionsgrundlage zusammenfassen:

Die Begrifflichkeit «Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration» bringt eine zentrale Erkenntnis dieser Studie auf den Punkt: USBI leisten einen Beitrag zur Armutsbekämpfung und Armutsprävention im Wesentlichen durch zwei Zielsetzungen: durch die berufliche Integration in den Arbeitsmarkt und die soziale Integration in eine USBI mittels Förderung der individuellen Fähigkeiten und persönlicher Wertschätzung.

Die doppelte Zielsetzung hat sich in der Praxis weitestgehend etabliert. Vor allem in der Armutsbekämpfung und Armutsprävention sind die soziale und die berufliche Integration gleichwertig wichtig. Die grösseren USBI können Angebote für beide Zielsetzungen bereitstellen. Kleinere und mittlere USBI können sich auf eine der Zielsetzungen, z.B. die soziale Integration, spezialisieren und für die berufliche Integration mit entsprechend spezialisierten anderen USBI zusammenarbeiten.

Die Studie zeigt, dass unternehmensbezogene und kundenbezogene Erfolgsfaktoren einander bedingen, um eine armutspräventive Wirkung zu erzielen. Es besteht aber im Hinblick auf diesen Sachverhalt ein «Instrumentendefizit» für hybride Unternehmensformen wie sie USBI darstellen. Eine reine Orientierung an betriebswirtschaftlichen Instrumenten gewährleistet zwar aus unternehmerischer Sicht die Existenz einer USBI. Für die Erreichung der sozialen Zielsetzung einer USBI bedarf es Instrumenten wie einer systematischen Standortbestimmung zum Nachweis von Wirkungen eines wertschätzenden Umgangs mit Klientinnen und Klienten oder von Leistungen zur Förderung von sozial-kulturellen Fertigkeiten (wie Teamfähigkeit). Kaum vorhanden sind hingegen Instrumente, die betriebswirtschaftliche Informationen mit Informationen zur sozialen Wirkung verknüpfen.

Bislang wird versucht, «Steuerungs- und Instrumentendefizite» dieser Art durch administrative Vorgaben zu regeln – ohne Klärung, was genau der Beitrag dieser Vorgaben für die Armutsbekämpfung ist. Aus Forschungssicht unterstützt dieses Vorgehen nicht das unternehmerische Selbstverständnis der USBI und schränkt das Potenzial der USBI für die Armutsbekämpfung eher ein. Ein alternativer Weg könnte sein, spezifische Instrumente (z.B. Verknüpfung betriebswirtschaftlicher Informationen mit sozialem Wirkungsnachweis) gemeinsam mit den jeweiligen Stakeholdern (z.B. Sozialwerke, Verbände) zu entwickeln. Auf diese Weise würde das unternehmerische Selbstverständnis der USBI gestärkt werden, weil durch partizipative Zusammenarbeitsformen Instrumente entwickelt werden, die die Steuerungslogik und Sichtweise einer USBI besser berücksichtigen.

Auch bei der Zielsetzung zur beruflichen Integration besteht teilweise noch Entwicklungsbedarf. USBI sind oftmals mit ihren Zielsetzungen bei den Marktunternehmen nicht, oder nur vereinzelt, als Wirtschaftspartner anerkannt. Die flächendeckende Entwicklung der USBI als Partner der Wirtschaft wäre ein nächster wichtiger Schritt, um das Potenzial der USBI für die Armutsbekämpfung weiter zu stärken. USBI und Wirtschaftspartner sollten ebenfalls partizipativ Standards aushandeln, beispielsweise über die Anerkennung von Arbeitszeugnissen von USBI im Gastronomiebereich. Man könnte sich hierzu an den Lehrbetriebsverbänden orientieren: Die Wirtschaftspartner wissen hier aufgrund einer gewachsenen partizipativen Zusammenarbeit, was sie von einem auf die Lehrlingsausbildung spezialisierten Betrieb erwarten können und was nicht. Auf diese Weise wäre die bislang ausstehende Wirtschaftspartnerschaft zwischen Marktunternehmen und USBI in diesem Punkt institutionell verankert.

Glossar wichtiger Begriffe

Arbeitsintegration / berufliche Integration	Arbeitsintegration wird in dieser Studie als Mittel verstanden, das – gekoppelt an Arbeitsplätze in USBI – eingesetzt wird, um Klientinnen und Klienten zu befähigen. Arbeitsintegration wird hier synonym zu beruflicher Integration verwendet.
Arbeitsmarktfähigkeit	«Die Arbeitsmarktfähigkeit ist definiert als die relative Fähigkeit einer Person, unter Berücksichtigung der Interaktion zwischen ihren persönlichen Eigenschaften und dem Arbeitsmarkt eine Beschäftigung zu finden» (Gazier 2001, S. 27).
Arbeitsunfähigkeit	«Arbeitsunfähig ist, wer aufgrund des Gesundheitsschadens im bisherigen Beruf oder im bisherigen Aufgabenbereich nicht mehr tätig sein kann. Der Grad der Arbeitsunfähigkeit wird durch den Arzt festgelegt.» ⁷³
Aussteuerung	«Eine ausgesteuerte Person ist ein Bezüger von Arbeitslosenentschädigung, der seinen Anspruch auf die Höchstzahl von Taggeldern ausgeschöpft hat oder dessen Anspruch auf Taggelder erloschen ist, weil seine Rahmenfrist für den Leistungsbezug von zwei Jahren abgelaufen ist und er keine neue Rahmenfrist eröffnen kann» (Häubi et al. 2013, S. 36).
Erster Arbeitsmarkt	Als erster Arbeitsmarkt wird der reguläre Arbeitsmarkt mit regulären Anstellungsbedingungen verstanden.
Erwerbsunfähigkeit	«Erwerbsunfähig ist, wer aufgrund des Gesundheitsschadens auf dem gesamten in Betracht kommenden Arbeitsmarkt keine Erwerbsarbeit mehr ausüben kann. Für die Bemessung des Invaliditätsgrads ist ausschliesslich die Erwerbsunfähigkeit massgebend. Dieser wird von der IV-Stelle festgelegt.» ⁷⁴
Finanzierer	Wenn von einem Sozialwerk, das heisst von ALV, IV oder Sozialhilfe, Geld (in Form von Subjekt- oder Objektfinanzierung) an das USBI fliesst, wird das Sozialwerk als (Leistungs-)Finanzierer bezeichnet.
Klienten, Klientinnen	Für armutsbetroffene und -gefährdete Personen, die in USBI arbeiten, werden – je nach zuweisender Stelle – unterschiedliche Begriffe verwendet. Beispielsweise wird von erwerbslosen Personen, Erwerbs- oder Leistungsbeeinträchtigten, Mitarbeitenden mit/ohne Beeinträchtigung usw. gesprochen. Für die Studie wird nur der Begriff Klient bzw. Klientin verwendet.
Objektfinanzierung	Bei der Objektsubventionierung unterstützen die Kantone bzw. die Gemeinden nicht wie bei der Subjektfinanzierung die Klienten und Klientinnen, sondern die USBI als Anbietende von Leistungen (vgl. Subjektfinanzierung). ⁷⁵
Subjektfinanzierung	Bei der Subjektfinanzierung unterstützen die Kantone bzw. die Gemeinden nicht wie bei der Objektfinanzierung die USBI als Anbietende von Leistungen, sondern richten ihre Beiträge direkt an die Klienten und Klientinnen aus (vgl. Objektfinanzierung). ⁷⁶
Zuweisende Stelle	Wenn ein Sozialwerk, das heisst die ALV, IV oder die Sozialhilfe, eine Klientin oder einen Klienten an ein USBI vermittelt, wird das Sozialwerk als zuweisende Stelle bezeichnet.

⁷³ AHV/IV (o.J.): <https://www.ahv-iv.ch/de/Sozialversicherungen/Invalidenversicherung-IV/Invalidenrenten#qa-1231> [Zugriff: 4.12.2015].

⁷⁴ AHV/IV (o.J.): <https://www.ahv-iv.ch/de/Sozialversicherungen/Invalidenversicherung-IV/Invalidenrenten#qa-1231> [Zugriff: 4.12.2015].

⁷⁵ SECO/BSV-Glossar: <http://www.berufundfamilie.admin.ch/glossar/index.html?action=id&id=61&lang=de> [Zugriff: 8.03.2016].

⁷⁶ SECO/BSV-Glossar: <http://www.berufundfamilie.admin.ch/glossar/index.html?action=id&id=72&lang=de> [Zugriff: 8.03.2016].

Zweiter Arbeitsmarkt Stellen auf dem zweiten Arbeitsmarkt sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in irgendeiner Form betreut und angeleitet werden, dass sie durch ein Sozialwerk subventioniert werden, dass sie Personen mit Leistungseinschränkungen und/oder Benachteiligungen vorbehalten sind und vor übermäßigem (wirtschaftlich bedingtem) Leistungsdruck schützen. Der zweite Arbeitsmarkt weist bezüglich Leistungsanforderungen ein breites Spektrum auf.

Literaturverzeichnis

- Adam, S./Amstutz, L./Avilés, G./Caimi, M./Crivelli, L./Ferrari, D./Pozzi, D./Schmitz, D./Wüthrich, B./Zöbeli, D. (2014). *Social Enterprise in Switzerland: The field of work integration*. Liège: Centre d'Économie Sociale (ICSEM Working Papers, No. 19).
- Aeppli, D. C./Kälin, R./Ott, W./Peters, M. (2004). *Wirkungen von Beschäftigungsprogrammen für ausgesteuerte Arbeitslose*. Zürich/Chur: Rüegger.
- AHV/IV (o.J.). Wie unterscheidet die IV zwischen Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit? URL: <https://www.ahv-iv.ch/de/Sozialversicherungen/Invalidenversicherung-IV/Invalidenrenten#qa-1231> [Zugriff: 4.12.2015].
- Airoldi, G./Brunetti, G./Coda, V. (2005). *Corso di economia aziendale*. Bologna: Il Mulino.
- Baker, G. P./Jensen, M. C./Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baysinger, B. D./Butler, H. N. (1985). Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 101–124.
- Beywl, W./Niestroj, M. (2009). *Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation*. Köln: Univation – Institut für Evaluation. http://www.univation.org/download/Programmbaum_Landmarke_Glossar.pdf [Zugriff: 8.1.2016].
- Bieri, O./Itin, A./Nadai, E./Canonica, A./Flamand, E./Pluess, S. (2013). *Formen interinstitutioneller Zusammenarbeit in der Schweiz: Bestandsaufnahme und Typologie*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen (Beiträge zur Sozialen Sicherheit, Forschungsbericht Nr. 11/13).
- Blumer, H. (1940). The Problem of the Concept in Social Psychology. *American Journal of Sociology*, 45(5), 707–719.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with Social Theory? *American Sociological Review*, 18, 3–10.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism – Perspective and Method*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- BFS (o.J.). Lebensstandard, soziale Situation und Armut – Daten, Indikatoren. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/03/blank/key/07.html> [Zugriff: 4.12.2015].
- Bygrave, D. W. (1993). Theory building in the entrepreneurship paradigm. *Journal of business venturing*, 8(3), 255–280.
- Crivelli, L./Bracci, A./Avilés, G. (2012). Das Modell der Sozialfirma “made in Switzerland”. Resultate einer landesweit durchgeführten explorativen Studie. Manno: SUPSI-DSAS.
- Dacin, M. T./Dacin, P. A./Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
- Denny, S./Hazenbergh, R./Irwin, W./Seddon, F. (2011). Social enterprise: evaluation of an enterprise skills programme. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 150–172.
- Dubach, P./Rudin, M./Bannwart, L./Dutoit, L./Bischof, S. (2015). *Evaluation der Leistungen mit Anreizcharakter gemäss SKOS-Richtlinien*. Bern: Büro BASS.
- Fryszler, A. (2005). Leistungsdiversifikation in der Sozialarbeit und ihre Folgen für die sozialen Dienste. In: M. Fröse (Hrsg.), *Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis – Das Darmstädter Management-Modell* (S. 293–318). Bern: Haupt.

- Gajo, M. (2014). Wissen, was wirkt. Das Wirkungsmodell der GIZ. *Zeitschrift für Evaluation*, 13(2), 305–330.
- Gazier, B. (2001). Beschäftigungsfähigkeit: Ein komplexer Begriff. In: P. Weinert (Hrsg.), *Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis* (S. 19–46). Bern: Lang.
- Grant, R. M./Jordan, J. (2013). *Fondamenti di strategia*. Bologna: Il Mulino.
- Gunsch, R. (2005). «Die Zukunft tritt in uns ein, ..., lange bevor sie geschieht.» Überlegungen zur Zukunft sozialer Berufe. In: J. Bernhart/R. Gunsch/K. Promberger/K. Tragust (Hrsg.), *Innovatives Sozialmanagement* (S. 103–112). Innsbruck: Studien Verlag (Public Management, Band 1).
- Haller, A./Stolowy, H. (1999). *Value Added in Financial Accounting – A Comparative Study between Germany and France*. Working Paper. Augsburg/Jouy en Josas.
- Häubi, R./Fontaine, P./Gast, J./Benelli, E. (2013). *Arbeitslosigkeit in der Schweiz 2012: Registrierte Stellensuchende und Arbeitslose. Bezügerinnen und Bezüger von Leistungen aus der Arbeitslosenversicherung*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik (BFS)/Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).
- Hisrich, R. D./Freeman, E./Standly, A. R./Yankey, J. A./Young, D. R. (1997). Entrepreneurship in the not-for-profit sector. In: D. L. Sexton/R. W. Smilor (Hrsg.), *Entrepreneurship 2000* (S. 321–335). Chicago: Upstart Publisher.
- Jacobsen, L. K. (2006). *Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kelle, U./Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (2009). Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: S. Kühl/P. Strodtholz/A. Taffertshofer (Hg.). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 13–31). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Librera, C. A./Critelli, L./Galletti, S./Gotto, M./Stecher, J. (2005). Führen mit Zielen. In: J. Bernhart/R. Gunsch/K. Promberger/K. Tragust, K. (Hrsg.). *Innovatives Sozialmanagement* (S. 151–172). Innsbruck: Studien Verlag (Public Management, Band 1).
- Liebold, R./Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In: S. Kühl /P. Strodtholz /A. Taffertshofer (Hrsg.). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 32–54). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80–89.
- Mainardi, M./Gandolfi, A./Parini, C./Balerna, C. (2010). *Bilancio critico sull'introduzione dei sistemi di gestione della qualità negli istituti per persone adulte con disabilità*. Rapporto di ricerca SUPSI-DSAS. Manno: SUPSI.
- McLoughlin, J./Kaminski, J./Sodagar, B./Kahn, S./Harris, R./Arnaudo, G./McBrearty, S. (2009). A strategic approach to social impact measurement of social enterprises – the SIMPLE methodology. *Social Enterprises Journal*, 5(2), 154–178.
- Meyer, C. (2007). Rechnungslegung für kleine und mittelgrosse Organisationen. Neues Konzept der Swiss GAAP FER. *Der Schweizer Treuhänder*, (1–2), 56–61.
- Morley, M. F. (1979). The Value Added Statement in Britain. *The Accounting Review*, 54(3), 618–629.
- Morlok, M./Liechti, D./Lalive, R./Osikominu, A./Zweimüller, J. (2014). Was nützen Kurse und Beschäftigungsprogramme für Stellensuchende? *Die Volkswirtschaft*, 5, 55–58.
- Nationales Programm gegen Armut (o.J.). Glossar. URL: <http://www.gegenarmut.ch/armut-in-der-schweiz/glossar> [Zugriff: 4.12.2015].

- Nellis, J. R. (1989). *Contract Plans and Public Enterprise Performance*. Washington: The World Bank (World Bank Discussion Papers, Nr. 48).
- Peirce, C. S. (1991). *Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Pellicelli, G. (2005). *Strategie d'impresa* (2. Auflage). Milano: Egea.
- Perez de Mendiguren Castresana, J. C. (2013). Social enterprise in the development agenda. Opening a new road map or just a new vehicle to travel the same route? *Social Enterprise Journal*, 9(3), 249–268.
- Preskill, H. (2009). Reflections on the Dilemmas of Conducting Environmental Evaluations. *New Directions for Evaluation*, 122, 97–103.
- Rauscher, O./Mildenberger, G./Krev, G. (2015). Wie werden Wirkungen identifiziert? Das Wirkungsmodell. In: C. Schober/V. Then (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Return on Investment – Wirkungen sozialer Investitionen messen* (S. 41–58). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ritchie, J./Lewis, J. (Hrsg.) (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage Publications.
- Robles, M.M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Rotheroe, N./Richards, A. (2007). Social Return on Investment and social enterprise: Transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprises Journal*, 3(1), 31–48.
- Schallberger, P./Myer, B. (2010). *Praxis der Aktivierung. Eine Untersuchung von Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung*. Konstanz: UVK.
- Schmidt, Ch. (2004). Analyse von Leitfadeninterviews. In: U. Flick/E. von Kardoff/I. Steinke (Hg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 447–456). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Schmitz, D./Wüthrich, B./Amstutz, J. (2014). Sozialfirmen – Im Spannungsfeld von sozialen und ökonomischen Zielen. *Panorama*, (3), 31.
- Schneider, J./Minnig, C./Freiburghaus, M. (2007). *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen* (S. 11–48). Bern: Haupt (UTB).
- Schnurbein, G. von (2008). *Nonprofit Governance in Verbänden. Theorie und Umsetzung am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden*. Bern: Haupt.
- Schober, C./Then, V (2015). *Praxishandbuch Social Return on Investment – Wirkungen sozialer Investitionen messen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schuwey, C./Knöpfel, C. (2014). *Neues Handbuch Armut in der Schweiz*. Luzern: Caritas.
- Schwarb, T. (2008). Sozialfirmenpersonal managen – aber wie? Einführung in das Personalmanagement. In: S. M. Adam (Hrsg.), *Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln. Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation* (S. 120–129). Bern: Haupt.
- Shirley, M. M./Xu, L. C. (1998). Information, Incentives, and Commitment: An Empirical Analysis of Contracts between Government and State Enterprises. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 14(2), 358–378.
- Spencer, B./Broesskamp-Stone, U./Ruckstuhl, B./Ackermann, G./Spoerri, A./Cloetta, B. (2008). Modelling the results of health promotion activities in Switzerland: development of the Swiss Model for Outcome Classification in Health Promotion and Prevention. *Health Promotion International* 23(1), 86–97.
- Stajkovic, A. D./Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 580–590.

- Tattini, V. (2007). *Entreprises sociales en Suisse: caractéristiques et conditions de développement*. Sierre: Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale.
- Tattini, V./Bruttin, M. D. (2006). *Entreprises sociales d'insertion en Suisse: une première approche*. Québec: L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale.
- Thompson, A. A./Strickland, A. J. (1993). *Strategic management. Concept and Cases*. Boston: Homewood III.
- Uebelhart, B./Zängli, P. (2013). Wirkungsevaluation im Social-Impact-Modell. In: B. Uebelhart/P. Zängli (Hrsg.), *Praxisbuch zum Social-Impact-Modell* (S. 269–285). Baden-Baden: Nomos.
- Wholey, J. (1979). *Evaluation: Promise and Performance*. Washington, D. C.: Urban Institute Press.
- Wronka, M. (2013). *Analyzing Success of Social Enterprises – Critical Success Factors Perspective*. Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation, International Conference, 19–21 June 2013, Zadar, Croatia. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-296.pdf> [Zugriff: 8.1.2016].
- Wüthrich, B. (2012). Ungelöstes Spannungsfeld zwischen Kosten, Nutzen und Zielsetzungen. *SozialAktuell*, (1), 32–34.
- Wüthrich, B./Amstutz, J./Adam, S. M. (2012). Sozialfirmen in der Schweiz. Eine empirische Annäherung. In: S. M. Adam (Hrsg.), *Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln. Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation* (2., ergänzte Auflage) (S. 160–173). Bern: Haupt.
- Yunus, M./Moingeon, B./Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325.
- Zöbeli, Daniel/Schmitz, Daniela (2015). *Rechnungslegung für Nonprofit-Organisationen – Ein praktischer Kommentar zum neuen Swiss GAAP FER 21*. 2. Auf. Zürich: Orell Füssli Verlag.

Anhang: Inhaltsübersicht

1	Beilagen zu Kapitel 3	83
1.1	Vorgehen: Sampling-Strategie, Datenerhebung und -auswertung	83
1.2	Hauptleitfaden für die Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Sozialwerken	85
1.3	Auszug Auswertungsraster	89
2	Beilagen zu Kapitel 4.1	91
2.1	Liste der teilnehmenden USBI	91
2.2	Forschungsprotokoll	93
2.3	Statistiken der teilnehmenden USBI	95
2.4	Kommentierte Abbildungen aus unternehmerischer Perspektive	102
2.5	Kommentierte Tabellen aus unternehmerischer Perspektive	117
2.6	Vertiefung «Partizipation der Klientinnen und Klienten»	122
2.7	Zitate aus den Interviews mit USBI-Vertretenden in Schlüsselfunktionen	124
3	Beilagen zu Kapitel 4.2	127
3.1	Präzisierende Beschreibungen zum Vorgehen	127
3.2	Beschreibung der wesentlichen Finanzflüsse	128
3.3	Value-Added Statement der untersuchten USBI	132
3.4	Kritische Würdigung	134
4	Beilagen zu Kapitel 5	137
4.1	Vorgehen: Sampling-Strategie, Datenerhebung und -auswertung	137
4.2	Übersicht über das Sample und Vergleich zum geplanten Sample	139
4.3	Hauptleitfaden für die Interviews mit Klientinnen und Klienten	141
4.4	Realisierte Interviews mit Klientinnen und Klienten	146
4.5	Auszug Auswertungsraster	148

1 BEILAGEN ZU KAPITEL 3

1.1 Vorgehen: Sampling-Strategie, Datenerhebung und -auswertung

Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner für die Untersuchung der Perspektive der Sozialwerke erfolgte entlang einer (nicht repräsentativen) Verteilung nach Sozialwerk (ALV, IV, SH) und nach Grösse der Sprachregion (Deutschschweiz, Romandie und Tessin). Insgesamt wurden zwölf leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten der Sozialwerke durchgeführt; vier mit Vertreterinnen und Vertretern der ALV, fünf mit der SH und drei mit der IV; sechs in der Deutschschweiz, fünf in der Romandie und eins im Tessin. Befragt wurden Leiterinnen und Leiter der kantonalen Sozialwerkstellen, die je nach Kanton unterschiedliche Bezeichnungen haben (z.B. Amt für Wirtschaft und Arbeit oder Arbeitsamt).

Ziel der Interviews war es, Einschätzungen betreffend Erfolgsfaktoren und Wirkungen der Prozesse zur beruflichen und sozialen Integration durch USBI zu erhalten. Gemäss Detailkonzept standen folgende Themen im Fokus:

- *kritische Betrachtung und Vergleich der Rahmenbedingungen (und Leistungsvereinbarungen)*
- *Art und Qualität der institutionellen Zusammenarbeit (horizontal und vertikal)*
Bei der Beleuchtung dieser Themen wird folgenden Aspekten besondere Beachtung geschenkt:
- *Funktion/Rolle bei der Gestaltung von Anschlusslösungen und integrierter Vorgehensweise*
- *Haltung gegenüber der Teilnahmefreiwilligkeit von Klientinnen und Klienten*
- *Haltung gegenüber der Konkurrenz zwischen Anbietern*

Methodisch lehnt sich das Vorgehen an Experteninterviews nach Liebold und Trinczek (2009) an. Dabei wird von einem Verständnis ausgegangen, wonach Expertinnen und Experten aufgrund spezialisierter Rollen, die sie in ausdifferenzierten gesellschaftlichen Subsystemen einnehmen, über besondere Wissensbestände verfügen. Ihr Wissensgebiet ist durch den Bezugsrahmen der Organisation und der organisatorischen Zweckorientierung klar abgesteckt (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 33–35). Der Expertin oder dem Experten wird ein situativ-relationaler Status zugeschrieben, der ein Wissen beinhaltet, das diese zwar nicht alleine besitzen, das aber nicht allen Akteurinnen und Akteuren im interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist (vgl. ebd.). Die befragten Personen zeichnen sich als Amtsleiterinnen und Amtsleiter der drei Sozialwerke (ALV, IV, SH) dadurch aus, dass sie zu «Funktionseliten» (ebd., S. 34) innerhalb des organisatorischen und institutionellen Kontextes der sozialen Sicherheit der Schweiz gehören. Als Funktionseliten sind sie für den «Entwurf, die Implementierung oder auch die Kontrolle einer Problemlösung» verantwortlich, was ihnen einen privilegierten Zugang zu Informationen hinsichtlich der Entscheidungsprozesse eröffnet. Durch die Experteninterviews wird versucht, komplexe Wissensbestände anhand der Funktionseliten zu rekonstruieren, welche die impliziten sowie expliziten Regelsysteme und Strukturen, die den Handlungsrahmen von USBI bestimmen, repräsentieren (vgl. ebd., S. 35). Das entscheidende methodische Moment liegt darin, dass die befragten Expertinnen und Experten nicht als Personen interessieren, sondern als Träger exklusiven Wissens (vgl. ebd., S. 37). Auf Basis der leitfadengestützten Experteninterviews wird «Fach-, Dienst-, und Geheimwissen» (vgl. Kühl et al. 2009: 20) erschlossen, das die Bearbeitung explorativer Forschungsfragen aus dem Detailkonzept und hypothesenprüfender Forschungsfragen im Zusammenhang mit INSOCH ermöglicht. Die methodische Festigung der befragten Person als Trägerin exklusiven Wissens erlaubt sowohl ein deduktives als auch ein induktives Vorgehen. So sind die im Leitfaden enthaltenen Schwerpunktsetzungen Ausdruck von Hypothesen, die mit der Systemrealität konfrontiert werden (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 37). Als forschungspraktisches Erhebungsinstrument funktioniert der Leitfaden als Gedächtnisstütze, der sicherstellt, dass deduktiv hergeleitete Dimensionen in der

Interviewsituation berücksichtigt werden. Indem die Interviewsituation per se offen ist, der Leitfaden offene Fragen enthält und die Expertin oder der Experte die Relevanzsetzung von Themen im Interview vornimmt, wird die Datenerhebung dem induktiven Forschungsmodus gleichermaßen gerecht (vgl. ebd., S. 40). Prinzipiell wird eine Kombination aus Induktion und Deduktion mit der Chance auf Modifikation resp. Erweiterung des theoretischen Wirkmodells angestrebt (vgl. ebd., S. 37).

Alle Experteninterviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet sowie während des Interviews protokolliert. Die Aufbereitung und Auswertung der Daten orientierte sich an Liebold und Trinczek (2009: S. 40–47) sowie Schmidt (2004: 447–456) und bestand aus vier Schritten: Aufbereitung der Daten, Analyse der Daten durch Tabelle, Synthese der Daten pro Sozialwerk und Synthese über die Sozialwerke hinaus. Um ein einheitliches und nachvollziehbares Vorgehen zu gewährleisten, orientierte sich das Forschungsteam bei der Auswertung am durch inhaltliche und strukturelle Schlagworte erweiterten Interviewleitfaden, der in der modifizierten Form als Codierleitfaden verwendet wurde, sowie an den Begrifflichkeiten des «Konzepts zur Identifikation von Erfolgsfaktoren». Zudem wurde das Vorgehen durch mindestens eine Feedbackschleife je Auswertungsschritt gestützt, um allfällige Anpassungen bei den Auswertungsinstrumenten und deren Handhabung vorzunehmen (vgl. Schmidt 2004, S. 447–456). So wurde «Nachvollziehbarkeit» als Gütekriterium qualitativer Forschung angestrebt (vgl. Kühl et al. 2009, S. 19).

Auswertungsschritt 1

Aufbereitung der Daten: Die Aufnahme- resp. Protokolldaten wurden je Interview in einem Raster transkribiert und die Interviewaussagen Erfolgsfaktoren oder Wirkungszielen zugeordnet. Bei dieser ersten Bearbeitung der Daten handelt es sich um eine «selektive Paraphrasierung» der Rohdaten, die methodisch gesehen mit einer «formulierenden Interpretation» einhergeht (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 41–42).

Auswertungsschritt 2

Analyse der Daten durch Tabelle: Für die Analyse der aufbereiteten Daten wurde das Raster aus dem ersten Auswertungsschritt mit Dimensionen des Wirkmodells erweitert. Resultat der Erweiterung ist eine Tabelle (siehe Beilage 1.3) mit den folgenden Spalten: Leitfadenfrage, Aussage Interview (These, Hypothese), Erfolgsfaktoren (Einflussgrösse, Mittel), Wirkungen (Zielgrösse, Zweck), Indikatoren (zu Faktoren oder zu Wirkungen), Bezug Wirkmodell (Voraussetzungen, Umsetzung, Resultate). Zudem wurde die Spalte «Involvierte Stakeholder (Akteure)» eingefügt, um Anhaltspunkte betreffend Beeinflussbarkeit und Übertragbarkeit von Erfolgsfaktoren auszuweisen. Pro Interview wurde eine Auswertungstabelle erstellt. In jeder Zeile ist eine Experteneinschätzung, bestehend aus Einzelaussagen oder gebündelten Aussagen einer Leitfadenfrage und einer Dimension im Wirkmodell zugeordnet. Eine Aussage kann idealerweise eindeutig einer Leitfadenfrage zugeordnet werden und enthält Informationen zu allen Dimensionen, sodass jede Tabellenzelle ausgefüllt werden kann. Die Auswertung brachte indes eine hohe Variation betreffend Trennschärfe und Vollständigkeit von Einschätzungen hervor. Dementsprechend können die Erfolgsfaktoren und die dazugehörigen Wirkungsziele sowie die Indikatoren, die für Erfolgsfaktoren und Wirkungsziele stehen, mehr oder weniger genau erfasst werden.

Auswertungsschritt 3

Synthese der Erfolgsfaktoren pro Sozialwerk: Auf die Identifikation der Erfolgsfaktoren und der dazugehörigen Elemente (Modelldimensionen) pro Interview folgte die erste Synthesephase, in der Erkenntnisse auf Ebene Sozialwerk zusammengezogen wurden. Diese Phase hat sowohl ein «quantifizierendes» wie auch ein «vertiefendes» Moment (vgl. Schmidt 2004, S. 447–456).

Auswertungsschritt 4

Synthese der Ergebnisse über die Sozialwerke hinweg: Auf den Grundlagen der Auswertungstabellen der einzelnen Interviews wurden die identifizierten Erfolgsfaktoren in einem Brainstorming-Verfahren gruppiert und systematisiert. Orientierung leistete dabei das Wirkmodell, nach dessen Dimensionen die Erfolgsfaktoren zugeordnet wurden. Schliesslich wurden die auf diese Weise neu

gebündelten Erfolgsfaktoren in Anlehnung an Kelle/Kluge (2009) deduktiv bestimmten Themenbereichen zugeordnet und gleichzeitig auf ihre Relevanz hin geprüft. Kriterium hierbei war der Bezug eines Erfolgsfaktors zur übergeordneten Fragestellung der Studie. Ergebnis dieses letzten Schrittes war eine systematisierte Zusammenstellung aller relevanten Erfolgsfaktoren. Vor dem Hintergrund der geringen Anzahl Interviews und des weder für die Sprachregion oder das Sozialwerk repräsentativen Samples wurde darauf verzichtet, vergleichende Analysen zu machen. Dafür ist die empirische Grundlage zu klein und Schlussfolgerungen dieser Art wären forschungsmethodologisch nicht haltbar.

1.2 Hauptleitfaden für die Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Sozialwerken

Anweisungen allgemein

A) Leitfadengestützte Gesprächsführung = Orientierung am Leitfaden, Gesprächsverlauf und Frageformulierung offenhalten und fragestellungsrelevante Themen des Interviewees gegebenenfalls vertiefen. B) Wording interviewspezifisch anpassen.

Anweisungen Einstieg

1) Begrüssung und Dank für Bereitschaft, kurze Vorstellung Interviewer/-in

2) Information (Ziel des Projektes, Ziel des Gespräches, Umgang mit Informationen/Anonymität, zeitlicher Rahmen max. 1 Stunde, Audioaufzeichnung)

Einleitung

Erläutern, dass es in der Untersuchung schwerpunktmässig um USBI (Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration) geht und was damit gemeint ist (= Organisationen, die Arbeitsplätze anbieten und einen Verkaufserlös am Markt generieren).

Teil I: Output/Impact

<p>Was verstehen Sie unter einem USBI?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gibt es unter den Leistungsanbietern, mit denen Sie zusammenarbeiten, Organisationen, die Sie als USBI bezeichnen oder zu den USBI zählen würden? 	<p><i>Kriterien</i></p>
<p>Welche Ziele verbinden Sie mit arbeitsmarktlicher Integration generell?</p> <p>Welche Ziele verbinden Sie konkret mit der Zusammenarbeit mit USBI?</p>	<p><i>langfristige Integration 1. AM, soziale Integration</i></p> <p><i>Arbeitsmarktfähigkeit</i></p> <p><i>Armutsreduktion</i></p> <p><i>Prioritäten</i></p>

<p>Wie schätzen Sie den Beitrag von USBI zu diesen Zielen ein?</p> <p>→ <i>Nachfragen, falls nicht erwähnt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Welchen Einfluss haben USBI auf die Verhinderung von Armut? <p>→ <i>Nachfragen, falls nicht erwähnt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Wo sehen Sie Unterschiede zwischen USBI und anderen Anbietern? 	
<p>Wie gestalten Sie die Überprüfung der Ziele konkret (Wirkungsmessung)?</p> <p>→ <i>Nachfragen, falls nicht erwähnt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie schätzen Sie generell den Erfolg von USBI ein? 	<p><i>Kriterien/Indikatoren</i></p> <p><i>Berechnung der Wiedereingliederungsquote</i></p> <p><i>Klientinnen/Klienten-Turnover Leistungsvereinbarung Finanzierer und USBI</i></p>
<p>Welchen Einfluss haben Sie resp. hat Ihre Stelle auf die Zielerreichung? Wie nehmen Sie diesen Einfluss wahr?</p> <p>Welche Rolle haben Sie dabei als Leistungsfinanzierer (Aufgaben und Möglichkeiten)?</p>	
<p>Wie gehen Sie mit Klienten/Kunden um, bei denen die Integration in den 1. AM schwierig ist?</p>	
<p>Welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Rechtsgrundlagen und Leistungsvereinbarungen von USBI?</p>	

Teil II: Auftrag zwischen Leistungsfinanzierer und USBI

<p>In welcher Form werden USBI von Ihrer Stelle finanziert?</p> <p>→ Subjekt- vs. Objektfinanzierung, Verhältnis zueinander (Schätzung möglich, z.B. 80% zu 20%), wofür werden typischerweise Objektfinanzierungen geleistet, auf welcher Basis werden Objektfinanzierungen gesprochen (auf Antrag, regelmässige/wiederkehrende Finanzierung, pauschale Finanzierung etc.)?</p>	
<p>Welches sind Ihre wichtigsten Steuerungselemente für die optimale Zusammenarbeit mit USBI?</p> <p>→ <i>Nachfragen, falls nicht erwähnt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Bestehen Leistungsvereinbarungen? 	

<p>Wie würden Sie die Modalitäten der Leistungsvereinbarungen beschreiben?</p> <p>→ <i>Nachfragen, falls nicht erwähnt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Was umfassen sie alles? – Wie kommen sie zustande und wer ist beteiligt? – Welche Zielsetzungen werden darin festgehalten? – Findet eine Überprüfung statt und was sind die Konsequenzen bei Nichterreichung der Ziele? – Inwieweit erachten Sie die Leistungsvereinbarungen als Zielsetzung für die Arbeitsintegration? 	
<p>Auf welcher Basis entscheiden Sie sich als Leistungsfinanzierer für ein bestimmtes Angebot?</p>	
<p>Inwiefern sind die Finanzierungsmechanismen förderlich/hinderlich für das Erreichen der Ziele?</p>	
<p>Welches sind die sozialversicherungsseitigen Rechtsgrundlagen und inwiefern sind diese förderlich/hinderlich für das Erreichen der Ziele?</p>	
<p>Welches sind die kantonalen Rechtsgrundlagen und inwiefern sind die spezifischen kantonalen Rechtsgrundlagen förderlich/hinderlich für das Erreichen der Ziele?</p> <p>→ <i>Nachfragen, falls nicht erwähnt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Relevanz Konkurrenzverbot, Gewinnausschüttungsverbot, Teilnahmefreiwilligkeit 	
<p>Inwiefern sind die Regelungen in den Leistungsvereinbarungen mit USBI förderlich/hinderlich für das Erreichen der Ziele?</p>	

Teil III: Prozesse der Zusammenarbeit

<p>Wie funktioniert die institutionelle Zusammenarbeit mit den USBI?</p> <p>→ <i>Nachfragen, falls nicht erwähnt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie schätzen Sie die institutionelle Zusammenarbeit zwischen der IV-Stelle, dem Arbeitsamt und dem Sozialdienst ein? <p>→ <i>Nachfragen, falls nicht erwähnt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Rolle spielt dabei die (formalisierte) interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) und wie gestalten Sie die Zusammenarbeit? <p>→ <i>Nachfragen, falls nicht erwähnt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Überprüfung der Zusammenarbeit, Überwachung Leistungsvereinbarung 	<p><i>Bedingungen, Form, Qualität, Gestaltung und Kontrolle der Leistungsvereinbarungen, Berichterstattungsanforderungen</i></p>
<p>Was ist Ihre Haltung zur Zusammenarbeit von oder Konkurrenz zwischen USBI (untereinander, mit anderen Anbietern)?</p>	
<p>Sehen Sie für die Gestaltung der Zusammenarbeit mit USBI Optimierungsbedarf, um die gewünschten Ziele (besser) zu erreichen?</p>	<p><i>rechtliche Rahmenbedingungen, Aktivitäten der USBI</i></p>

Gibt es aktuell Überlegungen, spezifische Massnahmen zur Förderung von USBI einzuführen? (<i>Frage für jene Stellen, die im Rahmen BSV 1 nicht befragt wurden und aktuell nicht mit USBI zusammenarbeiten.</i>)	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Abschluss

Wenn Sie an die angestrebten Ziele von Arbeitsintegration mit USBI denken: Von welchen Faktoren hängt es hauptsächlich ab, ob die Ziele erreicht werden können?

Gibt es Themen, die aus Ihrer Sicht wichtig sind, aber noch nicht angesprochen wurden?

Dank und Ausblick

1.3 Auszug Auswertungsraster

Hauptfrage	Unterfragen	Aussage Interview: These oder Hypothese	Erfolgs- und Wirkfaktoren	Erfolgs- und Wirkungsziele	Indikatoren	Bezug Wirkmodell	Involvierte Stakeholder (Sozialwerke, USBI, Klientinnen/Klienten)
Name Person:							
Name Organisation:							
Teil I: Output/Impact							
Welche Ziele verbinden Sie mit arbeitsmarktlicher Integration generell?	(Für allfällige Unterfragen siehe Beilage 1.2)						
Teil II: Auftrag zwischen Leistungsfinanzierer und USBI							
(Für weitere Fragen siehe 1.2)							
Teil III: Prozesse der Zusammenarbeit							
Abschluss							

2 BEILAGEN ZU KAPITEL 4.1

2.1 Liste der teilnehmenden USBI⁷⁷

Sprachregion	Rechtsform	Zuweisende Stellen
Deutsch	Verein	ALV Sozialhilfe
Deutsch	Stiftung	IV ALV Sozialhilfe andere
Deutsch	Verein	IV ALV Sozialhilfe andere
Deutsch	GmbH	Sozialhilfe
Deutsch	GmbH	IV
Deutsch	AG	IV ALV Sozialhilfe andere
Deutsch	Verein	IV
Deutsch	Verein	IV Sozialhilfe
Deutsch	Stiftung	IV Sozialhilfe andere
Deutsch	Verein	IV Sozialhilfe
Französisch	Verein	IV andere

⁷⁷ Um die USBI von einer Teilnahme am Forschungsprojekt überzeugen zu können, wurde ihnen aus Gründen des Datenschutzes volle Anonymisierung zugesichert und schriftlich vereinbart. Den USBI war die Anonymisierung ein grosses Anliegen, da es sich um sensible Daten handelt und keine Rückschlüsse auf die einzelnen Organisationen möglich sein dürfen.

Sprachregion	Rechtsform	Zuweisende Stellen
Französisch	Verein	Sozialhilfe
Französisch	Verein	IV ALV Sozialhilfe
Französisch	Stiftung	IV ALV Sozialhilfe andere
Italienisch	Genossenschaft	IV Sozialhilfe andere
Italienisch	Verein	ALV Sozialhilfe andere
Italienisch	Stiftung	IV
Italienisch	Verein	IV andere

Tabelle 3: Liste der teilnehmenden USBI

2.2 Forschungsprotokoll

Für das Eruiieren und die Untersuchung der strategischen und organisatorischen Erfolgsfaktoren der USBI wurde ein mehrstufiges Verfahren gewählt. Ausgangspunkt war die Analyse der Funktionsweise von 18 USBI, die an der zweiten Phase des INSOCH-Projekts (vgl. Kapitel 1.1) beteiligt waren. 3 Organisationen haben die Teilnahme an der vorliegenden Studie abgelehnt und wurden daher aus der Stichprobe ausgeschlossen. Die anonymisierte Liste der teilnehmenden Organisationen ist in Beilage 2.1 enthalten.

Ausgehend von den leitfadengestützten Gesprächen, die mit USBI-Vertretenden in Schlüsselfunktionen geführt wurden (üblicherweise Mitglieder des strategischen Organs und der Geschäftsleitung), liessen sich Hypothesen zur Bedeutung einzelner potenzieller Erfolgsfaktoren herauskristalisieren, die den Betriebsalltag von USBI kennzeichnen und beeinflussen.

Weil die zweite Phase des INSOCH-Projekts einem qualitativen Forschungsansatz verpflichtet war und mit einem unsystematischen Case-Study-Ansatz durchgeführt wurde, wurde für dieses Mandat ein CAWI⁷⁸-Fragebogen zur weiteren Untersuchung der oben genannten Hypothesen entwickelt, der den Geschäftsleitenden zugestellt wurde. Der dreisprachige Fragebogen bestand aus insgesamt 30 Fragen, die Hinweise zur Gewichtung von 17 hypothetischen strategischen und organisatorischen Erfolgsfaktoren von USBI liefern sollten (vgl. Kapitel 4.1.1). Zusätzlich wurden Finanzdaten für die Geschäftsjahre 2011 und 2012 erhoben, dies im Hinblick auf die Untersuchung der finanzanalytischen Erfolgsfaktoren der USBI (vgl. Kapitel 4.2).

Mithilfe des Fragebogens konnten sowohl die allgemeine Relevanz der einzelnen Erfolgsfaktoren aus Sicht der Organisationen als auch interne Sachverhalte bzw. externe Rahmenbedingungen in einer standardisierten Form erhoben werden. In Verbindung mit den qualitativen Ergebnissen aus Phase 2 des INSOCH-Projekts ermöglichten die Ergebnisse, den negativen Einfluss, den eine kleine Stichprobe haben kann, zu relativieren. Zur Untermauerung der Ergebnisse der standardisierten Befragung enthält der Text Verweise auf Zitate aus der qualitativen Befragung aus dem INSOCH-Projekt, die in Beilage 2.7 wiedergegeben sind.

Aus Platzgründen werden im Studienbericht die Ergebnisse der Fragebogenumfrage nur zusammenfassend dargestellt, während in den Beilagen 2.4 bzw. und 2.5 alle kommentierten Abbildungen und Tabellen inklusive der Zahlen zu finden sind. Zusammenfassende Statistiken betreffend Arbeitsplätze, Klientinnen und Klienten bzw. Mitarbeitende für die ganze Stichprobe werden in Beilage 2.3 wiedergegeben.⁷⁹

Ausserdem wurden die aus dem Fragebogen resultierenden Antworten nach folgenden Kriterien bearbeitet:

- Antworten, die unter der Kategorie «andere» angegeben wurden, wurden wenn möglich einer anderen passenden Kategorie zugeteilt;
- Die Antworten auf die Fragen 15A–E, 16A–E, 17A–E, 19A–E und 20A–E wurden in den entsprechenden Tabellen (10 bis 14) als «Kombinationen», d.h. einzelne Verbindungen zwischen Institution bzw. zuweisender Stelle und Antwortmöglichkeit dargestellt.⁸⁰ Weil die Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren aus Unternehmensperspektive im Prinzip für die ganze Stichprobe gelten sollten (d.h. unabhängig von den einzelnen zuweisenden Stellen), erlaubt die Verwendung

⁷⁸ Computer-Assisted Web Interviewing.

⁷⁹ Die Daten wurden durch Querkontrollen systematisch plausibilisiert. Im Fall von Dateninkonsistenzen, in denen dies unmöglich war, wurden Stichprobenverringierungen vorgenommen. Aus diesem Grund wird die Anzahl USBI für jede Statistik einzeln aufgeführt.

⁸⁰ Der Ausgangspunkt für diese verdichtete Analyse ist, dass einige USBI mit verschiedenen Gruppen von Klientinnen und Klienten arbeiten. Im Fragebogen zum Nationalen Programm gegen Armut wurden gewisse Fragen pro Gruppe von Klientinnen und Klienten gestellt, d.h., es konnten bei 5 möglichen «Institutionen» bzw. «zuweisenden Stellen» pro USBI (IV-Rente, IV-Taggeld, ALV, Sozialhilfe und andere) und N = 18 USBI rein theoretisch bis zu 90 Angaben (d.h. 5 mal 18) pro Antwortmöglichkeit resultieren.

der Kombinationen eine Steigerung der N und daher eine solidere Evidenz der dargestellten Ergebnisse.

Zugunsten besserer Lesbarkeit des Fliesstextes von Kapitel 4 und weil enge thematische Bezüge zwischen einigen der vorgeschlagenen Erfolgsfaktoren-Hypothesen bestehen, wurde auf eine systematische Vertiefung der einzelnen Hypothesen zugunsten einer Behandlung von zehn Themenbereichen verzichtet.

Die Behandlung der einzelnen Themenbereiche integriert Merkmale zur Präzisierung der Erfolgsfaktoren aus der Literatur und zusammenfassende Evidenzen aus der Umfrage mittels Fragebogen.

Am Schluss werden alle zehn Themenbereiche in ein Zusammenhangsmodell integriert und mit den perspektivenübergreifenden Erfolgsfaktoren der Ebene «Umsetzung» im analytischen Wirkmodell (vgl. Kapitel 2.7) in Verbindung gesetzt. Alle Zusammenhänge werden kurz erläutert, was die Grundlage zum Aufbau der themenbezogenen perspektivenübergreifenden Wirkungszusammenhänge liefert, die in Kapitel 6 abgebildet und beschrieben werden.

2.3 Statistiken der teilnehmenden USBI

	Arbeitsplätze mit starker Marktorientierung	Arbeitsplätze mit starker Marktorientierung	Arbeitsplätze mit schwacher Marktorientierung	Arbeitsplätze mit schwacher Marktorientierung	Total Personen	Total Vollzeitstellen	Durchschnittliche Anstellung (%)
	Anzahl Personen am 31.12.2014	Anzahl Vollzeitstellen am 31.12.2014	Anzahl Personen am 31.12.2014	Anzahl Vollzeitstellen am 31.12.2014			
1	28,0	7,5	8,0	7,5	36,0	15,0	41,7%
2	260,0	150,0			260,0	150,0	57,7%
3							
4	18,0	14,0	12,0	7,0	30,0	21,0	70,0%
5	50,0	50,0			50,0	50,0	100,0%
6	400,0	400,0	400,0	200,0	800,0	600,0	75,0%
7			149,0	73,0	149,0	73,0	49,0%
8	35,0	35,0			35,0	35,0	100,0%
9	120,0	120,0	160,0	80,0	280,0	200,0	71,4%
10	345,0	184,0	42,0	14,5	387,0	198,5	51,3%
11							
12	7,0	7,0			7,0	7,0	100,0%
13	23,0	10,0	15,0	7,0	38,0	17,0	44,7%
14	50,0	50,0	12,0	12,0	62,0	62,0	100,0%
15	15,0	15,0	30,0	30,0	45,0	45,0	100,0%
16	758,0	758,0			758,0	758,0	100,0%
17	5,0	5,0	418,0	323,0	423,0	328,0	77,5%
18	35,0	18,0			35,0	18,0	51,4%
Durchschnitt	143,3	121,6	124,6	75,4	212,2	161,1	74,4%
Median	35,0	35,0	36,0	22,3	56,0	56,0	73,2%

Tabelle 4: Anzahl Arbeitsplätze mit starker bzw. schwacher Marktorientierung (in Personen und Vollzeitstellen) (N = 16)

	Total Klientinnen und Klienten 2014	Total Arbeitsplätze		Klienten/ Arbeitsplatz (Person)	Klienten/ Arbeitsplatz (Vollzeitstelle)
		Anzahl Personen am 31.12.2014	Anzahl Vollzeitstellen am 31.12.2014		
1	136,0	36,0	15,0	3,8	9,1
2	247,0	260,0	150,0	1,0	1,6
3					
4	43,0	30,0	21,0	1,4	2,0
5	44,0	50,0	50,0	0,9	0,9
6	1190,0	800,0	600,0	1,5	2,0
7	149,0	149,0	73,0	1,0	2,0
8	42,0	35,0	35,0	1,2	1,2
9	704,0	280,0	200,0	2,5	3,5
10	494,0	387,0	198,5	1,3	2,5
11					
12	7,0	7,0	7,0	1,0	1,0
13	38,0	38,0	17,0	1,0	2,2
14	196,0	62,0	62,0	3,2	3,2
15	110,0	45,0	45,0	2,4	2,4
16	738,0	758,0	758,0	1,0	1,0
17	423,0	423,0	328,0	1,0	1,3
18	35,0	35,0	18,0	1,0	1,9
<i>Durchschnitt</i>	<i>287,3</i>	<i>212,2</i>	<i>161,1</i>	<i>1,6</i>	<i>2,4</i>
<i>Median</i>	<i>142,5</i>	<i>56,0</i>	<i>56,0</i>	<i>1,1</i>	<i>2,0</i>

Tabelle 5: Klientinnen und Klienten pro Arbeitsplatz (N = 18)

	Mitarbeitende total	Mitarbeitende total	Mitarbeitende in Zusammenhang mit Klientinnen und Klienten	Mitarbeitende in Zusammenhang mit Klientinnen und Klienten
	Anzahl Personen am 31.12.2014	Anzahl Vollzeitstellen am 31.12.2014	Anzahl Personen am 31.12.2014	Anzahl Vollzeitstellen am 31.12.2014
1	13,0	9,0	12,0	8,6
2	54,0	43,0	50,0	40,0
3	25,0	15,0	24,0	14,0
4	11,0	8,6	8,0	6,0
5	63,0	50,0	60,0	57,0
6	103,0	103,0	75,0	75,0
7				
8	10,0	10,0	9,0	9,0
9	117,0	92,6	102,0	80,6
10	58,0	50,0	45,0	37,0
11	12,0	12,0	8,0	8,0
12				
13	65,0	65,0	35,0	35,0
14	160,0	102,0	120,0	70,0
15	15,0	11,0	11,0	8,0
16	39,0	33,0	20,0	17,0
17	205,0	123,0	186,0	110,0
18	10,0	7,0	7,0	6,0
<i>Durchschnitt</i>	<i>60,0</i>	<i>45,9</i>	<i>48,3</i>	<i>36,3</i>
<i>Median</i>	<i>46,5</i>	<i>38,0</i>	<i>29,5</i>	<i>26,0</i>

Tabelle 6: Anzahl Mitarbeitende total und im Zusammenhang mit Klientinnen und Klienten (in Personen und Vollzeitstellen) (N = 16)

	Klientinnen und Klienten total 2014	Klienten/ Mitarbeitende total (Anzahl Personen)	Klienten/ Mitarbeitende total (Vollzeitstellen)	Klienten/ Mitarbeitende, die in direktem Zusammenhang mit Klientinnen und Klienten arbeiten (Anzahl Personen)	Klienten / Mitarbeitende, die in direktem Zusammenhang mit Klientinnen und Klienten arbeiten (Vollzeitstellen)
1	136,0	10,5	15,1	11,3	15,8
2	247,0	4,6	5,7	4,9	6,2
3	404,0	16,2	26,9	16,8	28,9
4	43,0	3,9	5,0	5,4	7,2
5	44,0	0,7	0,9	0,7	0,8
6	1'190,0	11,6	11,6	15,9	15,9
7					
8	42,0	4,2	4,2	4,7	4,7
9	704,0	6,0	7,6	6,9	8,7
10	494,0	8,5	9,9	11,0	13,4
11	10,0	0,8	0,8	1,3	1,3
12					
13	38,0	0,6	0,6	1,1	1,1
14	196,0	1,2	1,9	1,6	2,8
15	110,0	7,3	10,0	10,0	13,8
16	738,0	18,9	22,4	36,9	43,4
17	423,0	2,1	3,4	2,3	3,8
18	35,0	3,5	5,0	5,0	5,8
<i>Durchschnitt</i>	303,4	6,3	8,2	8,5	10,8
<i>Median</i>	166,0	4,4	5,4	5,2	6,7

Tabelle 7: Klientinnen und Klienten pro Mitarbeitende total und Klientinnen und Klienten pro Mitarbeitende, die in Zusammenhang mit Klientinnen und Klienten arbeiten (in Personen und Vollzeitstellen) (N = 16)

	Begleitetes/betreutes Wohnen, Tagesstrukturen und Freizeitaktivitäten	Aus- und Weiterbildung	Psychosoziale und/oder sozialpädagogische und/oder therapeutische Beratung/Begleitung	Coaching und Unterstützung bei der Eingliederung in den regulären Arbeitsmarkt	Unterstützung/Betreuung/Begleitung von Arbeitsplätzen mit schwacher Marktausrichtung	Unterstützung/Betreuung/Begleitung von Arbeitsplätzen mit starker Marktausrichtung	Verwaltung	Andere	Total
1		0,5		0,5	1,5	4,6	1,5	0,4	9,0
2	4,0	1,0				35,0	3,0		43,0
3					7,0	1,0	4,0	3,0	15,0
4				0,3	0,8	4,9	2,6		8,6
5		5,0	1,0	1,0		10,0	6,0	27,0	50,0
6									
7									
8				5,0		4,0	1,0		10,0
9	23,2	4,8	3,2	19,5	18,8	16,0	6,5	0,6	92,6
10	2,6	0,9	0,9		2,6	34,5	4,3	4,3	50,0
11				4,0		4,0	2,0	2,0	12,0
12									
13	10,0	2,0	2,0	2,0	22,0	22,0	5,0		65,0
14	20,0	25,0	12,0	6,0	1,0	17,0	15,0	6,0	102,0
15					7,0	1,4	2,6		11,0
16									
17	29,0			4,0	75,0		8,0	7,0	123,0
18						7,0			7,0

Tabelle 8: Mitarbeitende pro Einsatzbereich (Detail) (N = 14)

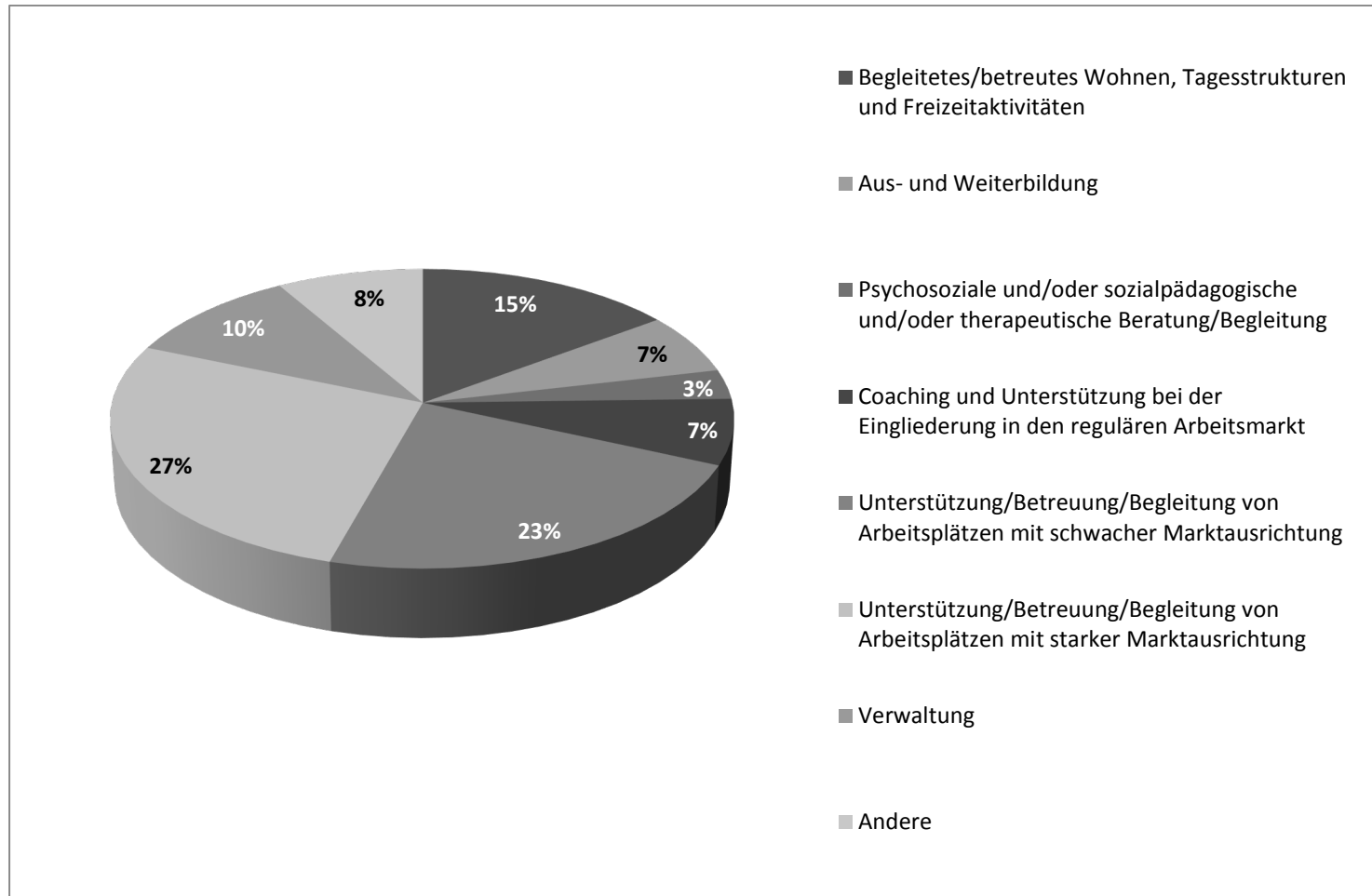


Abbildung 17: Mitarbeitende pro Einsatzbereich (Zusammenfassung) (N = 14)

	Unbefristete Arbeitsverträge	Befristete Arbeitsverträge	Externe Beratungen auf Mandatsbasis	Freiwilligenarbeit	Andere	Total
1	8,6	0,3	0,1			9,0
2	43,0					43,0
3	15,0					15,0
4	7,6	1,0				8,6
5	44,0	4,0	2,0			50,0
6	95,0	5,0			3,0	103,0
7						
8		9,0			1,0	10,0
9	88,7	1,6	0,8	1,6		92,6
10	48,3	1,7				50,0
11	12,0					12,0
12	8,3			7,0	0,2	15,5
13	49,0	15,0	1,0			65,0
14	73,3	0,6	28,1			102,0
15	9,5	1,5				11,0
16	27,0	1,0			5,0	33,0
17	102,0	21,0				123,0
18	7,0					7,0

Tabelle 9: Mitarbeitende pro Arbeitsverhältnis (N = 17)

2.4 Kommentierte Abbildungen aus unternehmerischer Perspektive

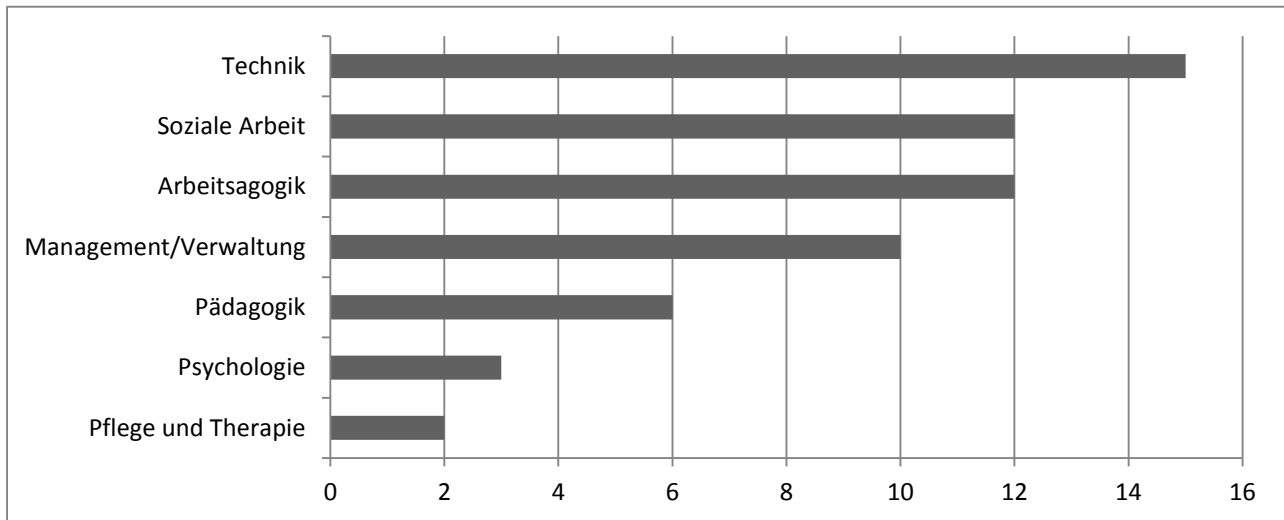


Abbildung 18: (Nicht benachteiligte) Mitarbeitende der Organisation nach Fachbereich ihrer Ausbildung

Kommentar

Die am meisten genannten Fachbereiche sind «Technik» (15 von 18 Organisationen oder 83%), «Soziale Arbeit», «Arbeitsagogik» (beide Bereiche von 12 Organisationen oder 67% genannt) und «Management/Verwaltung» (10 Organisationen oder 56%). 6 Organisationen stellen ferner Pädagoginnen und Pädagogen, 3 Psychologinnen und Psychologen ein.

6 Organisationen nennen mindestens 4 (von 7) Fachbereichen (d.h. 33%), wobei 3 davon Mitarbeitende mit den 3 am meisten genannten Ausbildungen einsetzen.

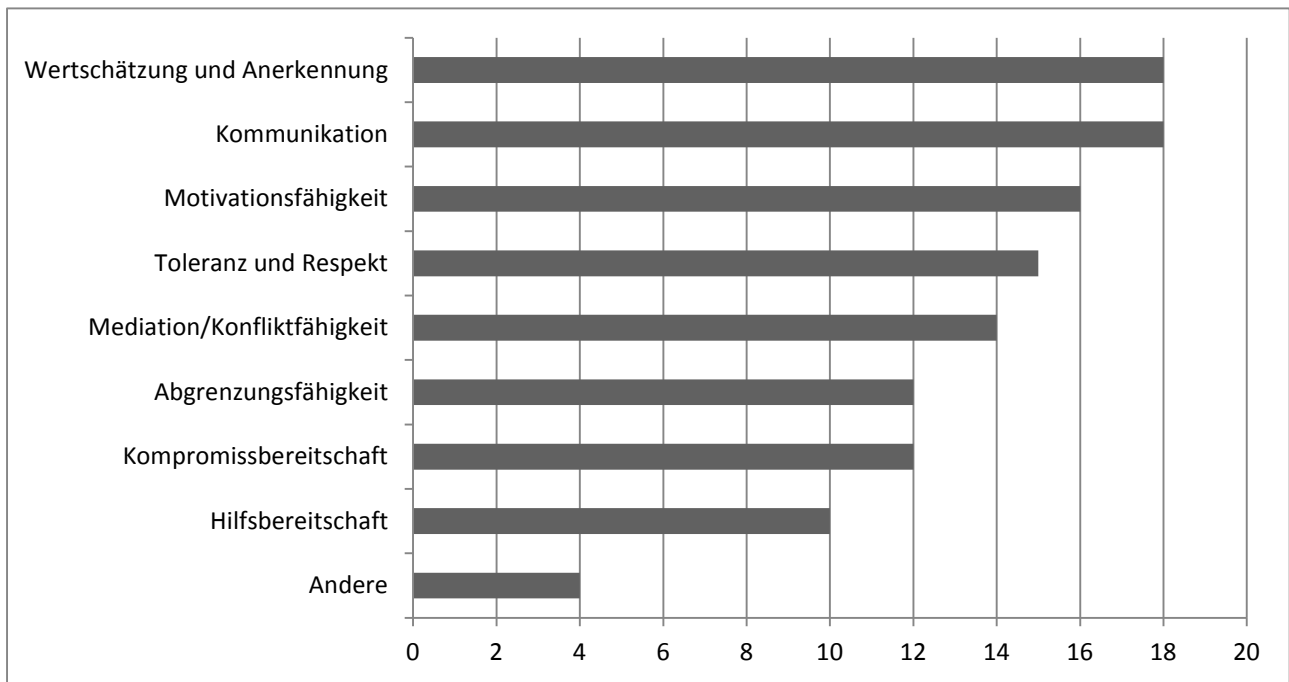


Abbildung 19: Von der Organisation verlangte Soft Skills der (regulären) Mitarbeitenden

Kommentar

Alle im Fragebogen vorgegebenen Soft Skills werden von mindestens 50% der USBI genannt. An erster Stelle und von allen teilnehmenden Organisationen werden «Wertschätzung und Anerkennung» bzw. «Kommunikation» angegeben. 16 Organisationen (oder 89%) verlangen von den eigenen (regulären) Mitarbeitenden «Motivationsfähigkeit», 15 (oder 83%) verlangen «Toleranz und Respekt» und 14 (oder 78%) «Mediation/Konfliktfähigkeit». Die 4 Organisationen, die «andere» gewählt haben, geben die Soft Skills «Menschlichkeit», «Leidenschaft», «Dienstleistungsorientierung» und «Reflexionsfähigkeit» an.

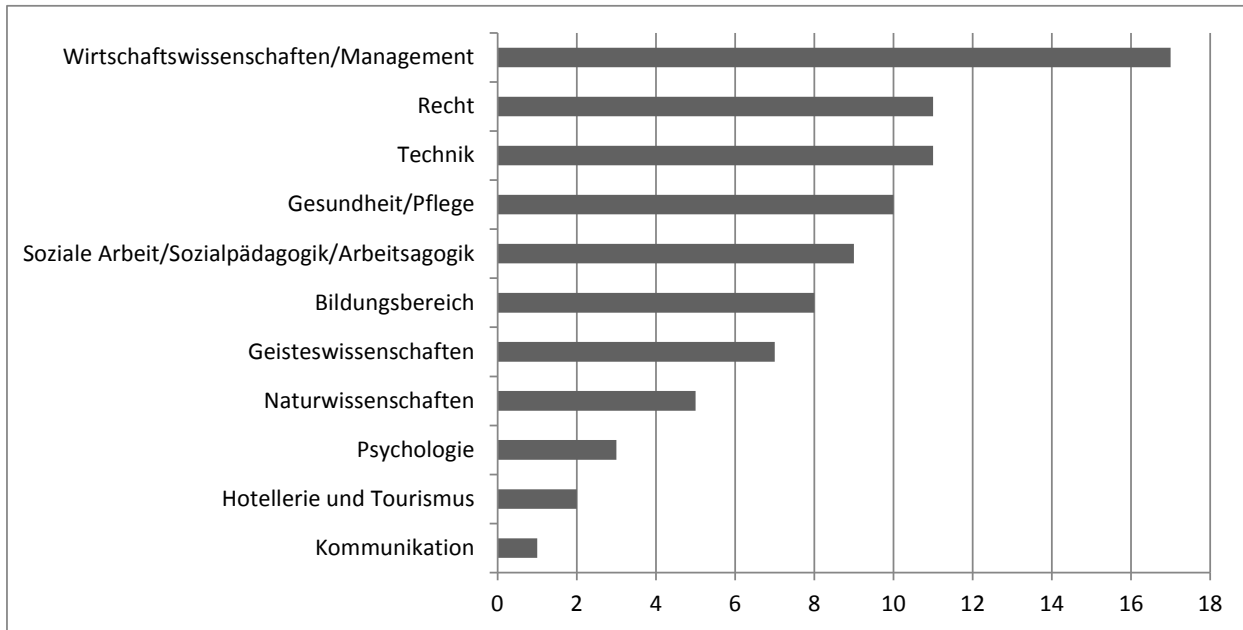


Abbildung 20: Mitglieder des obersten Leitungsorgans nach Fachbereich der Ausbildung

Kommentar

Die Daten zeigen, dass 17 von 18 Organisationen (d.h. 94%) über Stiftungsräte, Vereinsvorstände oder Verwaltungsräte mit einer Ausbildung in Wirtschaftswissenschaften bzw. Management verfügen. An zweiter Stelle unter den angegebenen Fachbereichen stehen «Recht» und «Technik» mit 11 Organisationen (d.h. 61%) und an vierter Stelle «Gesundheit/Pflege» mit 10 Organisationen (d.h. 56%).

Es gilt weiter, zu bemerken, dass 3 Organisationen weder Mitglieder mit Ausbildung in Wirtschaftswissenschaften/Management nennen noch solche mit technischer Ausbildung.

Von Interesse ist auch die Tatsache, dass die Hälfte der 18 antwortenden Organisationen die Präsenz von Mitgliedern mit Ausbildungen in den Fachbereichen «Soziale Arbeit / Sozialpädagogik/Arbeitsagogik» verneint.

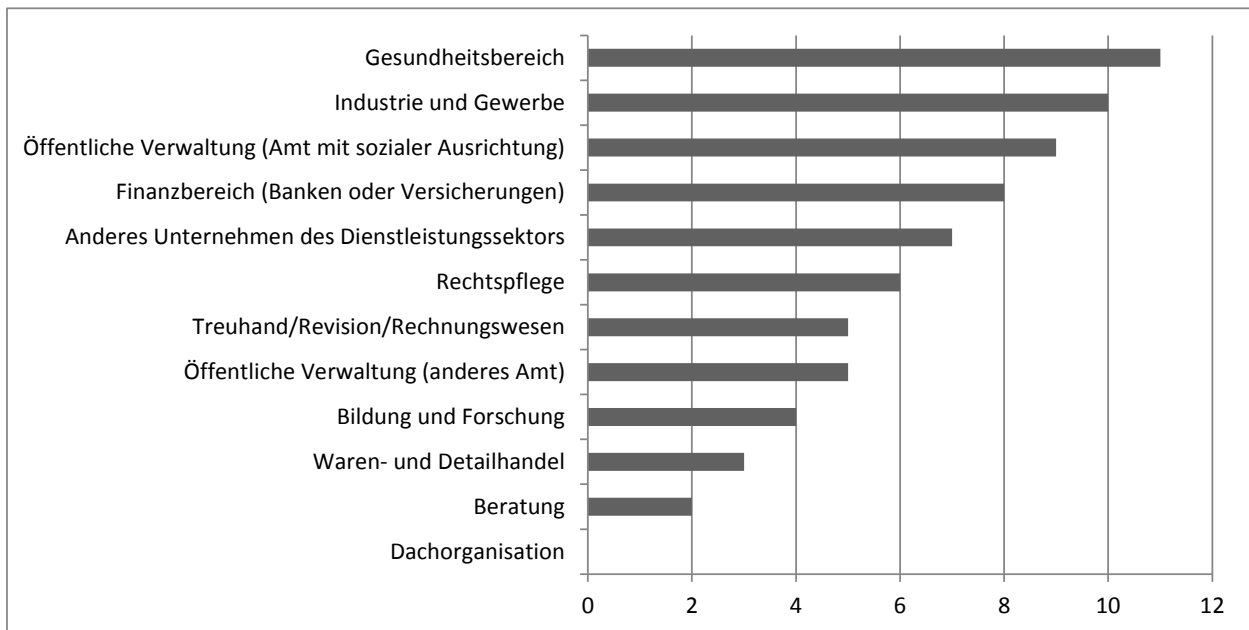


Abbildung 21: Mitglieder des obersten Leitungsorgans nach Branche der beruflichen Tätigkeit

Kommentar

Die Mitglieder der obersten Leitungsorgane sind (oder waren zuletzt) hauptsächlich in den Branchen «Gesundheit» (11 Organisationen oder 61%), «Industrie und Gewerbe» (10 Organisationen oder 56%), «Öffentliche Verwaltung – Amt mit sozialer Ausrichtung» (9 Organisationen oder 50%), «Banken/Versicherungen» (8 Organisationen oder 44%) oder in einem «anderen Unternehmen des Dienstleistungssektors» (7 Organisationen oder 39%) beschäftigt. Werden die Kategorien «Öffentliche Verwaltung (Amt mit sozialer Ausrichtung)» und «Öffentliche Verwaltung (anderes Amt)» zusammengerechnet, sind die Mitglieder der obersten Leitungsorgane, die in der öffentlichen Verwaltung tätig sind (oder zuletzt tätig waren), in der Mehrheit.

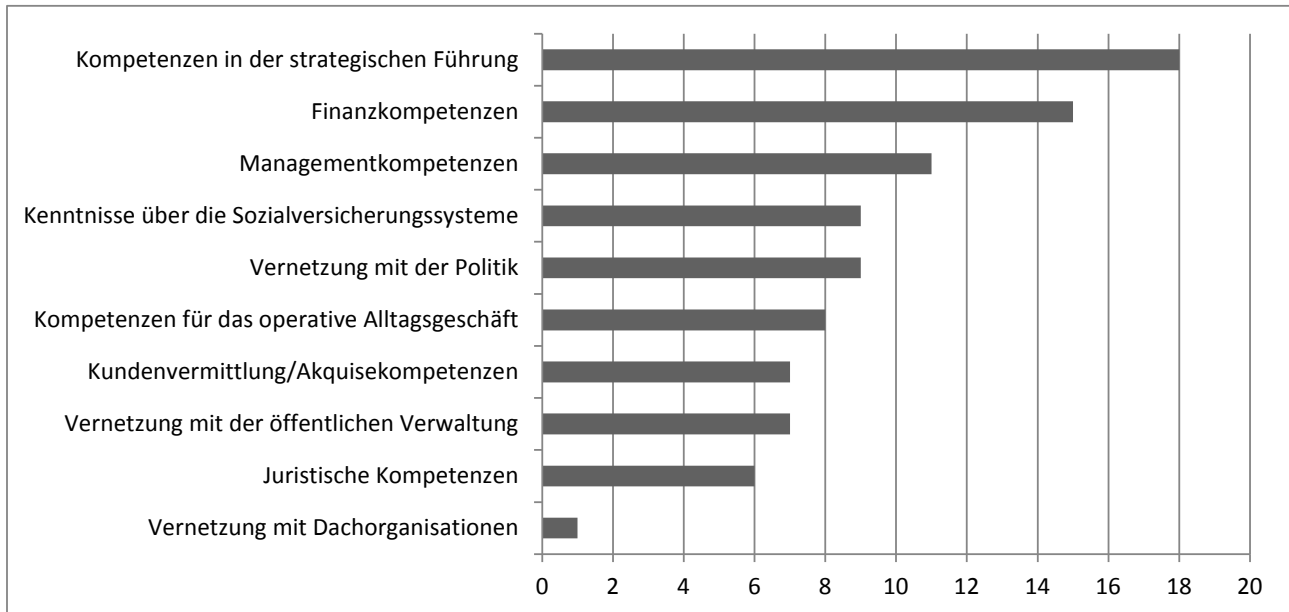


Abbildung 22: Von Mitgliedern des obersten Leitungsorgans erwartete Kompetenzen

Kommentar

«Kompetenzen in der strategischen Führung» erwarten alle 18 Geschäftsleitenden vom obersten Leitungsorgan. «Finanzkompetenzen» wurden als sehr wichtig eingeschätzt und von 15 USBI (d.h. 83%) genannt. «Managementkompetenzen» (11 Organisationen), «Kenntnisse über die Sozialversicherungssysteme» und «Vernetzung mit der Politik» (beide 9 Organisationen) erreichen Anteile über 50% (61% bzw. 50%). Zu unterstreichen ist die Tatsache, dass 8 Organisationen (d. h. 44% der Stichprobe) von den Mitgliedern ihres obersten Leitungsorgans «Kompetenzen für das operative Alltagsgeschäft» erwarten.

Als besonders unerwartet gilt das sehr bescheidene Ergebnis betreffend die «Vernetzung mit Dachorganisationen», was nur in einer Organisation erwartet wird. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Bedeutung der Netzwerkarbeit mit Dachorganisationen als gering eingeschätzt wird. Auch relativ überraschend sind die 6 Organisationen (oder 33%), die von den Mitgliedern des obersten Leitungsorgans «juristische Kompetenzen» erwarten.

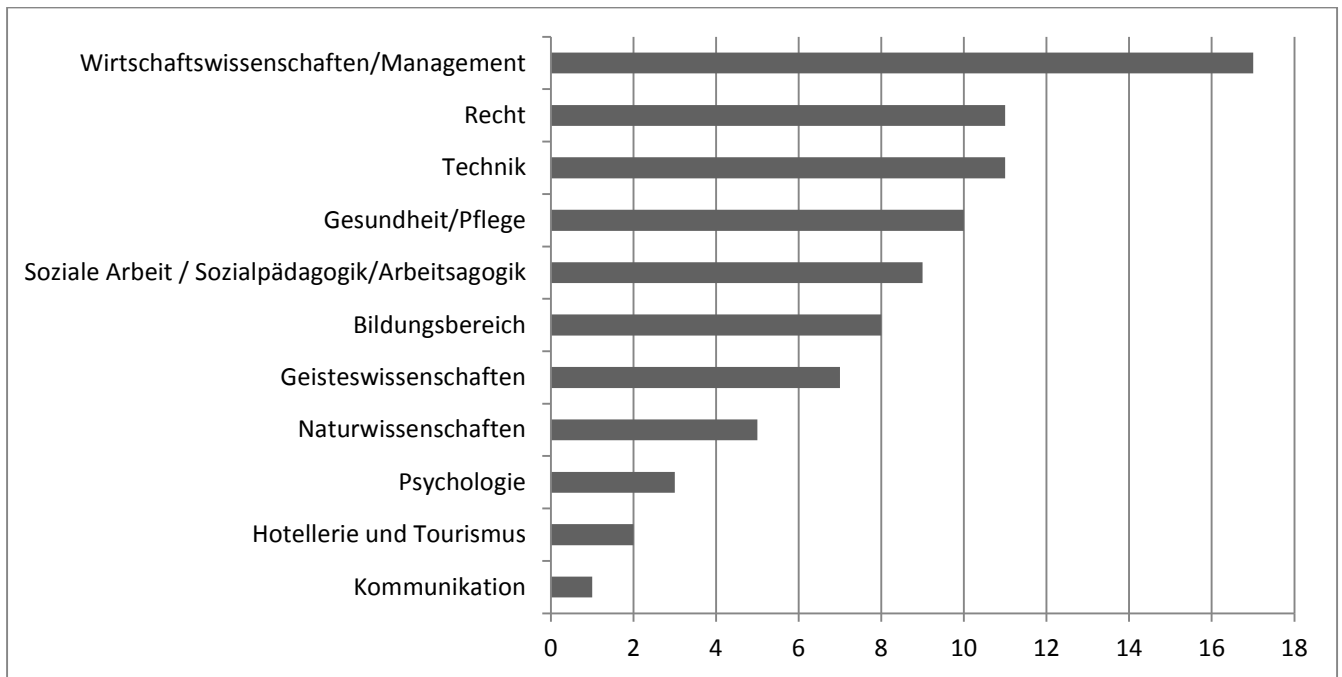


Abbildung 23: Mitglieder der Geschäftsleitung nach Ausbildungsfachbereich

Kommentar

Die Geschäftsleitenden wurden vor allem in den Fachbereichen «Wirtschaftswissenschaften/Management» (14 Organisationen oder 78%) und «Soziale Arbeit / Sozialpädagogik/Arbeitsagogik» (9 Organisationen oder 50%) ausgebildet. Während der Fachbereich «Wirtschaftswissenschaften/Management» auch in den obersten Leitungsorganen an erster Stelle steht, ist der Fachbereich «Soziale Arbeit / Sozialpädagogik/Arbeitsagogik» bei den Geschäftsleitungen viel stärker vertreten als bei den obersten Leitungsorganen. Unter anderem sei darauf hingewiesen, dass 6 USBI sowohl auf Mitglieder mit wirtschaftlicher als auch auf solche mit sozialer Ausrichtung zählen können.

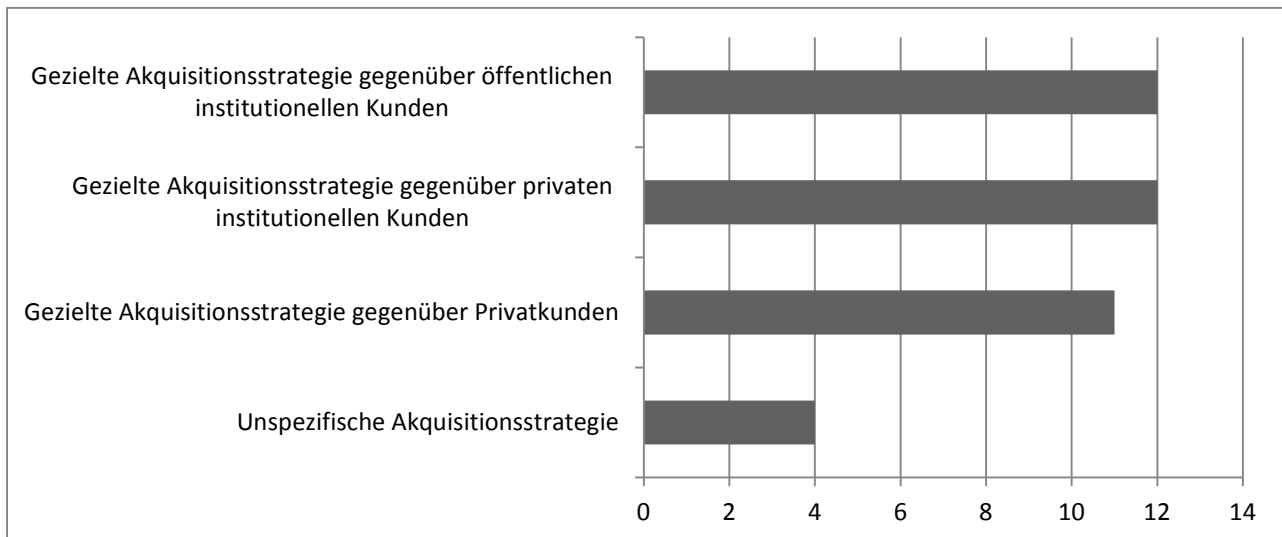


Abbildung 24: Akquisitionsstrategien

Kommentar

Die Daten zeigen, dass 4 Organisationen eine «unspezifische Akquisitionsstrategie» verfolgen (bei 2 davon war das die einzige Antwort, weitere 2 nannten dies in Verbindung mit anderen Marktstrategien). Insgesamt lässt sich eine Diversifizierung der Strategie nach Tätigkeitsbereich bzw. Wirtschaftsbranche vermuten, u.a. auch deshalb, weil 14 von 18 Organisationen (d.h. 78%) mehr als eine Antwortmöglichkeit wählen. Ausserdem werden sowohl öffentliche und private institutionelle Kunden als auch Privatkunden gleichermaßen erwähnt (zweimal 12 bzw. 11 Organisationen, d.h. ca. 64%).

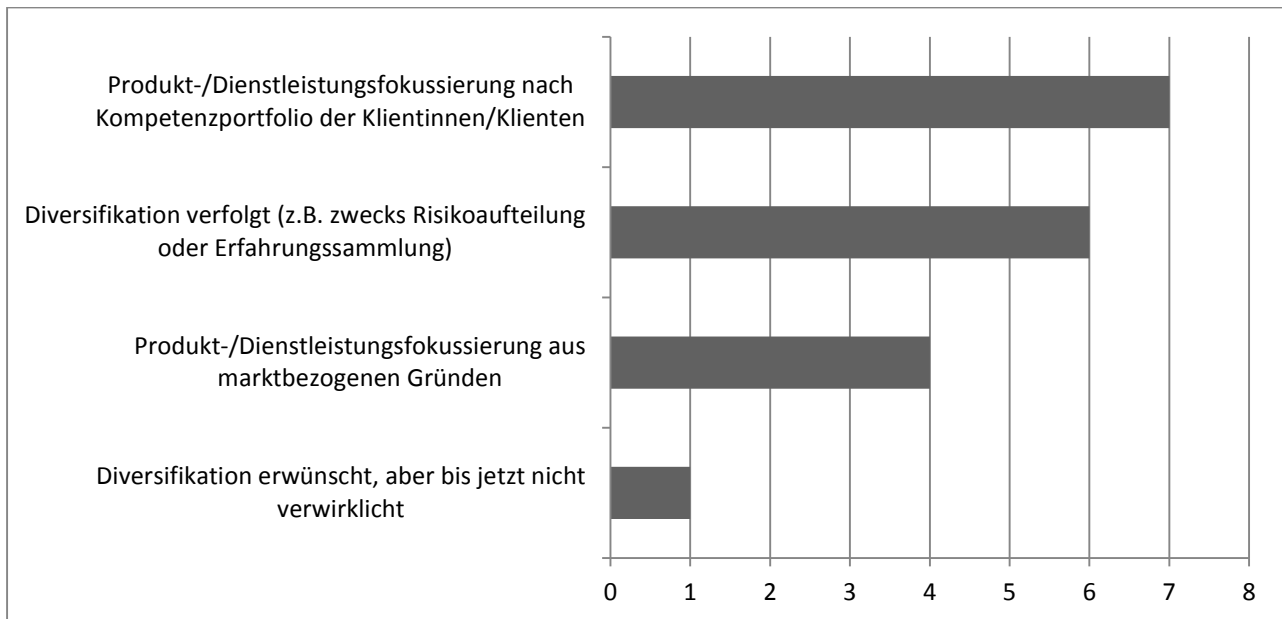


Abbildung 25: Diversifikation und Fokussierung der Tätigkeitsbereiche bzw. Wirtschaftsbranchen

Kommentar

Bezüglich der strategischen Ausrichtung in Richtung einer Fokussierung bzw. einer Diversifikation geben 7 Organisationen (d.h. 39%) an, eine «Produkt-/Dienstleistungsfokussierung nach dem Kompetenzportfolio der Klientinnen und Klienten» anzuwenden, während weitere 4 Organisationen eine «Produkt- oder Dienstleistungsfokussierung aus marktbezogenen Gründen» verfolgen. Insgesamt bevorzugt also mehr als die Hälfte der befragten USBI eine Fokussierungsstrategie. Diversifikationsstrategien (z.B. zum Zweck der Risikoaufteilung) scheinen im Gegenteil weniger verbreitet zu sein. Das hier dargestellte Ergebnis scheint im Gegensatz zur Selbsteinschätzung der Erfolgsfaktoren-Hypothesen zu stehen, weil eine selbstbewusste Fokussierungsstrategie von nur 44% der USBI als relevant betrachtet wird.

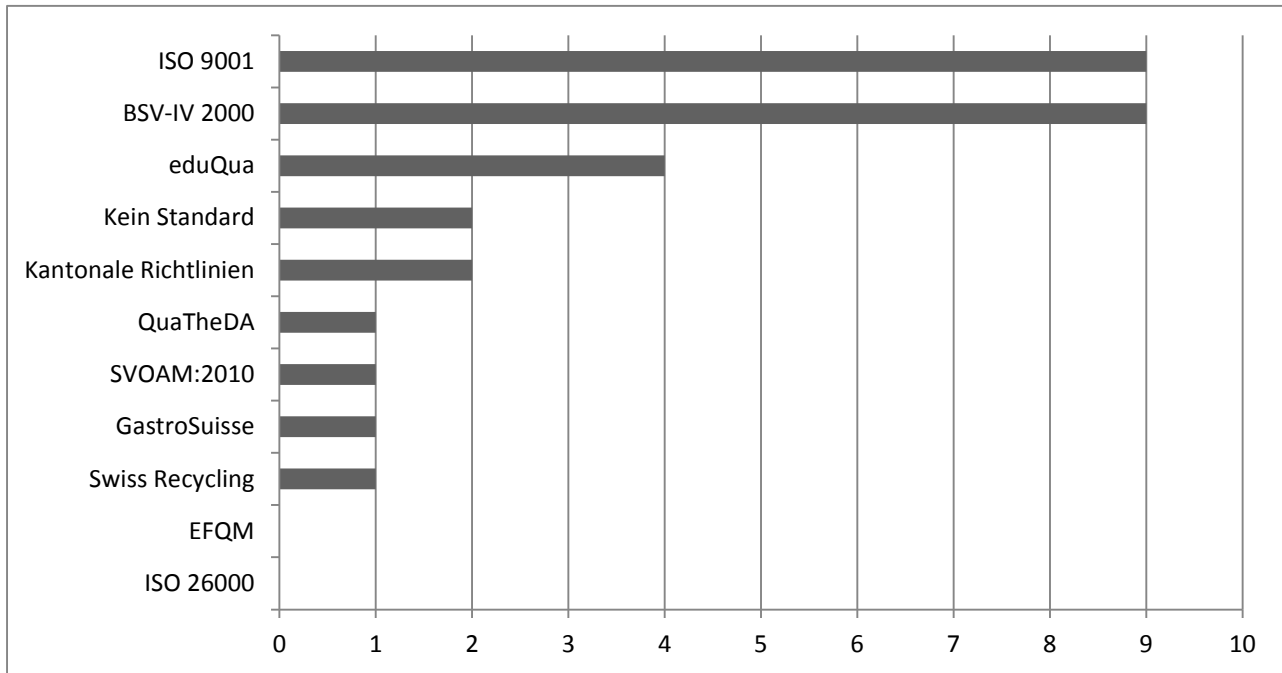


Abbildung 26: Angewendete Qualitätsstandards

Kommentar

Insgesamt 14 Organisationen (d.h. 78%) geben an, ein Qualitätsmanagementsystem anhand entweder der Norm ISO 9001 oder der ISO-ähnlichen Norm BSV-IV 2000 eingeführt zu haben (4 Organisationen nennen beide Systeme, wobei es sich vermutlich eher um eine «doppelte Kompatibilität» eines Systems handelt).

Nur eine der verbleibenden 5 Organisationen hat eine Zertifizierung nach eduQua erhalten, während die restlichen 4 Organisationen keine Zertifizierung haben. Weitere Standards spielen in der – jedoch geringen – Stichprobe eine untergeordnete Rolle, obwohl einige wenige Organisationen aus marktbezogenen Gründen den Weg branchenspezifischer Zertifizierungen (z.B. Zertifizierungen der Verbände GastroSuisse und Swiss Recycling) eingeschlagen haben.

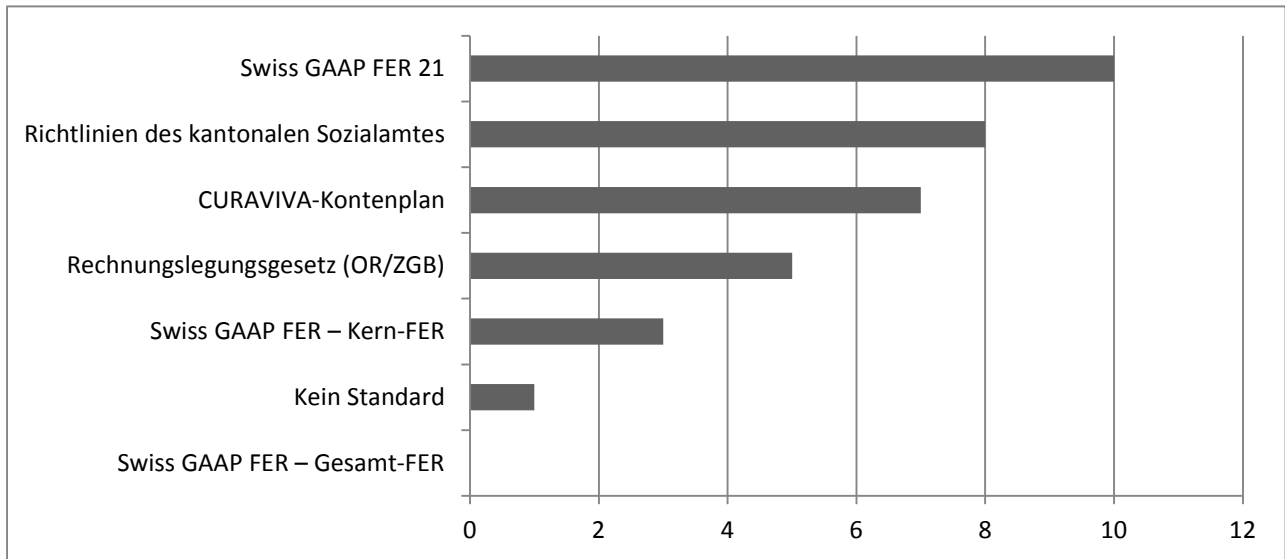


Abbildung 27: Angewendete Rechnungslegungsstandards

Kommentar

Der Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER 21 – der spezifisch für (ursprünglich spendensammelnde) Non-Profit-Organisationen entwickelt wurde – wird von mehr als der Hälfte der Organisationen der Stichprobe (10 oder 56%) angewendet (die 3 Organisationen, die die Anwendung des Kern-FER-Rahmenwerks angeben, sind gleichzeitig FER-21-Anwender). An zweiter und dritter Stelle folgen finanzielle Richtlinien des kantonalen Sozialamtes (8 Organisationen oder 44%) und der in den sozialen Einrichtungen weitverbreitete CURAVIVA-Kontenplan (7 Organisationen oder 39%). 5 Organisationen (oder 28%) erstellen die Jahresrechnung nach Rechnungslegungsgesetz (OR/ZGB).

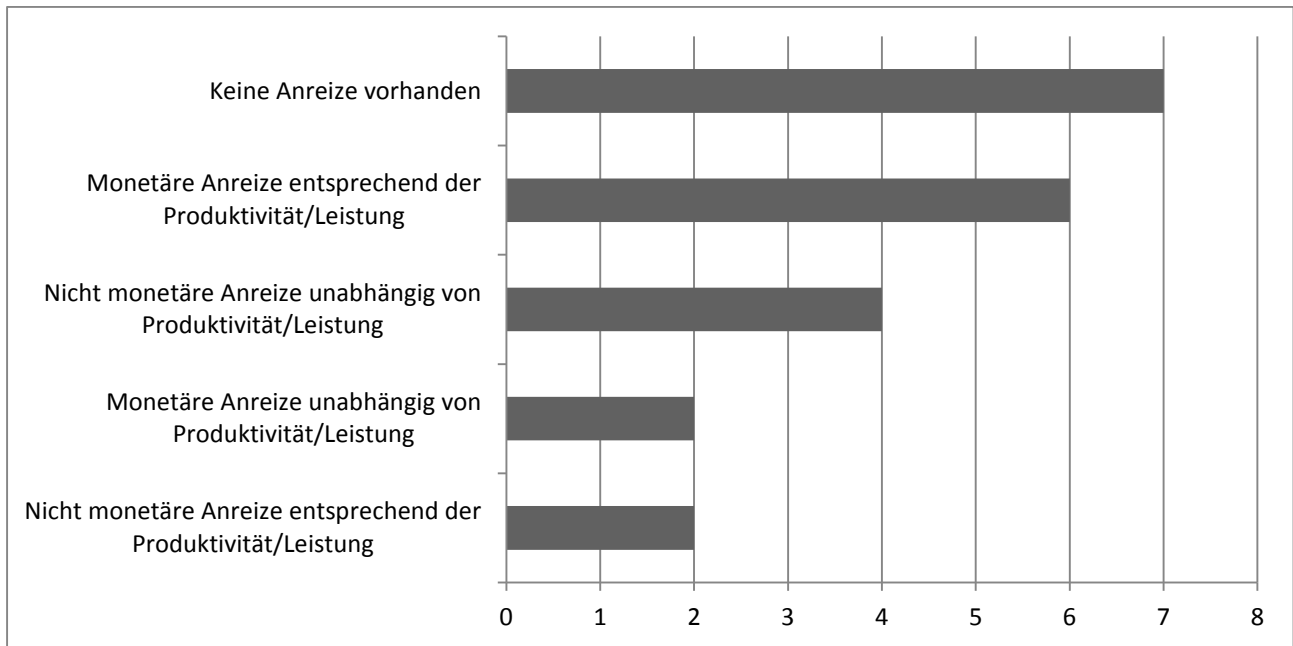


Abbildung 28: Anreizmöglichkeiten für die Klientinnen und Klienten

Kommentar

7 Organisationen geben an, es seien «keine Anreize vorhanden». Von den restlichen 11 USBI geben 6 Organisationen (also mehr als die Hälfte) an, «monetäre Anreize entsprechend der Produktivität bzw. Leistung» für die Klientinnen und Klienten neben dem Lohn vorzusehen. Besonders interessant ist aber, dass alle im Fragebogen vorgeschlagenen Antwortmöglichkeiten mindestens zweimal genannt werden.

Insgesamt kann man sagen, dass die Anreize eher monetär als nicht monetär und eher leistungsbezogen als leistungsunabhängig sind (beide Male 8 gegenüber 6 Nennungen).

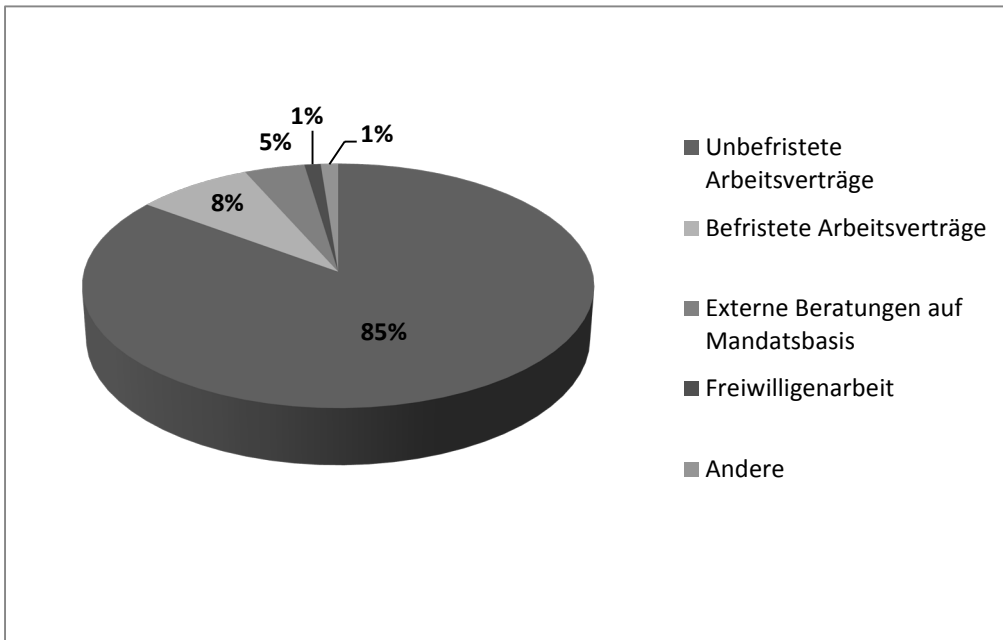


Abbildung 29: Arbeitsverhältnisse mit den Mitarbeitenden (in Vollzeitheiten) ⁸¹

Kommentar

85% der Mitarbeitenden (in Vollzeitheiten) besitzen einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Danach kommen befristete Arbeitsverträge (8% der Vollzeitheiten) und externe Beratungen auf Mandatsbasis (5% der Vollzeitheiten). Es ist anzumerken, dass nur 1% der Vollzeitheiten als Freiwillige in USBI beruflich tätig ist. Ausserdem zeigen die Daten, dass nur 4 USBI (d.h. 24%) sich ausschliesslich auf unbefristete Mitarbeitende verlassen. In den anderen USBI sind im Gegenteil verschiedene Arten von Arbeitsverhältnissen anzutreffen.

⁸¹ Eine USBI hat keine Antwort gegeben: Die Stichprobe beträgt daher für diese Frage N = 17. Es sollten ferner folgende Datenkorrekturen vorgenommen werden: (1) 7 USBI haben fälschlicherweise die Anzahl Personen nach Arbeitsverhältnis aufgeschlüsselt: Für die Aufteilung der Vollzeitheiten wurde der gleiche Schlüssel angewendet. (2) Differenzen zwischen dem Total der Vollzeitheiten und den Vollzeitheiten, aufgeteilt nach Arbeitsverhältnis, wurden unter «andere» hinzugefügt.

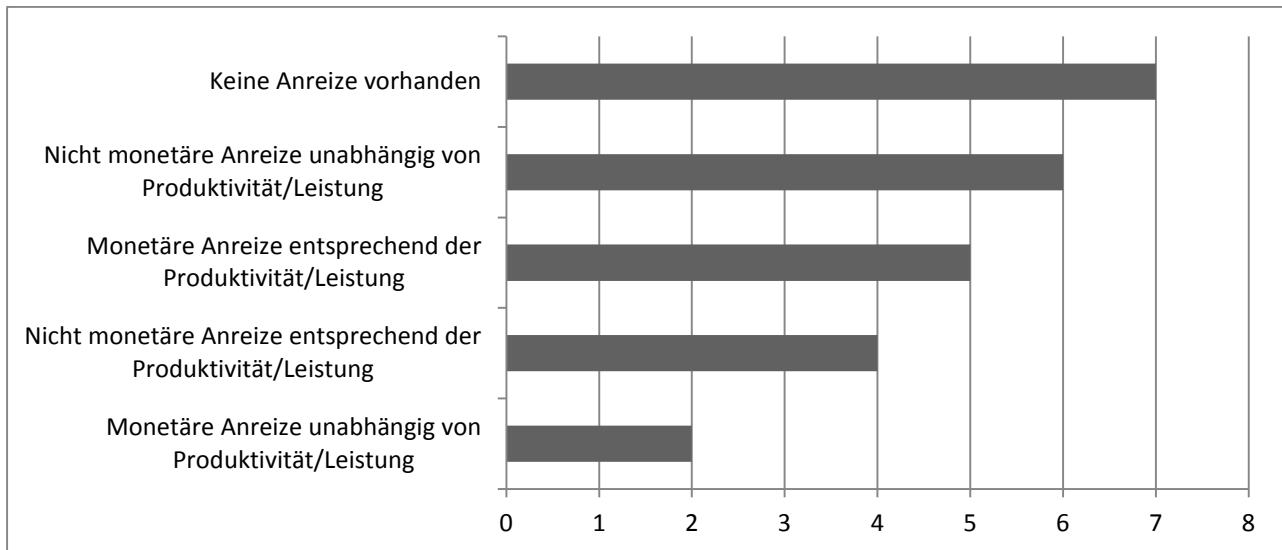


Abbildung 30: Anreizmöglichkeiten für die Mitarbeitenden

Kommentar

Wie bei den Kundinnen und Kunden steht die Antwortmöglichkeit «Keine Anreize vorhanden» mit 7 Nennungen (d.h. 39%) an erster Stelle. An zweiter Stelle sind «nicht monetäre Anreize unabhängig von Produktivität bzw. Leistung» mit 6 Nennungen (d.h. 33%) zu finden. Wenn man dazu noch die 4 Organisationen zählt, die «nicht monetäre Anreize entsprechend der Produktivität bzw. Leistung» angeben, kann man klar feststellen, dass bei den (regulären) Mitarbeitenden die nicht monetären Anreize eine wichtigere Rolle spielen als die monetären (10 Organisationen bzw. 56% gegenüber 7 Organisationen bzw. 39%).

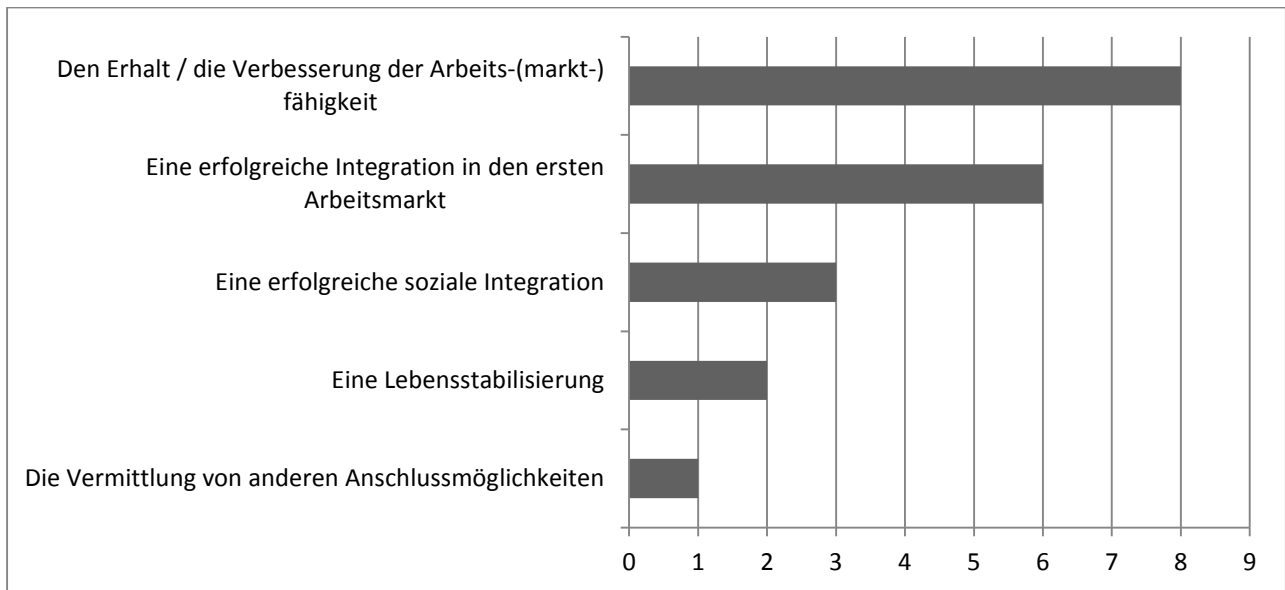


Abbildung 31: Definition von «Erfolg»

Kommentar

8 von 18 Organisationen (d.h. 44%) bevorzugen «den Erhalt / die Verbesserung der Arbeits-(markt-)fähigkeit» als Erfolgsdimension. Eine «erfolgreiche Integration in den ersten Arbeitsmarkt» stellt für nur 6 Organisationen der Stichprobe das zentrale Anliegen bei der Erfolgsdefinition dar. Auch indirekt mit der beruflichen Tätigkeit verbundene Erfolgsziele, wie die «erfolgreiche soziale Integration» (3 Organisationen) oder die «Lebensstabilisierung» (2 Organisationen), werden genannt. Ein USBI sieht schliesslich die eigene Erfolgsdimension in der «Vermittlung von anderen Anschlussmöglichkeiten».

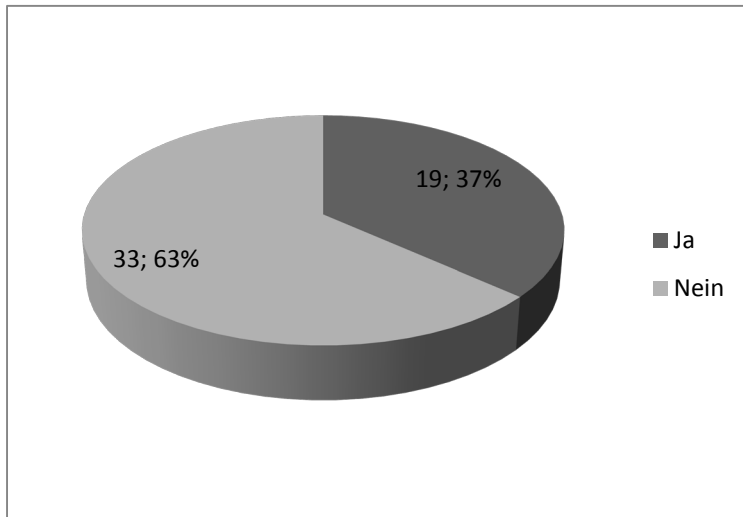


Abbildung 32: Zielvereinbarung mit den Leistungsfinanzierern

Kommentar

Im Rahmen der ausgewählten Stichprobe geht es eher um nicht vereinbarte als um vereinbarte Ziele. Über alle Kombinationen von Organisationen und zuweisenden Stellen gesehen, werden in 63% der Fälle (d.h. in 33 Kombinationen) auf Organisationsebene keine Ziele mit der jeweiligen finanzierenden Stelle vereinbart.

Auf der Ebene der einzelnen zuweisenden Stelle zeigt sich ein heterogenes Bild. Einerseits arbeiten die USBI, die IV-Klientinnen und -Klienten mit Rente oder mit Taggeld betreuen, bei mehr als 50% der Kombinationen (8 von 13 oder 62% bzw. 5 von 10 oder 50%) mit definierten Zielen. Andererseits haben die USBI, die mit den Leistungsfinanzierern ALV, SH und mit «anderen Institutionen» arbeiten, am häufigsten keine vereinbarten Ziele⁸²: Im ALV-Bereich beträgt der Anteil von Organisationen ohne vereinbarte Ziele 67% (oder 4 von 6 Kombinationen), im Sozialhilfebereich 85% (11 von 13 Kombinationen) und bei den «anderen Institutionen» 80% (8 von 10 Kombinationen).

⁸² Dieses Ergebnis scheint zu bestätigen, dass die IV im Vergleich zu den anderen Sozialwerken am häufigsten mit den USBI Leistungsvereinbarungen abschliesst.

2.5 Kommentierte Tabellen aus unternehmerischer Perspektive

	IV (Rente)	IV (Taggeld)	ALV	Sozialhilfe	Andere	TOTAL
Zuweisung ohne Ablehnungsmöglichkeit	0	0	0	0	1	1
Zuweisung mit Ablehnungsmöglichkeit	4	4	4	5	3	20
Anstellung bei Zustimmung aller beteiligten Akteure	9	8	4	10	4	35
Anstellung aufgrund eines selbstständigen Entscheids der Organisation	6	2	1	3	5	17
TOTAL	19	14	9	18	13	73

Tabelle 10: Einflussmöglichkeiten der Organisation beim Zuweisungsprozess

Kommentar

Wenn man sämtliche zuweisenden Stellen berücksichtigt, zeigt sich, dass nur bei einer Organisation die «Zuweisung ohne Ablehnungsmöglichkeit» auftaucht. Bei allen weiteren Kombinationen zwischen zuweisender Stelle und Art der Einflussmöglichkeit ist ein Mitspracherecht der Organisation gewährleistet. 20 Mal (d.h. in 27% der Kombinationen) werden zwar die Klientinnen und Klienten zugewiesen, aber die Organisationen verfügen über die Möglichkeit, abzulehnen. In den meisten Fällen erfolgt der Anstellungsentscheid ohnehin mit Zustimmung aller beteiligten Akteurinnen und Akteure (einschliesslich der Klientinnen und Klienten), d. h. durch ein konsensfähiges Vorgehen (35 Mal oder in 48% der Kombinationen). Nur 17 Mal (oder in 23% der Kombinationen) werden die Klientinnen und Klienten aufgrund eines selbstständigen Entscheids der Organisation angestellt.

Wenn man die Lage aus Sicht der einzelnen zuweisenden Stellen näher betrachtet, erreichen die Anteile für die Summe der Kombinationen «Zustimmung aller beteiligten Akteurinnen und Akteure» und «selbstständiger Entscheid der Organisation» (die beiden Varianten, die einen grösseren Handlungsspielraum bieten) bei IV-Begünstigten 76% (25 von 33 Kombinationen), bei ALV-Begünstigten 56% (5 von 9 Kombinationen) und bei Sozialhilfebegünstigten 72% (13 von 18 Kombinationen).

	IV (Rente)	IV (Taggeld)	ALV	Sozialhilfe	Andere	TOTAL
Proaktive Überprüfung durch die Organisation	8	4	3	4	6	25
Überprüfung durch die Organisation auf Anfrage der zuweisenden Stelle	2	5	2	5	2	16
Überprüfung durch die zuweisende Stelle unter Einbezug der Organisation	4	7	4	5	2	22
Überprüfung durch die zuweisende Stelle ohne Einbezug der Organisation	0	1	1	1	1	4
Keine Überprüfung	0	0	0	0	1	1
Überprüfung auf Wunsch der Klientinnen und Klienten	8	4	0	3	6	21
Andere	0	0	0	0	0	0
TOTAL	22	21	10	18	18	89

Tabelle 11: Überprüfung des Bedarfs nach Anschlusslösungen

Kommentar

Bei 41 Kombinationen (d.h. 46% des Totals) liegt die Überprüfung des Bedarfs bei der Organisation (25 Mal proaktiv und 16 Mal auf Anfrage der zuweisenden Stelle). Bei 26 Kombinationen (oder 29%) ist die zuweisende Stelle für die Überprüfung zuständig (22 Mal unter Einbezug der Organisation und 4 Mal ohne dessen Einbezug). Schliesslich kommt bei 21 Kombinationen (24%) der Impuls zur Überprüfung von den Klientinnen und Klienten, und bei nur einer Kombination wird «keine Überprüfung» vorgenommen.

Eine Vertiefung der Analyse nach zuweisenden Stellen zeigt, dass die relativen Anteile der bei der Überprüfung des Bedarfs an Anschlusslösungen treibenden Akteure – Organisation bzw. zuweisende Stelle – sich zum Teil nach Sozialversicherungsangehörigkeit der Klientinnen und Klienten ändern. Bei IV-Kombinationen betragen die Anteile des Akteurs «Organisation» 44% (19 von 43 Kombinationen) bzw. «zuweisende Stelle» 28% (12 von 43 Kombinationen). Bei ALV-Kombinationen ist die Verteilung völlig gleich (50% oder 5 von 10 Kombinationen sowohl für den Akteur «Organisation» als auch für den Akteur «zuweisende Stelle»). Bei Sozialhilfekombinationen sind Anteile von 50% (Organisation: 9 von 18 Kombinationen) bzw. 33% (zuweisende Stelle: 6 von 18 Kombinationen) zu finden.

	IV (Rente)	IV (Taggeld)	ALV	Sozialhilfe	Andere	TOTAL
Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt	12	9	6	11	8	46
Austritt aus dem Erwerbsleben	5	1	1	4	5	16
Übertritt in eine andere Organisation zur sozialen und beruflichen Integration	12	9	3	10	8	42
Wechsel von einem kurzfristigen zu einem langfristigen Arbeitsverhältnis innerhalb der Organisation	6	5	3	9	8	31
Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen	5	6	2	6	3	22
Unterstützende Massnahmen zur Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt	9	8	2	6	7	32
Weitere unterstützende Massnahmen ohne direkten Bezug auf die Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt	8	7	2	7	5	29
Andere	0	0	0	0	0	0
TOTAL	57	45	19	53	44	218

Tabelle 12: Mögliche Anschlusslösungen

Kommentar

Die beiden am meisten genannten Anschlusslösungen sind erwartungsgemäss «Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt» (46 von 218 Kombinationen oder 21%) und «Übertritt in eine andere Organisation zur sozialen und beruflichen Integration» (42 von 218 Kombinationen oder 19%). Darauf folgt eine hinsichtlich der Anzahl Kombinationen homogene Gruppe (29 bis 32 Kombinationen oder ca. 14% der Nennungen) mit folgenden Anschlusslösungen: «unterstützende Massnahmen zur Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt» (z.B. Coaching), «Wechsel von einem kurzfristigen zu einem langfristigen Arbeitsverhältnis innerhalb der Organisation» und «weitere unterstützende Massnahmen ohne direkten Bezug auf die Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt». Weniger häufig genannt werden «Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen» (22 Kombinationen oder 10%) und keine Anschlusslösung aufgrund eines «Austritts aus dem Erwerbsleben» (16 Kombinationen oder 7%).

Wenn man die einzelnen zuweisenden Stellen gesondert betrachtet, ist der Anteil der Anschlusslösung «Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt» erwartungsgemäss mit 32% (oder 6 von 19 Kombinationen) für ALV-Bezügerinnen und -Bezüger höher (im Vergleich zu 21% für die IV und 21% für die Sozialhilfe) und der Anteil der Anschlusslösung «Übertritt in eine andere Organisation zur sozialen und beruflichen Integration» mit 16% (oder 3 von 19 Kombinationen) für ALV-Bezügerinnen und -Bezüger leicht tiefer (im Vergleich zu 21% für die IV und 19% für die Sozialhilfe).

	IV (Rente)	IV (Taggeld)	ALV	Sozialhilfe	Andere	TOTAL
Unbefristete Arbeitsverträge	9	2	1	6	5	23
Befristete Arbeitsverträge	8	5	1	6	8	28
Von der öffentlichen Hand finanziertes Integrationsprogramm	6	7	5	6	1	25
TOTAL	23	14	7	18	14	76

Tabelle 13: Arbeitsverhältnisse mit den Klientinnen und Klienten

Kommentar

Bei 28 Kombinationen (d.h. in 37% der Fälle) erfolgt die Anstellung im Rahmen von «befristeten Arbeitsverträgen». Des Weiteren werden 25 Mal (oder 33%) «von der öffentlichen Hand finanzierte Integrationsprogramme» und 23 Mal (oder 30%) «unbefristete Arbeitsverträge» abgeschlossen.

Eine Betrachtung der einzelnen zuweisenden Stellen zeigt, dass der Anteil der beiden Arten von Arbeitsverträgen bei IV-Begünstigten 65% (24 von 37 Kombinationen), bei ALV-Begünstigten 29% (2 von 7 Kombinationen) und bei Sozialhilfebegünstigten 67% (12 von 18 Kombinationen) beträgt. Es ist hervorzuheben, dass in Organisationen, die «andere» zuweisende Stellen angeben, der oben genannte Anteil der (befristeten oder unbefristeten) Verträge bis auf 93% (13 von 14 Kombinationen) ansteigt.

	IV (Rente)	IV (Taggeld)	ALV	Sozialhilfe	Andere	TOTAL
Es wird kein Lohn ausbezahlt	1	9	4	7	2	23
Es wird ein (bescheidener) Betrag als Anreiz ausbezahlt	6	3	0	4	3	16
Es wird ein von der Leistungsfähigkeit abhängiger Lohn ausbezahlt	10	0	0	4	5	19
Es wird ein branchenüblicher Lohn ausbezahlt	1	1	2	3	1	8
TOTAL	18	13	6	18	11	66

Tabelle 14: Lohnmodelle für die Klientinnen und Klienten

Kommentar

Bei 23 Kombinationen (oder 35% der Fälle) wird «kein Lohn», bei 16 Kombinationen (24%) «ein (bescheidener) Betrag als Anreiz», bei 19 Kombinationen (29%) «ein von der Leistungsfähigkeit abhängiger Lohn» und bei 8 Kombinationen (12%) «ein branchenüblicher Lohn» bezahlt. Die Verteilung über die verschiedenen Lohnmodelle ist also verhältnismässig ausgewogen.

Die spezifische Analyse der einzelnen zuweisenden Stellen zeigt, dass bezüglich der Lohnmodelle die Anteile für die Summe der Kombinationen «von der Leistungsfähigkeit abhängiger Lohn» und «branchenüblicher Lohn» (die beiden, die im Prinzip näher an der Ausrichtung von USBI bzw. Sozialfirmen liegen) bei allen Arten von Bezügerinnen und Bezügerern ähnlich sind: 39% für die IV (12 von 31 Kombinationen), 33% für die ALV (2 von 6 Kombinationen) und 39% für die Sozialhilfe (7 von 18 Kombinationen).

2.6 Vertiefung «Partizipation der Klientinnen und Klienten»

In der internationalen Debatte über USBI ist die Partizipation der Klientinnen und Klienten am institutionellen Leben bzw. an den Entscheidungsprozessen der Organisation Identitätsmerkmal und steht in der Forschungsdebatte im Vordergrund. Im Rahmen der vorliegenden Umfrage wird auf die Partizipation anhand einer Mischfragestellung eingegangen: Zuerst wird die Rolle der Klientinnen und Klienten in Bezug zu den (regulären) Mitarbeitenden und die Existenz einer gleichwertigen bzw. untergeordneten Haltung geprüft. Dann wird die konkrete Umsetzung von Partizipationsmechanismen betrachtet und die Existenz indirekter (z.B. Einreichen von Vorschlägen an Mitarbeitende, Geschäftsleitung oder oberstes Leitungsorgan) bzw. direkter Partizipationsgelegenheiten (z.B. Teilnahme an Arbeitsgruppen oder Sitzungen mit konkreter Einflussmöglichkeit oder Stimmrecht) geprüft.

Mit Blick auf die Rolle der Klientinnen und Klienten (vgl. Abbildung 33) ist die Haltung in der Stichprobe gleichmässig verteilt: 7 Organisationen geben an, die Klientinnen und Klienten spielten in der Organisation eine untergeordnete Rolle und 6 Organisationen erklären, dass sie den Klientinnen und Klienten eine gleichwertige Rolle zusprechen. Eine nähere Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass nur eine Organisation beide Rollen angibt, während 6 Organisationen die Klientinnen und Klienten weder «gleichwertig» noch «untergeordnet» angeben. Alle weiteren 11 Organisationen sprechen den Klientinnen und Klienten ausschliesslich eine gleichwertige Rolle oder ausschliesslich eine untergeordnete Rolle zu.⁸³

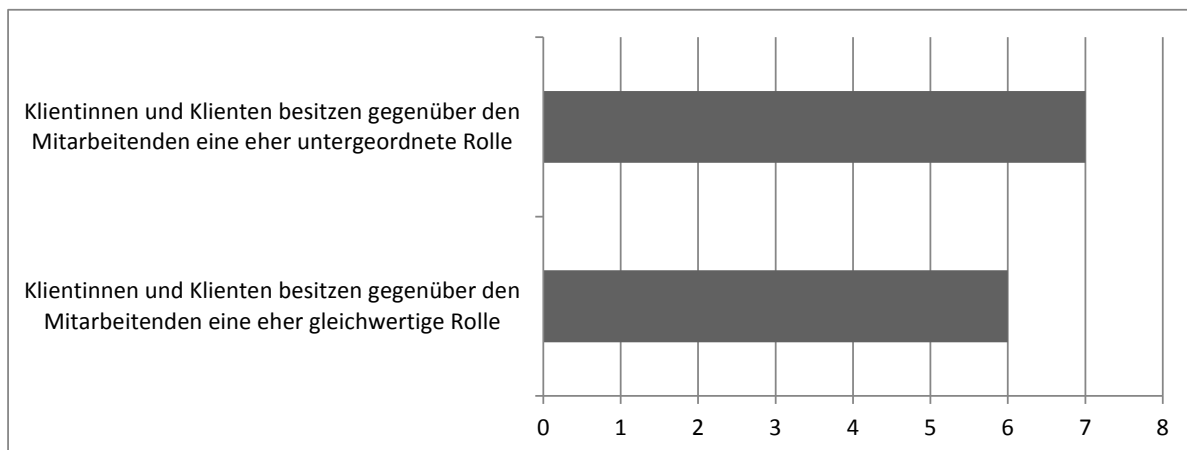


Abbildung 33: Rolle der Klientinnen und Klienten in Bezug zu den Mitarbeitenden

⁸³ Möglichkeiten der Klientinnen und Klienten, am institutionellen Leben zu partizipieren, können anhand zweier Auszüge aus den leitfadengestützten Gesprächen veranschaulicht werden (vgl. Zitate Z24 und Z25).

Anders als bei der Rolle der Klientinnen und Klienten in Bezug zu den Mitarbeitenden zeigt sich hier (vgl. Abbildung 34), dass die Partizipationsgelegenheiten der Klientinnen und Klienten in der Organisation eher indirekt sind. Diesbezüglich nennen 9 Organisationen ausschliesslich indirekte, 4 Organisationen ausschliesslich direkte Gelegenheiten, 3 USBI beide Arten von Gelegenheiten. 2 USBI verneinen schliesslich die Existenz irgendwelcher Partizipationsgelegenheiten.⁸⁴

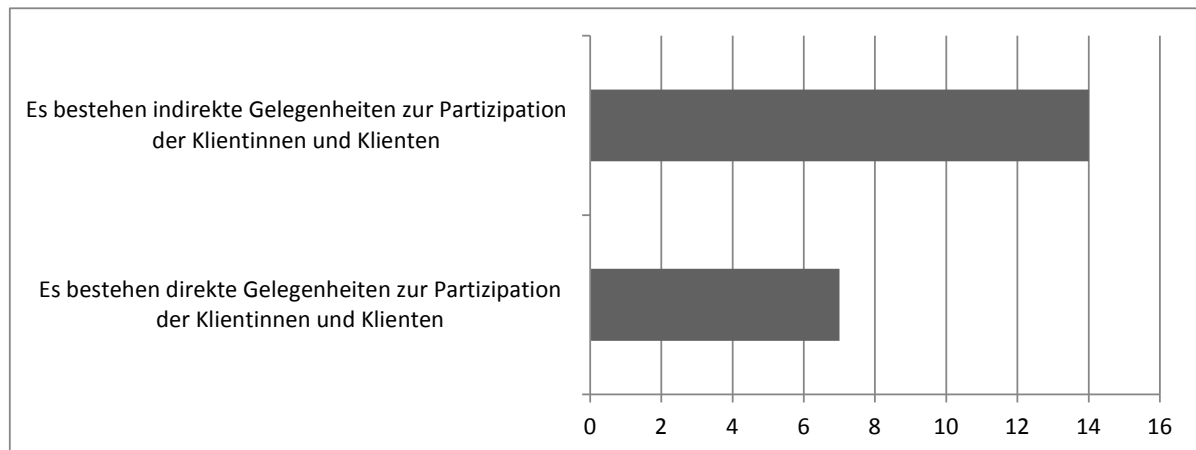


Abbildung 34: Gestaltung der Partizipation der Klientinnen und Klienten

⁸⁴ Der Geschäftsleiter eines grossen USBI äussert sich klar über die Haltung seiner Organisation gegenüber Partizipationsgelegenheiten, auch der regulären Mitarbeitenden (vgl. Zitat Z26). Unabhängig von der gewählten Haltung gegenüber der Partizipation gilt die Aussage eines USBI-Vertreterers als Beispiel eines oft erlebten Gefühls (vgl. Zitat Z27).

2.7 Zitate aus den Interviews mit USBI-Vertretenden in Schlüsselfunktionen

	Zitate
Z1	«Je reicher der Mix an persönlichen und fachlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden ist, desto besser können wir unsere Klientinnen und Klienten fördern und in Anschlusslösungen oder in den ersten Arbeitsmarkt vermitteln. Die Diversität ist ein wichtiger Faktor, um die Ressourcen und Möglichkeiten der Klientinnen und Klienten zu eruieren und zu fördern.»
Z2	«Die Kapillarstruktur unserer Organisation verlangt eine gewisse Autonomie auf der Ebene der einzelnen Verantwortlichen, mit dem Ziel, ein Netzwerk für den Austausch von Kenntnissen und Kompetenzen zwischen allen Organisationseinheiten zu errichten.»
Z3	«Grundsätzlich ist eine Auswahl der Klientinnen und Klienten nicht möglich. Wenn jedoch ernsthafte Gründe gegeben sind – z.B. eine Person, die bei einer früheren Platzierung in unserer Organisation Probleme verursacht hat –, kann man die Platzierung infrage stellen. Grundsätzlich sind wir aber verpflichtet, die Klientinnen und Klienten zu akzeptieren.»
Z4	«Die zuweisenden Stellen melden die Klientin bzw. den Klienten anhand eines auf unserer Website herunterladbaren Eingliederungsformulars an. Mithilfe der gelieferten Informationen bewerten wir, inwiefern die Klientin bzw. der Klient geeignet ist, ins Unternehmen einzusteigen. Es wird dann ein Treffen mit ihr bzw. ihm und den Vertretern der zuweisenden Stelle organisiert, und man entscheidet zusammen, ob die Arbeitstätigkeit begonnen werden kann oder nicht.»
Z5	«Wir analysieren den Lebenslauf des Kandidaten. Wenn das Profil nicht zum Stellentyp passt, teilen wir eine negative Antwort mit bzw. prüfen, ob wichtige Informationen fehlen. Wenn wir dann sehen, dass das Profil der Person zum Stellentyp passt, laden wir sie zum Gespräch ein und prüfen, ob eine freie Stelle vorhanden ist. Wenn keine freie Stelle zur Verfügung steht, wird die Möglichkeit eines Praktikums untersucht.» (...) «Wir nehmen den Kontakt zunächst telefonisch auf, dann wird ein erstes Treffen vereinbart, im Rahmen dessen wir alle Daten sammeln und die zur Verfügung stehenden Aktivitäten erklären. Dann ist ein Monat Probezeit vorgesehen, und bei erfolgreichem Einsatz wird der Klientin bzw. dem Klienten eine Stelle angeboten.»
Z6	«Eine Frage in unseren Anstellungsgesprächen [für Klientinnen und Klienten] bezweckt die Eruierung möglicher Verschuldungsprobleme. In dem Bewusstsein, dass sie zu einer bezahlten Arbeit zurückkehren würden, könnten Verlustscheine aus vergangenen Konkursverfahren wieder aktiviert werden und der betroffenen Klientin oder dem betroffenen Klienten viel Mühe verursachen. So versuchen wir im Fall von Schulden, die Leute darüber zu orientieren, und sprechen mit ihnen über die Möglichkeit eines Schuldenabbauplans.»
Z7	«Von Anfang an haben wir versucht, Mitglieder [des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung] mit ganz unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und Erfahrungen zu gewinnen, die mit ihren gesundheitspolitischen, rechtlichen, wirtschaftlichen und pädagogischen Kompetenzen mehrere Bereiche abdecken können.»
Z8	«Wir haben drei Vertreter aus den Kreisgemeinden, drei Vertreter aus Bereichen der öffentlichen Verwaltung, die unseren Aktivitäten nahestehen, drei Vertreter der Wirtschaft und drei Vertreter der Zivilgesellschaft. Auf diese Art und Weise erhalten wir die politischen Beziehungen auf kantonaler und Gemeindeebene aufrecht, und wir erkennen ganz eindeutig die Wichtigkeit solcher Beziehungen.»
Z9	«Es ist der Geschäftsleiter, der zusammen mit kleinen Arbeitsgruppen des Vereinsvorstands die Strategie steuert. Der Vorstand wurde so gebildet, dass die verschiedenen Kompetenzen in kombinierter Weise zur Anwendung kommen, um die Themen ganzheitlich behandeln zu können. Zum Beispiel sitzt in unserem Vereinsvorstand eine Ernährungsberaterin, die uns ihre Dienste zur Verfügung stellt, wenn es um die Qualität der Mahlzeiten geht.» (...) «Ein Vorstand von Freiwilligen sitzt nicht genug oft zusammen, um mit dem Tagesgeschäft laufend und effektiv umzugehen, und es ist wieder der Geschäftsleiter, der kleine Gruppen für spezifische Themen mit der Zustimmung des Vorstands beruft. Diese Gruppen entwickeln strategische Lösungen, die dann dem Vorstand erläutert und zur Abstimmung gebracht werden.»

	Zitate
Z10	«[Der Entscheidungsvorbereitungsprozess] ist informell: Es ist wie in einem Freundeskreis. Entscheidungen werden zwar schon nach dem Mehrheitsprinzip getroffen, aber es gibt wenige Probleme aufgrund des Ansehens des Präsidenten.»
Z11	«Wir haben eine Stellenanzeige zur Suche eines Geschäftsleiters veröffentlicht. Wir hatten mehrere Kandidaten, und die Wahl fiel auf Herrn X, der auf der Suche nach einem Arbeitsplatz war und zu diesem Zeitpunkt aufgrund von Gesundheitsproblemen noch eine Rente der Invalidenversicherung erhielt und einige Unterbrechungen in seinem Berufsleben erfahren hatte. Herr X hatte eine riesige Erfahrung in allen Aspekten von Gartenpflege und Unterhalt, war vom Projekt begeistert und hatte bereits Arbeitsgruppen geleitet. Seine Berufserfahrung in der Unternehmensführung und konkret in allen Belangen rund um Gärtnerei, Landschaftsbau und Landschaftsgestaltung gehörten zu seiner Kompetenzausrüstung.»
Z12	«Wir sind mit einer wachsenden Anzahl junger Leute in unserem Wohnheim konfrontiert worden und haben rasch ein Projekt zur Lehrlingsausbildung entwickelt. Man konnte schon bald N Lehrlinge zählen, und das hat diesem Eingliederungsunternehmen eine gewisse Stabilität gewährleistet. Dies hat geholfen, ein Team zu bilden und das Wachstum dieses Eingliederungsunternehmens zu unterstützen. Diesen Sektor [die Eingliederungsunternehmen] haben wir seit 2002 ständig weiterentwickelt, und [er] ist [...] die grösste Organisationseinheit der Stiftung.»
Z13	«Unser Geschäftsleiter hat ein ausgezeichnetes Netzwerk, was eine gute Verbreitung [des Angebots] erlaubt. Und was wirklich gut läuft, ist Mund-zu-Mund-Werbung. Ich denke, dass der Unterschied zwischen unserem Unternehmen und einem anderen darin besteht, dass unser Geschäftsleiter zwei bis drei Tage nach der Beendigung einer Arbeit beim Kunden vorbeigeht, um zu sehen, ob alles in Ordnung ist. Auf dieser Basis baut er einen direkten Draht zum Kunden auf und bietet ihm einen Mehrwert durch seine Seriosität. All das ergibt einen gut bedienten und zufriedenen Kunden, und andere Leuten setzen sich deshalb mit unserem Unternehmen in Verbindung.»
Z14	«Solidaritätsarbeitsplätze bewirken kein Wunder. Es handelt sich übrigens um Menschen, die sich am Ende des Rechts auf Arbeitslosenentschädigung befinden. Wir merken im Laufe der Jahre, dass es kein Zufall ist ... Einige von ihnen sind tatsächlich nicht einsetzbar.»
Z15	«Wir können die Rahmenbedingungen für eine Lehrlingsausbildung anbieten, aber es kann auch einfach nur die Ausgangslage für eine Orientierung bzw. die Bestätigung einer Orientierung sein, damit der Person ermöglicht wird, wieder Fuss zu fassen.» (...) «Die Klientinnen und Klienten kommen zu uns für eine allerletzte Beobachtung, aber sie sind fast alle dazu bestimmt, eine Rente zu erhalten.»
Z16	«Die Organisationseinheit Unternehmen bietet eine Hilfe zur Suche eines Arbeitsplatzes ausserhalb unserer Organisation; zu diesem Zweck versuchen wir, mit externen Unternehmen direkt Kontakt aufzunehmen und möglicherweise ein Praktikum zu organisieren. Wir bereiten auch den Lebenslauf und dessen Beilagen auf. Unsere Klientinnen und Klienten können jederzeit angestellt werden. Die Organisationseinheit Bildung verfügt jedoch über eine Schulungs- und Bildungsunterstützung. Dort sind weder Sozialarbeiter noch Therapeuten vorhanden. Am Ende der Ausbildung hilft die Organisation bei der Platzierung weiter. Dieser Schritt ist durch eine Ausbildungskomponente gekennzeichnet: Die Klientinnen und Klienten lernen, ihre Dossiers zu erstellen, eine Datenbank aufzubauen und einen Bewerbungsbrief zu verfassen. Wir stellen unsere Arbeitstools, Beratung und Hilfe zur Verfügung, um die besten Voraussetzungen zur Jobfindung zu gewährleisten. Eine der Massnahmen, die von uns bereitgestellt werden – und dafür werden wir auch bezahlt –, ist die Möglichkeit, uns zusammen mit der Klientin bzw. dem Klienten zu anderen Unternehmen zu begeben, um sie bzw. ihn zu begleiten, sodass die Integration in einen bestimmten Arbeitsplatz gelingen kann.»
Z17	«Im Laufe der Jahre haben wir ein Wissensnetzwerk erworben. Wenn [die Klientin bzw. der Klient] sich bereit fühlt und wir unsererseits auch überzeugt sind, dass [er/sie] bereit ist, laden wir sie bzw. ihn zur Durchführung von Praktika in anderen Einrichtungen ein.»
Z18	«Das Informationssystem über die Qualität ist recht eingeschränkt. Unsere Organisation hat immer versucht, ein einfaches, nicht zu breit entwickeltes und zu komplexes System zu betreiben.»

	Zitate
Z19	«Als ich hier ankam, gab es ein Qualitätssystem, dessen Hauptfunktion es war, eine Plattform für seinen Schöpfer zu sein, der sich darin entfaltete. Es wurde daher reduziert, reduziert, reduziert, reduziert, und ich bin zum Schluss gekommen, dass es umso nützlicher ist, je kleiner es ist. Jedes Jahr werden Prozesse, die nicht verwendet wurden, gelöscht. Betreffend die Überwachung der Qualität der Leistungserbringung soll daran erinnert werden, dass in den meisten sozialen Einrichtungen von einer mündlichen zu einer schriftlichen Kultur gewechselt wurde. Und Sozialarbeiter dazu zu bringen, alles, was sie tun, sichtbar zu machen, und für alles, was sie tun, die Verantwortung zu tragen, benötigt Zeit.»
Z20	«Ein Qualitätsmanagementsystem-Handbuch ist nicht erforderlich, weil wir nur wenige sind und es daher nicht so schwierig ist, zu merken, ob Dinge gut laufen oder nicht.»
Z21	«Wir haben einen Berater aus Kanada, der zu uns kommt und Audits durchführt.»
Z22	«Ich würde sagen, dass für mich das wichtigste Managementtool unser Finanzbuchhaltungs- und Kostenrechnungssystem ist, das echt grossartig ist. Ich denke, wir haben eine gute Transparenz erreicht, aber – sagen wir es ganz offen – das sind nicht Bolzen, die hier zusammengebaut werden; es sind Menschen, die sich oft in sehr komplexen administrativen Situationen befinden.»
Z23	«Wir sind für eine Lohnpolitik, die ganz nah an der Praxis liegt. Wir haben ein Lohnsystem mit zwölf Monatszahlungen und gegebenenfalls einer Gratifikation.»
Z24	«Alle sechs Monate sollen kollektive Treffen [der Klientinnen und Klienten mit den Verantwortlichen] stattfinden, um Probleme und Zweifel in Bezug auf ihre Beziehung zur Stiftung zu sammeln und zu besprechen.»
Z25	«Selbstverständlich nehmen an der Personalversammlung auch die benachteiligten Mitarbeitenden [d.h. die Klientinnen und Klienten] teil. Das Personal sind alle Mitarbeitenden, man stellt sich gar nicht die Frage.»
Z26	«Meines Erachtens darf man nicht alle Mitarbeitenden [d.h. inklusive der Klientinnen und Klienten] über die strategische Ausrichtung der Stiftung entscheiden lassen. Man musste ihnen erklären, dass sie an der strategischen Entwicklung ihrer eigenen Organisationseinheit teilnehmen konnten. Ich denke, dass es unerlässlich ist, dass sie zusammen mit der Geschäftsleitung und dem obersten Leitungsorgan zur Entwicklung ihres Tätigkeits- bzw. Einflussbereichs beitragen können, aber es ist auch gleichzeitig wahr, dass sie nicht das Gleiche für die Stiftung als Ganzes machen können.»
Z27	«Ich versuche, die Leute einzubeziehen. Darüber hinaus kann aber das Management nicht vollständig partizipativ sein: Es gibt eine Struktur, es gibt Rollen, Regeln, das demokratische Prinzip ... Es gibt keinen Autoritarismus ... Die Autorität ist etwas anderes: Wir geben eine Regel und, anhand dieser Regel, eine Struktur.»

Tabelle 15: Zitate aus den Interviews mit USBI-Vertretenden in Schlüsselfunktionen

3 BEILAGEN ZU KAPITEL 4.2

3.1 Präzisierende Beschreibungen zum Vorgehen

Untersuchte USBI

Der Finanzanalyse sowie der Identifikation von Erfolgsfaktoren liegen Daten von 18 USBI zugrunde. Das Value-Added Statement konnte für 13 USBI erstellt werden.

Zehn Organisationen sind in der Deutschschweiz und jeweils vier Organisationen in der französischsprachigen bzw. der italienischsprachigen Schweiz tätig. Neun USBI organisieren sich als Verein, vier als Stiftung sowie eine als Genossenschaft. Die übrigen USBI haben die Rechtsform der Aktiengesellschaft (zwei USBI) oder der GmbH (zwei USBI).

Vorgehen Finanzanalyse

Die Datenerhebung zur Beschreibung der Finanzflüsse stützt sich auf die Daten aus den revidierten Jahresrechnungen 2011 und 2012 der ausgewählten USBI.

Allerdings sind der Ausweis und der Detaillierungsgrad in den Jahresrechnungen recht unterschiedlich. Um eine möglichst einheitliche Datengrundlage sicherzustellen, wurden daher im Rahmen der Onlinebefragung zusätzlich ergänzende Informationen zu den Jahresrechnungen 2011 und 2012 erhoben (z.B. Aufschlüsselung der öffentlichen Beiträge, des Personalaufwands, des Sozialversicherungsaufwands etc.). Nicht alle befragten USBI haben die ergänzenden Fragen zur Finanzanalyse beantwortet. In diesen Fällen wurde, wo immer möglich und plausibilisierbar, der Datensatz auf Basis der Jahresrechnungen sowie der Erkenntnisse aus dem INSOCH-Forschungsprojekt und dem Forschungsprojekt «Grundlagen zur Beantwortung des Postulats Carobbio Guscetti «Rolle der Sozialfirmen» (13.3079)» vervollständigt.

Zur Beschreibung der Finanz(zu)flüsse liegt der Fokus insbesondere auf der Erfolgsrechnung. Ausschliesslich in der Bilanz erfasste Mittelflüsse, z.B. Investitionszuschüsse, werden nicht berücksichtigt.

Vorgehen Value-Added Statement

Das Modell des Value-Added Statement (VAS) basiert auf einschlägigen wissenschaftlichen Publikationen⁸⁵ sowie ausgewählten Praxisbeispielen⁸⁶. Da diese Modelle jedoch auf For-Profit-Organisationen zugeschnitten sind, sind verschiedene spezifische Anpassungen (z.B. Einbezug der öffentlichen Beiträge auf Seite der Mehrwertschöpfung) sowie Vereinheitlichungen (z.B. Warenaufwand, Abschreibungen) erforderlich.

Die Daten zur Erstellung des VAS wurden in gleicher Weise wie diejenigen der Finanzanalyse erhoben. Dabei baut das VAS grundsätzlich auf den Daten aus der Erfolgsrechnung auf, wird jedoch für eine bessere Detaillierung/Aufschlüsselung mit Informationen aus der Onlinebefragung ergänzt.

⁸⁵ U.a. Morley, Michael F., 1979, The Value Added Statement in Britain, The Accounting Review, Vol. LIV, No. 3, S. 618–629; Haller, Axel / Stolowy, Hervé, 1999, Value Added in Financial Accounting – A Comparative Study between Germany and France, Working Paper, Augsburg/Jouy en Josas Cedex.

⁸⁶ U.a. Volkswagen.

Vorgehen zur Identifikation der Erfolgsfaktoren

Ausgehend von der zugrunde liegenden Frage, weshalb manche USBI finanziell erfolgreicher sind als andere USBI, gilt es in einem ersten Schritt, den finanziellen Erfolg zu definieren. Dieser bemisst sich in der Regel nach Rentabilitäts-, Liquiditäts- oder Strukturkennzahlen. Die entsprechenden, üblichen Kennzahlen⁸⁷ werden berechnet und auf diese Weise finanziell erfolgreiche bzw. finanziell weniger erfolgreiche USBI identifiziert. Als Benchmark gelten einerseits der jeweilige Durchschnitt der Kennzahlen über alle untersuchten USBI, andererseits die KMU-typischen Relationen dieser Kennzahlen.

In einem nächsten Schritt werden die als finanziell erfolgreich identifizierten USBI⁸⁸ anhand der umfangreichen Dokumentation, d.h. Jahresrechnungen, weitere Unternehmensdokumente (z.B. Statuten, Organigramme, Prozessbeschreibungen etc.) sowie Interviews mit den Geschäftsleitenden/CFOs⁸⁹ hinsichtlich einheitlicher Muster⁹⁰ untersucht. Auf Basis dieser Analyse werden mögliche interne⁹¹ Erfolgsfaktoren identifiziert, welche wiederum anhand des Gesamtsample plausibilisiert werden.

3.2 Beschreibung der wesentlichen Finanzflüsse

Die Finanzflüsse lassen sich auch nach Region und Rechtsform beschreiben: Abbildung 35 und Abbildung 36. Es muss jedoch der ungleichen Verteilung der USBI bei der Interpretation Rechnung getragen werden. Die USBI aus der italienischsprachigen Schweiz erzielen vergleichsweise hohe Markterlöse und beanspruchen gleichzeitig einen relativ grossen Umfang an öffentlichen Beiträgen. In Bezug auf die Rechtsform fällt auf, dass USBI mit der Rechtsform Aktiengesellschaft vergleichsweise hohe Markterlöse generieren. Die 4 USBI, die als Stiftung organisiert sind, erzielen zusammen nahezu gleich viel am Markt wie die 9 USBI mit der Rechtsform Verein.

⁸⁷ Die beigezogenen Kennzahlen sind: Quick Ratio, Current Ratio, Anlagendeckungsgrad II, operatives Ergebnis, Netto-Jahresergebnis, Return on Sales, Return on Asset.

⁸⁸ Hierbei handelt es sich um sechs USBI, von denen vier aus der Deutschschweiz sowie je eine aus der französischsprachigen bzw. italienischsprachigen Schweiz stammen.

⁸⁹ Ein Teil dieser Daten resultiert aus den Erhebungen im Rahmen des INSOCH-Projekts, Phase 2.

⁹⁰ Hierbei sei betont, dass die Muster nicht auf einer statistischen Signifikanz beruhen bzw. aufgrund einer solchen validiert sind.

⁹¹ Der Fokus liegt auf der Identifikation von internen Erfolgsfaktoren. Im Gegensatz zu den externen Erfolgsfaktoren (z.B. Auftragslage, Konkurrenzdruck) liegen diese im Einfluss- und Gestaltungsbereich der Organisationen und können direkt beeinflusst werden.

Ertragsart Sprachregion	Produktions-/ Verkaufserlöse	Öffentliche Beiträge (Objektfinanzierung)	Öffentliche Beiträge (Subjektfinanzierung)	Spenden/Legate/ Mitgliederbeiträge
Deutschsprachige Schweiz (n = 10)	18'761'452.66	9'167'693.4	32'576'453.4	1'755'319.75
Französischsprachige Schweiz (n = 4)	5'706'734.57	–	2'468'649	553'185.5
Italienischsprachige Schweiz (n = 4)	8'698'776.85	1'408'702	12'118'015	–
Total	33'166'963.08	10'576'395.4	47'163'117.4	2'308'505.25

(in CHF)

Abbildung 35: Ausgewählte Ertragsarten 2012 nach Sprachregion⁹² (n = 18)

Ertragsart Rechtsform	Produktions-/ Verkaufserlöse	Öffentliche Beiträge (Objektfinanzierung)	Öffentliche Beiträge (Subjektfinanzierung)	Spenden/Legate/ Mitgliederbeiträge
Verein (n = 9)	12'541'777.44	5'853'643.4	17'881'279.4	1'911'194.5
Stiftung (n = 4)	12'465'284.21	2'875'000	19'407'491	316'624.75
Genossenschaft (n = 1)	1'024'963.68	1'408'702	–	–
Aktiengesellschaft (n = 2)	5'344'286.35	–	9'496'103	80'686
GmbH (n = 2)	1'790'651.4	439'050	378'244	–
Total	33'166'963.08	10'576'395.4	47'163'117.4	2'308'505.25

(in CHF)

Abbildung 36: Ausgewählte Ertragsarten 2012 nach Rechtsform (n = 18)

Die mit Abstand wichtigsten Finanzierer der USBI sind die Kantone: Nach Angaben der USBI werden rund zwei Drittel dieser Beiträge im Rahmen der Subjektfinanzierung entrichtet, der Rest für Objektfinanzierung. Weitere wichtige Finanzierer sind die IV (nach Angabe der USBI in Form sowohl von Subjekt- als auch von Objektfinanzierung, obwohl letztere Finanzierungsart durch die IV nicht vorgesehen ist) und die Sozialhilfe (bis auf einen Fall ausschliesslich Subjektfinanzierung). Die Bedeutung der Kategorie «Andere» ergibt sich aus der Antwort einer USBI, welche die gewünschte Kategorisierung bei den Finanzierern nicht eruieren konnte und den Betrag den «öffentlichen Beiträgen (Subjektfinanzierung andere)» zugeordnet hat. Gleiches gilt für die Kategorie «nicht zuordenbar», die ebenfalls keinem konkreten Finanzierer, aber der Kategorie «Subjektfinanzierung» zugewiesen und daher separat dargestellt wird.

⁹² Deutschschweizer Kantone: Appenzell Auserroden, Aargau, Basel-Landschaft, Freiburg und Zürich; französischsprachige Kantone: Genf, Neuenburg, Waadt; italienischsprachiger Kanton: Tessin

Finanzierer	Anteil an öffentlichen Beiträgen (insgesamt) 2012
ALV	2,84%
IV	9,50%
Sozialhilfe	5,51%
Bund	0,69%
Kanton	47,89%
Gemeinde	1,48%
Andere	15,64%
Nicht zuordenbar	16,45%

Abbildung 37: Bedeutung der Finanzierer (n = 17)

Markterlöse und öffentliche Beiträge sind die beiden wichtigsten Finanzierungsquellen der untersuchten USBI und stehen damit gleichermassen im öffentlichen Fokus. Nachfolgend werden sie im Speziellen analysiert.

Abbildung 38 und Abbildung 39 verdeutlichen zunächst die recht hohen Spannweiten sowohl im Betrag als auch im Anteil der Markterlöse am Totalerlös je USBI, welche jedoch aufgrund der unterschiedlichen Organisationsgrössen und Organisationsmodelle zu relativieren sind. Die italienischsprachigen USBI erzielen im Vergleich betragsmässig die grössten und die französischsprachigen USBI die geringsten Markterlöse. Interessanterweise liegen jedoch deren Mediane beim Anteil der Markterlöse am Totalerlös deutlich unter (41,35%) bzw. über (66,00%) dem Gesamtmedian (55,40%).

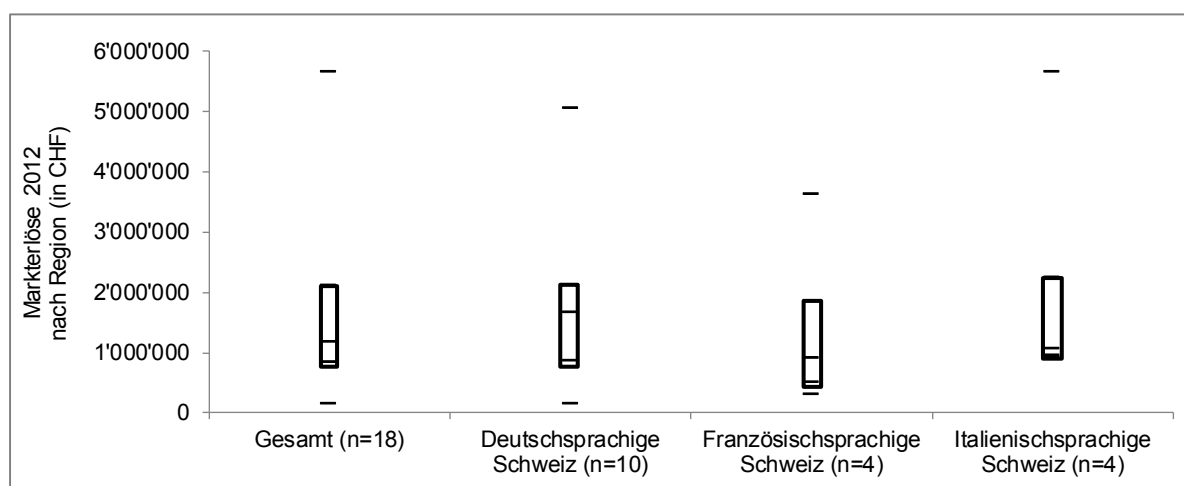


Abbildung 38: Boxplot Markterlöse 2012 nach Region (n = 18)

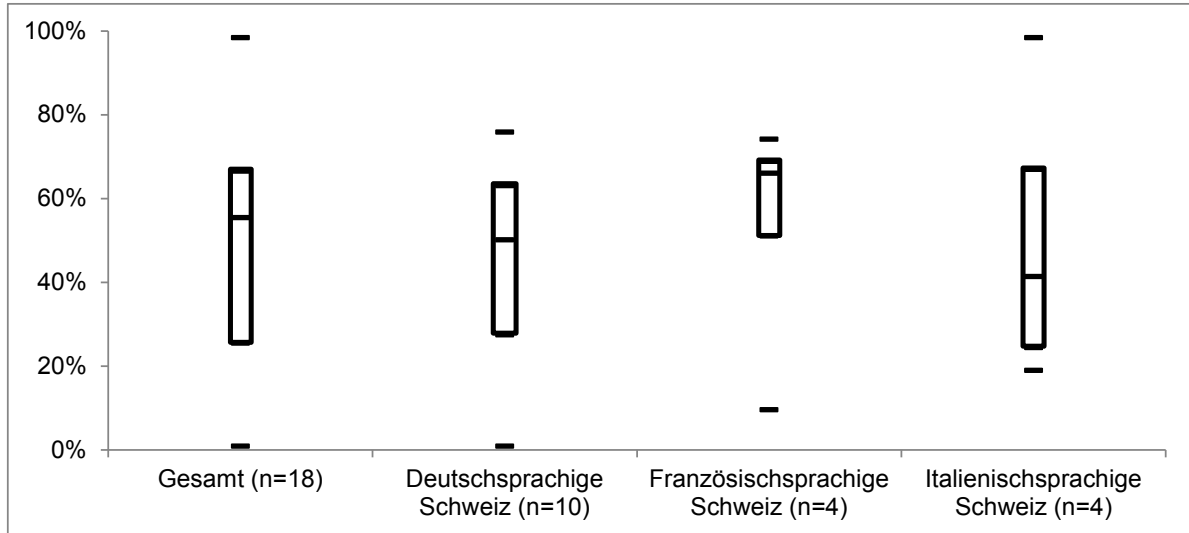


Abbildung 39: Boxplot Anteil Markterlös am Totalerlös je USBI 2012 nach Region (n = 18)

In Bezug auf den Betrag und den Anteil der öffentlichen Beiträge am Totalerlös je USBI wird für die deutschsprachige Schweiz eine besonders grosse, für die italienischsprachige Schweiz eine moderate und für die französischsprachige Schweiz eine geringe Spannweite deutlich (Abbildung 40 und Abbildung 41). Gleiches gilt für den Interquartilabstand. Dies ist abermals zu relativieren, insoweit der ungleichen Verteilung, der Organisationsgrösse sowie den Organisationsmodellen Rechnung zu tragen ist. Die Mediane der betragsmässigen und der anteilmässigen öffentlichen Beiträge sind sich recht ähnlich – deutliche Ausnahme stellen jedoch die französischsprachigen USBI dar, deren Median in Bezug auf den Anteil öffentlicher Beiträge am Totalerlös (20,18%) deutlich nach unten abweicht.

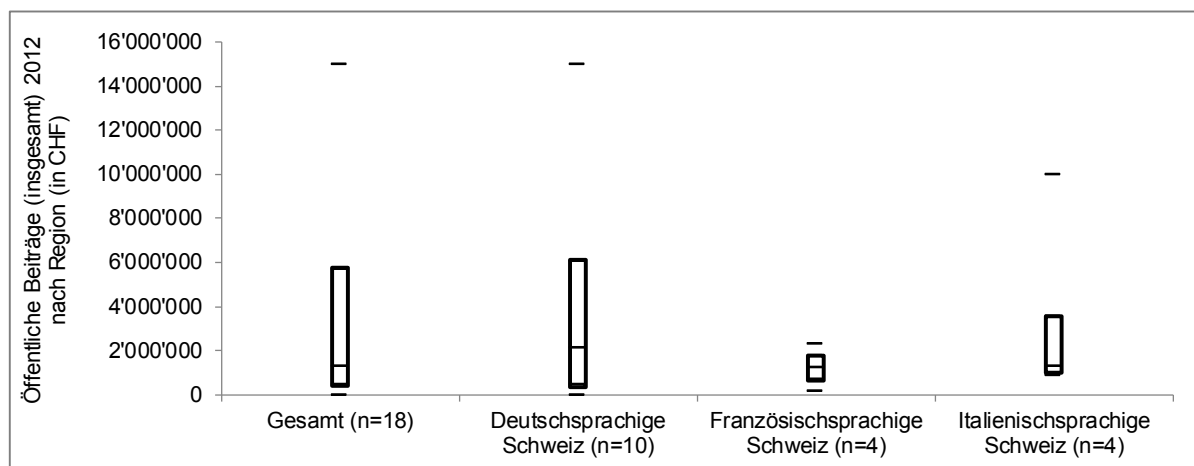


Abbildung 40: Boxplot öffentliche Beiträge (insgesamt) 2012 nach Region (n = 18)

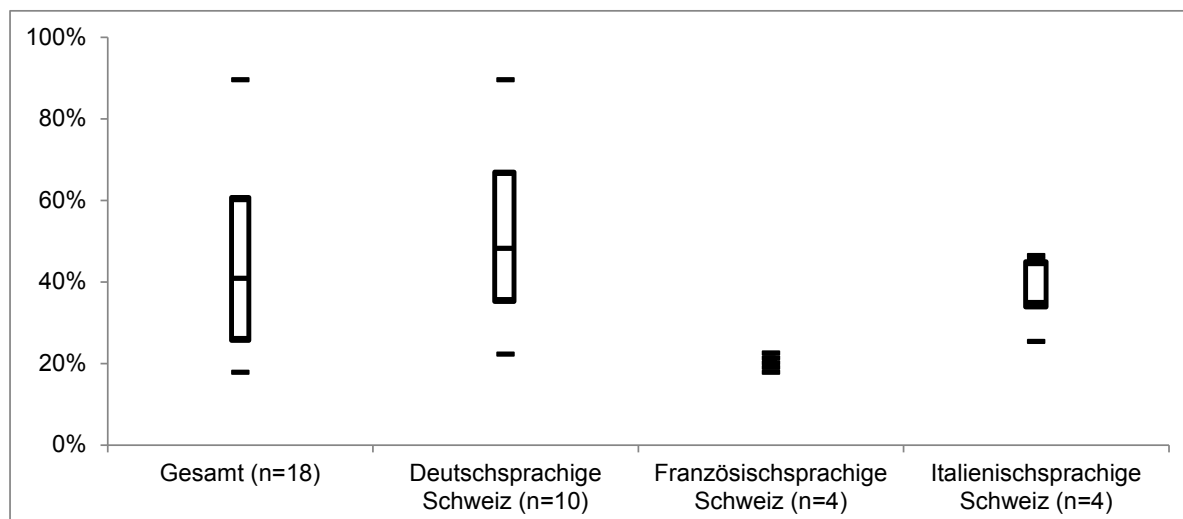


Abbildung 41: Boxplot Anteil öffentliche Beiträge am Totalerlös je USBI 2012 nach Region (n = 18)

Der Vergleich von Markterlösen und öffentlichen Beiträgen zeigt, dass über alle betrachteten USBI hinweg der Anteil der Markterlöse (Median: 55,40%) am Totalerlös höher ist als der Anteil der öffentlichen Beiträge (Median: 40,84%). Aus einer regionalen Perspektive sind die Anteile der Markterlöse und der öffentlichen Beiträge am Totalerlös für die deutschsprachigen USBI (Mediane: 50,09% bzw. 48,23%) und für die italienischsprachigen USBI (Mediane: 41,35% bzw. 44,48%) nahezu gleichwertig. Anders in Bezug auf die französischsprachigen USBI, bei denen der Anteil der Markterlöse am Totalerlös (Median: 66,00%) deutlich höher ist als der Anteil der öffentlichen Beiträge (Median: 20,18%).

Setzt man hingegen die Markterlöse direkt ins Verhältnis zu den öffentlichen Beiträgen, ergibt sich im Median über alle untersuchten USBI Folgendes: Einer Geldeinheit öffentliche Beiträge stehen 0,74 Geldeinheiten Markterlöse gegenüber.

Die dargestellten Analysen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2012. Im Vergleich zu 2011 ergeben sich jedoch keine erheblichen Unterschiede, die festgestellten Tendenzen sind somit auf dieses Geschäftsjahr analog übertragbar.

3.3 Value-Added Statement der untersuchten USBI

Aus der Fülle an Informationen des VAS lässt sich eine Reihe von Kennzahlen zu Struktur, Rentabilität und Produktivität berechnen, die eine detailliertere Interpretation der Mehrwertschöpfung/Mehrwertverteilung ermöglichen. Dabei ist den Besonderheiten der USBI mit ihrem hybriden Charakter Rechnung zu tragen.

Die Rentabilitäts- und Produktivitätskennzahlen messen die ökonomische Effizienz und erlauben Rückschlüsse auf einen wirtschaftlichen Mitteleinsatz und eine angemessene Mehrwertschöpfung. Ein Teil dieser Kennzahlen gilt gleichzeitig als Mass für die Unabhängigkeit gegenüber Dritten. Die strukturellen Kennzahlen setzen verschiedene Bestandteile der Mehrwertschöpfung/Mehrwertverteilung in Verhältnis zueinander.

Value-Added Statement, Kennzahlenanalyse (in CHF)		
	2011	2012
Produktions-/Verkaufserlöse / Mehrwertschöpfung	0.45	0.47
Mehrwertschöpfung / Produktions-/Verkaufserlöse	2.23	2.12
Beiträge der öffentlichen Hand (insgesamt) / Mehrwertschöpfung	0.71	0.66
Beiträge der öffentlichen Hand (Objektfinanzierung) / Mehrwertschöpfung	0.20	0.21
Beiträge der öffentlichen Hand (Subjektfinanzierung) / Mehrwertschöpfung	0.51	0.45
Mehrwertverteilung / öffentliche Beiträge (insgesamt)	1.40	1.51
Mehrwertverteilung in Form von Löhnen (gesamt) / Produktions-/Verkaufserlöse	0.97	1.09
Mehrwertverteilung in Form von Löhnen (gesamt) / öffentliche Beiträge (insgesamt)	0.61	0.78
Mehrwertverteilung in Form von Löhnen nicht benachteiligte Mitarbeitende / öffentliche Beiträge (insgesamt)	0.44	0.55
Mehrwertverteilung in Form von Löhnen Klienten / öffentliche Beiträge (insgesamt)	0.17	0.20
Rückflüsse an öffentliche Hand (Sozialversicherungsaufwand + Steuer) / Mehrwertverteilung	0.09	0.09
Mehrwertschöpfung/Mehrwertverteilung / Anzahl Klienten und Mitarbeitende (gesamt)	13'377.60	20'518.10
Mehrwertschöpfung/Mehrwertverteilung / Anzahl Klienten	15'349.27	25'257.88
Mehrwertschöpfung/Mehrwertverteilung / Anzahl nicht benachteiligte Mitarbeitende	104'143.22	109'339.28

Abbildung 42: Ausgewählte Kennzahlen zum Value-Added Statement (Total) (n = 13)

Abbildung 42 zeigt ausgewählte Kennzahlen zum VAS:

- Im Gegensatz zur Analyse der wesentlichen Finanzflüsse (vgl. Kapitel 4.2.1) steht der Mehrwertschöpfung ein grösserer Anteil öffentlicher Beiträge (0,71 bzw. 0,66) als Markterlöse (0,45 bzw. 0,47) gegenüber.
- Eine andere Sichtweise zeigt, dass pro Franken Markterlös ein Mehrwert von CHF 2.23 bzw. CHF 2.12 erzielt werden kann. Aus einem Franken aus öffentlichen Beiträgen resultiert ein Mehrwert von CHF 1.40 bzw. CHF 1.51.
- Wie bereits in Kapitel 4.2.2 gezeigt, wird der Mehrwert in erster Linie in Form von Löhnen an die Klientinnen und Klienten und die regulären Mitarbeitenden verteilt. Die Löhne (insgesamt) werden nicht ausschliesslich über die Markterlöse erwirtschaftet, sondern die öffentlichen Beiträge (insgesamt) leisten einen wesentlichen Beitrag hierzu. Dies ist insofern gerechtfertigt, als die beruflichen Integrationsmassnahmen der USBI letztlich im Auftrag der öffentlichen Hand erfolgen, wofür die USBI wiederum eine Vergütung erhalten. Eine vollständige Deckung der Löhne durch die Markterlöse ist nur in bestimmten Fällen erforderlich. Nichtsdestotrotz sorgen die Lohnzahlungen, seien es die an die Klientinnen und Klienten oder an die nicht benachteiligten Mitarbeitenden ausgerichteten Entschädigungen sowie deren Finanzierung (d.h. Eigenerwirtschaftung oder Unterlegung mit öffentlichen Mitteln), regelmässig für kontroverse Diskussion.
- Rückflüsse an die öffentliche Hand in Form von Sozialversicherungsaufwand oder (Mehrwert-)Steuern (0,09 bzw. 0,09) stehen im Hintergrund.
- Insgesamt kann für jeden USBI-Mitarbeitenden (betrifft sowohl Klienten als auch nicht benachteiligte Mitarbeitende) ein Mehrwert von CHF 13 377.60 erzielt werden.

Die Ergebnisse der Kennzahlenanalyse unterscheiden sich deutlich von denjenigen für For-Profit-Organisationen. Beispielsweise fallen die in Abbildung 42 präsentierten Rentabi-

litätskennzahlen vergleichsweise hoch aus, was klar auf die Besonderheiten der untersuchten USBI und deren VAS zurückgeführt werden kann.

3.4 Kritische Würdigung

In jedem Forschungsvorhaben müssen gewisse limitierende Aspekte berücksichtigt werden. Um die Ergebnisse der Analyse der Finanzflüsse, das VAS sowie die Identifikation der Erfolgsfaktoren richtig interpretieren zu können, sei insbesondere auf die nachfolgende kritische Würdigung hingewiesen.

Allgemein

Der eingeschränkten Vergleichbarkeit zwischen den untersuchten Organisationen (z.B. Grösse, Branche, unterschiedliche Geschäftsmodelle, Personalintensität vs. Kapitalintensität, Klientenstruktur, Reifegrad, regulatorische Gegebenheiten) ist bei der Interpretation der Ergebnisse Rechnung zu tragen. Im Weiteren liegt den Analysen eine kleine Anzahl ausgewählter USBI zugrunde. Solche kleinen n unterliegen oftmals der Kritik, insbesondere wenn es um die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse geht. Im Weiteren können Ausreisser die Ergebnisse stellenweise beeinflussen. Die Finanzanalyse ist deskriptiv-statistischer Natur. Sie lässt keine Rückschlüsse auf die gesamte USBI-Branche zu. Ebenso können keine Aussagen zur Qualität und Güte der angebotenen Leistungen für die Klienten gemacht werden.

Datengrundlage

Die Finanzanalyse beruht massgeblich auf den Jahresrechnungen der ausgewählten USBI. Die Kostenrechnungen, welche weitere wertvolle Daten gegeben hätten, standen nicht zur Verfügung (u.a. weil ein Teil der untersuchten USBI keine Betriebsbuchhaltung / kein Controlling führt). Bei der Erstellung der Jahresrechnung und damit schlussendlich bei deren Ausweis bestehen jedoch Unterschiede, wie angewandter Rechnungslegungsstandard, Detaillierungsgrad, Umfang der Offenlegung. Infolgedessen sind gewisse Vereinheitlichungen in den Analysen erforderlich, welche letztlich nur durch Vereinfachungen bzw. Verdichtungen in der Datenaufbereitung erreicht werden können (z.B. Erfassen in einer Sammelposition anstatt in Einzelpositionen).

Im Rahmen der Onlinebefragung waren die untersuchten USBI aufgefordert, ergänzende Angaben zu ihren Jahresrechnungen 2011 und 2012 zu machen. Allerdings sind die vorliegenden Datensätze unvollständig. Die unvollständig antwortenden bzw. nicht antwortenden Organisationen erfassen die abgefragten Finanzinformationen nicht in dem Detaillierungsgrad, wie es die Finanzanalyse idealerweise fordert. Grund hierfür ist, wie bereits erwähnt, in erster Linie eine einfach strukturierte bzw. nicht vorhandene Kostenrechnung.⁹³ Infolgedessen ist die Datenlage als «dünn» zu bezeichnen, was wiederum Konsequenzen für den Detaillierungsgrad der Analysen sowie die Interpretation und Generalisierbarkeit hat.

Value-Added Statement

Das VAS wurde spezifisch für die Analyse der USBI konzipiert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass kein einheitliches und allgemeingültiges VAS-Modell besteht.

⁹³ Ein Drittel der teilnehmenden Organisationen gibt dies in der Kommentarspalte explizit als Grund für das unvollständige Ausfüllen der Fragen an.

Die für ein detailliertes VAS erforderlichen Daten liegen nur rudimentär vor. Daher mussten einerseits 5 USBI von der VAS-Erstellung ausgeschlossen werden. Zum anderen war eine nochmalige Verdichtung im Modell erforderlich, insbesondere betreffend die öffentlichen Beiträge, den Personal- und den Sozialversicherungsaufwand.

Für das dargestellte VAS wurde eine enge Definition der Mehrwertschöpfung gewählt, die sich insbesondere auf den Produktionsprozess fokussiert. Andere Modelle haben eine weitere Sichtweise und berücksichtigen aufseiten der Mehrwertschöpfung beispielsweise auch die Finanzergebnisse, die betriebsfremden Ergebnisse, die ausserordentlichen Ergebnisse etc. Diese gehen im gewählten Modell nicht unter, werden aber nicht separat ausgewiesen. Infolgedessen kann es zu einer «Aufblähung» der Residual-Position kommen. Darüber hinaus wird das Residual ebenso durch die Nichtabgrenzung der stillen Reserven beeinflusst.

Die nicht monetäre Mehrwertschöpfung/Mehrwertverteilung kann nicht hinreichend quantifiziert und damit im VAS nicht abgebildet werden.

4 BEILAGEN ZU KAPITEL 5

4.1 Vorgehen: Sampling-Strategie, Datenerhebung und -auswertung

Um ein ausreichend ausbalanciertes Sample zu erzielen, wurde eine kriterienbasierte Sampling-Strategie zur Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner angewendet. Nach Ritchie und Lewis (2003, S. 77ff.) wurde dabei nicht Repräsentativität im Sinne quantifizierender Untersuchungen angestrebt, sondern die Repräsentanz typischer Fälle innerhalb einer gewissen Spannbreite. Die Kriterien wurden auf der Basis von Vorwissen über die Fall- und Strukturmerkmale, die für arbeitsmarktliche Integration relevant sind, sowie über das untersuchte Feld der USBI festgelegt. Die Kriterien wurden kontrolliert und teilweise mit anzustrebenden Zielgrößen versehen. Folgende Kriterien wurden einbezogen: Sprachregion, Geschlecht, Nationalität, Alter, unterstützendes Sozialwerk, gesundheitliche Beeinträchtigung, berufliche Qualifikation, Dauer der Arbeitsmarktabwesenheit sowie aktuelle oder abgeschlossene Arbeit im USBI. Aus Gründen der Praktikabilität konnten einige Kriterien (gesundheitliche Beeinträchtigung, Dauer der Arbeitsmarktabwesenheit) nur annäherungsweise erhoben respektive berücksichtigt werden.

Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte in zwei Schritten und unter Mithilfe der bereits befragten USBI: Zunächst wurden mit Blick auf die angemessene Berücksichtigung aller Sprachregionen und der zuweisenden Sozialwerke rund zehn geeignete USBI ausgewählt, um eine anonyme Auswahl an potenziellen und freiwilligen⁹⁴ Gesprächspartnerinnen und -partnern anhand der genannten Kriterien anzugeben. Aus diesen rund fünfzig Personen wurden die Fälle für das definitive Sample durch das Forschungsteam unter Berücksichtigung der Kriterien so ausgewählt, dass eine gewisse Varianz gewährleistet war und keine Häufung allzu ähnlicher Fälle vorlag.

Insgesamt konnten 27 Personen befragt werden, sechzehn aus der Deutschschweiz, sieben aus der französischsprachigen und vier aus der italienischsprachigen Schweiz. Frauen und Männer sind im Sample ausgewogen vertreten. Fünfzehn der Interviewten sind Schweizerinnen oder Schweizer, zwölf Personen haben eine andere Nationalität. Die Altersspanne liegt zwischen 21 und 62 Jahren. In dreizehn Fällen werden oder wurden die Befragten von der Sozialhilfe unterstützt, neun sind der ALV zuzuordnen, fünf sind oder waren der IV zuzurechnen. Gegenüber dem ursprünglich angestrebten Sample waren nur geringe Abweichungen zu verzeichnen. Weit weniger als erhofft konnten Personen einbezogen werden, die sich aktuell nicht mehr in einem USBI befinden, sodass die Einschätzungen primär das aktuelle Erleben im USBI betreffen. Auffällig ist, dass in mindestens sechs der untersuchten Fälle die Arbeit im USBI nicht aufgrund von Zuweisung durch das Sozialwerk erfolgte, sondern aufgrund eigener Initiative.⁹⁵

Die Befragung erfolgte mithilfe eines Leitfadens und wurde jeweils von einer Interviewerin respektive einem Interviewer in der Regel in Räumlichkeiten des USBI durchgeführt und aufgezeichnet.⁹⁶

⁹⁴ Dieses Vorgehen führt notwendigerweise zu einem gewissen Bias, indem es den Einbezug besonders motivierter und an Austausch interessierter Personen fördert. Personen, die nicht gesprächsbereit sind, weil sie ihre Situation zum Beispiel nicht mit anderen reflektieren wollen oder weil sie nicht aus der Anonymität des Systems heraustreten wollen, sind tendenziell so schwerer erreichbar.

⁹⁵ Vgl. hierzu die tabellarische Übersicht über das Sample mit Vergleich zum Plan in Beilage 4.2.

⁹⁶ Vgl. den generellen Gesprächsleitfaden in Beilage 4.3, der für die Interviews jeweils personalisiert und sprachlich vereinfacht wurde.

Der Leitfaden fokussierte folgende Themen:

- Arbeitsvermittlungsprozess (Teilnahmefreiwilligkeit);
- Einschätzung der Arbeitsmarktfähigkeit vor Stellenantritt, während und am Ende des Aufenthalts in der Organisation;
- Zufriedenheit mit den verschiedenen Arbeitstätigkeiten;
- Entlohnung/Entschädigung;
- Motivations- und Unterstützungsmodelle;
- Wahrnehmung der bestehenden Anschlusslösungen;
- Vermittlungsprozess in den ersten Arbeitsmarkt;
- Art und Qualität der Beziehungen mit den zuweisenden Stellen und der institutionellen Zusammenarbeit zwischen verschiedenen zuweisenden Stellen und den USBI.

Die Analyse der Gespräche folgte den gleichen methodologischen und methodischen Überlegungen und Grundsätzen wie bei der Perspektive der Sozialwerke (vgl. hierzu Beilage 1.1). Die Auswertung orientierte sich an den Leitfragen, wobei auf eine vollständige wörtliche Transkription verzichtet wurde, zugunsten einer gezielten Paraphrasierung mit Fokus auf der Herausarbeitung möglicher Erfolgsfaktoren, das heisst als besonders relevant wahrgenommener Einflussgrößen und Zusammenhänge⁹⁷. Die Ergebnisse aus den einzelnen Auswertungen wurden anschliessend systematisch verdichtet und kategorisiert respektive in übergeordneten Begriffen zusammengefasst. Der Fokus lag dabei auf Faktoren, die eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt spezifisch, direkt oder indirekt beeinflussen und/oder die materielle, soziale und kulturelle Versorgungslage markant verbessern (Prävention/Reduktion von Armut).

⁹⁷ Das Auswertungsraster findet sich in Beilage 4.5

4.2 Übersicht über das Sample und Vergleich zum geplanten Sample

Merkmale	Realisierte Interviews	Ursprünglicher Sampling-Plan
Anzahl Interviews	27	25
Sprachregion	Deutschschweiz: 16 Französischsprachige Schweiz: 7 Italienischsprachige Schweiz: 4	D: 15 F: 7 I: 3
Geschlecht	13 Männer 14 Frauen	13 Männer 12 Frauen
Nationalität	15 Schweizerinnen und Schweizer 12 Angehörige anderer Nationalitäten	Ausgewogenheit
Alter	Zwischen 21 und 62 Jahre: 21–30: 7 31–40: 8 41–50: 5 51–60: 6 61–65: 1	Ausgewogenheit
Zuweisende Stelle resp. sozial-staatliches Unterstützungssystem	Sozialhilfe: 13 IV: 5 ALV: 9 In mindestens sechs Fällen erfolgte die Teilnahme am Programm nicht aufgrund von Zuweisung, sondern aus eigener Initiative (freiwillige Teilnahme). In einem Fall war zum Zeitpunkt der Befragung noch unklar, welches Unterstützungssystem zuständig ist. Dieser Fall wurde der Sozialhilfe zugerechnet.	Sozialhilfe: 10 IV: 8 ALV: 7
Programmteilnahme respektive Arbeit im USBI laufend/abgeschlossen	Abgeschlossen: 5 Laufend: 22 In einem Fall handelt es sich um Teilzeitarbeit zusätzlich zu einer regulären Anstellung im ersten Arbeitsmarkt, in mehreren Fällen handelt es sich um quasireguläre Anstellungen (z.B. integrativer Arbeitsplatz).	16 abgeschlossen, 9 laufend
Gesundheitliche Beeinträchtigung Diese Angabe basiert auf Äusserungen/Selbsteinschätzung der	Beeinträchtigung: 15 Keine Beeinträchtigung: 8 Keine Angabe: 4	Ausgewogenheit

Befragten sowie der USBI und gibt nur annäherungsweise wieder, ob ein gesundheitsbezogenes Thema besteht. Es lässt sich daraus nicht ableiten, inwiefern oder wie stark die Gesundheit auf die Leistungsfähigkeit wirkt.		
Berufliche Qualifikation	Kein Abschluss: 8 Abschluss auf Sekundarstufe II: 16 andere: 3	Ausgewogenheit
Dauer der Arbeitsmarktabwesenheit (vor USBI) Diese Angabe erwies sich als schwierig zu erheben, weil die Vergleichbarkeit der Fälle aufgrund sehr variabler Ausgangslagen erschwert ist (z.T. noch nie im Arbeitsmarkt, z.T. viele Unterbrüche in der Biografie, z.T. Arbeitsmarkt und USBI parallel usw.). Die Angaben sind daher nur sehr grobe Annäherungen.	<1 Jahr: 12 >1 Jahr: 12 Unklar: 3	Ausgewogenheit

Tabelle 16: Übersicht über das Sample

4.3 Hauptleitfaden für die Interviews mit Klientinnen und Klienten

Kommentar: Der Leitfaden diene als Orientierungshilfe und sollte gewährleisten, dass die zentralen Themen systematisch besprochen werden. Abhängig vom konkreten Fall, wurde der Leitfaden jeweils inhaltlich angepasst und personalisiert (Bezug zum USBI, zum Sozialwerk, Arbeit beim USBI laufend oder abgeschlossen). Des Weiteren wurde darauf geachtet, den Gesprächsverlauf auch für spezifische Themen der Befragten offenzuhalten. Aufgrund unterschiedlicher Sprach-/Ausdruckskompetenzniveaus war es zudem teilweise erforderlich, im konkreten Gespräch Fragen bei Bedarf vereinfacht zu stellen. Anweisungen sowie Themenstichworte zuhanden der Interviewerin oder des Interviewers sind nachfolgend kursiv gehalten.

Anweisungen allgemein

A) Leitfadengestützte Gesprächsführung = Orientierung am Leitfaden, Gesprächsverlauf und Frageformulierung offenhalten und fragestellungsrelevante Themen des Interviewees gegebenenfalls vertiefen. B) Wording interviewspezifisch anpassen (z.B. Präsens/Vergangenheitsform) und Sprachgebrauch Interviewee aufgreifen (Hinweis: «einfache Sprache»).

Anweisungen Einstieg

1) Begrüßung und Dank für Bereitschaft, kurze Vorstellung Interviewer/-in

2) Information (Ziel des Projektes, Ziel des Gespräches, Umgang mit Informationen/Anonymität, zeitlicher Rahmen max. 1 Stunde, Audioaufzeichnung)

Einleitung

Sie haben eine gewisse Zeit beim USBI X gearbeitet und mitbekommen, wie es dort so läuft. Uns interessiert, wie es für Sie war, beim USBI X zu arbeiten, und welchen Einfluss die Arbeit auf Ihre berufliche Integration hatte. Es geht dabei um Ihre Erfahrungen und Beobachtungen. Situationen, die Sie selber erlebt oder die Sie bei Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen beobachtet haben.

Hauptteil I: Umsetzung (Aktivitäten)

<i>A: Anfangsphase (Vermittlungsprozess und Matching)</i>	
<p>Erzählen Sie uns zum Einstieg, wie es angefangen hat im USBI X und wie Sie überhaupt zu dieser Stelle gekommen sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie sind Sie genau zum USBI X gekommen? (Entscheidungsträger) – Wie wurde entschieden, welche Arbeitstätigkeit im Rahmen des USBI X für Sie passt – und konnten Sie mitbestimmen? – War der Zeitpunkt des Programmbeginns/Stellenantritts für Sie passend? – Wurden Ziele des Programmeinsatzes / der Stelle vereinbart? 	<p><i>Grad der Beteiligung Interviewee (I) bei Auswahl USBI X und Programmzusammenstellung (freiwillig / nicht freiwillig)</i></p> <p><i>Einbezug I in Kommunikation und Informationsfluss zwischen USBI und zweiseitiger Stelle</i></p> <p><i>Zu früh, zu spät</i></p> <p><i>Erwartungen beim Einstieg (Anstellungsangebot seitens USBI, eine Arbeitsstelle im ersten Arbeitsmarkt zu bekommen, einen Arbeitsrhythmus bzw. die Arbeitsfähigkeit aufrechterhalten, soziale Kontakte zu knüpfen, mehr verdienen usw.).</i></p>

B: Hauptphase/Programmphase	
<p>Was haben Sie beim USBI X bisher alles gemacht: In welchen Bereichen haben Sie gearbeitet und an welchen sonstigen Aktivitäten haben Sie teilgenommen?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie wurden diese Tätigkeiten jeweils begründet? – Wie haben Sie das empfunden? – Was ist Ihre Meinung dazu? – Gibt es genügend Zeit, nebenbei eine Arbeitsstelle zu suchen? – Haben Sie eine Ansprechperson beim USBI X oder extern (IV, ALV, SH-Stelle), die Sie in Bezug auf eine Zielsetzung (Stelle im ersten Arbeitsmarkt, Anschlusslösung usw.) begleitet? 	<p><i>Einbindung in reale Arbeitsprozesse, d.h. produktive Tätigkeiten</i></p> <p><i>Trainieren von spezifischen fachlichen Kompetenzen (handwerkliche Qualifizierung)</i></p> <p><i>Zertifizierung von Kompetenzen (Zeugnisausstellung/USBI-eigene Zertifikate/Unterstützung bei externer Zertifizierung)</i></p> <p><i>Training allgemeiner Kompetenzen (Sprachkompetenz)</i></p> <p><i>Training von Soft Skills für Arbeitsstellen (Arbeitskultur Branche/Region)</i></p> <p><i>Training von bewerbungstechnischen Fähigkeiten (Verfassen CV usw.)</i></p> <p><i>Praktikum in einem privaten Unternehmen des ersten AM</i></p> <p><i>Soziale Unterstützung (Beratung, die über den Arbeitskontext hinausgeht)</i></p>
<p>Haben Sie im USBI X Geld als Lohn oder Zulage erhalten?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Rolle hat dieses Geld für Sie gespielt? – Gab es noch anderes, was Sie motiviert hat, im USBI X zu arbeiten? – Was waren wichtige Zusatzleistungen? Wie zufrieden waren Sie damit? 	<p><i>Monetäre (nicht monetäre) Anreize entsprechend der Produktivität</i></p> <p><i>Monetäre (nicht monetäre) Anreize unabhängig von der Produktivität</i></p> <p><i>Kinderbetreuung</i></p> <p><i>Arbeitsweg (Shuttle, Kostenvergütung ÖV)</i></p> <p><i>Arbeitskleidung/Verpflegung</i></p> <p><i>Wohnung</i></p> <p><i>Zugang zu Computer/Telefon</i></p>
<p>Wie zufrieden sind Sie rückblickend mit Ihrer Stelle beim USBI X?</p>	<p><i>Zeitliches Verhältnis produktive Tätigkeit und andere Aktivitäten</i></p> <p><i>Umgang mit Druck</i></p> <p><i>Überforderung/Unterforderung</i></p> <p><i>Ressourcenorientierte/defizitorientierte Haltung</i></p> <p><i>Dauer des Programms (zu lang, zu kurz?)</i></p> <p><i>Bei Kursangeboten: Gruppengrösse, Hausaufgaben, Modularität des Angebots</i></p> <p><i>Sinnhaftigkeit der Arbeit</i></p>

	<i>Matching mit der eigenen Ausbildung und Erfahrung</i> <i>Kohärenz des Programms</i> <i>first train then place / first place then train</i> <i>Infrastruktur/Räumlichkeiten</i> <i>Schaffung/Erhalt der Tagesstruktur</i> <i>Betriebskultur</i> <i>Partizipation</i>
Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen erlebt?	<i>Abgrenzung/Vernetzung</i>

Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit dem (Betreuungs-)Personal erlebt?	<i>Kompetenzprofile (Ausbildung) Mitarbeitende USBI</i> <i>Soft Skills; Motivations- und Unterstützungstechniken von Mitarbeitenden des USBI</i>
C: Schlussphase/Übergangsphase	
Als Sie USBI X verlassen haben, wie ist das gelaufen? Konnten Sie mitbestimmen, wann der richtige Zeitpunkt und was die richtige Anschlusslösung war?	<i>Kenntnis über mögliche Anschlusslösungen</i> <i>Vermittlungsprozess in den ersten Arbeitsmarkt</i> <i>Nachbetreuung</i>
D: Entwicklungsprozess	
Was würden Sie rückblickend sagen, was hat sich bei Ihnen während der Zeit im USBI X verändert? – Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit Ihnen geholfen hat, sich weiterzuentwickeln?	<i>Einschätzung der Veränderung der Arbeitsmarktfähigkeit durch Arbeit bei USBI X</i> <i>Differenzierung nach: Potenzial der Person und allgemeiner Verfassung</i> <i>Aktivierung und Stabilisierung</i> <i>Motivationssteigerung/Abwärtsspirale</i> <i>Ermächtigung/Entmutigung</i> <i>Wertschätzung/Entwürdigung</i>
Was denken Sie, welche Rolle haben dabei die Abklärungen (Interessen, Fähigkeiten, Arbeitserfahrungen) zu Beginn Ihrer Anstellung bei USBI X gespielt? – Wurden diese Einschätzungen während der Zeit im USBI X hin und wieder überprüft und angepasst?	<i>Einschätzung Instrumente zur Potenzialerkennung, angewendet von USBI und/oder zuweisender Stelle</i>

Teil III: Zielklärung/Abschluss (Impact, Outcome)

Wenn Sie zurückblicken und das auf den Punkt bringen müssten: Was hat es Ihnen gebracht, beim USBI X zu arbeiten?

- Wem bringt es etwas, beim USBI X zu arbeiten?
- Gibt es Personen, für die es nichts bringt, in einem USBI zu arbeiten?

Welche Ziele verbinden Sie mit Arbeitsintegration generell?

- Welche Rolle spielt die USBI X in diesem Zusammenhang?

Wenn Sie an die Zeit vor Ihrer Arbeit bei USBI X zurückdenken: Können Sie sich an Hürden erinnern, die es für Sie schwierig gemacht haben, eine Stelle zu finden?

- Hat Ihnen das USBI X da irgendwie geholfen?
- Gibt es Aspekte, die man verbessern müsste, um die beruflichen Eingliederungschancen zu erhöhen?

Wenn Sie an die angestrebten Ziele von Arbeitsintegration durch USBI denken: Wovon hängt es hauptsächlich ab, ob diese Ziele erreicht werden können? (*Evtl. Beispiele von Zielen nennen.*)

Gibt es Themen, die aus Ihrer Sicht wichtig sind, aber noch nicht angesprochen wurden?

Dank und Ausblick

4.4 Realisierte Interviews mit Klientinnen und Klienten

Fall-kürzel	Ge-schlecht	Nationali-tät	Alter	Sozialwerk / zuweisende Stelle*	Dauer der Arbeits-marktabwesenheit vor Programmeintritt**	Programm/Arbeit in USBI laufend oder abgeschlos-sen***	Gesundheitli-che Leistungs-beeinträchti-gung****	Berufliche Qualifikati-on
ALV1	m	Schweiz	39	ALV	1,5 Jahre	laufend	ja	Sekundarstufe II
ALV2	f	andere	39	ALV	15 Monate	laufend	ja	Sekundarstufe II
ALV3	m	andere	30	ALV	6 Monate	abgeschlossen	nein	Sekundarstufe II
ALV4	f	andere	33	ALV	8 Monate	laufend	nein	andere Ausbildung
ALV5	f	andere	45	ALV	7 Monate	laufend	nein	Sekundarstufe II
ALV6	f	Schweiz	44	ALV	?	laufend		andere Ausbildung
ALV7	f	andere	36	ALV	1 Monat	laufend		kein Abschluss
ALV8	m	andere	29	ALV	6 Monate	laufend		kein Abschluss
ALV9	f	Schweiz	47	ALV	11 Monate	laufend		kein Abschluss
IV1	m	Schweiz	21	IV	0 Monate	abgeschlossen	ja	Sekundarstufe II
IV2	f	Schweiz	52	IV	einige Monate (nicht klar) (keine Zuweisung)	abgeschlossen	ja	Sekundarstufe II
IV3	f	andere	40	IV	2 Jahre (mit zwischenzeitlicher Anstellung) (keine Zuweisung)	laufend	ja	Sekundarstufe II
IV4	m	Schweiz	23	IV	vor Programmeintritt nicht im ersten Arbeitsmarkt tätig, heute aber in Form eines integrativen Arbeitsplatzes (begleitete Arbeit)	laufend	ja	andere Ausbildung
IV5	f	Schweiz	40	IV	2 Jahre	laufend	ja	Sekundarstufe II
SH1	m	Schweiz	26	SH	1 Jahr	abgeschlossen	nein	Sekundarstufe II

SH2	m	Schweiz	22	SH	2 Jahre	laufend	ja	kein Abschluss
SH3	m	andere	35	SH (abgelöst)	0 Monate (hatte eine Anstellung zu Beginn)	laufend	nein	Sekundarstufe II
SH4	f	Schweiz	58	SH (abgelöst)	3 Jahre (mit zwischenzeitlicher Anstellung)	laufend	ja	Sekundarstufe II
SH5	m	Schweiz	45	SH (abgelöst)	1–2 Jahre	laufend	ja	Sekundarstufe II
SH6	m	Schweiz	57	SH (abgelöst)	0 Monate (hat bereits 25%-Anstellung)	laufend	ja	Sekundarstufe II
SH7	m	Schweiz	62	SH	6 Monate	laufend	ja	Sekundarstufe II
SH8	f	Schweiz	59	SH	28 Monate	abgeschlossen	nein	Sekundarstufe II
SH9	f	andere	39	SH	?	laufend	ja	kein Abschluss
SH10	m	andere	25	SH	mind. 9 Jahre (keine Zuweisung)	laufend	nein	kein Abschluss
SH11	f	andere	55	SH (abgelöst)	3 Monate (Zeitverlauf nicht ganz klar) (keine Zuweisung)	laufend	ja	kein Abschluss
SH12	f	andere	44	SH	Angaben unklar (keine Zuweisung)	laufend	nein	kein Abschluss
SH13	m	Schweiz	60	SH (Zuständigkeit noch offen)	5 Jahre (keine Zuweisung)	laufend	ja	Sekundarstufe II

* Diese Angabe bezeichnet primär, von welchem Sozialwerk die Person unterstützt wird oder wurde. In einigen Fällen ist die Tätigkeit im USBI nicht durch Zuweisung erfolgt.

** Den Indikator «Dauer der Arbeitsmarktabwesenheit» einheitlich zu erheben, erwies sich als schwierig. Diese Angaben werden der Vollständigkeit halber hier aufgeführt, können aber nicht verlässlich interpretiert werden.

*** Diese Angabe bezieht sich auf die Tätigkeit in einem USBI. Es kann sich dabei um die Teilnahme an einer Massnahme oder um eine längerfristige Anstellung im USBI handeln.

**** Diese Angabe basiert auf Äusserungen/Selbsteinschätzung der Befragten und gibt nur annäherungsweise wieder, ob ein gesundheitsbezogenes Thema besteht. Es lässt sich daraus nicht ableiten, inwiefern oder wie stark die Gesundheit auf die Leistungsfähigkeit wirkt.

Tabelle 17: Realisierte Interviews

4.5 Auszug Auswertungsraster

Hauptfrage	Unterfragen	Aussage Interview: These oder Hypothese	Erfolgs- und Wirkfaktoren	Erfolgs- und Wirkungsziele
Name Klientin/Klient:				
Name Organisation:				
Anfangsphase (Vermittlungsprozess und Matching)				
Erzählen Sie uns zum Einstieg, wie es angefangen hat in USBI X und wie Sie überhaupt zu dieser Stelle gekommen sind?	(Für allfällige Unterfragen siehe Beilage 4.3)			
Hauptphase/Programmphase				
Was haben Sie bei USBI X bisher alles gemacht: In welchen Bereichen haben Sie gearbeitet und an welchen sonstigen Aktivitäten haben Sie teilgenommen?				
(Weitere Fragen siehe Beilage 4.3)				
Schlussphase/Übergangsphase				
Entwicklungsprozess				
Prozess der Zusammenarbeit				
Zielklärung/Abschluss				

**Weitere Forschungs- und Expertenberichte aus der Reihe
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de>

**Autres rapports de recherche et expertises de la série
«Aspects de la sécurité sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=fr>

**Altri rapporti di ricerca e perizie della collana
«Aspetti della sicurezza sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=it>

**Further research reports and expertises in the series
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=en>