KVJS
Kommunalverband für
Jugend und Soziales
Baden-Württemberg

KVJS Forschung

Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg

Systemanwendung

Prof. Dr. Susanne Schäfer-Walkmann
Bianca Burde
Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS)
Zentrum für kooperative Forschung

Prof. Dr. Marc Kuhn
Natalie de Jong
Kerstin Kron
Julia Lepthin
Dr. Sarah Selinka
Steinbeis Transferzentrum
Institute for Science and Markets (ISM)
Zentrum für Empirische Forschung

Inhaltsverzeichnis

1 Die forschungsbegleitete Systemanwendung im Überblick ... 3
1.1 Ausgangspunkt des Kennzahlen- und Reportingsystems ... 3
1.2 Zielsetzung der Systemanwendung ... 4
1.3 Planung der forschungsbegleitenden Systemanwendung ... 4
2 Prozess der Systemanwendung ... 6
2.1 Roll-Out Strategie ... 6
2.2 Information zum forschungsbegleiteten Vorgehen ... 7
2.3 Prozessschritte des Roll-Out ... 8
2.3.1 Planung des Roll-Out Ablaufs ... 9
2.3.2 Durchführung der BWL-Kennzahlenabfrage und der Befragungen ... 13
2.3.3 Auswertung der Ergebnisse ... 19
2.3.4 Ergebnis der Systemanwendung und Anpassungen ... 20
2.3.5 Fortführung des Kennzahlen- und Reportingsystems ... 22
2.4 Prozessbewertung aus Sicht der Institute ... 23
3 Die Resultate der forschungsgestützten Systemanwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems ... 25
3.1 Das individuelle Kennzahlen- und Reportingsystem ... 25
3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems ... 25
3.2.1 Notwendigkeit des Manuals ... 26
3.2.2 Inhaltlicher Aufbau des Manuals ... 27
3.3 Interpretationsmöglichkeiten der Key Performance Indicators ... 32
4 Konzipierung der Übergabe und der Fortführung des Kennzahlen- und Reportingsystems ... 40
4.1 Aspekte zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems ... 40
4.2 Szenarien zur Fortführung des Kennzahlen- und Reportingsystems ... 42
5 Fazit ... 43
6 Ausblick ... 44
Anhang ... 46
Quellenverzeichnis ... 48

1 Die forschungsbegleitete Systemanwendung im Überblick

1.1 Ausgangspunkt des Kennzahlen- und Reportingsystems

Laut Statistischem Bundesamt leben im Jahr 2015 (Statistisches Bundesamt, Statistik zum 24.10.2016) deutschlandweit 7,6 Millionen schwerbehinderte Menschen. Dies entspricht einer Behindertenquote von 9,3 % an der Gesamtbevölkerung. Als schwerbehindert gelten im Sinne des Gesetzes Personen, denen von den Versorgungsämtern oder der bei Landesrecht zuständigen Behörde in der Kommunalverwaltung ein Behinderungsgrad von 50 GdB und mehr zuerkannt wird und die einen gültigen Schwerbehindertenausweis besitzen (vgl. § 2 Absatz 2 SGB IX; Forschner/Schmid 2015: 10; 16; 29; 64).

Schwerbehinderten Menschen die Möglichkeit zu geben, sich durch Arbeit und Beschäftigung zu integrieren und an der Gesellschaft teilzuhaben, ist die Hauptaufgabe des Integrationsamts beim Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS-Integrationsamt) (vgl. KVJS Homepage, Behinderung und Beruf). Zur Erreichung dieses Ziels bietet das Integrationsamt des KVJS schwerbehinderten Personen vielfältige Angebote von genereller Unterstützung, arbeitsbegleitender Betreuung bis hin zu beruflicher Weiterbildung und außerbetrieblichen Trainings- und Bildungsmaßnahmen. Die Beschäftigung in einer Integrationsfirma (im § 132 Abs. 2 SGB IX Integrationsprojekte genannt) ist eine Möglichkeit, die Teilhabe von schwerbehinderten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern am allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen (vgl. KVJS (Hrsg.) Homepage, Integrationsfirmen).

Im Jahr 2015 bestehen in Baden-Württemberg 76 Integrationsfirmen. In diesen Unternehmen wurden 3.587 Personen beschäftigt, von denen fast die Hälfte schwerbehinderte Menschen sind. Für diese Integrationsfirmen wurden in 2015 9,99 Millionen Euro an Fördermitteln aus der Ausgleichsabgabe zur Verfügung gestellt (vgl. KVJS (Hrsg.) Geschäftsbericht 2015/ 2016: 5).

Für die Teilhabe schwerbehinderter Menschen in Arbeit und Beschäftigung haben sich die vom KVJS geförderten Integrationsfirmen als wirksames Instrument bewiesen (§ 132 SGB IX). Sie bieten sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse für betroffene schwerbehinderte Menschen, die aufgrund der Art und Schwere der Behinderung besondere Beschäftigungsbedingungen benötigen. Integrationsfirmen werden dem allgemeinen Arbeitsmarkt zugeordnet (vgl. KVJS Geschäftsbericht 2014/2015, S. 8). „In Baden-Württemberg sind die Integrationsprojekte wirtschaftlich solide gegründet […]“ (KVJS (Hrsg.) Geschäftsbericht 2014/2015: 10) „[…] und keine Einrichtungen, die sich vorwiegend aus staatlichen Transferleistungen finanzieren, sondern markt- und erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen sind.“ (KVJS (Hrsg.) Geschäftsbericht 2014/2015: 25).

Der Besonderheit von Integrationsfirmen wird eine rein ökonomische Betrachtung nicht gerecht, denn von Integrationsfirmen als Non-Profit-Organisationen wird die Erfüllung mehrerer Aufgaben erwartet. Notwendig für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Integrationsfirmen sind neben ökonomischem Erfolg insbesondere eine angemessene Beschäftigungskultur von schwerbehinderten Menschen durch Teilhabe in Arbeit und Beschäftigung sowie die

Darstellung der gesellschaftlichen Leistung des Integrationsbetriebs (vgl. KVJS (Hrsg.) Geschäftsbericht 2014/2015: 25).

1.2 Zielsetzung der Systemanwendung

Integrationsunternehmen unterliegen einer mehrdimensionalen Erwartungshaltung. Gefragt sind sowohl wirtschaftliche Effektivität und gesellschaftliche Wertschöpfung als auch eine angemessene Beschäftigungskultur. Gängige Kennzahlensysteme (vgl. Eisenreich/Halfar/ Moos 2004; Greiling 2009; Halfar/Moos/Schellberg 2014) greifen hier zu kurz beziehungsweise bilden die Leistung der Integrationsfirmen nur unzureichend ab.

Mit der Zielsetzung, mittelfristig ein anwendungsorientiertes System von Messgrößen zu schaffen, das der Abbildung der betriebswirtschaftlichen Situation von Integrationsfirmen sowie der Beschreibung des Nutzens für die Beschäftigten und des gesellschaftlichen Nutzens dient, entwickelte eine Forschungskooperation von Betriebswirtschaftlern und Sozialwissenschaftlern[1] zwischen Dezember 2014 und November 2015 mit vierzehn Pilotfirmen ein Kennzahlen- und Reportingsystem für Integrationsfirmen, welches die zuvor beschriebene Problematik überwindet.

4 Die Abbildung der monetären und nicht-monetären Wertschöpfungsleistung einer Integrationsfirma ermöglicht erstmals eine umfassende mehrdimensionale Darstellung der individuellen Leistungsfähigkeit und damit eine bedarfsorientierte Planung und Unterstützung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg. Das Ziel einer dauerhaften Erreichung von Beschäftigung von Menschen mit Behinderung kann dadurch gestützt werden.

Nach der Systementwicklung mit ausgewählten Pilotfirmen im ersten Forschungsjahr wurde das System 2016 landesweit in allen baden-württembergischen Integrationsfirmen, die der KVJS betreut, eingeführt. Ziel war ein Test auf die Anwendungsfähigkeit des Kennzahlen- und Reportingsystems in allen Integrationsfirmen, gleich welcher Branche und Größe. Der Anwendungsprozess wurde durch das Forschungsteam begleitet.

Der vorliegende Bericht stellt den Prozess der Systemanwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems in den Integrationsfirmen dar und gibt einen Ausblick auf die zukünftige Verwendung.

1.3 Planung der forschungsbegleitenden Systemanwendung

Nach der erstmaligen Vorstellung des Systems am Fachtag des KVJS am 13.10.2015 und der Zusendung der individuellen Kennzahlen- und Reportingdatei für die teilnehmenden Pilotfirmen fand Anfang Februar 2016 eine Feedbackrunde zum individuellen und generellen System und dessen Anwendungsfreundlichkeit statt. Die konstruktiven Rückmeldungen und

[1] Das forschungsgestützte Projekt wurde in Kooperation zwischen dem Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS) der Fakultät Sozialwesen und des Steinbeis Transferzentrums Institute for Science and Markets (ISM)/Zentrums für Empirische Forschung (ZEF) der Fakultät Wirtschaft an der DHBW Stuttgart umgesetzt.

weitere Hinweise, die während des Entwicklungsjahres institutsintern und in Zusammenarbeit mit dem KVJS besprochen wurden, wurden zwischen Mitte Februar und Anfang März 2016 in der gemeinsamen Projektgruppe aus den Forschungsinstituten und dem KVJS ins System integriert.

Zeitgleich wurde der Ablauf der flächendeckenden Anwendung während März und November 2016 in Baden-Württemberg festgelegt.

Bei der Ablaufplanung spielten neben langjähriger Expertise der beiden Institute bei Projektumsetzungen auch die Erfahrungen mit den vierzehn Pilotfirmen im Jahr 2014/2015 eine Rolle sowie Hinweise über die Kapazitäten in den Integrationsfirmen für solch ein Projekt durch den KVJS.

Die Planung der Systemanwendung folgte klassischen Abläufen des Projekt- und Prozessmanagements (Becker/Berning/Kahn 2012: 22ff.) sowie der Implementierung von Projekten, unter anderem hinsichtlich des Roll-Outs. Die einzelnen Prozessschritte der landesweiten Systemanwendung werden im Folgenden näher dargestellt.

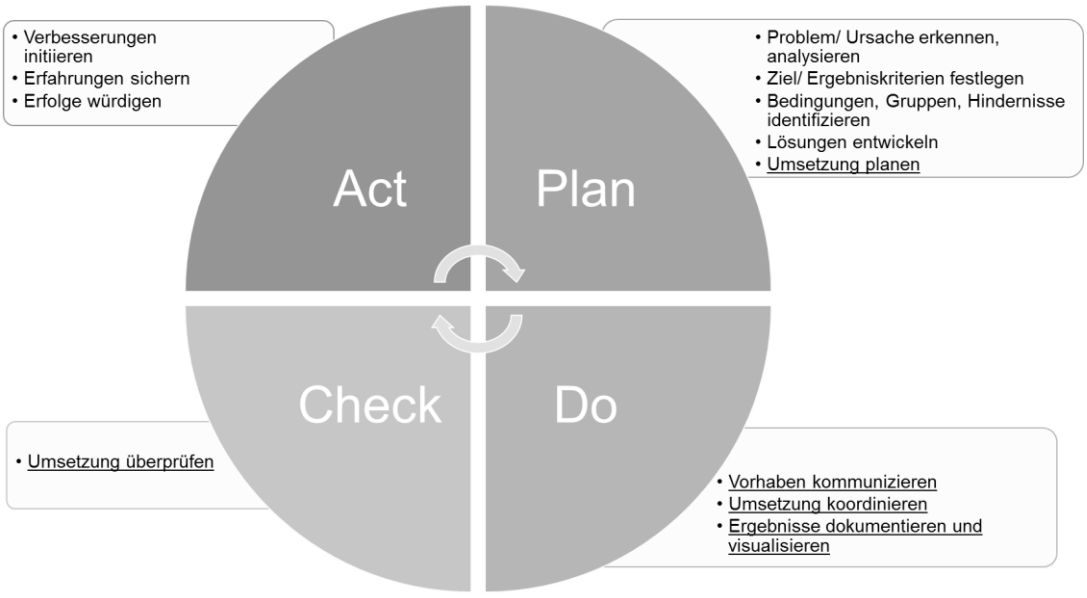
2 Prozess der Systemanwendung

2.1 Roll-Out Strategie

In der Literatur existieren unterschiedliche Ansätze zur Einführung von Veränderungsprozessen. Allen gemeinsam ist die nahe Anbindung an Managementtheorien, insbesondere aus dem Organisationsmanagement und spezifischer dem Change Management, sowie an Qualitätssicherungsaspekte. Change Management-Theorien legen großen Wert auf eine praktische Umsetzungsfähigkeit, indem das Management häufig bereits durch klare einfache Visualisierungsmethoden an eine schnelle Problemlösung herangeführt werden soll (Kostka 2016: 132f.). Eine bekannte Methode hierbei ist die Darstellung im sogenannten PDCA- beziehungsweise PTCA-Zyklus[2], auch bekannt als Demingkreis (siehe Abbildung 1). Lernen und Verbesserungsprozesse werden als aufeinander aufbauende Phasen für eine kontinuierliche Veränderung beziehungsweise Verbesserungsprozesse verstanden. Ziele sind höhere Effizienz im Unternehmen, aber auch Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit (Kostka/Kostka 2015:133). Der PDCA-Zyklus ist inzwischen auch Bestandteil von Normen (ISO 9001:2008) (Trubel/Bastian 2016: 17; 21ff.).

Abbildung 1: Ablauf des PDCA-Zyklus im Detail

6



Quelle: In Anlehnung an Kostka 2016: 132.

Da im Jahr der Systementwicklung 2015 bereits ein Großteil der Phase „Plan“ erfüllt wurde, konzentrieren sich die Tätigkeiten auf die geplante Umsetzung. Zur zweiten Phase „Do“ (siehe Abbildung 1) besteht ein fließender Übergang. Die relevanten Aufgaben für ein erfolgrei-

[2] Die Abkürzung „PDCA“ bezieht sich auf die englischen Begriffe (Plan-Do-Check-Act), während die Abkürzung „PTCA“ (Planen-Tun-Check-Aktion) ins Deutsche übertragen wurde.

ches Roll-Out sind damit im Jahr 2016 Kommunikation, Koordination, Dokumentation und Ergebnisvorstellung, also klassische Projektorganisationstätigkeiten.

Neben einer geeigneten organisatorischen Struktur zur Unterstützung der Umsetzung ist eine detaillierte zeitliche Planung der Prozesse und Maßnahmen entscheidend. Für das Roll-Out der Prozesse bieten sich verschiedene Strategien mit unterschiedlichem Einbindungsgrad der Unternehmen an. In der neueren Literatur finden sich hier im Bereich Geschäftsprozessmodellierung und Einführung von ERP-Systemen[3] verschiedene Einführungsstrategien. Von den meisten Unternehmen werden vorwiegend zwei Strategien verwendet, die sogenannte Big-bang-Strategie oder eine graduelle Vorgehensweise (Vogt 2002; Markus 2004).

Einer stufenweisen (step-by-step) Implementierung steht eine gleichzeitige Einführung (Big-bang) – sowohl räumlich als auch zeitlich – bei allen Beteiligten gegenüber. Der Vorteil der stufenweisen Einführung liegt in der erhöhten Sicherheit und der Möglichkeit, Lernerfahrungen als Verbesserungspotential zu nutzen. Zusätzlich wird das finanzielle Risiko aufgrund einer stufenweisen Realisierung der Umsetzungskosten kalkulierbarer (Capaldo/Rippa 2008: 643; Jorgenson 2014). Der erzielte Nutzen einer gleichzeitigen Einführung (Big-bang) wird dagegen von Hansmann/Laske/Luxem (2012: 281) als höher bewertet, da einerseits mögliche Reibungsverluste durch unterschiedliche Systeme und Schnittstellen wegfallen, andererseits der Einführungszeitraum wesentlich kürzer ist und sich der Return on Investment (ROI) rascher zeigt und mit geringeren Kosten verbunden ist. Entscheidend für den Erfolg einer Big-bang Einführung ist ein straffes, klares Projektmanagement, das Hemmschwellen proaktiv erkennt und beseitigt, sowie insbesondere die am Roll-Out-Prozess beteiligten Personen laufend mit den relevanten Informationen versorgt (Hansmann/Laske/Luxem 2012: 279ff.; Capaldo/Rippa 2008: 643).

Da das Jahr der Systementwicklung gleichzeitig als Nebeneffekt eine Vorstufe der Implementierung darstellte, die Ergebnisse und das System bereits allen Integrationsfirmen in Baden-Württemberg vorgestellt waren, fand 2016 ein gleichzeitiger (Big-bang) Roll-Out des Systems in allen beim KVJS gelisteten Integrationsunternehmen statt.

2.2 Information zum forschungsbegleiteten Vorgehen

Entscheidend für die Wahl eines geeigneten Ansatzes ist neben der Größe des Projekts und der Vielzahl der Beteiligten insbesondere das Wissen um das Ziel des Projekts mit einem Ausblick auf das Projektergebnis. Dies sorgt für eine Auseinandersetzung mit Konsequenzen und möglichen Hemmschwellen auf allen Projektebenen. Idealerweise bringen die einzelnen Projektpartner gleichberechtigt Anregungen und Feedback ein. Nur bei einer frühzeitigen Kommunikation über das Vorgehen insgesamt und die einzelnen Teilschritte wird Transparenz erzielt, die wiederum entscheidend für die Akzeptanz des Projekts ist und somit den Projekterfolg determiniert (Hansmann/Laske/Luxem 2012: 277f.). Unterschiedlichen Informa-

[3] ERP (engl.): Enterprise Resource Planing System sind operative IT-Informationssysteme, die ursprünglich als Warenwirtschaftssysteme zur Erleichterung der Planung und Kontrolle an Waren und Produkten eines Unternehmens konzipiert wurden (Okrent/Vokurka 2004: 637f.), heute aber faktisch Daten über alle Unternehmensbereiche zusammentragen und so ein großer Wissenspool und eine Vielzahl von Analysemöglichkeiten für die Unternehmensführung entstehen (Mehrjerdi 2010: 308).

tionsständen und Spekulationen wird begegnet. Daher ist eine frühzeitige Kommunikation und Information über Ziele, Projektschritte und Tätigkeitsverteilungen für einen gelungenen Change Management-Prozess angeraten (Okrent/Vokurka 2004: 640).

Zur Erzielung weitreichender Information und Beteiligung am Projekt ist es sinnvoll, unterschiedliche Kommunikationskanäle zu nutzen. Die relevanten Elemente einer Kommunikationsstrategie sind Informationsveranstaltungen und persönliche Gespräche, das Einsetzen von Multiplikatoren, Publikationen und die Ergebnispräsentation (Hansmann/Laske/Luxem 2012: 287).

In einer ersten Informationsmail Mitte Februar 2016 wurden alle 76 Geschäftsführenden der Integrationsunternehmen über das Vorgehen des Projektablaufs während des gesamten Jahres informiert. Weiterhin wurden im Frühjahr alle Integrationsfirmen individuell auf die bevorstehenden Tätigkeiten und Prozesse während der Systemanwendung im Rahmen einer Schulung vorbereitet. Dazu wurde im Februar 2016 ein Schulungskonzept entwickelt.

Zu besonderen Meilensteinen, beispielsweise dem Erhalt von Daten, wurden im Jahresverlauf erneut spezifische Informationen an alle oder spezifische Integrationsfirmen weitergegeben.

2.3 Prozessschritte des Roll-Out

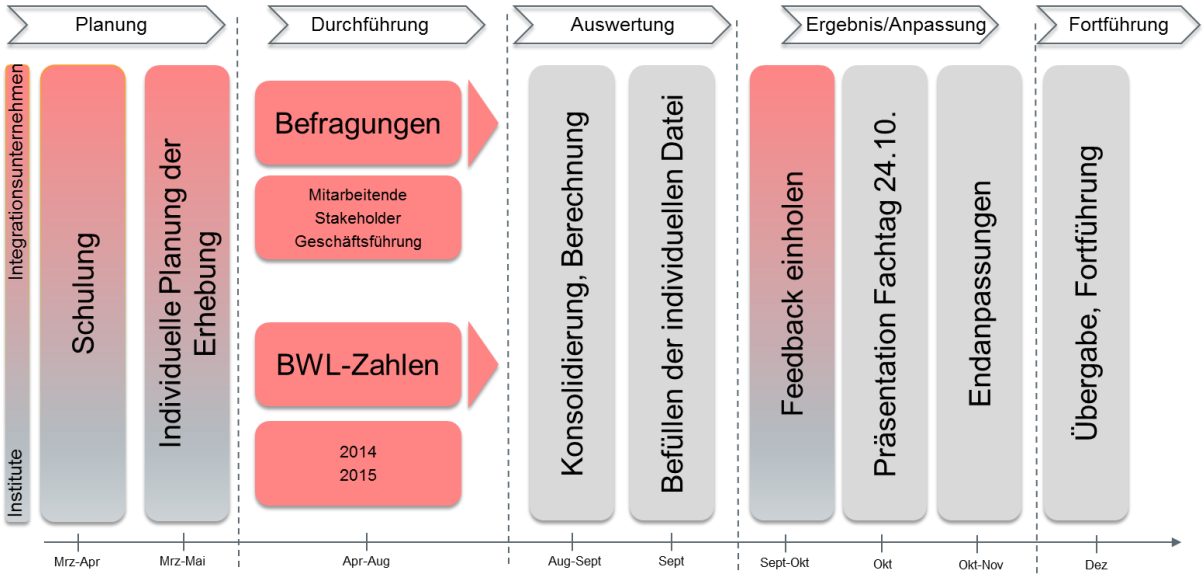
In der Literatur zu Projektmanagement und Produkt-Lifecycle-Management wird auf die Erarbeitung eines Einführungskonzepts vor dem Projektstart hingewiesen, welches alle Prozessphasen umfasst und detailliert die Stufen beschreibt. Insbesondere betrifft dies die Phase des Roll-Outs und die Überführung in eine dauerhafte Anwendung. So ist ein Projektplan mit definierten Meilensteinen und die Ausweisung der Tätigkeiten und Rollen der Beteiligten zu definieren. Der Roll-Out folgt normalerweise auf ein Erfahrungs-Feedback nach der Pilotphase (unter anderem Feldhusen/Gebhardt 2008: 179-181).

Als entscheidende Prozessschritte für den Roll-Out des Kennzahlen- und Reportingsystem in baden-württembergischen Integrationsfirmen wurden **fünf Stufen der Systemanwendung** festgelegt (vgl. hierzu Feldhusen/Gebhardt 2008: 182f.; Hansmann/Laske/Luxem: 286), wie auch Abbildung 2 deutlich macht:

- **Planung:** Neben organisatorischen Verantwortlichkeiten während des Roll-Out ist darzustellen, welche Verantwortlichkeit über das System zu übernehmen ist. Die Kostenübernahme ist bereits vorab durch den Auftraggeber KVJS zugesagt. Zur Planungsphase zählen auch die Schulungen, in denen die Teilnehmer so konkret wie möglich auf die Jahresschritte vorbereitet werden sowie das Untersuchungsmaterial vorgestellt wird.
- **Durchführung:** Die Durchführung umfasst die Datenerhebung in den Integrationsfirmen. Die Integrationsunternehmen werden während des Roll-Out von den Forschungsinstituten begleitet und betreut.
- **Auswertung:** Zur Auswertung werden alle eingegangenen Daten aus den Integrationsunternehmen zur Erfassung und Darstellung der monetären und sozialen Wertschöpfung herangezogen.

- **Anpassung/Ergebnis:** Systemoptimierung und Fehlerbehebung sind Aspekte, die als mögliche Hemmschwellen die Gesamtanwendung gefährden. Daher sind typisch auftretende Probleme während des Systemeinsatzes und Unsicherheiten über den Ablauf zu dokumentieren, um weitere Anpassungen zu entwickeln und vorzunehmen. Das Ergebnis wird den Teilnehmern multimedial vorgestellt.
- **Fortführung:** Ein erfolgreicher Roll-Out ist abhängig von der Anwendung und Verwendung des Systems, der Einbettung in den Unternehmenskontext und der Akzeptanz unter den Beteiligten. Da ständige Veränderungen von unternehmensinternen Prozessen, förderrechtlichen Rahmenbedingungen und möglichen Organisationsstrukturen greifen, ist auch nach Beendigung des Roll-Outs die Bereitschaft zur Systemanpassung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) und dessen Mitwirkung von allen Teilnehmenden notwendig.

Abbildung 2: Ablauf des Roll-Out 2016



Quelle: IfaS/ ISM 2016; Projekt Integrationsfirmen.

Die Inhalte und das Vorgehen während der jeweiligen Phase werden im Folgenden näher beschrieben.

2.3.1 Planung des Roll-Out Ablaufs

Schulungen

Die geplante Einführung des Kennzahlen- und Reportingsytems betrifft Änderungen in der firmeninternen organisatorischen Struktur und Offenlegung von Prozessen. Da das Projekt darüber hinaus nicht als konzernintern vorgegebener, sondern als ein durch den KVJS als externe Anspruchsgruppe veranlasster Prozess initiiert war, sind Maßnahmen zur Akzeptanz und Information aller Beteiligter im Vorfeld sowie Unterstützung durch den Auftraggeber notwendig (Hansmann/Laske/Luxem 2012: 284).

Nach der ersten Informationsmail durch den KVJS wurden die Integrationsfirmen in einer folgenden generellen Informationsmail von den Forschungsinstituten über den groben Ablauf der Systemanwendung in den Firmen (siehe Kapitel 2.2 Information zum forschungsbegleiteten Vorgehen) unterrichtet und gebeten, sich zu einer der an sechs Orten in Baden-Württemberg stattfindenden Informationsveranstaltungen (Schulung) anzumelden.

Die circa zweistündigen Informationsveranstaltungen zielen auf die Schaffung von Akzeptanz sowie einer Identifikation mit den Prozessen und stellen ein einheitliches Vorgehen sicher (Hansmann/Laske/Luxem 2012: 284). Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Kennzahlen- und Reportingsystem dient weiterhin der Prozess- und Systemtransparenz. Die einzelnen Teilbereiche wurden nicht nur – wie am Fachtag im Oktober 2015 – vorgestellt, sondern detailliert mit den Firmen besprochen, so dass einerseits eine gute Ausgangsbasis für die spätere eigene Systemanwendung geschaffen wurde, andererseits der Prozess der Systemanwendung für alle transparent und ein gemeinsamer Informationsstand generiert wurde. So wurde während der Schulungen nochmals der Grundgedanke der Wertschöpfungsleistung von Integrationsfirmen, der dem System zugrunde liegt, dargestellt, wie auch der Mehrwert des Systems (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Mehrwert des Kennzahlen- und Reportingsystems

= Berichtssystem zum internen Controlling für verschiedene unternehmerische Kennzahlen

Mehrdimensional	Verknüpft	Multiperspektivisch
Mehrdimensionale Darstellung der Unternehmensleistung	Monetäre Faktoren werden mit nicht-monetären sozialen (immateriellen) Indikatoren in Beziehung gesetzt	Soziale Indikatoren schließen die Innensicht (M), die übergreifende Firmenausrichtung (GF) und die Wahrnehmung im Außenraum (S) ein

Quelle: IfaS/ ISM März 2016; Schulung der Integrationsunternehmen.

Die Chancen, die dem Kennzahlen- und Reportingsystem innewohnen, wurden ebenso diskutiert:

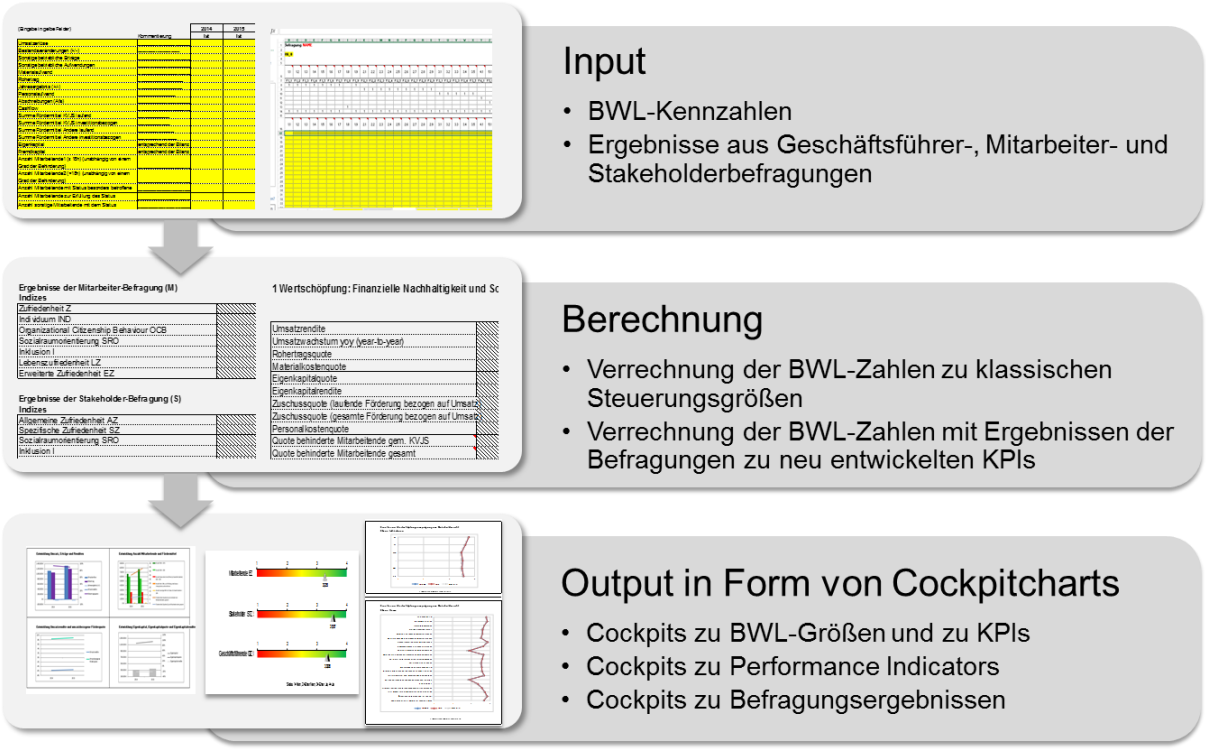
- Die Leistungsfähigkeit wird individuell auf Integrationsfirmenebene dargestellt und weiterhin im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt und zu vordefinierten Branchen, die die Vielfalt der Integrationsunternehmen in Baden-Württemberg spiegeln. So wird auch ein Benchmark ermöglicht.
- Die Wirtschaftlichkeit und damit die Leistungsfähigkeit eines Integrationsunternehmens zeigen sich in klaren Indikatoren. Diese Informationen sind nutzbar bei Gesprächen mit Investoren, um Geldgeber zu gewinnen oder Stakeholder vom Leistungsportfolio und der Performance zu überzeugen.

- Durch die Abbildung von betriebswirtschaftlichen und sozialen Indikatoren ist eine Kompensation von monetären durch soziale Indikatoren in Teilbereichen angelegt.
- Das Kennzahlen- und Reportingsystem kann weiterhin als Frühwarnsystem im Unternehmen genutzt werden, um nicht optimale Bereiche und Schwachstellen zu identifizieren und Prozesse anzupassen und so einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess beziehungsweise ein existierendes Qualitätsmanagement zu unterstützen.

Neben der Auseinandersetzung mit den Inhalten und der Struktur des Kennzahlen- und Reportingsystems (siehe Abbildung 4) standen die genaue Darstellung und der Umfang der Tätigkeiten auf der Seite der Integrationsfirmen beziehungsweise der Institute im Vordergrund sowie der zeitliche Ablauf. Ziel der Veranstaltung war, eine solide Informationsgrundlage für die Firmen zu schaffen und Sicherheit für den anstehenden Prozess und die Tätigkeiten zu erhalten. In weiteren individuellen Kontakten mit den Unternehmen konnten darauf aufbauend spezifische ablauftechnische Details besprochen werden, was gleichzeitig den Arbeitsaufwand der begleitenden Institute reduzierte.

Für eine vertiefte Auseinandersetzung innerhalb der Integrationsfirma beziehungsweise Weitergabe der Information beispielsweise an Geschäftsführung oder Controlling erhielten die Schulungsteilnehmer den präsentierten Foliensatz.

Abbildung 4: Struktur des Kennzahlen- und Reportingsystems



Quelle: IfaS/ ISM 2016; Fachtag zum Ergebnis der Systemanwendung.

Die Schulungen wurden durch Mitarbeiterinnen der unabhängigen Forschungsinstitute und ohne Anwesenheit von KVJS-Mitarbeitenden durchgeführt (bis auf die ersten zwei Schulungen in Stuttgart). Den Integrationsfirmen wurde damit ein geschützter Rahmen für ihre Bedenken, Feedback und Anregungen geboten. Hinweise und Verbesserungspotentiale wurden zu diesem Zeitpunkt von den Forschern aufgenommen, jedoch zur Schaffung einer vergleichbaren Datengrundlage erst nach der Erhebungsphase im Herbst 2016 im System umgesetzt.

An den Schulungen nahmen insgesamt 68 Firmen teil. Fünf Integrationsfirmen hatten bereits im vergangenen Jahr an der Systementwicklung teilgenommen und waren während des Feedbacktermins Anfang Februar 2016 umfassend auf das System geschult und über den Ablauf, der ähnlich dem der Systementwicklung gestaltet ist, informiert worden. Drei Firmen wurden aufgrund von Terminüberschneidungen individuell telefonisch und schriftlich auf das Kennzahlen- und Reportingsystem sowie den zeitlichen Ablauf und die Tätigkeitsverteilung geschult. Zur jeweiligen Schulung kommen pro Integrationsfirma zwischen einer und drei Personen. Die Aufmerksamkeit und Bedeutung der geplanten Systemanwendung für die Integrationsunternehmen zeigte sich am Teilnehmerkreis, der entweder aus Geschäftsführenden bestand, oder Personen, die der Geschäftsführung direkt berichten beziehungsweise im Controlling arbeiten.

12 Im März fanden zwei Schulungen in Stuttgart, eine in Freiburg und eine in Karlsruhe statt. Im April folgten jeweils eine Schulung in Künzelsau und Ulm. Die Veranstaltungsorte wurden im Vorfeld in enger Abstimmung mit dem KVJS festgelegt und organisiert.

Die Schulungen erreichten eine weitere Sensibilisierung für die monetäre, soziale und gesellschaftliche Wertschöpfungsleistung der Integrationsunternehmen, reduzierten Akzeptanzbarrieren und schafften eine breite Bereitschaft zur Umsetzungsbeteiligung (Hansmann/Laske/Luxem 2012: 285).

Individuelle Planung der Erhebung

Die Firmen wurden per randomisierter Zufallsauswahl über Branche, Mitarbeiteranzahl und Regionalität im Februar hälftig auf die beiden Institute IfaS und ISM aufgeteilt. Beide Institute betreuten damit jeweils 38 der für die Systemanwendung definierten 76 baden-württembergischen Integrationsfirmen. Am Ende der jeweiligen Informationsveranstaltung wurden die Integrationsfirmen über ihr betreuendes Institut informiert. Zu den acht nicht an den Schulungen teilnehmenden Firmen wurde durch die Ansprechpartnerin des zuständigen Instituts direkt der Kontakt (telefonisch oder per Email) hergestellt.

In einigen Fällen wurden direkt im Anschluss an die Schulung Terminvereinbarungen zu weiteren individuellen Vereinbarungen mit dem jeweils zuständigen Institut zu den Abfragen der betriebswirtschaftlichen Zahlen und den Befragungen getroffen. In der Mehrheit fanden circa zwei bis sieben Tage nach der Informationsveranstaltung die ersten persönlichen telefonischen und/oder schriftlichen Kontakte (meist per Email) durch das betreuende Institut mit der jeweiligen Integrationsfirma statt.

Da am Ende der Informationsveranstaltung eine Kurzinformation mit Fragen, die während der ersten Kontakte zu klären waren, ausgeteilt wurden, beschränkten sich die Fragen während der ersten telefonischen Kontakte meist auf ablauftechnische Aspekte zu den Befragungen, insbesondere der Festlegung auf einen geeigneten Untersuchungszeitraum im Zeitfenster Mai bis Juli 2016 innerhalb der Integrationsfirma. Im Durchschnitt beliefen sich die Dauer der ersten Kontakte auf Gespräche zwischen zehn und zwanzig Minuten. Während der Erhebungsphase fanden durchschnittlich etwa sieben Kontakte mit jedem Integrationsunternehmen statt.

Das Ziel der individuellen Erhebungsplanung war ein firmenspezifischer Zeitplan der Befragungsdurchführung für Mitarbeitende, Stakeholder und Geschäftsführung, die Festlegung der Haupttätigkeitsbranche des Unternehmens und die Befragungsvariante (online oder Paper Pencil) sowie die Anzahl der benötigten Papierfragebögen. Diese und weitere Informationen, beispielsweise zum Ansprechpartner, wurden für ein transparentes Projektcontrolling in einer Übersichtsdatei pro Institut festgehalten.

2.3.2 Durchführung der BWL-Kennzahlenabfrage und der Befragungen

Im Folgenden werden nähere Aspekte zur Durchführung der BWL-Kennzahlenabfrage und der Befragungen erläutert.

BWL-Kennzahlenabfrage

Zur Abfrage der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wurden die im Jahr 2015 ausgewählten wirtschaftlichen Größen in eine Excelliste übergeben und um eine unterstützende Kommentierung ergänzt. Die Kommentierung greift insbesondere Hinweise und mögliche Diskrepanzen zu den meldepflichtigen Bilanzzahlen und der Gewinn-und-Verlustrechnung auf. Zur Darstellung der tatsächlichen betriebswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit wurden die betriebswirtschaftlichen Größen bereinigt um Zuschüsse und Förderungen abgefragt.[4] Nähere Informationen zur generellen Auswahl der betrieblichen Indikatoren enthält der Forschungsbericht zur Systementwicklung (Kuhn/Schäfer-Walkmann et. al. 2016).

Tabelle 1: BWL-Abfrage - Auswahl der Kennzahlen

Betriebswirtschaftliche Größen	Kommentierung
Umsatzerlöse	Umsätze aus der gewöhnlichen, operativen Geschäftstätigkeit. Bereinigt um Ertrags- und/oder Kapitalzuschüsse, welche als erfolgswirksame Betriebseinnahmen erfasst wurden.

[4] Während der Systementwicklung des Kennzahlen- und Reportingsystems stellte sich heraus, dass unterschiedliche Buchungsmöglichkeiten der Zuschüsse und Förderungen eine Vergleichbarkeit der Unternehmen erschwert.

Bestandsveränderungen (+/-)	Mengen- und Wertänderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen.
Sonstige betriebliche Erträge	Erlöse aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, die nicht zum typischen Liefer- und Leistungsangebot gehören; aber bereinigt um Zuschüsse und Erträge, auch aus der Auflösung von Rückstellungen, sofern diese aus Zuschüssen gebildet wurden.
Sonstige betriebliche Aufwendungen	Sonstige betriebliche Aufwendungen als Sammelposten für betriebliche Aufwendungen. Inhalte unterscheiden sich je nachdem, ob nach Gesamtkosten- oder Umsatzkostenverfahren gebucht wird.
Materialaufwand	Material-, Anschaffungs- und Herstellungskosten ohne die erfolgsneutrale Verbuchung von Zuschüssen/Fördergeldern. Das heißt, sofern Förderungen erfolgsneutral gegen Anschaffungskosten gerechnet wurden, müssen sie hier wieder auf die Materialkosten aufgeschlagen werden. Der Vorsteuerabzug muss gegebenenfalls anteilig gekürzt werden.
Rohertrag	Berechnet auf Basis der bereinigten Größen siehe oben, daraus entstehen Abweichungen gegenüber den Werten aus Handels- und Steuerbilanz.
Jahresergebnis (+/-)	Berechnet auf Basis der bereinigten Größen siehe oben, daraus entstehen Abweichungen gegenüber den Werten aus Handels- und Steuerbilanz.
Personalaufwand	Personalaufwand (es dürfen den Personalaufwendungen keine Zuschüsse gegengerechnet werden, Saldierungsverbot).
Abschreibungen (Afa)	Abschreibungen auf das Anlagevermögen und Umlaufvermögen. Zuschüsse zu den Anschaffungs- oder Herstellungskosten mindern grundsätzlich die Bemessungsgrundlage für die Abschreibungen. Abschreibungen müssen hier auf Basis der nicht um Zuschüsse gekürzten Material- und AHK berechnet werden.
Cashflow	Abgefragt wird der operative Cashflow; der Mittelzu- beziehungsweise Mittelabfluss der laufenden Geschäftstätigkeit während einer Abrechnungsperiode, ermittelt nach der indirekten Cashflow-Methode.
Summe Fördermittel KVJS laufend	Zuschüsse/Fördermittel, welche der KVJS pro Jahr zur Verfügung stellt.

Summe Fördermittel KVJS investitionsbezogen	Zuschüsse/Fördermittel, welche der KVJS zweckgebunden für eine Investition zur Verfügung stellt.
Summe Fördermittel Andere laufend	Zuschüsse/Fördermittel, welche von anderen Gebern als dem KVJS pro Jahr zur Verfügung gestellt werden.
Summe Fördermittel Andere investitionsbezogen	Zuschüsse/Fördermittel, welche von anderen Gebern als dem KVJS für Investitionen zur Verfügung gestellt werden.
Eigenkapital	entsprechend der Bilanz
Fremdkapital	entsprechend der Bilanz
Anzahl Mitarbeitende 1 (≥ 18h) (unabhängig von einem Grad der Behinderung)	Anzahl MA zum 31.12. eines Geschäftsjahres. Es werden alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit einem Arbeitsplatz nach § 73 SGB IX mit einem Stundenumfang von mindestens 18h/Woche pro Kopf erfasst.
Anzahl Mitarbeitende 2 (<18h) (unabhängig von einem Grad der Behinderung)	Anzahl MA zum 31.12. eines Geschäftsjahres. Es werden alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit einem Arbeitsumfang von <18h/Woche pro Kopf erfasst.
Anzahl Mitarbeitende mit Status besonders betroffene (schwerbehinderte) Menschen	Anzahl MA zum 31.12. eines Geschäftsjahres pro Kopf, die besonders betroffene (schwerbehinderte) Menschen sind. Gemäß § 132 Abs. 2 SGB IX Personen, für die Förderleistungen nach § 132 Abs. 2 SGB IX bewilligt werden, zum Beispiel auch Gleichgestellte und andere.
Anzahl Mitarbeitende zur Erfüllung des Status Integrationsunternehmen (ohne besonders betroffene schwerbehinderte Menschen)	Alle sonstigen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitenden zum 31.12. eines Geschäftsjahres, die im Rahmen der Meldepflicht an das Finanzamt mit in die Quote einfließen, welche den Status eines Integrationsunternehmens-/betriebes ermöglicht, mit einem Arbeitsplatz nach § 73 SGB IX mit einem Stundenumfang von mindestens 18h/Woche.
Anzahl sonstige Mitarbeitende mit dem Status Schwerbehinderung (<18h)	Alle sonstigen schwerbehinderten sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitenden zum 31.12. eines Geschäftsjahres mit einem reduzierten Arbeitsumfang von <18h/Woche pro Kopf.

Quelle: IfaS/ISM März 2016; Abfrage BWL-Kennzahlen.

Die Aussendung der Excelliste wurde während der Schulungen für die darauffolgenden drei bis sieben Tage angekündigt. Die Excelliste wurde entweder als erste Kontaktaufnahme zum Unternehmen verschickt oder nach dem ersten persönlichen Kontakt. Die Integrationsfirmen erhielten zwischen März und Anfang Juni alle die Excelliste. Abgefragt wurden die Kennzahlen für die beiden zurückliegenden Geschäftsjahre 2014 und 2015.

Da insbesondere die Bilanz- und GuV-Kennzahlen entgegen dem Jahr der Systementwicklung 2015 um Zuschüsse und Fördergelder bereinigt abgefragt wurden und Unsicherheit über den Zeitaufwand der Abfrage bestand, gleichzeitig aber der Zeitplan der geplanten Konsolidierung bis Anfang September wenig zeitliche Flexibilität bereithielt, definierten die Forschungsinstitute ein zweistufiges Abfrageverfahren. Bis Mai – für Teilnehmer der Schulungen im März – beziehungsweise bis Juni – für Teilnehmer der Schulungen im April – wurden betriebswirtschaftliche Größen des Jahres 2014 erfasst, bis Ende Juli die Kennzahlen des vergangenen Geschäftsjahres 2015.

Durch eine genaue Projektdokumentation und den sehr engen Kontakt zu den Integrationsunternehmen pro Institut reichten alle 72 an der Systemanwendung mitwirkenden Unternehmen[5] bis Ende Juli ihre individuellen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der Jahre 2014 und 2015 an den jeweiligen Ansprechpartner des Forschungsinstituts ein.

Befragungen

Zur Ermittlung der nicht-monetären Wertschöpfung eines Integrationsunternehmens wurden die Sichtweisen von verschiedenen Anspruchsgruppen integriert, die eine wesentliche Rolle für die Erbringung beziehungsweise Abnahme von Produkten und Dienstleistungen spielen und so zur Zielerreichung der Organisationseinheit beitragen (Stahl 2015: 45). Dies folgt dem Verständnis eines sehr weit gefassten und gegenseitig beeinflussenden Stakeholderbegriffs, wie ihn erstmals Freeman (1984: 46) definierte. Als soziale Betrachtungsebenen für ein Integrationsunternehmen wurden Mitarbeitende, Stakeholder und die Geschäftsführung befragt. Die Gründe für die Auswahl sowie die Konstruktion der Befragungsinstrumente erfolgte während der Systementwicklung im Jahr 2014/2015. Nähere Informationen hierzu sind dem Forschungsband „Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsunternehmen in Baden-Württemberg“ (Kuhn/Schäfer-Walkmann et al. 2016) zu entnehmen.

Zur granularen Innensicht des Unternehmens tragen die Mitarbeitenden wesentlich bei, gleichzeitig auch die Geschäftsführung mit Schnittstellen zur Außenwahrnehmung (siehe Abbildung 5). Das Individuum, dessen Arbeitswelt sowie deren Rahmengestaltung im Spannungsfeld einer ausgeglichenen Work-Life-Balance sind neben genereller Arbeitszufriedenheit, dem Organizational Citizenship Behaviour und Inklusion die Dimensionen, für die Mitarbeitende und Geschäftsführung als Experten in qualitativen Interviews im Jahr 2015 zur Systementwicklung identifiziert wurden. Relevante Stakeholder für die Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts sind für Integrationsfirmen weiterhin Lieferanten und Kunden sowie Kreditgeber. Daneben kommen als externe Anspruchsgruppen Kommunen, Politik, aber auch Wettbewerber in Betracht (Stahl: 45).

Für die Integrationsunternehmen wird durch die Stakeholder die Sichtweise von außen möglich (siehe Abbildung 5). Stakeholder besitzen Kenntnisse zur Wahrnehmung des Integrati-

[5] Bei vier der 76 Integrationsfirmen führen während der Erhebungsphase zwischen Mai und Juli 2016 betriebsbedingte Veränderungen beziehungsweise Schwierigkeiten zu einem Ausfall. Das System kommt in diesen Firmen im Jahr 2016 nicht zur Anwendung.

onsunternehmens im öffentlichen Raum im Allgemeinen und zu dessen inklusiver Mission im Besonderen.

Abbildung 5: Die drei sozialen Betrachtungsebenen der sozialen Wertschöpfung

Quelle: IfaS/ ISM März 2016; Schulung der Integrationsunternehmen.

Einerseits literaturbasiert, andererseits überwiegend aus qualitativen Gesprächen abgeleitet, wurde im Jahr der Systementwicklung 2015 für jede Anspruchsgruppe ein eigener Fragebogen konzipiert.[6] In der folgenden Tabelle 2 ist ersichtlich, welche Anspruchsgruppe zu welchem Aspekt und in welchem Maß zur sozialen Wertschöpfung beiträgt.

[6] Nähere Informationen zur Konstruktion der Befragungsinstrumente bietet der Forschungsband „Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg“ (Kuhn/Schäfer-Walkmann et al. 2016).

Tabelle 2: Übersicht zu Dimensionen und Variablen der Befragungsinstrumente

Themen-bereich	Variablen	Mitarbeiten-denbefragung	Stakeholder-befragung	Geschäftsfüh-rerbefragung
Zufriedenheit	(Allgemeine) Zufriedenheit	8 Items	3 Items	1 Item
	Spezifische Zufriedenheit		5 Items	5 Items
Individuum	Arbeit	2 Items		2 Items
	Freizeit	1 Item		
	Anerkennung/ Wertschätzung	2 Items		
	Sozialer Interaktionsraum	2 Items		
	Persönliche Entwicklung	2 Items		1 Item
Organizational Citizenship Behaviour	Eigeninitiative	1 Item		1 Item
	Hilfsbereitschaft	1 Item		1 Item
	Unkompliziertheit	1 Item		1 Item
	Rücksichtnahme	1 Item		1 Item
	Gewissenhaftigkeit	1 Item		2 Items
Sozialraum-orientierung	Kommunalpoliti-scher Raum		2 Items	
	Zivilgesellschaft		3 Items	
	Kunden	1 Item	4 Items	3 Items
	Stakeholder			1 Item
Inklusion	Barrierefreiheit	1 Item	1 Item	3 Items
	Haltung	1 Item	3 Items	3 Items
	Gesetzliche Rah-menbedingungen	1 Item	1 Item	3 Items
	Ressourcen/ Nachhaltigkeit	3 Items	2 Items	5 Items
	Partizipation	2 Items		2 Items
	Innovation/ Geschäftsmodell	1 Item	2 Items	2 Items

Quelle: IfaS/ ISM November 2015; Projekt Systementwicklung Kennzahlen- und Reportingsystem.

Zu Beginn des Jahres 2016 wurde der Fragebogen für Mitarbeitende aufgrund zahlreicher Hinweise aus den Integrationsfirmen durch einen externen Dienstleister in leichte Sprache übersetzt. Diese übersetzte Version wurde in den Mitarbeitendenbefragungen angewendet. Die Befragungsinstrumente für Stakeholder und Geschäftsführung wurden keiner Übersetzung in leichte Sprache unterzogen (siehe hierzu auch Kapitel 3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems).

Der Fragebogen der Mitarbeitenden wurde als reine Paper-Pencil Variante konzipiert. Für die Stakeholder bestand eine Wahlfreiheit zwischen einer papierbasierten und einer Onlineversion. Weniger als 15 % der Stakeholderbefragung fand online statt (siehe Abbildung 6). Die Geschäftsführungsbefragung wurde ausschließlich als Onlineversion angeboten.

Mit allen 72 Integrationsunternehmen in Baden-Württemberg, die sich an der Systemanwendung 2016 beteiligten, wurden zwischen April und Juni Vereinbarungen zum individuellen Befragungszeitraum, der Art der Befragungsvariante und der Anzahl der Befragungen getroffen. Durch die Unterstützung der Forschungsinstitute wurden die erforderlichen Tätigkeiten zur Durchführung der Befragungen innerhalb einer Integrationsfirma auf die Verteilung der Mitarbeitendenfragebögen, gegebenenfalls Assistenz zum Ausfüllen, den Versand an Stakeholder, wie Kunden, Lieferanten oder weitere Anspruchsgruppen, sowie das Sammeln und Zurücksenden der Rückläufer beschränkt. Die Forschungsinstitute übernahmen organisatorische Tätigkeiten wie Druck, Versand der Leerfragebögen und Terminerinnerungen.

Eine erste Befragungswelle fand Mitte Mai 2016, eine zweite bis Ende Juni statt. Bis Ende Juli erreichten 98 % der Befragungsbögen die Institute. Einige Nachzügler folgten im August.

2.3.3 Auswertung der Ergebnisse

Die Ergebnisauswertung fand institutsübergreifend für jede Datenquelle, die BWL-Kennzahlen und die Befragungsergebnisse pro Befragungsgruppe, über mehrere Stufen statt. Zunächst wurden Kennzahlen beziehungsweise Befragungsergebnisse auf Konsistenz, Datenformate sowie fehlende und unstimmige Eingaben geprüft. Als Abgleich diente unter anderem die Projektdokumentation.

Zur Konsolidierung wurden die Einzelwerte der Integrationsunternehmen mithilfe der Microsoft Office Anwendung Excel für jede Datenquelle getrennt zusammengeführt. Über die Funktion Pivot wurden anschließend die Mittelwertdurchschnitte für die BWL-Kennzahlen und die Indikatoren der jeweiligen Anspruchsgruppe berechnet.

Das Verfahren zur Konsolidierung wurde im Laufe der Monate März und April 2016 entschieden und in einem ersten Belastungstest mit den bis Juni eingereichten BWL-Kennzahlen des Jahres 2014 getestet. Aufgrund der positiven Ergebnisse dieses Prozesses wurde das Verfahren auf die Gesamtkonsolidierung aller Datenquellen zwischen August und Mitte September 2016 angewandt.

Nach der Berechnung der Durchschnitte für die BWL-Zahlen und die Befragungen fanden Branchenauswertungen statt. Die Ergebnisse der Konsolidierung wurden in das individuelle Kennzahlen- und Reportingsystem jedes Integrationsunternehmens übergeben.

Während alle 72 Firmen die BWL-Kennzahlen einreichten, war es aus internen Gründen in zwei Firmen nicht möglich, Mitarbeitendenbefragungen durchzuführen. In sechs Integrationsunternehmen fanden keine Stakeholderbefragungen statt beziehungsweise waren trotz Bemühungen der Integrationsfirmen keine Kunden bereit, den Befragungsbogen auszufüllen (siehe hierzu Abbildung 6).

Abbildung 6: Rücklauf 2016

	Befragungen in teilnehmenden Integrationsunternehmen (n)	Rücklauf (n)	Online (in %)	Paper-pencil (in %)
BWL-Kennzahlen	72	72		100 %
Geschäftsführerbefragung[7]	68	85	100 %	
Mitarbeiterbefragung	70	2.013		100 %
Stakeholderbefragung	66	1.928	13 %	87 %

Quelle: IfaS/ ISM Oktober 2016; Auswertungen zum Konsolidierungsprozess.

20 In 71 % der teilnehmenden Integrationsunternehmen beteiligten sich mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden an der Befragung. Dies entspricht einem durchschnittlichen Rücklauf von 56 % hinsichtlich der Mitarbeitendenbefragung. 78 % der befragten Mitarbeitenden füllten den Fragebogen eigenständig aus. 14 % der Mitarbeitenden benötigten zum Eintragen Unterstützung, das heißt Assistenz. 8 % der Mitarbeitenden äußerten sich nicht.

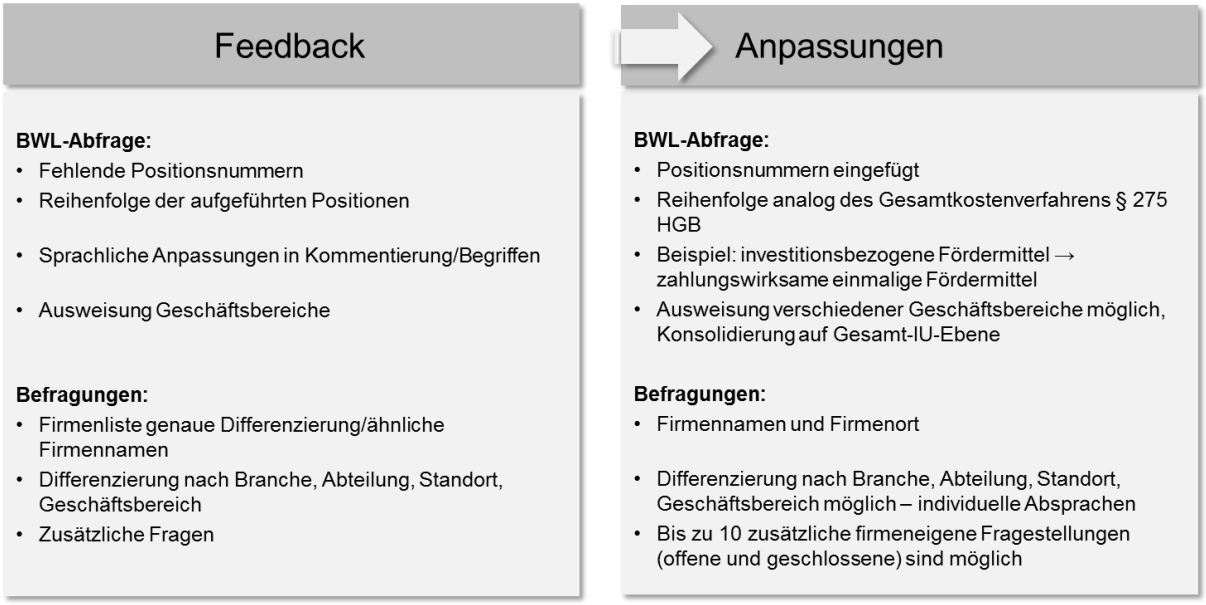
2.3.4 Ergebnis der Systemanwendung und Anpassungen

Zum Fachtag des KVJS im Oktober 2016 in Stuttgart wurden die Ergebnisse der Systemanwendung allen Integrationsfirmen in Baden-Württemberg, die durch den KVJS betreut werden, detailliert anhand eines fiktiven Integrationsunternehmens vorgestellt. Die Prozessschritte des Roll-Out wurden ebenso transparent dargelegt wie das Kennzahlen- und Reportingsystem mit allen Inhalten zu Dateneingabe, Berechnung und Darstellungen anhand von Grafiken (siehe Abbildung 4, nähere Informationen siehe 3.1 Das individuelle Kennzahlen- und Reportingsystem).

Eingehende Verbesserungsvorschläge zu BWL-Kennzahlen, Befragungen oder generell zum Ablauf wurden im Zeitraum März bis September 2016 von den Forschungsinstituten aufgenommen, jedoch zum Erhalt einer vergleichbaren Datenbasis nicht direkt umgesetzt. Nach der Konsolidierung Mitte September wurden die gesammelten Anmerkungen während des Roll-Out für Befragungen oder BWL-Zahlen umgesetzt. Eine Zusammenstellung der konstruktiven Anregungen findet sich in der folgenden Abbildung 7.

[7] Vier Fragebögen waren keinem Unternehmen zuzuordnen. In einigen Unternehmen haben sich mehrere Mitglieder der Geschäftsführung an der Befragung beteiligt.

Abbildung 7: Feedback und resultierende Anpassungen während der Erhebungsphase

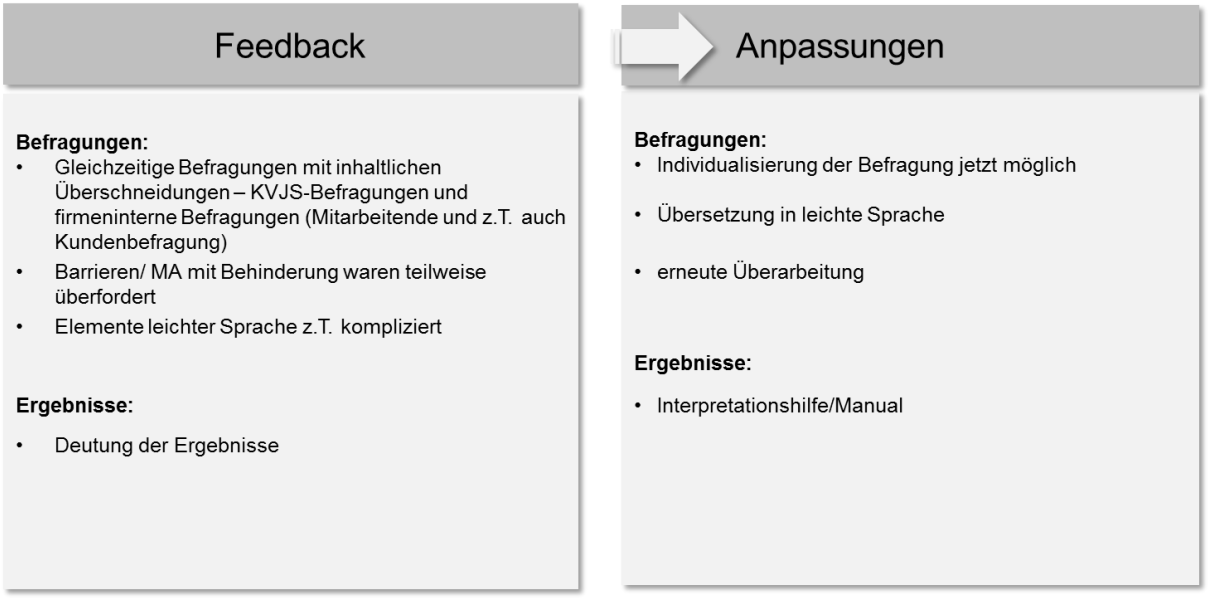


Quelle: IfaS/ ISM Oktober 2016; Feedback zu Systemanwendung.

Um allen Integrationsfirmen mit einem zeitlichen Abstand zur Erhebungsphase die Chance zu geben, Feedback, Kritik und Anregungen zu platzieren, wurde Mitte September an alle Teilnehmer der Systemanwendung eine Mail versandt. Bis Ende September gingen insgesamt weitere acht Rückmeldungen ein, die zusätzliche Anmerkungen zu den während der Erhebungsphase genannten Aspekten (siehe Abbildung 7) im Hinblick auf Befragungen und Ergebnisverwendung beinhalten (siehe Abbildung 8).

Ein wesentlicher Punkt betraf die Frage nach Unterstützung zur Deutung und Interpretation der Ergebnisse, insbesondere der sozialen Wertschöpfung. Deshalb sollte die Roll-Out-Phase auch zur Erstellung eines Manuals für Interpretationshilfen genutzt werden (siehe Kapitel 3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems). Zum Ende des zweiten Projektjahres liegt dieses Manual vor und ergänzt die reinen Kennzahlen.

Abbildung 8: Feedback und Anpassungen nach der Erhebungsphase



Quelle: IfaS/ ISM Oktober 2016; Feedback zu Systemanwendung.

22 Aus den Rückmeldungen während der Studie und aus der dezidierten Rückfrage im September ergaben sich insgesamt drei Aspekte, die sehr widersprüchlich erlebt wurden. Diese betrafen jeweils die Befragung der Mitarbeitenden und wurden als offene Diskussion am Fachtag zur Abstimmung gestellt. Die Ergebnisse der Bewertung durch die am Fachtag teilnehmenden Integrationsunternehmen in Baden-Württemberg zeigen sich wie folgt:

- Eine zusätzliche englische Sprachversion für die Mitarbeitendenbefragung wird mehrheitlich abgelehnt.
- Die im Mitarbeitenden-Fragebogen eingesetzte Kunin-Skala wird als überflüssig erachtet.
- Die Übersetzung in leichter Sprache wird weiterhin gewünscht, jedoch wird eine Überarbeitung vorgeschlagen. Zusätzlich wird eine Fragebogenversion für seheingeschränkte Personen angeregt.

2.3.5 Fortführung des Kennzahlen- und Reportingsystems

Aufgrund der positiven Rückmeldungen der beteiligten Integrationsfirmen, die nach anfänglicher Zurückhaltung die Chancen sehen, die dem Kennzahlen- und Reportingsystem aufgrund der Verknüpfung von monetären und sozialen Wertschöpfungsparametern innewohnen, entschied sich der KVJS im Spätsommer 2016 für eine Fortführung des Systems. Das System wird den Firmen individuell zur internen Verwendung zur Verfügung gestellt. Es soll zukünftig neben der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) (Ratasiewicz 2013: 269f.), die auf den laufenden Daten der Finanzbuchhaltung basiert, als Grundlage der Jahresgespräche mit dem KVJS dienen.

2.4 Prozessbewertung aus Sicht der Institute

Als Zusammenfassung der Phase der Systemanwendung findet auf Seite der Forschungsinstitute eine Prozessbewertung statt.

Generelle Bewertungsaspekte

- **Generelle Teilnahmebereitschaft:** Die generelle Teilnahmebereitschaft an der Systemanwendung nach der erstmaligen Vorstellung des Systems am Fachtag im Oktober war sehr hoch. Alle Integrationsfirmen zeigten ihre Bereitschaft, am Jahresziel, der Systemanwendung im Roll-Out im Jahr 2016, mitzuwirken. Bereits die Reaktionen auf die erste Ankündigungsmail zum Jahresablauf durch den KVJS waren überwiegend positiv. Das Interesse an den Ergebnissen und der Fortführung ist sehr groß.
- **Beteiligung am Roll-Out:** 72 von insgesamt 76 Integrationsfirmen beteiligten sich tatsächlich am gleichzeitigen landesweiten Roll-Out des Kennzahlen- und Reportingsystems. Bei vier Firmen verhinderte eine betriebsbedingte Veränderung die Teilnahme.
- **Feedback:** Die Institute ziehen ein positives Feedback, sowohl die Einschätzung des individuellen Nutzens des Kennzahlen- und Reportingsystems für die Anwender betreffend als auch in Bezug auf den Aufwand der Konsolidierung und der Befüllung von individuellen Daten.

Spezifische Bewertungsaspekte

- **Schulungsteilnahme:** Von 76 Integrationsfirmen nahmen 68 an den Schulungen teil. Fünf Firmen waren während der Systementwicklung im Jahr 2015 in den gleichlaufenden Prozess eingebunden und waren sich daher über die Tätigkeiten und Hintergründe des Projekts und der Systemanwendung im Klaren. Drei Firmen wurden aufgrund von Terminüberschneidungen individuell telefonisch und schriftlich geschult.
- **Zusammenarbeit:** Überwiegend war die Zusammenarbeit zwischen den Instituten und den Integrationsunternehmen eng und vertrauensvoll. Konstruktive Verbesserungsvorschläge wurden zeitnah und direkt an den jeweiligen Ansprechpartner herangetragen. Die Bereitschaft der Integrationsfirmen, sich einzubringen und mitzuwirken, war sehr hoch. Weiterhin zeigte sich eine hohe Flexibilität innerhalb der Firmen, die zeitlichen Vorgaben zu erfüllen.
- **Projektfristen für die Integrationsfirmen:** Durch den sehr engen Projektplan im Roll-Out-Jahr 2016 besaßen die Integrationsunternehmen nur einen sehr kleinen Spielraum, einerseits die Befragungen zu terminieren und andererseits gegebenenfalls Umstellungen im internen Controlling beziehungsweise Buchungssystem zur Darstellung der veränderten BWL-Daten vorzunehmen.
- **Projektfristen der wissenschaftlichen Begleitung:** Der Prozess der Systemanwendung konnte innerhalb der vorgegebenen Frist abgearbeitet werden. Die Ergebnisse wurden am KVJS Fachtag 2016, am 24. Oktober 2016, vorgestellt. Im Anschluss an den Fachtag 2016 versendeten die Institute die individuelle Kennzahlen- und Reportingdatei an das jeweilige Integrationsunternehmen. Zum Jahresende erfolgt die Versendung des begleitenden Manuals zur Interpretationsunterstützung zur Freigabe an den KVJS, daran anschließend an die Integrationsfirmen.

- **Befragungen:** Die Durchführung der Befragungen sorgte für einen kalkulierbaren Aufwand innerhalb der Integrationsfirmen. Für Diskussionen sorgte jedoch die Übersetzung in leichte Sprache und Bedenken über eine mangelnde Validität. Einige Firmen scheuten sich, Stakeholder für eine Außensicht anzusprechen, da sie Bedenken haben, sich durch die Befragung als Integrationsfirma zu erkennen zu geben. Hier wird zukünftig die auf den Weg gebrachte Imagekampagne des KVJS Unterstützung bieten, um so die gesellschaftliche Leistung des Integrationsunternehmens stärker wertzuschätzen.
- **BWL-Kennzahlen:** Die BWL-Abfrage wurde insgesamt beinahe lückenlos ausgefüllt. Es gab bei einigen Aspekten häufige und gleichlautende Rückfragen. Daher benötigt die Abfrage der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen an einigen Stellen noch genauere Kommentierungen. Die Datenbasis wird so sicherer und vergleichbarer werden.
- **Gesamtdatenkonsolidierung:** Der Prozess zur Konsolidierung im Jahr 2016 war aus Institutssicht einerseits sehr zeitaufwändig durch teilweise Einzelübertragung der Daten. Andererseits erforderte das aktuelle Vorgehen viele Kontrollschritte und Prüfverfahren. Das Ziel liegt aus Institutssicht in einer stärkeren Prozessautomatisierung.
- **Soziale, nicht-monetäre Wertschöpfungsindikatoren:** Diese Indikatoren bedürfen – anders als die eingeführten BWL-Kennzahlen – grundsätzlich einer Validierung. Grundlage für die Validierung sind die Hinweise im Manual zur Interpretation der Befragungsergebnisse zur Erfassung eines mehrdimensionalen Wertschöpfungsverständnisses von Integrationsfirmen. Nach der erstmaligen Ermittlung der sozialen Wertschöpfungsindikatoren in allen beteiligten baden-württembergischen Integrationsfirmen existiert nun eine Basiserhebung, die eine Validierung nach methodischen und qualitativen Gesichtspunkten ermöglicht. Damit wird einem regulären Forschungsprozess auf der einen Seite Rechnung getragen, auf der anderen auch der bestehenden Unsicherheit zur Verwendung auf der Seite der Anwender, insbesondere den Integrationsunternehmen, begegnet. Nähere Aspekte zur Validierung finden sich im Kapitel 6 Ausblick.

3 Die Resultate der forschungsgestützten Systemanwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems

3.1 Das individuelle Kennzahlen- und Reportingsystem

In der betriebswirtschaftlichen Praxis ist die Sicht auf unternehmerische Entscheidungen, Marktgegebenheiten und Wettbewerbskonstellationen erfolgsentscheidend. Die Aufgaben zur Planung, Steuerung und Kontrolle eines Unternehmens obliegen dem Management. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), zu welchen die baden-württembergischen Integrationsunternehmen zählen, konzentriert sich das Unternehmensmanagement auf einige wenige Personen, die gleichzeitig bei Bedarf im Tagesgeschäft unterstützen. Zeitliche Ressourcen für eine intensive Auseinandersetzung mit planenden, steuernden und kontrollierenden Managementaufgaben sind knapp.

Zur Beurteilung der ökonomischen Situation und technologischen Veränderungen ist in der angloamerikanischen Unternehmenspraxis und Wissenschaft seit langem die Verwendung von Kennzahlen weit verbreitet. Zur Beurteilung über komplexe Zusammenhänge dienen Kennzahlen, die eine komprimierte und konzentrierte Darstellung von quantitativ erfassten Sachverhalten erlauben (Krause 2016: XIII). Als Fachbegriff etabliert sich der Begriff Key Performance Indicator (KPI). Basis-Kennzahlen beschreiben die (wirtschaftliche) Produktivität, die Wirtschaftlichkeit und die Rentabilität. Daneben übermitteln die Kenngrößen unterschiedliche Perspektiven, beispielsweise die Finanz- oder die Kundensichtweise.

Das Kennzahlen- und Reportingsystem stellt tabellarisch und grafisch die monetäre und soziale Unternehmenssituation dar. Den Rohdaten der Integrationsfirma werden konsolidierte Durchschnittswerte und Branchenwerte für eine Referenz gegenübergestellt. Es enthält als betriebliches Informationssystem neben betriebswirtschaftlichen Basis-Kennzahlen wie Umsatz, Personal und Kapitalrendite spezifische Aspekte, die für die Wertschöpfungsleistung eines Integrationsunternehmens herangezogen werden. Hier werden soziale und monetäre Unternehmensleistungen dargestellt. Insbesondere aber werden vier KPIs errechnet.[8]

3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems

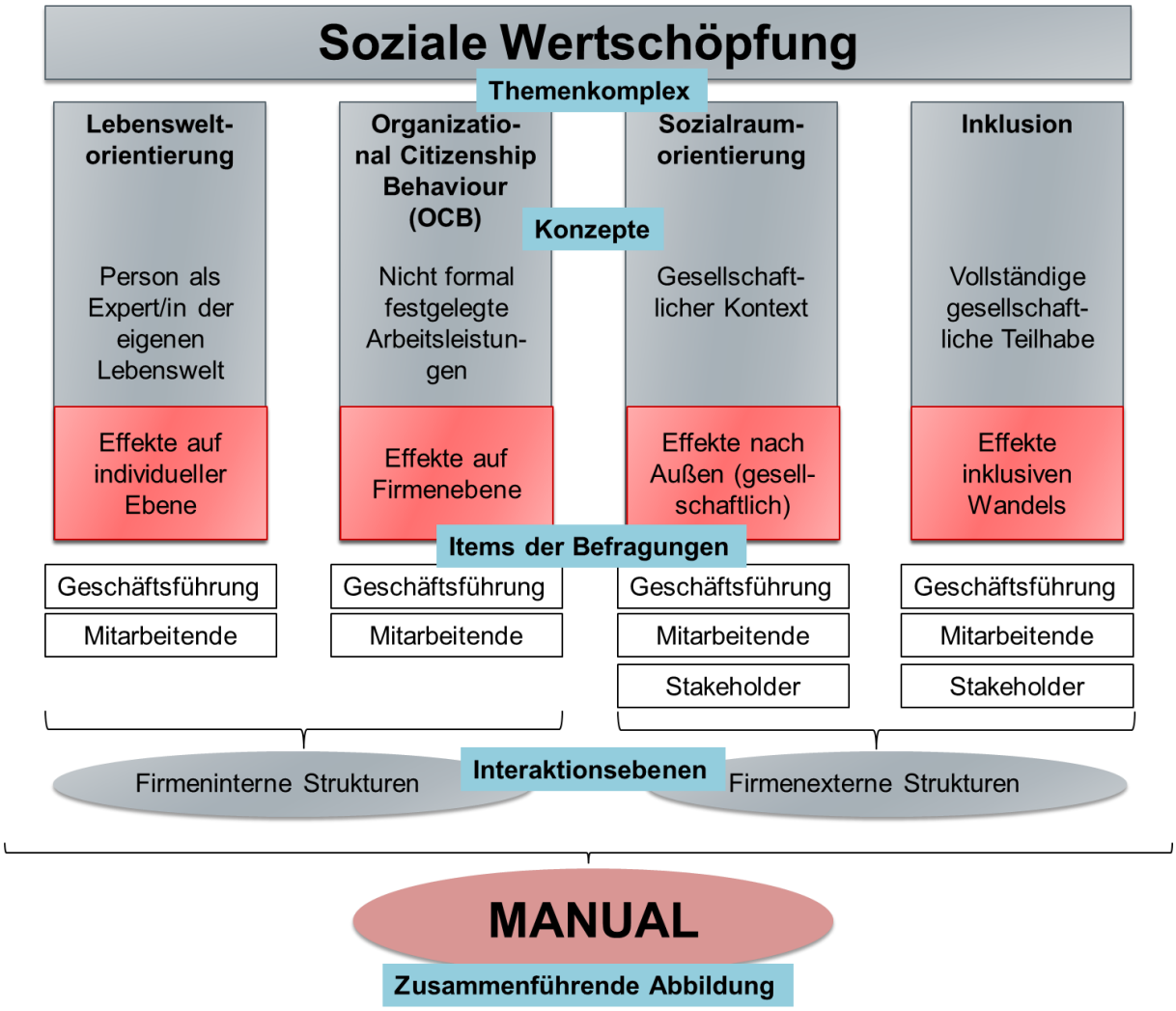
Zusammenfassend ist die Reportingdatei ein Exceldokument, welches es ermöglicht, die nicht-monetären Ergebnisse der Befragungen gemeinsam mit den abgefragten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen abzubilden und beide durch die Generierung von KPIs miteinander zu verknüpfen.

Während die monetären Faktoren von Beginn an als weitestgehend feste Bezugsgrößen gelten, stellen sich die nicht-monetären/immateriellen Faktoren als bis dato (theoretisch) undefinierter Komplex dar. Neben der Entwicklung des Reportingtools wird entsprechend an

[8] Zur Konstruktion der Key Performance Indicators wird auf den Forschungsbericht „Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg“ (Kuhn/Schäfer-Walkmann et al. 2016) verwiesen.

einem Handbuch gearbeitet, das den Anwendern als Kompendium zur Nutzung dient. Ziel dieses Manuals ist es, ein Verständnis für den bisherigen Prozess, die verwendeten Konzepte sowie die daraus entstandenen Fragestellungen in den Erhebungsinstrumenten zu vermitteln. Entsprechend dieser Zielsetzung entstand ein umfassendes Handbuch, das *„Hinweise zur Interpretation der Befragungsergebnisse zur Erfassung eines mehrdimensionalen Wertschöpfungsverständnisses“* liefert. Zusammenfassend lässt sich das Vorhaben folgendermaßen abbilden:

Abbildung 9: Prozess der sozialen Wertschöpfung und Aufbau des Manuals



Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.

3.2.1 Notwendigkeit des Manuals

Zentral wird die Erstellung des Manuals insbesondere durch den wahrgenommenen Interpretationsspielraum einzelner Items, die in ihrer Ausprägung je nach Firma, Branche oder Kundenstamm unterschiedlich bewertet und gedeutet werden können. Diese Problematik spiegelt die grundsätzliche Herausforderung in diesem Projekt deutlich wider: Während es Ziel

ist, die soziale Wertschöpfung vergleichbar über alle 76 Firmen abzubilden, sollen ebenso die individuellen Ausprägungen und Besonderheiten jeder Firma Berücksichtigung finden. Ziel der wissenschaftlichen Begleitforschung ist es somit, dem Spannungsverhältnis zwischen individueller Darstellung und vergleichbarer Abbildung möglichst konstruktiv zu begegnen und eine hohe Transparenz gegenüber allen Firmen, dem Auftraggeber und weiteren Interessengruppen zu schaffen. Das Manual soll somit auch – ergänzend zur Reportingdatei – als Gesprächsgrundlage für Mitarbeitergespräche sowie dem Austausch mit dem KVJS-Integrationsamt dienen. Die Reduktion des umfangreichen qualitativen Interviewmaterials auf quantitative Fragestellungen impliziert dabei die Auflösung komplexer Differenzierungen und führt daher automatisch zu einer pragmatischen Abbildung komplexer Wirklichkeiten. Entsprechend ist die Reduktion von Komplexität ein wissenschaftlich probates Mittel zur standardisierten Erfassung von Strukturgrößen, beinhaltet jedoch auch eine Verringerung nuancierter Abbildungen. Zudem entsteht im Kontext der Mitarbeitendenbefragung durch die Übersetzung des primär konzipierten Fragebogens in leichte Sprache ein besonderes Befragungsformat. Das Niveau der sprachlichen Anpassungen sieht vor, sich an den in Bezug auf sprachliche Kompetenzen schwächsten Mitgliedern der Firmen zu orientieren und unter allen Mitarbeitenden (unabhängig ob und in welcher Ausprägung eine Behinderung besteht) den Fragebogen in leichter Sprache zur Anwendung zu bringen. Übersetzt wurde der Fragebogen von einem offiziellen Übersetzungsbüro.

Entsprechend dieser Ausgangssituationen soll das ergänzende Manual dazu verhelfen, eine einheitliche Verständnis- und Austauschgrundlage zu schaffen, um Auffälligkeiten in den Unternehmensbefragungen zu identifizieren und diese auf Basis einer gemeinsamen Deutungsgrundlage auslegen zu können. Das Manual bildet in Hinblick auf die Itementwicklung allerdings noch nicht den letzten Stand ab, da für das Jahr 2017 eine weitere Validierungsphase geplant ist.

3.2.2 Inhaltlicher Aufbau des Manuals

Im erstellten Manual wird zunächst die wissenschaftliche Vorgehensweise im Hinblick auf die Erfassung der monetären und nicht-monetären Wertschöpfungsfaktoren beschrieben. Damit zusammenhängend wird die Methodik der vergleichenden Kontrastierung vorgestellt. Während die Skalen zu den Themenbereichen Lebensweltorientierung, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Sozialraumorientierung und Inklusion zugeschnitten auf die Anforderungen der Integrationsfirmen entstehen, werden im jeweils standardisierten Teil der Mitarbeitenden-, Geschäftsführenden- und Kundenbefragung bereits validierte Skalen gängiger Unternehmensbefragungen verwendet. Zentrale Perspektive ist dabei die Zufriedenheitsabfrage der jeweiligen Befragungsgruppe, wie sie auch in klassischen Mitarbeiter- und Kundenbefragungen zu finden sind. Auch diese Items werden, differenziert nach Befragungsgruppen, gesammelt im Manual dargestellt.

Die zentral verwendeten Konzepte – Lebensweltorientierung, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Sozialraumorientierung und Inklusion – werden ausführlicher behandelt und im Hinblick auf ihre Relevanz zum Forschungsgegenstand analysiert. Nachfolgend werden die entlang der Konzepte definierten Variablen veranschaulicht und die dazugehörigen Fragebogenkomplexe von Mitarbeitenden, Geschäftsführenden und Kunden dargestellt. Im An-

schluss werden die Ausprägungen der Antworten definiert und Hinweise zu abweichenden Deutungsmustern geliefert.
Zur Veranschaulichung dieser abstrakten Vorgehensweise wird nachfolgend die Verarbeitung der Variable „Arbeit“ aus dem Konzeptbereich „Lebensweltorientierung/ Individuum“ vorgestellt.

a) Zunächst erfolgt die ***Definition des Themenbereichs*** der „Lebensweltorientierung“:

„Lebensweltorientierte Soziale Arbeit sieht die AdressatInnen in ihrem Leben bestimmt durch die Auseinandersetzungen mit ihren alltäglichen Lebensverhältnissen“ (Grunwald/Thiersch 2011). Berücksichtigt werden dabei sowohl die Ressourcen als auch Probleme, Möglichkeiten und Einschränkungen, welche die Gestaltung der eigenen Lebensverhältnisse bestimmen. Arbeit als zentrale Einflussgröße der Alltagsgestaltung wird daher ebenfalls im Kontext von damit verbundenen Bewältigungsleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten betrachtet. Konkret wird so mithilfe des Konzepts der Lebensweltorientierung erfasst, welchen Einfluss das Anstellungsverhältnis in einer Integrationsfirma auf die subjektive beziehungsweise individuelle Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Erfragt wird diese Ebene aus Sicht der Mitarbeitenden und der Geschäftsführung. Die Stakeholder werden zu diesem Themenbereich nicht befragt, da sich dieser Gegenstand ihrem qualifizierten Einschätzungsbereich entzieht.

28

- Welchen **Einfluss hat die Arbeit auf die individuelle Zufriedenheit** der Mitarbeitenden?
- Wie wird das **Selbstbild der Mitarbeitenden durch die Arbeit beeinflusst**?
- Welchen **Einfluss hat die Arbeit auf den sozialen Interaktionsraum** der Mitarbeitenden?
- In welchem Maß **beeinflusst die Arbeit die persönliche Entwicklung** der Mitarbeitenden?

b) Im nächsten Schritt werden die zum Themenkomplex „Lebensweltorientierung/ Individuum“ ***operationalisierten Variablen „Arbeit“, „Freizeit“, „Anerkennung“, „Sozialer Interaktionsraum“ und „Persönliche Entwicklung“ im Kontext der befragten Gruppen und zugehörigen Items dargestellt***. Wie in der Übersicht ersichtlich, erfolgt zum Themenbereich „Individuum“ auf Ebene der Geschäftsführung eine Gesamteinschätzung, ohne dabei eine direkte Zuordnung zu den Variablen vorzunehmen.

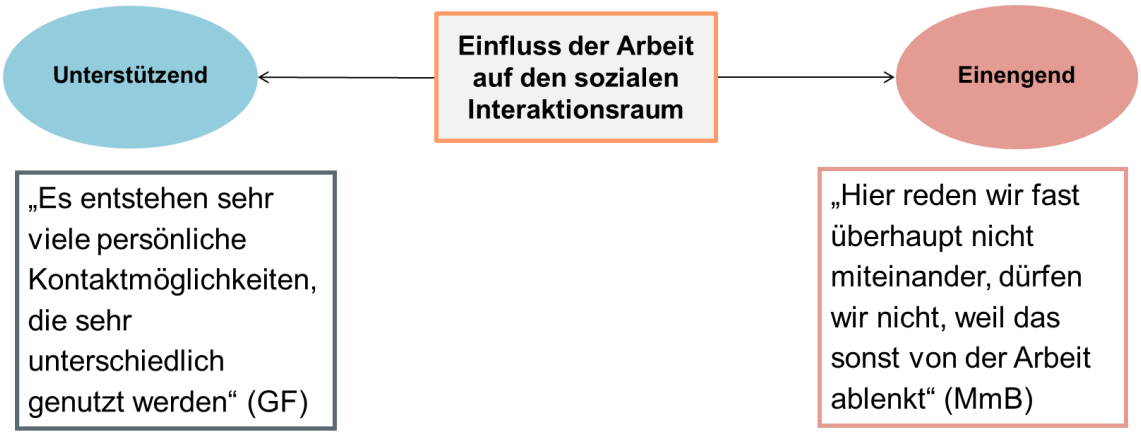
Tabelle 3: Beispiele für operationalisierte Items

Themenbereich	Items Mitarbeitende	Items Geschäftsführung
Arbeit	Ich bin froh, in meiner Firma arbeiten zu können. Die Arbeit steigert meine Lebenszufriedenheit.	Ein Arbeitsplatz auf dem 1. Arbeitsmarkt ist in unserer Gesellschaft eine wichtige Voraussetzung für gesellschaftliche Anerkennung. Das Integrationsunternehmen ermöglicht es Menschen in benachteiligten Arbeitsmarktsituationen, einen Beitrag in der Wertschöpfungskette zu leisten.
Freizeit	In meinem Leben sind Arbeit und Freizeit in einem guten Gleichgewicht.	
Anerkennung	Für meine Arbeit bekomme ich von anderen Menschen Anerkennung (Lob, Interesse …). Auf der Arbeit wird mir immer mehr zugetraut.	
Sozialer Interaktionsraum	Unter den Kollegen/ Kolleginnen haben wir einen guten Zusammenhalt. Durch die Arbeit habe ich viele neue Kontakte geknüpft.	
Persönliche Entwicklung	Im Rahmen meiner Tätigkeit erwerbe ich neue Fähigkeiten. Meine Arbeit macht mich selbstbewusster.	Die Strukturen in unserer Firma unterstützen die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen.

Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.

c) Nachfolgend findet sich eine exemplarische Darstellung der vorgenommenen **vergleichenden Kontrastierung** zum Zwecke der Skalenbildung. Der Komplex Lebensweltorientierung enthält ein Beispiel zur Variable „Sozialer Interaktionsraum“:

Abbildung 10: Kontrastierender Vergleich an einer Beispielvariable



Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.

d) Im Anschluss wird die Übersetzung der Items von der Originalversion in ***leichte Sprache*** tabellarisch dargestellt:

Tabelle 4: Beispiele für Items – original nach Ableitung und Übersetzung in leichte Sprache

Themenbereich	Items Mitarbeiter	Items Mitarbeiter (leichte Sprache)
Arbeit	Ich bin froh, in meiner Firma arbeiten zu können.	Ich bin stolz, in meiner Firma arbeiten zu können.
	Die Arbeit steigert meine Lebenszufriedenheit.	Durch meine Arbeit bin ich zufriedener.
Freizeit	In meinem Leben sind Arbeit und Freizeit in einem guten Gleichgewicht.	Ich arbeite. Und ich habe dennoch genug Freizeit.
Anerkennung	Für meine Arbeit bekomme ich von anderen Menschen Anerkennung (Lob, Interesse…).	Andere sagen zu mir: Du machst deine Arbeit gut.
	Auf der Arbeit wird mir immer mehr zugetraut.	Ich darf bei meiner Arbeit immer mehr Dinge selber machen.
Sozialer Interaktionsraum	Unter den Kollegen/ Kolleginnen haben wir einen guten Zusammenhalt.	Meine Kollegen und Kolleginnen und ich: Wir halten zusammen.
	Durch die Arbeit habe ich viele neue Kontakte geknüpft.	Durch die Arbeit habe ich neue Menschen kennengelernt.

Persönliche Entwicklung	Im Rahmen meiner Tätigkeit erwerbe ich neue Fähigkeiten. Meine Arbeit macht mich selbstbewusster.	Bei meiner Arbeit lerne ich neue Dinge dazu. Durch meine Arbeit habe ich mehr Selbstvertrauen.

Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.

e) Nachfolgend werden alle Variablen, wie am Beispiel „Arbeit“ unten stehend dargestellt, nochmals konkret ***definiert*** und auf ***theoretischer Grundlage*** beschrieben.

Tabelle 5: Definition und theoretischer Hintergrund am Beispiel „Arbeit“

Themenbereich	Erklärung
Arbeit	Der Begriff Arbeit beschreibt das „Tätigsein des Menschen (…), wobei unter wirtschaftlicher Zielsetzung Güter und Dienstleistungen erstellt werden, die zumeist vermarktet oder von der Allgemeinheit (Steuern, Subventionen) finanziert werden“ (Luczak 1998: S. 3). Arbeit dient somit objektiv der Existenzsicherung der Gesellschaft und des Individuums, subjektiv jedoch auch der Möglichkeit zur Selbstentfaltung, Autonomie und damit Persönlichkeitsentwicklung. Bestenfalls schafft sie Identifikation und Zugehörigkeit. Im Hinblick auf Menschen mit Behinderung und deren Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ist in der Behindertenrechtskonvention (BRK) daher dezidiert von der Abkehr von „Sonderarbeitswelten“ hin zu einer integrativen, offenen Arbeitswelt die Rede. Arbeit schafft Struktur und Zugehörigkeit, wodurch „schon wenige Stunden (…) eine heilsame Wirkung haben“ (Gredig 2015: S. 118) können. Arbeitgeber finden sich im Kontext der Beschäftigung von Arbeitnehmern dabei immer mit sozialen und wirtschaftlichen Ansprüchen konfrontiert. Während die Unterstützung sozialer Aspekte durch Unternehmen im Gesetz der Fürsorgepflicht (§§ 617 bis 619 BGB) festgeschrieben ist, müssen Integrationsfirmen, aufgrund der Bandbreite an Leistungsniveaus und Bedarfen, jedoch weit mehr als diese grundlegenden Schutzpflichten einhalten.

Quelle: IfaS 2015; Projekt Integrationsfirmen.

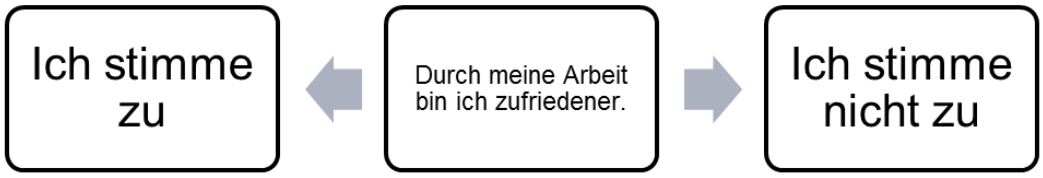
f) Im finalen Schritt werden zunächst ***Zitate*** aus den Interviews mit den Mitarbeitenden und Geschäftsführenden vorgestellt. Darauffolgend wird die ***leitende Hypothese*** abgebildet. Die verwendeten Items werden abschließend im Hinblick auf ihre ***Extrempole (positiv/ negativ) definiert und Deutungshinweise*** zur Einordnung in den jeweiligen Kontext oder zur Ausprägung des Items geliefert. Die exemplarische Darstellung erfolgt auch hier entlang der Variable „Arbeit“.

„Lieber geh ich arbeiten, als nur zuhause auf dem Stängele zu sitzen und zu warten. Das ist das Schlimmste was es gibt … Wie bestellt und nicht abgeholt. Tagein und tagaus nichts los, das ist tödlich."

„Ein Leben ohne Arbeit ist kein lebenswertes Leben … Arbeit bedeutet Struktur im Alltag, Kontakt zu Menschen allgemein, Erfolge und Misserfolge zu erleben, die Gefühlswelt erweitert sich."

„Je größer die Zufriedenheit des Mitarbeitenden über die Beschäftigung in der Integrationsfirma, desto höher fällt die gesamte Lebenszufriedenheit aus."

Abbildung 11: Beispieldarstellung für Extrempole und Deutungshinweise



Die höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen durch die Beschäftigungsmöglichkeit wird als positiv gewertet.	**Deutungshinweise** Arbeit hat einen hohen Einfluss auf die gesamte Lebenszufriedenheit. Die Wahrnehmung von einem Zuwachs an Zufriedenheit durch die Arbeit ist damit ein guter Indikator für die Qualität des Beschäftigungsverhältnisses.	Der fehlende Zuwachs an Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen durch die Beschäftigungsmöglichkeit wird als negativ gewertet.

Quelle: IfaS 2016; Manual zum Reportingtool.

Entsprechend dieser Darstellungsabfolge werden im Manual alle 21 Variablen operationalisiert und die dazugehörigen Items definiert. Im letzten Kapitel des Kompendiums finden sich zudem Hinweise zur Verknüpfung der nicht-monetären und monetären Faktoren zu Key Performance Indicators (KPIs).

3.3 Interpretationsmöglichkeiten der Key Performance Indicators

Kennzahlen setzen zwei und mehr Größen miteinander in Beziehung. Dabei ist die einzelne Betrachtung von Kennzahlen wenig aussagefähig. Kennzahlen unterstützen ein Unternehmen dabei, Vergleiche zu ziehen und das Verhältnis der verwendeten Ausgangsinformationen zueinander zu beurteilen (Schuster/Rüdt von Collenberg (2015: 70). Die Qualität von Kennzahlen ist damit abhängig von der Gestaltung des zugrundeliegenden Informationssystems: Je genauer und spezifischer dies gestaltet ist, desto höher zeigt sich die spätere Passung und damit die Aussagekraft. Üblich sind Kennzahlberechnungen aus verschiede-

nen Perspektiven, um keine Teilinformationen zu vernachlässigen. Erschwerend für eine Kennzahlenanalyse kommt hinzu, dass keine einheitliche Definition für eine Kennziffer existiert, so dass stets die Berechnungsgrundlage, auf der die Kennziffer aufbaut und die Methodik beachtet werden sollten. Unzureichend aufgestellte Kennzahlen, bei denen sich darüber hinaus der theoretische Hintergrund als nicht stimmig erweist, führen zu einer inadäquaten Interpretation (Heesen/Gruber 2014: 111f.).

Idealerweise basieren Interpretationen auf einer Kombination aus mehreren Einzelkennzahlen, die sowohl quantitative als auch qualitative Informationen vereinen (Heesen/Gruber 2014). Üblicherweise werden Kennzahlen für ein Unternehmen gebildet, um die finanzielle Grundstruktur mit Vermögen, Kapital und Liquidität beziehungsweise Finanzkraft zu beurteilen. Erfolgskennzahlen beziehen sich auf Ertragsquoten, Bezugsgrößen zum Personalkosteneinsatz und Abschreibungen (Heesen/Gruber 2014). Weitere spezifischere Kennzahlen beziehen sich jeweils auf unterschiedliche Perspektiven, wie die der Kunden, der Geschäftsprozesse und Potentiale. Sofern eine gesellschaftliche Sichtweise integriert wird, belangt dies Aspekte ökologischer Ressourcenverwendung und Nachhaltigkeit (Krause 2016).

Hinweise auf soziale Sichtweisen, die für Integrationsunternehmen als Erfolgsfaktoren gelten können, liefern einerseits Ansätze aus der Literatur zu Non-Profit und Stiftungen (Fritsch 2007; Stahl 2015). Neben Basis-Kennzahlen wird versucht, über Konstrukte wie Innovationsorientierung, Flexibilität und Orientierung auf Anspruchsgruppen der gesellschaftlichen Perspektive gerecht zu werden. Diese Ideen spiegeln sich in der von der betriebswirtschaftlichen Seite her orientierten Literatur in Ansätzen wie dem Social Reporting Standard (SRS) oder dem Social Accounting and Auditing (SAA)-Ansatz, aber auch der Corporate Social Responsibility und Berichtsvorlagen, die durch die Global Reporting Initiative entwickelt wurden (Schober/Then 2015: 11ff.). Über reine Cost-Effectiveness- und Cost-Benefit-Analysen hinausgehende Ideen vereinen sich aus sozialwissenschaftlicher Perspektive unter Social Impact Measurement (Schober/Then 2015: 9f.).

In der vergangenen Dekade setzt sich insbesondere der für die Bewertung von sozialen Projekten und Programmen entwickelte Ansatz des Social Return on Investment (SROI)-Ansatz durch. Zentral beim SROI ist die detaillierte Erstellung eines Wirkungsmodells, bei dem möglichst alle Wirkungen (sowohl monetäre als auch nicht-monetäre) bei möglichst allen Stakeholdergruppen erfasst und kausal auf das soziale Projekt oder Programm zurückgeführt werden. Die Erfassung des gesellschaftlichen Nutzens wird umso genauer, je mehr Wirkungsebenen inhaltlich, strukturell und zeitlich erfasst werden können. Um diese Kausalwirkungen abzusichern, wird berücksichtigt, ob die jeweilige Wirkung auf das soziale Projekt zurückzuführen ist oder auch ohne das Projekt eingetreten wäre, die Berechnung des sogenannten „Deadweight“. Anschließend werden diese Wirkungen quantifiziert und in Geldeinheiten umgerechnet. Diese Monetarisierung ermöglicht, die Berechnung eines individuellen SROI-Wertes, der das Verhältnis der monetarisierten Wirkungen zum Aufwand, das heißt zur Investition, beschreibt. Diese Kennzahl gibt die gesellschaftliche Rendite oder Sozialrendite eines sozialen Projekts wider (Schober/Then 2015: 9).

Ausgangspunkt der Modellentwicklung waren Rechtfertigungen für öffentliche Investitionen und insbesondere Investoren in soziale Projekte und deren Frage nach der Wirksamkeit (The Roberts Foundation, bekannt als REDF, USA) (Hall/Millo/Barman 2015: 919). Die bis zu die-

sem Zeitpunkt entwickelten Reportingsysteme waren für eine effektive Kommunikation mit den Stakeholdern ungeeignet. In den vergangenen Jahren wenden etliche Studien auch in Deutschland das SROI-Modell an, wie beispielsweise die bundesweite Studie zur Sozialbilanz von Werkstätten für behinderte Menschen 2013 (Halfar/Wagner/Sambale 2013). Die Ergebnisse zeigen, dass aus gesellschaftlicher Sicht eine Wertschöpfung stattfindet. So ergibt sich in der Hochrechnung für die Studie zu Werkstätten für behinderte Menschen, dass Werkstätten der öffentlichen Hand Einnahmen und Einsparungen in Höhe von 6 Milliarden Euro im Vergleich zu Investitionen in Höhe von 5,6 Milliarden Euro verschaffen (Halfar/Wagner/Sambale 2013).

Die inhaltliche Ausgestaltung des SROI-Rahmenmodells kann sehr unterschiedlich ausfallen. Je mehr Wirkungen integriert werden, desto höher steigt die Komplexität des Modells und umso mehr Ressourcen und Stakeholder sollten Berücksichtigung finden. Den SROI-Befürwortern stehen in den vergangen Jahren auch vermehrt Kritiker gegenüber. Diese sehen eine hohe Komplexität beim Einbezug von vielen Stakeholdergruppen und mangelnde Kriterien zur Monetarisierung, was in der praktischen Anwendung häufig zu einer Auswahl, Priorisierung und Gewichtung von bestimmten Stakeholdern oder Stakeholdergruppen und damit Wirkungen führt, denen öffentliche Aufwendungen gegengerechnet werden können (Hall/Millo/Barmann 2015: 925ff.). Zudem sind die Wirkungserfassungen so aufwändig, dass in der Regel externer Unterstützungsbedarf besteht (Schober/Then 2015: 17; 21; 30).

34

Das hier entwickelte Kennzahlen- und Reportingtool orientiert sich in vielen Punkten an dem SROI-Ansatz und nutzt diesen als Rahmenmodell. Es ist Ziel der Analyse, die Wirkungen bei möglichst vielen Stakeholder-Gruppen zu erfassen und mittels Fragebogen-Erhebungen zu quantifizieren und analysieren. (Schober/Then 2015: 79ff). Der Zweck der Analyse des entwickelten Kennzahlen- und Reportinginstruments liegt weniger im wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn, sondern vielmehr in der Entwicklung eines handhabbaren Instruments zur Messung der Wertschöpfung von Integrationsfirmen. Die Integrationsfirmen sollen zukünftig fähig sein, dieses Instrument selbst anzuwenden, ohne nennenswerten Support von extern. Darüber hinaus ist die Breite der berücksichtigten Stakeholder-Gruppen begrenzt aufgrund unterschiedlicher Stakeholder-Strukturen bei den verschiedenen Integrationsfirmen, begrenztem Zugang zu bestimmten Stakeholdern (zum Beispiel B2B-Kunden) und unterschiedlicher Branchen der Integrationsfirmen (Schober/Then 2015: 20).

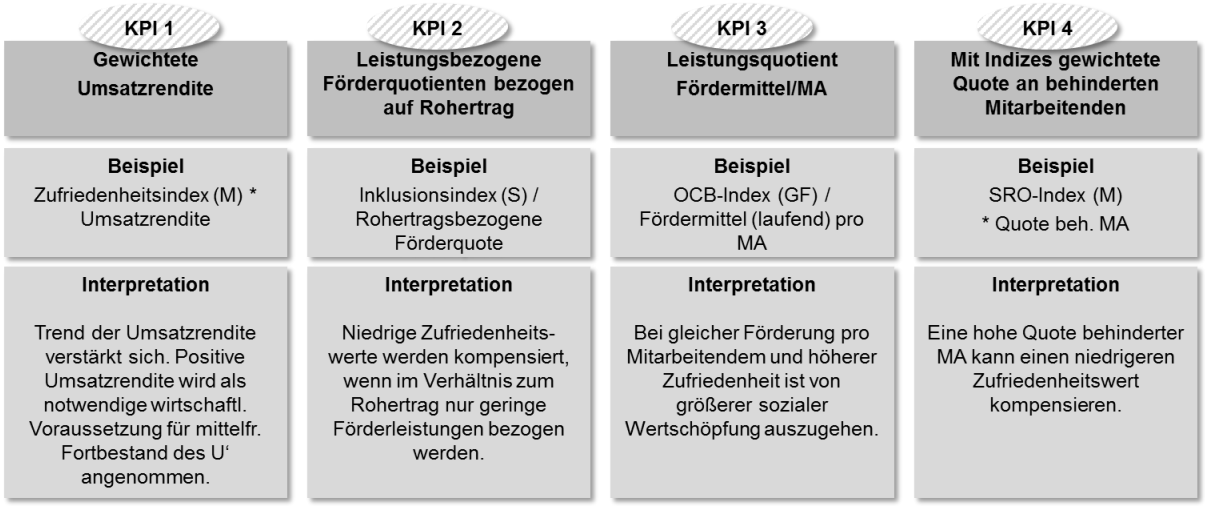
Da das Instrument von den Integrationsfirmen unter anderem auch zum standardisierten Controlling genutzt werden soll, werden anstatt eines allgemeinen individuellen SROI-Wertes für jedes Unternehmen mehrere standardisierte KPIs (Key Performance Indicators) berechnet, die die monetären Größen mit den nicht-monetären Größen ins Verhältnis setzen. Aus diesem Grund wird lediglich eine Quantifizierung der nicht-monetären Größen vorgenommen, auf eine Monetarisierung wird aber verzichtet.

Die für die Integrationsfirmen gebildeten Kennzahlen setzen sich aus monetären und sozialen Indikatoren zusammen. Die sozialen Indikatoren wurden theoriegeleitet erstellt und im Jahr 2015 in einer qualitativen Erhebung an Pilotfirmen verifiziert, so dass die Hintergrundfolie gewährleistet ist (siehe Kapitel 3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems). Die vier gebildeten KPIs aus monetären und sozialen Indikatoren setzen sich wie folgt zusammen:

- KPI 1: Gewichtete Umsatzrendite
- KPI 2: Leistungsbezogene Förderquotienten bezogen auf den Rohertrag
- KPI 3: Leistungsquotient Fördermittel/ Mitarbeitende
- KPI 4: Mit Indizes gewichtete Quote an behinderten Mitarbeitenden.

Abbildung 12 liefert zu den einzelnen vier KPIs nähere Details, Beispiele und Erläuterungen. Auch eine erste Interpretation ist gegeben. Durch die ausführlichen Inhalte des Manual (siehe Kapitel 3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems) können die individuellen Ergebnisse auf die firmenspezifische Ausrichtung hin und Gegebenheiten in Struktur der Mitarbeitenden und Stakeholder interpretiert werden.

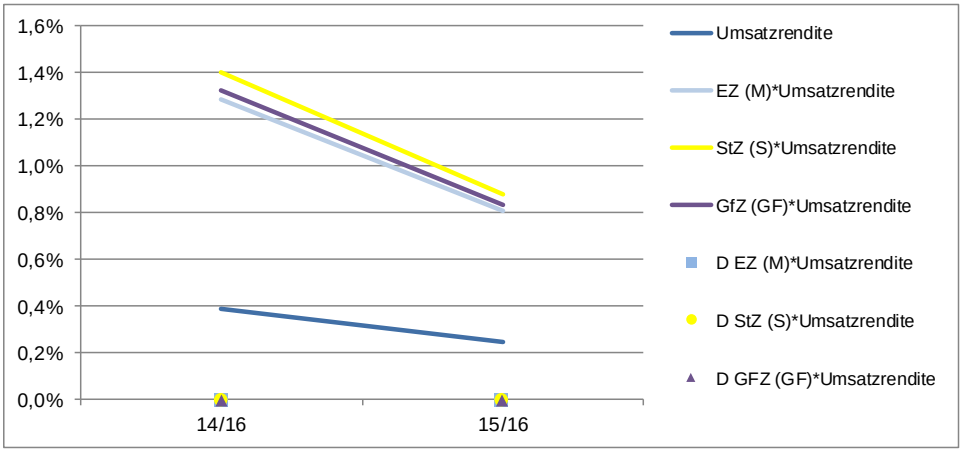
Abbildung 12: Interpretation der KPI



Quelle: IfaS/ ISM Oktober 2016; KPI.

Neben der inhaltlichen Ausrichtung der KPI besitzen diese sowohl tabellarisch als auch grafisch vier Betrachtungsperspektiven. Die **Ebene Gesamt** vermittelt eine Gesamtschau hinsichtlich des jeweiligen KPI über die drei einbezogenen Anspruchsgruppen Mitarbeitende, Stakeholder und Geschäftsführung hinweg. Die Anspruchsgruppen tragen zu einen Gesamtindikator bei. Diese Ebene eignet sich für generelle Vergleiche auf Gruppenebene.

Abbildung 13: Darstellung der Ebene Gesamt am Beispiel[9] von KPI 1



Quelle: IfaS/ ISM 2016; Graphische Darstellung im Kennzahlen- und Reportingtool.

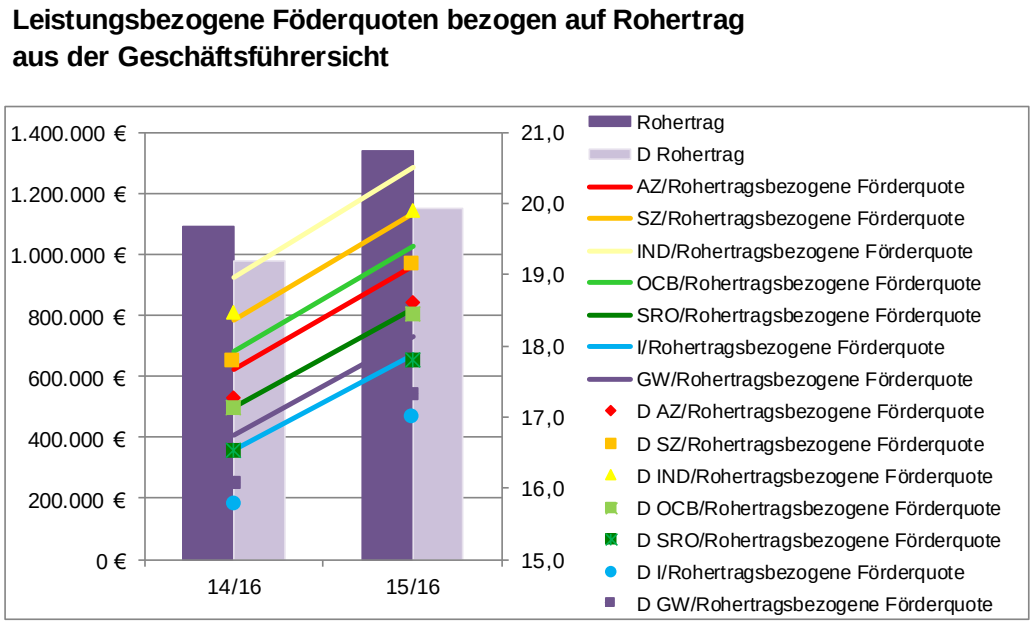
Interpretation des KPI 1

36 Die nicht-monetären Indizes werden mit Umsatzrendite multipliziert, das heißt, eine geringere Umsatzrendite kann durch hohe Zufriedenheitswerte kompensiert werden. Die soziale Wertschöpfungsleistung der Integrationsfirma wird gewürdigt. Dabei gilt jedoch die Grundannahme einer wirtschaftlichen Unternehmung, dass ein Minimum an Wirtschaftlichkeit als notwendige Voraussetzung für den Fortbestand einer Unternehmung gegeben sein muss. Eine negative oder neutrale „0“ Umsatzrendite führt zu einem KPI auf dem Niveau „0“. Eine Kompensation beziehungsweise sogar ein multiplikatorischer Effekt der sozialen Wertschöpfungsleistungen einer Integrationsfirma ist nur bei einer stabilen Geschäftslage erreichbar.

Die Geschäftsführung als übergreifende Sichtweise zwischen externer und interner Perspektive umfasst alle Indikatoren.

[9] Die Werte für die folgenden Darstellungen ( ) beruhen auf einer fiktiv errechneten sogenannten Fachtagsfirma. Rückschlüsse auf einzelne Integrationsunternehmen können nicht vorgenommen werden.

Abbildung 14: Darstellung der Ebene Geschäftsführung am Beispiel von KPI 2



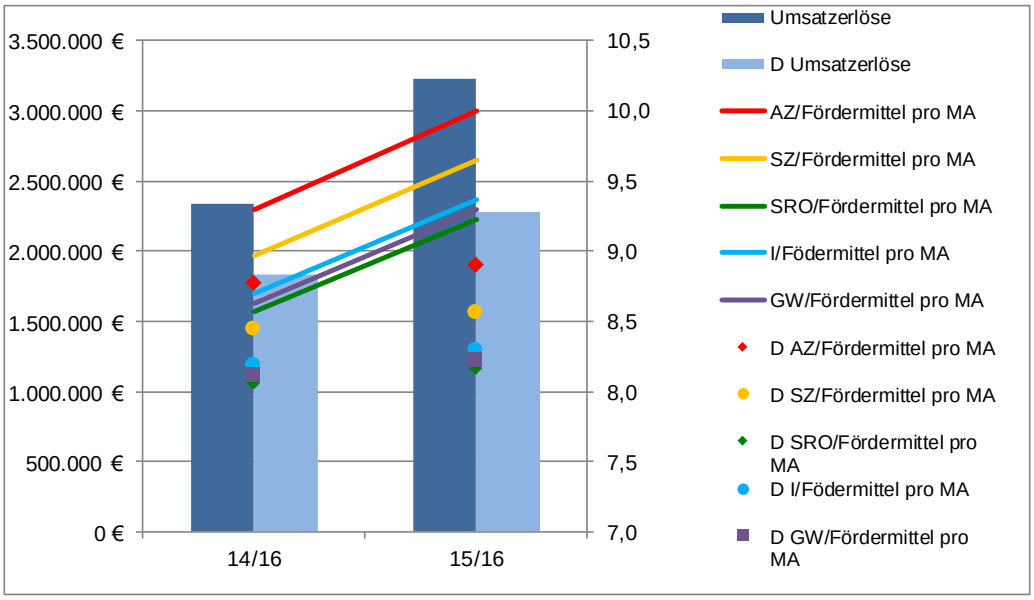
Quelle: IfaS/ ISM 2016; Graphische Darstellung im Kennzahlen- und Reportingtool.

Interpretation von KPI 2

Bei einer im Verhältnis zum Rohertrag niedrigen Fördersumme werden die sozialen Wertschöpfungsleistungen höher bewertet als bei hohen Förderquoten. Unternehmen, die mit weniger Fördermitteln niveaugleiche oder höhere soziale Ergebnisse generieren wie Unternehmen mit hohen Bezügen, schaffen eine höhere nicht-monetäre Wertschöpfung.

Im analogen Verfahren werden für die **Stakeholderperspektive** alle ermittelten Indikatoren zur Sichtweise auf die Außenwahrnehmung der Integrationsfirma dargestellt.

Abbildung 15: Darstellung der Ebene Stakeholder[10] am Beispiel von KPI 3



Quelle: IfaS/ ISM 2016; Graphische Darstellung im Kennzahlen- und Reportingtool.

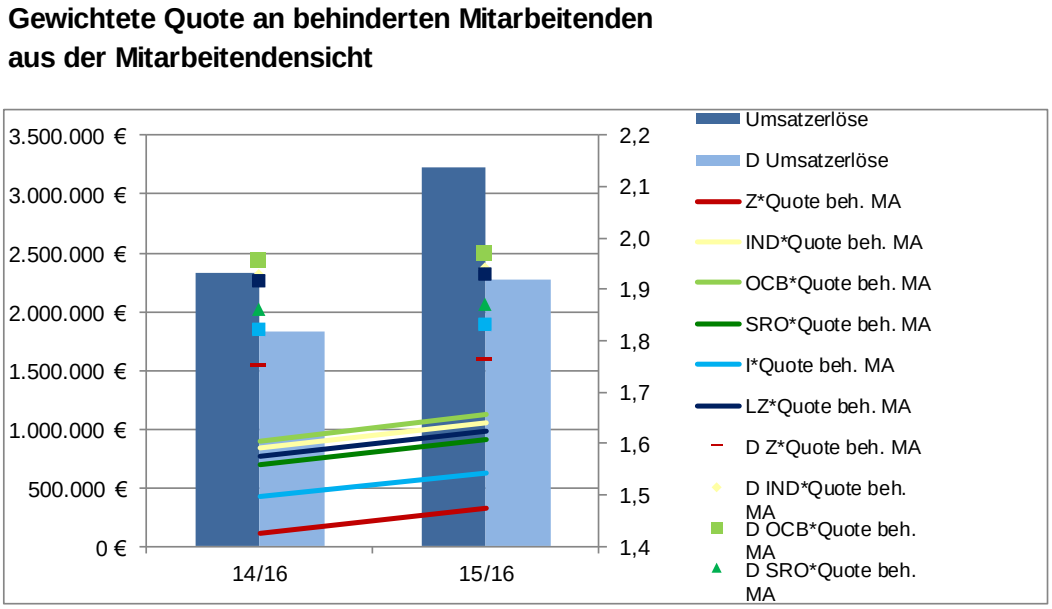
Interpretation KPI 3

Bei einer niedrigen Fördersumme je Mitarbeitendem werden die sozialen Wertschöpfungsleistungen höher bewertet als bei hohen Förderquoten. Unternehmen, die mit weniger Fördermitteln niveaugleiche oder höhere soziale Werte erreichen wie Unternehmen mit hohen Bezügen, bewirken eine höhere nicht-monetäre Wertschöpfungsleistung.

Die **Ebene Mitarbeitendenperspektive** zeigt in Bezug auf den jeweiligen Key Performance Indicator die detaillierten Ausprägungen der erfassten sozialen Indikatoren. Unterschiede im wahrgenommenen Leistungsniveau zwischen den sozialen Indikatorbereichen auf der Ebene der Mitarbeitenden werden so sichtbar.

[10] Abkürzung der Stakeholderindikatoren: Z = Zufriedenheit; LZ = Lebenszufriedenheit; IND = Individuum; OCB = Organizational Citizenship Behaviour; SRO = Sozialraum; I = Inklusion. Ausführungen zur Herleitung der Indikatoren sind im Bericht des Forschungsjahres 2014/2015 „Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg“ zu finden beziehungsweise im Kapitel „3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems“.

Abbildung 16: Darstellung der Ebene Mitarbeitende[11] am Beispiel des KPI 4



Quelle: IfaS/ ISM 2016; Graphische Darstellung im Kennzahlen- und Reportingtool.

Interpretation des KPI 4

Die Quote behinderter Mitarbeitender wird mit den nicht-monetären Indizes multipliziert. Unternehmen, die mit einer höheren Quote behinderter Mitarbeitender die gleiche soziale Wertschöpfung generieren wie Unternehmen mit einer niedrigeren Quote, leisten eine höhere nicht-monetäre Wertschöpfung.

Für jedes KPI sind die Sichtweisen Gesamt, Mitarbeitende, Stakeholder und Geschäftsführung tabellarisch auf einen Bereich konzentriert dargestellt beziehungsweise als eine grafische Cockpitseite. Diese Präsentationsform erleichtert Intergruppenvergleiche eines Indikators, zum Beispiel Inklusion, über die drei Perspektiven. Niveauunterschiede sind so leicht feststellbar innerhalb der Bezugsgruppen und im Vergleich zu den Gesamtdurchschnittswerten. Zusammen mit den im Kapitel „3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems“ beschriebenen Interpretationshilfen wird den Integrationsfirmen damit ein praktisches handhabbares Instrumentarium mit monetären und sozialen Indikatoren geliefert.

[11] Abkürzung der Mitarbeitendenindikatoren: Z = Zufriedenheit; LZ = Lebenszufriedenheit; IND = Individuum; OCB = Organizational Citizenship Behaviour; SRO = Sozialraum; I = Inklusion. Ausführungen zur Herleitung der Indikatoren sind im Bericht des Forschungsjahres 2014/2015 „Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg“ zu finden beziehungsweise im Kapitel „3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems“.

4 Konzipierung der Übergabe und der Fortführung des Kennzahlen- und Reportingsystems

4.1 Aspekte zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems

Nachdem das entwickelte Kennzahlen- und Reportingtool im Jahr 2016 in den vom KVJS betreuten Integrationsunternehmen in Baden-Württemberg zum Einsatz kam und sich bewährte, werden Aspekte zur dauerhaften Systemverwendung diskutiert. Durch die Konstruktion zur Abbildung der betriebswirtschaftlichen und sozialen Wertschöpfungsleistung einer Integrationsfirma wird generell eine detaillierte Sichtweise des jeweiligen Unternehmens möglich. Die Wertschöpfung wird anhand von KPIs aufgezeigt und eine Messung an objektiven Kriterien wird vorgenommen. Gleichzeitig ist erstmals eine Vergleichsgrundlage für die Leistungen der Integrationsfirmen geschaffen. Damit ergeben sich interne und externe Verwendungsziele.

Interne Verwendung

Hauptziel des Kennzahlen- und Reportingssystems ist eine interne Verwendung im Integrationsunternehmen, den Schuster & Rüdt von Collenberg (2015: 99) bei einer Eigenanalyse in der Firma als nützlich erachten. Das Unternehmen ist Experte über interne Vorgänge, organisatorische Hintergründe und Einflussfaktoren und so in der Lage, Beurteilungen über Kennzahlen, Analysen und den Umgang mit ihnen zu treffen beziehungsweise gegebenenfalls Veränderungsmaßnahmen einzuleiten.

40

- **Eigene Verwendung im Integrationsunternehmen:** Das Tool stellt die monetäre und soziale Leistungsfähigkeit detailliert dar und bietet darüber hinaus für Integrationsfirmen, die die Geschäftsbilanz über Steuerberater abwickeln und häufig wenig Kapazitäten besitzen, die Chance, das System als internes laufendes Controllingsystem zu nutzen. An vorderster Stelle während der Entwicklung stand die Anwendungsfreundlichkeit, die durch die Konstruktion mithilfe des gängigen Microsoft Office Tools Excel gewährleistet wird. Individuelle Erweiterungen des Systems sind ebenso wie zusätzliche separate Auswertungen möglich.
- **Datensicherheit:** Jedes Integrationsunternehmen erhält eine Datei mit firmeneigenen Werten und konsolidierten Durchschnittswerten sowie Branchenvergleichsdaten.
- **Darstellung der Wertschöpfung:** Die soziale und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Integrationsunternehmens wird tabellarisch und grafisch dargestellt. Dabei sind die einzelnen Kennwerte separat zu betrachten und gleichzeitig sind verschränkte Leistungskennzahlen ausgewiesen.
- **Verbesserungspotential:** Das Kennzahlen- und Reportingsystem bietet die Chance, konkrete Handlungsfelder zur Verbesserung zu identifizieren.
- **Interpretationshilfen:** In das Kennzahlen- und Reportingtool sind unterstützende Texte zur Wertinterpretation und den zugrunde liegenden Konstrukten integriert, um die Interpretation für das Integrationsunternehmen zu erleichtern. Zusammen mit dem Manual (siehe Kapitel 3.2 Das Manual als anwendungsorientierte Unterstützung zur Verwendung des Kennzahlen- und Reportingsystems) werden die Integrationsfirmen so in die

Lage versetzt, das System eigenständig anzuwenden. Dem Einsatz und der Entwicklung von Kennzahlen sind keine Grenzen gesetzt, relevant ist jedoch einerseits die Genauigkeit, mit welcher die Kennziffer konstruiert ist, um die Leistung zu messen und darzustellen. Andererseits die Kompetenz und die […] Fähigkeit, Erkenntnisse aus verschiedenen Kennziffern zu einem aussagestarken Gesamtbild zu verbinden." (Schuster/Rüdt von Collenberg 2015: 100).

Externe Verwendung

Außenstehende, wie externe Anspruchsgruppen oder Geldgeber, sind zur Beurteilung der Finanzlage, Situation und Entwicklung eines Unternehmens auf die Auskunftsbereitschaft der Firma angewiesen. In Deutschland existieren zwar Vorschriften zur Datenveröffentlichung, die durch das HGB geregelt werden. KMU, zu welchen die Integrationsunternehmen in Baden-Württemberg zählen, sind nach § 326 HGB nur zur jährlichen Veröffentlichung der Bilanz und des Bilanzanhangs verpflichtet. Die Bekanntmachung der Gewinn- und Verlustrechnung wird nicht gefordert. Als veröffentlicht gilt dabei die Anzeige im Bundesanzeiger (Weidmann/Kohlhepp 2011: 110). Außenstehende sind für aussagekräftige interne Kennzahlen auf die Mitwirkung und Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit dem Unternehmen angewiesen.

Je nach Anspruchsgruppe liegt ein unterschiedlich tiefes Interesse hinsichtlich der Beurteilung der Situation und Finanzlage eines Unternehmens vor. Das stärkste Interesse zeigen die an der Finanzierung der Geschäftsabläufe beteiligten Partner. Zu dieser Gruppe zählen Eigner (Aktionäre beziehungsweise Gesellschafter), Banken und Lieferanten (Schuster/Rüdt von Collenberg 2015: 100-102). Für die Integrationsunternehmen in Baden-Württemberg klassifiziert sich der KVJS als ein bedeutender Stakeholder. Der KVJS, der in landespolitischem Auftrag die Zuschüsse der Integrationsunternehmen aus der Ausgleichsabgabe finanziert, besitzt durch die Verteilung von öffentlichen Geldern und des damit einhergehenden sachrichtigen Einsatzes sowie insbesondere des verantwortungsvollen Schaffens einer langfristigen Beschäftigungsperspektive von Schwerbehinderten ein sehr großes Interesse an der aktuellen Situation und zukünftigen Entwicklung des Integrationsbetriebes. Ähnlich eines Gläubigers steht die Bewertung einer Risikoeinschätzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg des Integrationsbetriebs für den KVJS im Vordergrund.

Die Nutzung des Systems ist neben der internen Anwendung auch extern gegenüber dem KVJS und anderen externen Anspruchsgruppen, wie Kunden, Lieferanten, weiteren Finanzgebern angedacht.

- **KVJS:** Das Kennzahlen- und Reportingsystem wird als Grundlage für Jahresgespräche mit der Geschäftsführung der Integrationsfirma dienen, um die monetäre und nichtmonetäre Wertschöpfungsleistung des jeweiligen Integrationsunternehmens zu ermitteln. Zu Beginn des kommenden Kalenderjahres ist geplant, die baden-württembergischen Förderrichtlinien dahingehend zu ändern.
- **Andere Anspruchsgruppen:** Das Kennzahlen- und Reportingsystem steht der Integrationsfirma zur Verfügung und kann in freier interner Entscheidung zur Akquise und Begründung des Förderanspruchs weiteren externen Anspruchsgruppen vorgelegt werden.

So gelingt möglicherweise die Gewinnung weiterer Stakeholder und das Empfangen weiterer Zuschüsse und Fördergelder, was das Integrationsunternehmen zu stärkerer unternehmerischer Unabhängigkeit führt.

4.2 Szenarien zur Fortführung des Kennzahlen- und Reportingsystems

Vier Szenarien der Fortführung des Kennzahlen- und Reportingsystems werden identifiziert wie Abbildung 17 näher erläutert.

Abbildung 17: Szenarien zur Fortführung des Kennzahlen- und Reportingsystems

	Szenario	+	-	Datensicherheit
A	Durchführung ausschließlich durch KVJS	- KVJS hat guten und direkten Kontakt zu IU - Autorisiert Vorgaben zu machen - Wenig Abstimmungsbedarf	- Hoher zusätzlicher Personal- u. Arbeitsaufwand	- KVJS kann überprüfen, ob Daten korrekt angegeben werden
B	Auslagerung einzelner APs an IU	- Arbeitsaufwand wird besser verteilt - Mehr Eigenverantwortung und Verständnis für das System - Keine zusätzlichen Kosten	- Weniger Einsicht in das, was dann tatsächlich gemacht wird - Kein standardisierter Prozess - Höherer Arbeitsaufwand in IUs	- Datensicherheit unklar, da wenig Kontrolle darüber, was Unternehmen tatsächlich erfragen und angeben
C	Auslagerung einzelner APs an ext. Dienstleister	- Keine zusätzliche Arbeitslast für MA des KVJS - Spezialisten (zB IT, StB) können Prozessabschnitte mglw. optimieren	- Zusätzliche Kosten entstehen - Anzahl der Schnittstellen zwischen am Prozess Beteiligten nimmt zu, damit steigt Komplexität	- Datensicherheit gut, externe Kontrollinstanzen können installiert werden. - Daten bleiben bei ext. DL und können ggfs. anonymisiert an KVJS weiter geleitet werden
D	Durchführung ausschließlich durch ext. Dienstleister	- Gesamter Prozess wird von „einer Hand" standardisiert durchgeführt. - Kein zusätzlicher Arbeitsaufwand für KVJS	- Zusatzkosten entstehen - Akzeptanz bei Unternehmen mglw geringer, als wenn Projekt durch KVJS vorgegeben und durchgeführt wird.	- Datensicherheit gut, externe Kontrollinstanzen können installiert werden. - Daten bleiben bei ext. DL und können ggfs. anonymisiert an KVJS weiter geleitet werden

Quelle: ISM Oktober 2016; Übergabekonzept.

Die vier Fortführungsszenarien wurden in einem gemeinsamen übergreifenden Meeting mit den Instituten und dem KVJS intensiv dargelegt und erörtert. Der KVJS erhielt die Unterlagen zur internen Entscheidung im Anschluss.

Der KVJS entschied im Spätsommer 2016 eine Fortführung des Systems, wodurch gleichzeitig die zukünftigen Rahmenbedingungen festgelegt werden.

In den folgenden beiden Kalenderjahren 2017 und 2018 findet eine jährliche Abfrage der BWL-Kennzahlen durch einen externen Dienstleister statt. Der Zeitpunkt der jährlichen Abfrage wird auf September des jeweiligen Jahres festgelegt. Die Befragung wird zukünftig voraussichtlich in zweijährigem Turnus im Frühjahr zwischen Februar und Juni durchgeführt. Zudem gilt es zu klären, welche Unterstützungsleistungen durch wen erbracht werden können beziehungsweise welche personelle Kapazität dadurch für die Integrationsunternehmen notwendig ist.

5 Fazit

Im Jahr 2015 initiierte der KVJS das forschungsgestützte Entwicklungsprojekt „Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg“, welches von den beiden Instituten IfaS und ISM in gemeinsamer Verantwortung durchgeführt wurde. Der erste Projektabschnitt endete mit der Vorlage eines anwendungsorientierten Systems von betriebswirtschaftlichen und sozialen Messgrößen, die im Jahr 2016 einem landesweiten Praxistest in den baden-württembergischen Integrationsfirmen unterzogen wurden. Das System ermöglicht damit erstmalig eine umfassende mehrdimensionale Darstellung der individuellen Leistungsfähigkeit von Integrationsfirmen.

Die Entwicklung des Reportingtools erfolgte in enger Kooperation mit den zukünftigen Anwendern und Nutzern. Ein Testrollout mit 14 Integrationsfirmen im Projektjahr 2015 ermöglichte eine umfangreiche Rückmeldung der Tester hinsichtlich Anwenderfreundlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Instruments. Verbesserungsvorschläge und Anregungen konnten somit direkt eingearbeitet werden. Die erste umfassende Anwendung des Kennzahlen- und Reportinginstruments durch nahezu alle Integrationsunternehmen in Baden-Württemberg fußt demnach auf einem fundierten Entwicklungs- und Evaluationsprozess.

Ein Forschungsbericht über den ersten Projektabschnitt liegt als Publikation vor[12], der Evaluationsbericht über den zweiten Projektabschnitt wird zum 31. Dezember 2016 abgegeben. Die Ergebnisse des Testrollouts des Jahres 2016 wurden zwischenzeitlich den beteiligten Firmen übermittelt. Somit wurden zwischenzeitlich die Schritte 1 - 3 der Ausschreibung (1. Entwicklung von Basiskonzepten, 2. Entwicklung eines umsetzungsfähigen Gesamtkonzepts und 3. Erprobung und Auswertung des entwickelten Kennzahlen- und Reportingkonzepts) durchgeführt.

Mit Abschluss der Projektlaufzeit folgt nun die tatsächliche Implementierung und Anwendung durch die Integrationsunternehmen im eigenen Unternehmensprozess. Der KVJS hat bereits einen klaren Anwendungsbereich für das Kennzahlen- und Reportinginstrument identifiziert. Dieses soll zukünftig als Basis für die Jahresgespräche zwischen KVJS und Integrationsunternehmen herangezogen werden. Weitere zukünftige Anwendungsbereiche ergeben sich in der Anwendung als intern laufendes Controllingsystem und der damit einhergehenden Identifikation von Verbesserungspotentialen innerhalb des Integrationsunternehmens. Zudem kann dieses als externes Kommunikationsmittel beispielsweise für die Akquise weiterer Fördermittel herangezogen werden. Die Analyse von Längsschnittdaten ermöglicht zudem eine vergleichende interne Perspektive. Auch können implementierte Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Die vertiefende Auseinandersetzung mit dem Kennzahlen- und Reportinginstrument als grundlegende Voraussetzung wird letztlich zeigen, welchen Mehrwert die Integrationsunternehmen generieren können.

[12] Kuhn, M./Schäfer-Walkmann, S. et al. 2016. Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg. Herausgegeben vom Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg. Stuttgart.

6 Ausblick

Aus methodischer Perspektive ergeben sich aufbauend auf die nun vorliegende umfassende Datenbasis weitere Aufgabenfelder und Möglichkeiten.

Teilprojekt Validierung des Kennzahlen- und Reportingskonzepts für Integrationsfirmen

Ein wesentliches Ergebnis der Testphase ist die Notwendigkeit, insbesondere die sozialen Wertschöpfungsindikatoren einer Validierung zu unterziehen und in diesem Zusammenhang die Güte und Aussagekraft der im Tool verwendeten Erhebungsinstrumente kritisch zu überprüfen.

Für die Validierung der sozialen Wertschöpfungsindikatoren im Jahr 2017 wurde ein quasi-experimentelles Design vorgeschlagen, was eine Beteiligung der Integrationsfirmen voraussetzt. Zur Rekrutierung der Teilnehmer sind zwei Vorgehensweisen denkbar:

1. entweder man unterbreitet den Integrationsfirmen das Angebot, an der Validierung mitzuwirken und zieht dann aus den Interessierten eine Quotenstichprobe, die Branche, Größe und Region berücksichtigt (analog dem Vorgehen im ersten Projektabschnitt),
2. oder man verfährt im Sinne des Theoretical Sampling und spricht die Integrationsfirmen direkt an. Dabei sind ebenfalls die genannten Auswahlparameter entscheidend, zusätzlich wird darauf geachtet, insbesondere auf diejenigen Integrationsfirmen zuzugehen, in denen der Fragebogenrücklauf bei der Mitarbeiterbefragung besonders hoch war.

Als Stichprobengröße haben sich 12 bis 14 Integrationsfirmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit bewährt. Die Teilnahme an dem Forschungsprojekt bedeutet:

1. die Bereitschaft, einmal im Quartal an einer circa dreistündigen Arbeitssitzung teilzunehmen, die Tests zu planen und die Zwischenergebnisse zu diskutieren. Die Sitzungstermine werden zu Projektbeginn kommuniziert, die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung, inklusive Ergebnissicherung liegen beim Institut.
2. die Bereitschaft, im Projektzeitraum eine weitere Mitarbeiter/innenbefragung mit einem geänderten Fragebogen durchzuführen und gleichzeitig die Ergebnisse des Testrollouts für Auswertungszwecke zur Verfügung zu stellen.
3. einer Auswahl von Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung die Teilnahme an zwei Validierungssitzungen (während der Arbeitszeit) zu ermöglichen.

Die Daten werden inhaltsanalytisch beziehungsweise statistisch ausgewertet und trianguliert, das heißt in einem mehrstufigen Prozess aufeinander bezogen.

Im Rahmen der Validierung werden die angepassten Erhebungsinstrumente im Feld unter den gleichen Bedingungen getestet, wie sie auch während des Testrollouts herrschten (paper pencil). Die Daten werden in eine Testversion des Reportingtools eingepflegt, was einen

systematischen Vergleich der Ergebnisse ermöglicht. Dabei werden insbesondere die folgenden Fragestellungen überprüft:

- Messen die Variablen das, was sie messen sollen?
- Sind die Variablen trennscharf und eindeutig (unmissverständlich) formuliert?
- Welche Unsicherheiten beziehungsweise Schwierigkeiten kommen im Laufe der Befragung auf?
- Welche zeitlichen Ressourcen binden die Erhebungswellen?

In einem Workshop mit den Geschäftsführungen/Projektleitungen werden die Ergebnisse des Testrollouts und der Validierungsstudie miteinander verglichen und vor dem Hintergrund des Manuals interpretiert. Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft, die eigenen Daten offen zu legen. Der Austausch über die Interpretation der Ergebnisse deckt Unstimmigkeiten und Mehrdeutigkeiten ebenso auf wie diejenigen Variablen und Kennzahlen, die unstrittig sind.

Außerdem wird die Praxis regelmäßig durch Fokusgruppen am Forschungsprozess beteiligt. Inhalte sind: 1. Variablenset zur Messung der sozialen Wertschöpfung, 2. Interpretation sozialer Wertschöpfung, 3. Prozesse zur Datengewinnung in Integrationsfirmen, 4. Abschließende Reflexion und Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Implementierung.

Zum Abschluss der zwölfmonatigen Validierungsphase wird gemeinsam mit dem ISM überlegt, wie die Ergebnisse möglichst ressourcenschonend in das Reportingtool und das Manual eingearbeitet werden.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf des PDCA-Zyklus im Detail 6
Abbildung 2: Ablauf des Roll-Out 2016 9
Abbildung 3: Mehrwert des Kennzahlen- und Reportingsystems 10
Abbildung 4: Struktur des Kennzahlen- und Reportingsystems 11
Abbildung 5: Die drei sozialen Betrachtungsebenen der sozialen Wertschöpfung 17
Abbildung 6: Rücklauf 2016 20
Abbildung 7: Feedback und resultierende Anpassungen während der Erhebungsphase 21
Abbildung 8: Feedback und Anpassungen nach der Erhebungsphase 22
Abbildung 9: Prozess der sozialen Wertschöpfung und Aufbau des Manuals 26
Abbildung 10: Kontrastierender Vergleich an einer Beispielvariable 30
Abbildung 11: Beispieldarstellung für Extrempole und Deutungshinweise 32
Abbildung 12: Interpretation der KPI 35
Abbildung 13: Darstellung der Ebene Gesamt am Beispiel von KPI 1 36
Abbildung 14: Darstellung der Ebene Geschäftsführung am Beispiel von KPI 2 37
Abbildung 15: Darstellung der Ebene Stakeholder am Beispiel von KPI 3 38
Abbildung 16: Darstellung der Ebene Mitarbeitende am Beispiel des KPI 4 39
Abbildung 17: Szenarien zur Fortführung des Kennzahlen- und Reportingsystems 42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: BWL-Abfrage - Auswahl der Kennzahlen 13
Tabelle 2: Übersicht zu Dimensionen und Variablen der Befragungsinstrumente 18
Tabelle 3: Beispiele für operationalisierte Items 29
Tabelle 4: Beispiele für Items – original nach Ableitung und Übersetzung in leichte Sprache 30
Tabelle 5: Definition und theoretischer Hintergrund am Beispiel „Arbeit“ 31

Quellenverzeichnis

Becker, J./Berning, W./Kahn, D. (2012): Projektmanagement. In: Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7. korrigierte und erweiterte Auflage. Springer Gabler. Berlin Heidelberg, S. 17 - 46.

Capaldo, G./Rippa, P. (2008). A planned-oriented approach for ERP implementation strategy selection. In: Journal of Enterprise Information Management, Vol. 22, Iss. 6, pp. 642 - 659.

Eisenreich, T./Halfar, B./Moos, G. (2004). Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen. Nomos. Baden-Baden.

Feldhusen, J./Gebhardt, B. (2008). Product Lifecycle Management für die Praxis. Ein Leitfaden zur modularen Einführung, Umsetzung und Anwendung. Springer. Berlin Heidelberg.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitman/Cambridge University Press (2010). New York, USA.

Fritsch, N. (2007). Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement. Erfolgsfaktorenforschung in Nonprofit-Sektor. Gabler. Wiesbaden.

Greiling, D. (2009). Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen. Gabbler. Wiesbaden.

Halfar, B./Moos, G./Schellberg, K. (2014): Controlling in der Sozialwirtschaft. Nomos. Baden-Baden.

Halfar, B./Wagner, B./Sambale, M. (2013). Social Return on Investment (SROI) 2013. Bundesweite Studie der BAG WfbM, Ergebnisbericht. Eigenverlag, Frankfurt a. M.

Hall, M./Millo, Y./Barman, E. (2015). Who and What Really Counts? Stakeholder Prioritization and Accounting for Social Value. In: Journal of Management Studies, Vol. 52, Iss. 7 November, pp. 907 - 934. http://dx.doi.org/10.1111/joms.12146

Hansmann, H./Laske, M./Luxem, R. (2012). Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-out. In: Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M. (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7. korrigierte und erweiterte Auflage. Springer Gabler. Berlin Heidelberg, S. 277 - 302.

Heesen, B./Gruber, W. (2014). Bilanzanalyse und Kennzahlen. Fallorientierte Bilanzoptimierung. 4., aktualisierte Aufl. Springer Gabler. Wiesbaden.

Jorgenson, P. (2014). Big Bang vs. Phased Rollout: Which ERP Implementation Strategy Is Best? In: Inside-ERP (Hrsg.), http://it.toolbox.com/blogs/inside-erp/big-bang-vs-phased-rollout-which-erp-implementation-strategy-is-best-62060; Stand: 18.11.2016

Kostka, C. (2016). Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte. Carl Hanser. München.

Kostka, C./Kostka, S. (2015), Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). In: Kaminske, G. F.: Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Hanser. München, S. 131 - 152.

Krause, H.-U. (2016). Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management. Ein umfassendes Kompendium kompakt erklärter Key Performance Indicators. De Gruyter Oldenbourg. Berlin.

Kuhn, M./Schäfer-Walkmann, S./Burde, B./de Jong, N./Höbel, G./Kron, K./Lepthin, J. (2016). Mehrdimensionale Erfassung der Unternehmensleistung von Integrationsfirmen in Baden-Württemberg. Abschlussbericht. In: KVJS Forschung (Hrsg.). KVJS Eigenverlag, Stuttgart.

KVJS (Hrsg.) (2016). Geschäftsbericht 2015/16. Zahlen - Daten - Fakten zur Arbeit des Integrationsamtes.
http://www.kvjs.de/fileadmin/publikationen/schwerbehinderung/Geschaeftsbericht-2015-16.pdf; Stand: 14.11.2016

KVJS (Hrsg.) (2015). Geschäftsbericht 2014/15. Zahlen - Daten - Fakten zur Arbeit des Integrationsamtes.
http://www.kvjs.de/fileadmin/publikationen/schwerbehinderung/Geschaeftsbericht-2015-16.pdf; Stand: 14.11.2016

Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. In: Journal of Information Technology, Vol. 19, No. 1, pp. 4 - 20.

Mehrjerdi, Y. Z. (2010). Enterprise resource planing: risk and benefit analysis. In: Business Strategy Series, Vol. 11, Iss 5, pp. 308 - 324

Okrent, M. D./Vokurka, R. J. (2004). Process mapping in successful ERP implementation. In: Industrial Management & Data Systems, Vol. 104, No. 8, pp. 637 - 643.

Ratasiewicz, D. (2013). Schnelleinsteig Finanzbuchhaltung. Alles Wichtige zu Buchführung, Umsatzsteuer, Betriebswirtschaftlicher Auswertung. 3. überarbeitete Auflage. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Freiburg.

Schuster, T./Rüdt von Collenberg, L. (2015). Finanzierung: Finanzberichte, -kennzahlen, -planung. Springer Gabler. Berlin Heidelberg

Stahl, B. (2015). Stakeholderorientierte Führung großer Stiftungen. Ein kausalanalytischer Erklärungsansatz der Stiftungsperformance. Schriftenreihe der HHL Leipzig Graduate School of Management. Springer Gabler. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) (2016). 7,6 Millionen schwerbehinderte Menschen leben in Deutschland. Pressemitteilung Nr. 381/16, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/10/PD16_381_227pdf.pdf?__blob=publicationFile; Stand: 14.11.2016

Trubel, E./Bastian, A. (2016). Qualitätsmanagement. Visuell verstehen, vermitteln und verankern. Lambertus, Freiburg.

Vogt, C. (2002). Intractable ERP: a comprehensive analysis of failed ERP projects. In: Software Engineering Notes, Vol. 27, No. 2, pp. 62 - 68.

Januar 2017

Herausgeber:
Kommunalverband für Jugend
und Soziales Baden-Württemberg
Postfach 10 60 22
70049 Stuttgart
www.kvjs.de
Geschäftsführung KVJS-Forschung
Heide Trautwein
Telefon: 0711 6375-716
Heide.Trautwein@kvjs.de

Verantwortlich:
Projektleitung KVJS-Integrationsamt
Bernhard Pflaum
Telefon: 0711 6375-311
Bernhard.Pflaum@kvjs.de

Institut für angewandte Sozialwissenschaften (IfaS)
Zentrum für kooperative Forschung
Prof. Dr. Susanne Schäfer-Walkmann
DHBW Stuttgart
Rotebühlstraße 131
70197 Stuttgart
Tel. 0711 1849-726
s.schaefer-walkmann@ifas-stuttgart.de

Steinbeis Transferzentrum Institute for
Science and Markets (ISM)
Zentrum für Empirische Forschung
Prof. Dr. Marc Kuhn
DHBW Stuttgart
Paulinenstraße 50
70178 Stuttgart
Tel. 0711 1849-745
kuhn@steinbeis-ism.de

Autoren:
Prof. Dr. Marc Kuhn, Prof. Dr. Susanne Schäfer-Walkmann,
Bianca Burde, Natalie de Jong, Kerstin Kron, Julia Lepthin,
Dr. Sarah Selinka

Bestellung/Versand:
Gabriele Forschner
Telefon: 0711 6375-285
Gabriele.Forschner@kvjs.de

KVJS
Kommunalverband für
Jugend und Soziales
Baden-Württemberg

Postanschrift
Postfach 10 60 22
70049 Stuttgart

Hausadresse
Lindenspürstraße 39
70176 Stuttgart (West)

Tel. 0711 63 75-0
www.kvjs.de