

# Inklusion als Unternehmensziel

## Die sozialetischen Verpflichtungen von Integrationsunternehmen

Arnd Schwendy

### *Abstrakt*

Ausgehend von den Erfahrungen der Gründer der Integrationsfirmen wird die derzeitige Selbstverständnis dieser gemeinnützigen Betriebe beleuchtet. Der Widerspruch zwischen dem Anspruch der UN-Konvention zu den Rechten behinderter Menschen auf einen Arbeitsplatz möglichst auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt und der gleichzeitigen Verknappung von Fördermitteln und sich daraus ergebende Herausforderungen beim Erreichen der Sozialetischen Standards der BAG der Integrationsfirmen wird beleuchtet. Auf die Bedeutung von Mitarbeiterfragen beim Erreichen eines guten Betriebsklimas wird verwiesen.

### **Start mit Selbsthilfefirmen**

Integrationsunternehmen, wie sie seit 2001 im Sozialgesetzbuch IX definiert wurden, sind ein Kind der Psychiatrie-Reform. Als in den 70iger Jahren des letzten Jahrhunderts die psychiatrischen Großanstalten humanisiert und verkleinert wurden, gewannen zwar viele Ex-Patienten mehr Freiheiten, sie fanden jedoch kaum Arbeit. Das Wirtschaftswunder mit seiner Vollbeschäftigung ging zu Ende, die Werkstätten für behinderte Menschen zeigten sich – abgesehen von einigen Ausnahmen – nicht in der Lage, den für sie neuen Personenkreis der „seelisch Behinderten“ angemessen zu beschäftigen. Aus dieser Not heraus schritten engagierte Mitarbeiter/innen von Kliniken und Psychosozialen Hilfsvereinen zur Selbsthilfe. Sie gründeten – unter pfiffiger Ausnutzung der Möglichkeiten, die die Arbeitsverwaltung seinerzeit noch bot - kleine Betriebe für ihre Klienten: Druckereien, Tischlereien, Fahrradreparaturen, Entrümpelungen, Industriemontage – von Beginn an gab es eine bunte Mixtur.

Der Umgang mit den (ehemals) psychisch kranken Mitarbeiter/innen war für diese Gründer kein besonderes Problem, das hatten die besondere Verletzbarkeit dieser Menschen vorher durch sozialpsychiatrische Tätigkeiten gut kennen gelernt und glaubten an deren Fähigkeiten, sich in der Arbeitswelt zu behaupten, wenn diese von Respekt und individuelle Anpassung der Anforderungen geprägt ist.. Sie wussten beispielsweise auch, dass der Arbeiter an einer Drehmaschine durchaus korrekt arbeiten kann, wenn er gleichzeitig Stimmen hört und sich lauthals mit ihnen unterhält. Sie kamen daher nicht gleich auf die Idee, ihn aus Sicherheitsgründen nach Hause zu schicken, weil dies seinen Gesundheitszustand verschlimmert könnte.

### **Solidarisches Miteinander**

Das Klima in den Projekten Betrieben war geprägt vom gemeinsamen Bestreben, durch ein solidarisches Miteinander beeinträchtigter und stabiler Arbeitskräfte Kommunikations- und Leistungsprobleme auszutarieren durch gegenseitige Unterstützung. Entscheidend für den Erfolg war – das betonen Betroffene immer wieder – dass sie in den Firmen mit offenen Karten spielen konnten. Niemand musste – wie in gewöhnlichen Betrieben – seine psychischen Probleme verbergen. Das wirkte in sich entspannend, motivierend und stabilisierend. Die Furcht, bei der nächsten Krisenepisode entlassen zu werden, entfiel. Denn die Gründer waren mit dem Ziel angetreten, den Menschen dauerhafte Perspektiven zu bieten. Ihrer Lebensläufe waren ja gespickt mit Serien gescheiterter Reha-Versuche und kurzzeitiger Arbeitsverhältnisse. Diesem fatalen Kreislauf wollten die Selbsthilfe-Firmen ein Ende setzen.

So kompetent die Initiatoren der Projekte in psychosozialen Fragen waren, so naiv standen manche den wirtschaftlichen Herausforderungen gegenüber. Sie lebten von der Hand in den Mund, von Zuschuss zu Zuschuss, ein fiskalisches Krisenmanagement war kaum zu erkennen. Diese bedrohliche Lücke füllte die Freudenberg Stiftung. Auf Initiative des damaligen Vorsitzenden dieses in Weinheim ansässigen Familien-Konzerns, Rudolf Freudenberg, und dem Vater der Psychiatrie-Enquete, Prof. Caspar Kulenkampff, wurde der Verein zur Förderung von Firmen- und Arbeitsprojekten (FAF) gegründet. Der FAF e.V. (später in eine gemeinnützige GmbH umgewandelt) schulte die Firmenleiter in Betriebswirtschaft, vermittelte ihnen das Know-How für Gründungen, vertrat sie mit Gutachten gegenüber Sozialbehörden und Banken und begleitete neben EU-Vorhaben ein Modellprogramm des Bundesarbeitsministerium, das schließlich nach zwanzigjährigem Kampf zur gesetzlichen Normierung der Projekte führte.

### **Öffnung für alle Behinderungsformen**

Nach der gesetzlichen Regelung der Förderung durch die Integrationsämter aus den Mitteln der Ausgleichsabgabe sowie Hilfen durch die die Aktion Mensch und einige Länderprogramme entstand ein regelrechter bis heute andauernder Gründungsboom. Aktuell gibt es über 700 Integrationsunternehmen mit rund 20 000 Arbeitsplätzen; davon sind je Betrieb zwischen 25 (Untergrenze) und 50 (Obergrenze) Prozent mit besonders schwer zu vermittelten schwerbehinderten Personen besetzt. Während in den Gründerjahren nahezu ausschließlich ehemals psychisch Kranke eingestellt wurden, erhalten inzwischen alle Behinderten-Gruppen in diesen Betrieben eine Chance. Dabei hat sich – wider alle Erwartungen der Gründer – gezeigt, dass ein Miteinander verschiedener Gruppen nicht nur machbar, sondern sogar förderlich ist. Das zeigen Wirtschaftlichkeitsvergleiche der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsunternehmen (BAG-IF) und der FAF GmbH.

In Kooperation mit Integrationsämtern und den Wohlfahrtsverbänden, deren Mitglieder in aller Regel die GmbH's für Integrationsunternehmen initiieren, wurde die Gründer-Philosophie der Selbsthilfe fortentwickelt: bestehende Unternehmen beraten unentgeltlich Planer und Gründer neuer Vorhaben. Auf diese Weise werden nicht nur Branchen-Know-How oder Finanzierungs- und Marktstrategien transformiert, sondern vor allem Erfahrungen in der Gestaltung eines betrieblichen Binnenlebens, dass ein produktives und gesundheitsförderndes Miteinander gemischter Belegschaften erleichtert. Wichtige Plattformen für die kollegiale gegenseitige Beratung sind Bundes-Tagungen, Workshops, Landestreffen und zunehmend auch Branchen-Netzwerken (z.B. der Embrace-Hotels oder der Super-Märkte).

### **Hohe Gewinne zweitrangig**

Die Summe ihrer Absichten und und Erfahrungen fasste die BAG-IF durch Leitbild, Sozialethische Richtlinien und schließlich Sozialethische Grundsätze zusammen, nachzulesen auf der Website der BAG-IF. Die drei ersten Grundsätze lauten:

+ „Wir gestalten eine inklusive Unternehmenskultur, die von den Werten Gerechtigkeit, Toleranz und Respekt getragen sind.“

+ „Wir sehen unsere besondere soziale Verantwortung als Integrationsunternehmen zur unbefristeten Beschäftigung schwerbehinderter Mitarbeiter/innen in einer Gemeinschaft mit nicht behinderten Kollegen/innen unter den Bedingungen des allgemeinen Arbeitsmarktes.“

+ „Wir geben im Zweifelsfall dem übergeordneten Unternehmensziel der Schaffung inklusiver Beschäftigungsmöglichkeiten Vorrang vor dem Aspekt der Ergebnisoptimierung.“

Das sind ehrgeizige Selbstverpflichtungen; jeder dieser Grundsätze wurde nicht „von oben herab“ verkündet, sondern unter breiter Beteiligung der Mitglieder formuliert. Darüber, wie weit die Manager/innen dem gerecht werden, gibt es bislang keine wissenschaftliche Untersuchungen. Sicher scheint, dass die wirtschaftlichen Ziele erreicht werden. Das ist zurückzuführen auf eine solide Überprüfung von Geschäftskonzepten durch die FAF und andere Unternehmensberatungen. Die ungerechtfertigte Entlassung schwerbehinderter Belegschaftsmitglieder wird – wie bei anderen Arbeitsgebern auch - durch das Kündigungsschutzverfahren in der Obhut der Integrationsämter, die hier eine besondere Wächterfunktion wahrnehmen, verhindert.

Gute Gründungsberatung, betriebswirtschaftliche Frühwarnsysteme und im Glücksfall auch Kapitalhilfen durch potente Gesellschafter haben dafür gesorgt, dass es sogar in den Zeiten der Weltwirtschaftskrise kaum zu Insolvenzen kam. Man könnte demnach bilanzieren, dass die Leitungen dieser sozialen Unternehmen ihrem schwierigen Auftrag einer Balance zwischen sozialen und wirtschaftlichen Zielen zu erreichen, gerecht werden. Das gilt sicher auch für die zahlreichen Neugründungen aus dem Bereich der WfbM, die jetzt verstärkt nach inklusiven nach inklusiven Alternativen suchen. Auch deren Manager/innen und Mitarbeiter/innen haben reiche Erfahrungen in der Schaffung „behindertengerechter“ Arbeitsbedingungen. Und es gilt – das darf bei der Suche nach mehr inklusiven Jobs nicht unterschätzt werden – für viele profitorientierte Unternehmen, deren Inhaber sich den Idealen der Sozialen sozialen Marktwirtschaft verpflichtet fühlen. So haben Länderprogramme in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz nur zu Neugründungen gemeinnütziger Projekte geführt, sondern auch zum Entstehen von Integrationsabteilungen in mittelständischen Betrieben.

### **Fragen an Mitarbeiter**

Vor dem Hintergrund des ständig schärfer werdenden weltweiten Wettbewerbs machen solche Erfolge Mut. Im Hinblick auf Mitarbeiter-Zufriedenheit gelten im übrigen für alle Sektoren des Arbeitsmarktes zum Glück die gleichen Erfolgskriterien. Basierend auf soziologischen und arbeitspsychologischen Forschungen hat die Gallup-Organisation ([www.gallup.com](http://www.gallup.com)), eines der führenden Markt- und Meinungsforschungsinstitute der Welt, in 400 Organisationen 80.000 Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter/innen danach gefragt, was „exzellente Vorgesetzte“ und damit korrespondierende Unternehmenserfolge kennzeichnet. Das Ergebnis sind positive Antworten u.a. auf die folgenden Gallup-Fragen:

- + Weiß ich, was von mir in der Arbeit erwartet wird?
- + Habe ich das Material und das Team, das ich brauche, um meine Arbeit gut zu machen?
- + Habe ich die Gelegenheit, in der Arbeit meine besten Fähigkeiten täglich zum Ausdruck zu bringen?
- + Habe ich in den letzten sieben Tagen Anerkennung und Lob für eine gute Arbeit bekommen?
- + Bin ich als Mensch für meine Vorgesetzten wichtig?
- + Kümmert sich mein Vorgesetzter um mein berufliches und menschliches Weiterkommen?
- + Wird meine Meinung berücksichtigt?
- + Ist meine Arbeit als Teil der Mission und des Zieles der Firma wichtig?
- + Habe ich in der Arbeit einen guten Freund?
- + Habe ich in den letzten sechs Monaten mit jemandem über meinen Fortschritt gesprochen?
- + Hatte ich im letzten Jahr Gelegenheit, zu lernen und zu wachsen?

## **Grenzen der Ethik**

Es zahlt sich aus, diese Fragen persönlich und möglichst in der gesamten Belegschaft selbstkritisch zu reflektieren. Im Internet finden sich dazu brauchbare Tools. Vor Illusionen muss indes gewarnt werden: Die Integrationsfirmen sind keine Insel der Seligen. Ihnen weht der kalte Wind des Wettbewerbs genauso heftig entgegen wie allen anderen. Preis, Leistung, Qualität und nicht Mitleid sind die Indikatoren der Auftragsvergabe. Wer da nicht mithalten kann und Aufträge verliert herum, kommt auch in diesen Sozialen Unternehmen nicht darum, notfalls Personal abzubauen. Wer hier nicht handelt, gefährdet das ganze Unternehmen.

Das Risiko steigt derzeit, weil eine Reihe von Integrationsämtern ihre Nachteilsausgleiche gesenkt haben, beispielsweise von 40 auf 30 Prozent des Nettolohnes. Gleichzeitig werden die Firmen gedrängt, mehr schwächere Bewerber/innen einzustellen, für die man eine Alternative zur WfbM erhofft. Diese Rechnung kann nicht aufgehen. Der sich aus diesem Widerspruch von sozialem Ethos und wirtschaftlicher Realität ergebende Gewissenskonflikt kann individuell nicht gelöst werden; hier ist die Politik gefordert, denn die Firmen erfüllen einen gesamtgesellschaftlichen Auftrag im Sinn der vom Bundestag ratifizierten UN-Konvention zur Inklusion.

Die strukturelle Unterfinanzierung der Integrationsämter muss daher beseitigt werden, andernfalls drohen Stillstand und Rückbau statt mehr Teilhabechancen. Die anstehende Reform der Eingliederungshilfe bietet die Chance dazu. Sozialpolitisches Engagement zählt daher zur Pflichtaufgabe derer, die solche Unternehmen leiten. Dass sich so etwas auszahlen kann, zeigt die Entwicklung in Baden-Württemberg: hier wurde der Minderleistungsausgleich gezielt erhöht bei der Einstellung von Arbeitssuchenden mit psychiatrischer Vorgeschichte. Dieser Personenkreis gilt nach wie vor wegen seiner Leistungsschwankungen als besonders schwer kalkulierbar. Seine Probleme gaben seinerzeit den Anstoß zur Gründung des Projektes, es wäre eine böse Ironie der Geschichte, wenn die psychisch beeinträchtigten Arbeitssuchenden nun wieder in die Schlußlichtposition gedrängt würden.

---

Autor/Bildunterschrift

Arnd Schwendy, Sozialamtsleiter i.R., Schöne Aussichts 1a, 51149 Köln,  
Mail: arnd.swendy@netcologne.de