

Erstellt von:

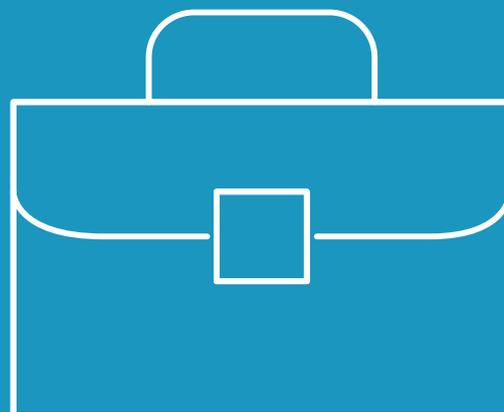
FAF

Inklusionsunternehmen Zukunftsprozesse erfolgreich gestalten

Analyse, Bedarfe, Förderempfehlungen.
Eine Projektstudie

DAS WIR GEWINNT

**Aktion
Mensch**





Vorwort	5
Zusammenfassung – Abstract	6
1. Einleitung	8
2. Methodik und Untersuchungsdesign	9
3. Ist-Situation in Inklusionsbetrieben	13
3.1 Das Konstrukt der Inklusionsbetriebe	13
3.2 Inklusionsunternehmen in Zahlen	15
3.3 Förderungen	15
3.4 Personalmanagement	17
3.4.1 Personalprofile	18
3.4.2 Weiterbildung	20
3.4.3 Personalgewinnung	21
3.5 Geschäftsfeldentwicklung und Organisationsentwicklung / Digitalisierung	21
3.6 Wirtschaftliche Lage der Inklusionsbetriebe 2019 / 2020	22
4. Chancen, Herausforderungen und Bedarfe	24
4.1 Chancen	24
4.2 Herausforderungen	26
4.2.1 Professionalisierung	28
4.2.2 Wachstum, Innovation, Geschäftsfeldentwicklung	30
4.2.3 Personalgewinnung	31
4.2.4 Personalentwicklung, Qualifizierung	33
4.2.5 Netzwerkbildung, Wissenstransfer	38
4.2.6 Wissenschaftliche Studien	39
4.2.7 Zuverdienst	39
4.2.8 Corona-Pandemie	41
4.3 Chancen, Herausforderungen und Bedarfe aus Sicht von Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung in Inklusionsbetrieben	41
5. Ableitung konkreter Empfehlungen für private und öffentliche Zuschussgeber	45
5.1 Vorbemerkung	45
5.2 Förderinstrumente im Sinne einer Strukturhilfe	45
5.2.1 Strukturförderungen für bestehende Inklusions- und Zuverdienstbetriebe	45
5.2.2 Förderung von Netzwerken, Verbänden und Kooperationen	49
5.3 Allgemeine Empfehlungen	50
5.4 Empfehlungen für flankierende Maßnahmen auf Fördergeberseite	52
Anhang	53
Quellenverzeichnis	63
Abkürzungsverzeichnis	65
Impressum	66

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

anlässlich des Starts ihres neuen Förderangebotes „Strukturentwicklung für Inklusionsunternehmen“ veröffentlicht die Aktion Mensch die Projektstudie „Inklusionsunternehmen – Zukunftsprozesse erfolgreich gestalten“. Sie wurde von der Aktion Mensch beauftragt und von der FAF Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF) gGmbH gemeinsam mit Stefan Burkhardt, Beratung und Begleitung Sozialer Arbeit, im Sommer 2021 durchgeführt, das heißt bevor neue Herausforderungen – wie beispielsweise die gestiegene Inflation oder ein höherer Mindestlohn – Gegenstand der Diskussion waren.

Die Aktion Mensch war bereits in den letzten 20 Jahren der größte private Anschubförderer von gemeinnützigen Inklusionsunternehmen. Die vorliegende Arbeit ist zum einen eine sehr gute Bestandsaufnahme des Ist-Zustands von Inklusionsunternehmen und stellt deren positive Entwicklung und den nicht zu unterschätzenden Beitrag als Arbeitgebende für immerhin fast 30.000 Beschäftigte dar, darunter etwa 12.500 Beschäftigte mit Schwerbehinderung.

Zum anderen – und das ist das eigentliche Thema – wurden in einem partizipativen Prozess die aktuellen Herausforderungen und vielfältigen strukturellen Anpassungsbedarfe herausgearbeitet, denen sich Inklusionsfirmen stellen müssen, wenn sie als Akteure des allgemeinen Arbeitsmarktes konkurrenzfähig bleiben wollen. Nicht zuletzt gibt der Bericht konkrete Empfehlungen, wie öffentliche und private Förderer die annähernd 1.000 Inklusionsbetriebe Deutschlands auf ihrem Zukunftskurs unterstützen können.

Die Aktion Mensch hat die Projektergebnisse gemeinsam mit ihren Mitgliedern – den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege und dem ZDF – genau analysiert, viele der in der Projektstudie angeregten Fördervorschläge aufgegriffen, gemeinsam mit ihrem Expert*innenausschuss Arbeit Fördermöglichkeiten entwickelt und legt nun im Sommer 2022 das neue Förderprogramm „Strukturentwicklung für Inklusionsunternehmen“ auf, das Trägern von Inklusionsbetrieben erstmals eine Förderung im laufenden Betrieb ermöglichen soll. Die Aktion Mensch erkennt damit an, dass gemeinnützige Inklusionsfirmen gegenüber gewerblichen Unternehmen gerade auf dem Feld der Wirtschaftsförderung benachteiligt sind und aufgrund ihrer strukturellen Voraussetzungen oft nicht die finanziellen Möglichkeiten haben, die für Modernisierungsvorhaben zur Strukturentwicklung notwendig sind.

Wir haben die Hoffnung, dass die Projektstudie fachlichen Akteur*innen im Themenfeld Arbeit neue und interessante Einsichten gewährt, zum besseren Verständnis der heutigen Probleme von Inklusionsfirmen beiträgt und anderen privaten sowie staatlichen Förderern Anregungen gibt, ihre eigenen Strategien weiterzuentwickeln.

Christina Marx,
Leiterin Aufklärung und
Kommunikation Aktion Mensch

Sascha Decker,
Leiter Förderung Aktion Mensch

Zusammenfassung

Abstract

Vor dem Hintergrund digitaler und ökologischer Transformationsprozesse sowie der Globalisierung und des demografischen Wandels war es Ziel der von Juni bis September 2021 durchgeführten Projektstudie, die kurz- und mittelfristigen Herausforderungen zu beschreiben, vor denen Inklusions- und Zuverdienstbetriebe stehen, entsprechende Bedarfe zu identifizieren und daraus resultierende Förderempfehlungen zu formulieren. Insbesondere sollte überprüft werden, ob und in welcher Weise Inklusions- und Zuverdienstbetriebe, vor dem Hintergrund des inklusiven Auftrages, bei der Bewältigung der Strukturveränderungen mit Förderungen unterstützt werden könnten.

Kern des Projektes waren moderierte Expert*innenrunden zu verschiedenen Zukunftsthemen. Die Expert*innen waren Personen aus Inklusions- und Zuverdienstbetrieben, Beratung, Wissenschaft und Lehre sowie Vertreter*innen der Fördergeber.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Inklusions- und Zuverdienstbetriebe als Marktteilnehmer mit einem besonderen sozialen und inklusiven Auftrag bei der Durchführung von Strukturveränderungen vor großen Herausforderungen stehen. Während gewerbliche Unternehmen als nicht-gemeinnützige kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Wirtschaftsförderungen – gerade auch für die notwendigen Strukturveränderungen bei Digitalisierung und Nachhaltigkeit – in Anspruch nehmen können, bleiben diese Hilfen den meisten gemeinnützigen Inklusions- und Zuverdienstbetrieben verwehrt. Dadurch ergeben sich nach einhelliger Meinung der Praxis erhebliche Wettbewerbsnachteile für Inklusionsunternehmen.

Fördermöglichkeiten für Modernisierungs- und Erweiterungsvorhaben sind zwar vorhanden, doch sind diese meist mit hohen Eigenanteilen sowie der Einstellung neuer Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung verbunden. Darüber hinaus werden nicht alle Förderbedarfe, wie zum Beispiel die Einrichtung

von temporären Projekt- oder Stabsstellen, sowie die Hinzuziehung von externen Berater*innen und umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt. Mehrfach wurde vonseiten der Praxis darauf hingewiesen, dass zudem die häufig geringere Eigenkapitaldecke, die geringe Profitabilität, das inklusive Personalmanagement, die im Vergleich zur Branche höheren Personalkosten sowie der höhere Qualifizierungsaufwand eine schnelle, passgenaue Reaktion auf Veränderungsprozesse unter den heutigen Rahmenbedingungen limitieren.

Aus diesen Gründen und als Resultat der Projektstudie wird der Bedarf nach neuen Fördermöglichkeiten, die die Veränderungsprozesse und die damit einhergehende Unternehmensentwicklung in den Unternehmen unterstützen beziehungsweise erst ermöglichen, ausdrücklich bekräftigt, ganz besonders für die Themen Professionalisierung und Digitalisierung (speziell Marketing, Vertrieb, Kommunikation, innerbetriebliche Abläufe), Geschäftsfelderweiterung, Innovationsmanagement, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Ausbildung, Netzwerkbildung und Öffentlichkeitsarbeit. Die Förderbedarfe umfassen dabei die Planungs- und Vorbereitungs- sowie Implementierungsphasen und die unter Umständen hohen Investitionen in Sach- und Personalmittel. Aber auch die Unterstützung von Netzwerken, Plattformen zum Austausch von Informationen und zur Initiierung von Zusammenarbeitsprozessen sowie wissenschaftlichen Untersuchungen werden empfohlen. Der Bedarf zur Unterstützung von begleitenden Personalentwicklungsmaßnahmen der inklusiven Belegschaft wurde besonders deutlich. Hier würden sich Coaching-Maßnahmen und speziell auf die Zielgruppe des § 215 SGB IX (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch) ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen anbieten.

Die herausgearbeiteten Empfehlungen regen zudem öffentliche und private Fördergebende an, Fördermotto-rien, die gegenwärtige Zielgruppen-Definition¹ und die gängige Förderpraxis zu überdenken, die

¹ Vergleiche Sozialgesetzbuch IX, <https://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbix/215.html>

aktuell kaum Risiken in Fortentwicklungsvorhaben zulassen, den Kreis der Antragsteller*innen limitiert (unter anderem Gemeinnützigkeit) und Förderungen an neue Arbeitsplätze knüpft. Letzteres ist insofern problematisch, als dass Strukturveränderungen nicht unmittelbar zu einem höheren Umsatz oder geringeren Kosten führen.

Dem von den Projektteilnehmer*innen geäußerten Wunsch nach einer stärkeren Zusammenarbeit zwischen den Fördergebenden von Inklusions- und Zuverdienstbetrieben wird im Grundsatz zugestimmt. Dies schließt die Planung und Durchführung gemeinsamer Projekte, zum Beispiel finanziert durch den Ausgleichsfonds, ein. Themen für solche (regionalen oder branchenspezifischen) Modellprojekte könnten „Ausbildung“ oder „Produktentwicklung / Innovationsmanagement“ in Inklusionsbetrieben sein. Auch wird die Gründung einer Plattform „Alles Wissenswerte zu Inklusions- und Zuverdienstbetrieben“ angeregt. Die Weiterführung dieses Dialogs wird empfohlen.

Für private Fördergebende liefern die Ergebnisse dieses Projektes nicht nur Ideen für konkrete neue Förderprogramme, sondern geben auch Hinweise zur (inhaltlichen) Erweiterung bestehender Programme beziehungsweise zu den Antragsvoraussetzungen. Die Rolle, die manche Stiftungen als Inklusionstreiber heute schon einnehmen, könnten sie stärken durch eine noch breitere Öffentlichkeitsarbeit zu Fördermöglichkeiten im Bereich Inklusions- und Zuverdienstbetriebe, durch die (Mit-)Initiierung von wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema „Inklusive Arbeit“ und deren gesellschaftlicher Nutzen sowie durch Informations-, Vernetzungs- und Austauschplattformen.

Das Thema „Zuverdienst“ wurde im Laufe der Exploration immer wieder gestreift oder angerissen. Da die Bedarfe für Zuverdienstbetriebe im Vergleich zu Inklusionsbetrieben aber als sehr unterschiedlich vermutet werden, regen die Expert*innen eine weitere Untersuchung für diesen Themenbereich an. Förderempfehlungen hinsichtlich der Eigenanteile und der Antragsvoraussetzungen werden in diesem Bericht aber bereits konkret formuliert.

1. Einleitung

Die Idee, ein neues Förderangebot zu erarbeiten, resultierte im Juni 2021 aus dem Bestreben, Inklusionsbetriebe und gegebenenfalls auch Zuverdienstbetriebe bei der Weiterentwicklung ihrer Strukturen zu unterstützen. In Zeiten gravierender Marktveränderungen, digitaler und ökologischer Transformationen, des Fachkräftemangels und der (Post-) Corona-Pandemie standen und stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, die Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung zu sichern beziehungsweise auszuweiten. Es wurde daher die These aufgestellt, dass die Inklusionsbetriebe nicht nur durch die Corona-Pandemie bedingte Wirtschaftskrise, sondern auch durch den nun teilweise beschleunigten Strukturwandel in vielen Märkten vor zusätzlichen Herausforderungen stehen. Teilweise gab es diese Herausforderungen schon vor der Pandemie, wurden aber in einzelnen Branchen durch diese noch einmal verstärkt.

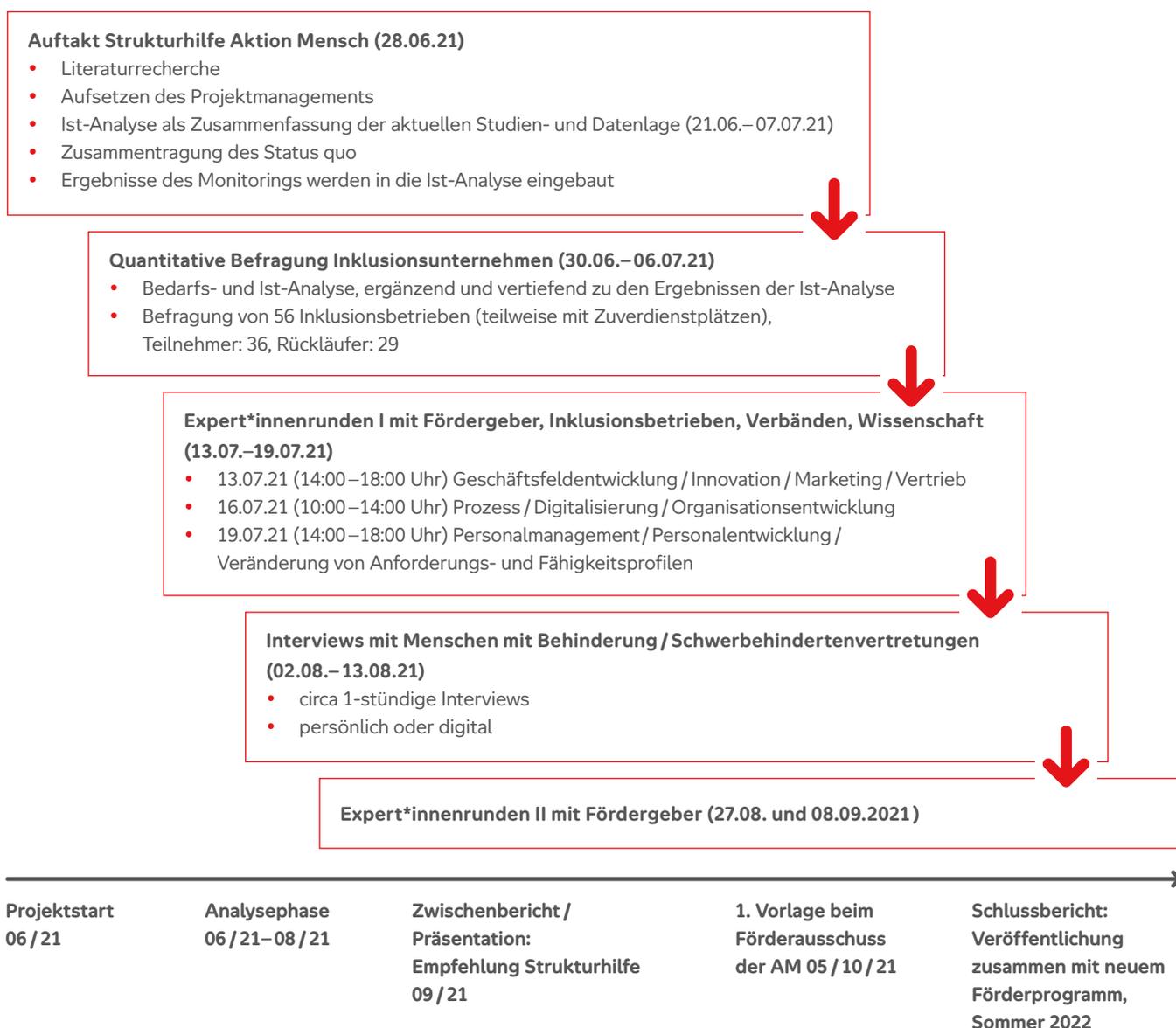
Die durch die vielfältigen Transformationsprozesse ausgelösten Herausforderungen betreffen weite Teile der bundesdeutschen Sektoren, insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Jedoch stehen die Inklusions- und Zuverdienstbetriebe aufgrund ihrer erforderlichen Markt- und Wettbewerbsfähigkeit, bei der gleichzeitigen Ausübung des sozialpolitischen Auftrages zur Inklusion von Menschen mit Behinderung, in einem außergewöhnlichen Spannungsfeld. Die Herausforderungen und Bedarfe, die sich daraus ergeben, sind daher vielschichtiger und mitunter anspruchsvoller.

Für das Gros dieser Bedarfe sind Wirtschafts- oder Strukturförderungsprogramme, die verlässlich, planbar und für gemeinnützige, soziale Unternehmen zugänglich sind, nicht in ausreichendem Maße vorhanden. Dies betrifft auch einige Hilfen während der Corona-Pandemie, da die vielfach bei Inklusions- und Zuverdienstbetrieben vorherrschende Rechtsform „gemeinnützig“ den Zugang zu den bereitgestellten Wirtschaftshilfen, zum Beispiel im Bereich Digitalisierung, versperrte. An dieser Stelle sei hervorgehoben, dass das Erfolgsmodell der Inklusions- und Zuverdienstbetriebe sowie deren sozialpolitischer und gemeinnütziger Auftrag und damit die Sinnhaftigkeit der Betriebe an sich durch die folgende Problembeurteilung nicht infrage gestellt werden.

2. Methodik und Untersuchungsdesign

Das gewählte Untersuchungsdesign hat nicht den Anspruch einer wissenschaftlichen Studie. Literaturrecherchen, schriftliche Befragungen, Expert*innenrunden² und Interviews wurden zur Beantwortung im Vorfeld formulierter Kernfragen sowie ausgearbeiteter Thesen herangezogen.

Abbildung 1:
Projektskizze „Strukturentwicklung für Inklusions- und gegebenenfalls Zuverdienstbetriebe“



Eigene Darstellung

² Wenn im Folgenden von Expert*innenrunden die Rede ist, so meint dies die insgesamt fünf, im Projektablauf durchgeführten Workshops und Diskussionsrunden mit ausgewählten Expert*innen.

Das Untersuchungsdesign sah im Kern fünf Projekt-schritte vor:

a) Erstellung einer Ist-Analyse

Die Ist-Analyse bestand aus einer Literaturrecherche, ergänzt um Ergebnisse des Monitorings der FAF in verschiedenen Bundesländern (Hessen, Brandenburg, Schleswig-Holstein, Sachsen, Thüringen und Hamburg) sowie die Branchenstatistik der FAF (Abfrage bei 667 Inklusionsbetrieben, Stand 6/2021).

Die Basis für die Ausführung bildeten die von InterVal, Berlin, 2019 und 2020 durchgeführten Evaluationen der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums³ sowie der Jahresbericht 2020/2021 der Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH). Da es zu Zuverdienstprojekten nur eingeschränkt aktuelle Literatur gibt und diese auch nicht Gegenstand der laufenden Monitoringverfahren der FAF sind, wurde das Thema „Zuverdienst“ zwar mitaufgenommen, bildet aber im Rahmen der Ist-Analyse keinen eigenen Schwerpunkt.

b) Befragung der Leitungsebene der Inklusionsbetriebe (von denen einige auch Zuverdienstarbeitsplätze bereitstellen)

In einer parallel zur Ist-Analyse durchgeführten schriftlichen Befragung (Tool: LamaPoll) bei Inklusionsunternehmen wurden der Ist-Stand und die Zukunftsaussichten im Hinblick auf die Themen „Personalmanagement“, „Digitalisierung“ und „Geschäftsfeldentwicklung“ erhoben. Die Befragung wurde am 30. Juni 2021 bei 56 Geschäftsführenden von Inklusionsunternehmen platziert und am 7. Juli 2021 geschlossen. Es nahmen 35 Geschäftsführende an der Befragung teil, 29 beendeten die Interviews. Diese Befragung ist eine Momentaufnahme und aufgrund der geringen Fallzahl nicht repräsentativ für alle Inklusionsunternehmen. Sie zeigt aber Tendenzen und kann zur Erhärtung verschiedener Argumentationsstränge herangezogen werden.

c) Expert*innenrunden / Austauschgruppen

Die Ergebnisse der Ist-Analyse sowie der Befragung wurden anlässlich der Expert*innenrunden präsentiert und dienten als Ausgangspunkt zur Bearbeitung verschiedener Leitfragen, die in insgesamt drei Expert*innenrunden diskutiert wurden. Die Expert*innenrunden bildeten den Kern des Projektes. Sie wurden an drei Terminen (13., 16. und 19. Juli 2021) digital durchgeführt. Es nahmen jeweils 14 Personen mit und ohne Behinderung pro Workshop teil, wobei die meisten Personen bei allen drei Workshops dabei waren. Die Expert*innenrunden hatten das Format einer „Austauschgruppe“ und wurden moderiert. Besondere Unterstützungssettings im Hinblick auf umfassende Barrierefreiheit waren nicht erforderlich. Jede Runde begann mit kurzen Impulsvorträgen, bevor sie in einzelne, thematisch unterschiedliche Workshops aufgeteilt wurde. Die Ergebnisse jedes Formats wurden von mehreren Personen protokolliert. Die drei Themenschwerpunkte der mit jeweils vier Stunden Zeit angesetzten Runden waren:

- Geschäftsfeldentwicklung / Innovation / Marketing / Vertrieb
- Prozesse / Digitalisierung / Organisationsentwicklung
- Personalmanagement / Personalentwicklung / Veränderungen von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen.

Die teilnehmenden Expert*innen waren Geschäftsführende von Inklusions- und Zuverdienstbetrieben, Vertreter*innen der Inklusionsämter beziehungsweise der BIH, der Wissenschaft und relevanter Verbände. Schwerpunkt der Expert*innenrunden bildeten Austauschgruppen zu verschiedenen Unterthemen, die anhand von vier Leitfragen moderiert wurden:

- Wie sind ihre gegenwärtigen Erfahrungen zu einem Thema?
- Welche Herausforderungen werden gesehen?
- Ergeben sich dadurch neue Anforderungen und Bedarfe?
- Wie können diese unterstützt werden?

³ Vergleiche Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-578-foerderung-inklusionsbetriebe.pdf>, Stand 13.05.2022

Zum Abschluss des Runden Tisches wurden im Plenum die Ergebnisse aller Austauschgruppen untereinander diskutiert und darüber hinaus folgende Fragen erörtert:

- Was waren die wichtigsten Themen im gesamten Workshop?
- Wie können die ermittelten Bedarfe finanziert werden?

Als besonders wichtig hat sich eine zur Verfügung gestellte, digitale Impulssammlung (Google-Docs-Dokument) herausgestellt, in der die Projektbeteiligten im Nachgang weiterführende Gedanken, Anregungen und auch Informationen untereinander teilen und kommentieren konnten. Ergänzende Informationen konnten zudem jederzeit in der digital zur Verfügung gestellten Projektbibliothek (Padlet) eingesehen werden. Auch hier gab es die Möglichkeit, eigene Dokumente beziehungsweise Links einzustellen.

d) Interviews mit Mitarbeitenden von Inklusionsfirmen

Im Anschluss und auf Basis der Ergebnisse der Expert*innenrunden wurden insgesamt sieben Interviews mit Mitarbeiter*innen mit einer Schwerbehinderung von Inklusionsbetrieben oder Mitgliedern der Schwerbehindertenvertretung im Zeitraum vom 2. bis 13. August 2021 durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte durch direkte Ansprache der Geschäftsführung einiger Inklusions- und Zuverdienstbetriebe, die geeignete Interviewpartner*innen benannten. Die telefonischen Interviews erfolgten mittels eines standardisierten Fragebogens (eine weitere Unterstützung war nicht indiziert), wobei die Fragen überwiegend offen waren. Themenschwerpunkte hier waren Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement und die Folgen der Digitalisierung auf das Arbeitssetting.

e) Expert*innenrunden II – Abschlussrunde

Mögliche Finanzierungsszenarien der für Inklusions- und Zuverdienstbetriebe ermittelten Bedarfe wurden mit einer privaten Förderorganisation sowie weiteren öffentlichen Finanzierungsinstitutionen diskutiert, um

aus unterschiedlichen Aufgaben und Zielsetzungen potenzielle konzertierte beziehungsweise flankierende Maßnahmen abzuleiten. Zu diesem Zweck wurden aus Termingründen zwei getrennte Expert*innenrunden am 27. August und 8. September 2021 digital durchgeführt. Im Vorfeld wurden die Erkenntnisse der vorangegangenen Projektformate in komprimierter Form zur Verfügung gestellt. Diese Expert*innenrunden wurden ebenfalls moderiert und digital, mit einer Dauer von drei beziehungsweise zwei Stunden, durchgeführt.

Fazit zu Methodik und Untersuchungsdesign

Das Projekt wurde von Juni bis September 2021 durchgeführt. Im Ergebnis wurden zahlreiche Einzelmeinungen und Sichtweisen von Expert*innen und Mitarbeitenden gesammelt, die teilweise eine Einzelmeinung oder ein Statement blieben, teilweise aber konsensual in der jeweiligen Gruppe diskutiert wurden. Jede Projektphase baute auf die vorherige auf. Erkenntnisse aus der Ist-Analyse und der Befragung von Geschäftsführenden von Inklusionsbetrieben wurden in den Expert*innenrunden zu Beginn der Austauschrunden vorgestellt. Der Entwurf der Leitfragen für die Interviews mit den Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung fußte auf den Ergebnissen der Ist-Analyse, der Befragungen der Geschäftsführenden von Inklusionsfirmen und den ersten drei Expert*innenrunden.⁴

Im Ergebnis bildet dieser Bericht die Quintessenz aus allen Projektschritten – Publikationen, erhobenen Zahlen, Interviews, Befragungen sowie den unterschiedlichsten Austauschrunden – ab. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass sich die Auswahl der Expert*innen auf Geschäftsführende, Stakeholder und Personen konzentrierte, die sich mit Zukunftsthemen beschäftigen und Veränderungsbedarfe generell befürworten. Aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Ist-Analyse, der Interviews mit Mitarbeitenden, den Gesprächsrunden mit Fördergebenden und der schriftlichen Befragung mit

⁴ Nach Abschluss einer jeden Phase wurden die Zwischenergebnisse mit dem Auftraggebenden besprochen und die Methodik bei Bedarf angepasst. Neben den Aussagen zur Ist-Situation der Betriebe rückten für den Auftraggebenden zunehmend die Themen „Zukunft und Innovation“ ins Zentrum des Erkenntnisinteresses. Daher wurden die Expert*innen gebeten, stärker und innovativer nach vorn zu denken und sehr klar Bedarfe zu formulieren, die den Inklusionsbetrieben nicht eine Anpassung an die heutigen, sondern auch die zukünftigen Herausforderungen ermöglichen.

weiteren Geschäftsführenden von Inklusionsbetrieben gewann das Projektteam wertvolle Erkenntnisse, die in die formulierten Herausforderungen, Bedarfe und Förderempfehlungen mündeten. Bevor auf diese ab Kapitel 4 eingegangen wird, soll eine Ist-Situation zur Lage der Inklusionsbetriebe im Bundesgebiet vorangestellt werden.

3. Ist-Situation in Inklusionsbetrieben

3.1 Das Konstrukt der Inklusionsbetriebe

Inklusionsbetriebe sind in erster Linie Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes und müssen sich dem Wettbewerb mit anderen Unternehmen stellen. Zusätzlich erfüllen sie einen besonderen sozialen Auftrag und übernehmen damit besondere gesellschaftliche Verantwortung. Der soziale Auftrag lässt sich wie folgt beschreiben: „Beschäftigung schwerbehinderter Menschen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, deren Teilhabe an einer sonstigen Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt auf Grund von Art oder Schwere der Behinderung oder wegen sonstiger Umstände voraussichtlich trotz Ausschöpfens aller Fördermöglichkeiten und des Einsatzes von Integrationsfachdiensten auf besondere Schwierigkeiten stößt“.⁵

Es handelt sich um dauerhaft angelegte, rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Betriebe mit einer erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung. Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität sowie die Beschäftigung einer hohen Zahl besonders beeinträchtigter Menschen mit Schwerbehinderung müssen erfolgreich in Einklang gebracht werden.

So sollen Inklusionsbetriebe gemäß der BIH-Empfehlungen⁶ mindestens 30 Prozent, höchstens 50 Prozent ihrer Arbeitsplätze mit Menschen besetzen, die nach §215 SGB IX von einer Schwerbehinderung besonders betroffen sind. Inklusionsunternehmen verwirklichen somit eine gleichberechtigte Teilhabe am allgemeinen Arbeitsmarkt für Menschen mit Schwerbehinderung, die einen besonderen Unterstützungsbedarf haben.

Die Entlohnung ist für alle Mitarbeitende branchenüblich oder tarifgebunden.

Damit haben Inklusionsbetriebe einen einzigartigen sozial- und gesellschaftspolitischen Auftrag, den sie seit den 1970er-Jahren erfüllen, zunächst mit einem Projektcharakter, heute als eigenständige Marktteilnehmende. Mit der Novellierung des Schwerbehindertengesetzes im Oktober 2000 und der Implementierung des SGB IX im Juli 2001, aber auch aufgrund des stetig steigenden Beschäftigungsangebotes für Menschen mit Behinderung wurden Inklusionsbetriebe (damals: Integrationsbetriebe) gesetzlich definiert und erhielten damit einen festen Platz im System der beruflichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung.

Die Maßnahmen und Ziele von Inklusionsbetrieben sind auch im unmittelbaren Zusammenhang mit den Inhalten des Artikels 27 der UN-Behindertenrechtskonvention zu sehen, der die Vertragsstaaten dazu anhält, „das gleiche Recht von Menschen mit Behinderungen auf Arbeit [...] in einem offenen, integrativen und für Menschen mit Behinderungen zugänglichen Arbeitsmarkt und Arbeitsumfeld“ anzuerkennen.⁷

Neben dem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsangebot für Menschen mit Behinderung unterstützen Inklusionsbetriebe ihre Mitarbeitenden durch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und arbeitsbegleitenden Betreuung. Dies beinhaltet bei Bedarf eine berufliche Qualifizierung und Weiterbildung sowie die Vermittlung in eine sonstige Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt (vergleiche § 216 SGB IX).⁸

⁵ §215 Abs. 1 SGB IX

⁶ Vergleiche Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) e.V.: Standards und Richtlinien, <https://www.bih.de/integrationsaemter/aufgaben-und-leistungen/empfehlungen/>, Stand 15.01.2022

⁷ Vergleiche UN-Behindertenrechtskonvention, https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB_Menschenrechtsschutz/CRPD/CRPD_Konvention_und_Fakultativprotokoll.pdf, Stand 20.12.2021

⁸ In diesem Zusammenhang ist allerdings anzumerken, dass sich Inklusionsbetriebe dem ersten Arbeitsmarkt zugehörig fühlen und somit den gesetzlich verankerten Vermittlungsauftrag infrage stellen (Vergleiche Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht, Seite 17).

Ihre Anspruchsgrundlage finden Inklusionsbetriebe nach wie vor durch die Tatsache, dass der allgemeine Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderung, auch in Zeiten des Fachkräftemangels, extrem schwer zugänglich ist. So waren 2020 im Jahresdurchschnitt 169.691 Menschen mit Behinderung arbeitslos, dies entspricht 6,3 Prozent aller Arbeitslosen. Gegenüber 2019 entspricht dies einer Zunahme von knapp 15 T (+ 9,7 Prozent). Die Arbeitslosenquote von Menschen mit Schwerbehinderung (auf Basis einer eingeschränkten Bezugsgröße) lag 2020 bei 11,8 Prozent. Sie ist deutlich höher als eine entsprechend berechnete personenübergreifende Referenzquote (2020: 7,3 Prozent).⁹ Die Dauer der Arbeitslosigkeit ist dabei oft länger und der Anteil der Langzeitarbeitslosigkeit höher als bei Menschen ohne Behinderung. Laut dem Bericht zur Arbeitsmarktpolitik von Menschen mit Schwerbehinderung 2020 der Arbeitsagentur ist die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung in den letzten Jahren aber kontinuierlich gestiegen. Dieser Anstieg geht aber nicht nur auf die steigende Zahl von Menschen mit Schwerbehinderung zurück, sondern auch auf eine steigende Erwerbsbeteiligung.¹⁰

Durch die gemeinsame, inklusiv ausgerichtete Arbeitswelt werden Begegnungen zwischen Menschen mit und ohne Behinderung ermöglicht und somit letztlich Vorurteile und Berührungsängste abgebaut. Daneben führt die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung eines jeden Unternehmens im Rahmen eines Inklusionsbetriebes zu einer signifikanten Außenwirkung.¹¹

Immer noch ist der überwiegende Teil der Menschen mit Behinderung in Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM) beschäftigt. Der Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt wird erschwert durch Vorbehalte und Informationsdefizite der Arbeitgeber*innen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Inklusionsbetriebe einen bedeutenden Beitrag zur nachhaltigen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung leisten und somit neue Perspektiven für berufliche Teilhabe schaffen.

⁹ Vergleiche <https://www.rehadat-statistik.de/statistiken/berufliche-teilhabe/arbeits-und-erwerbslosigkeit/arbeitslos-statistik-der-bundesagentur-fuer-arbeit/>

¹⁰ Vergleiche Bundesagentur für Arbeit, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktsituation schwerbehinderter Menschen 2020, https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf?__blob=publicationFile, Stand 20.12.2021

¹¹ Vergleiche zum Kapitel: <https://inklusionskataster-nrw.de/projekte/lebensbereiche/arbeit-1/informationen/inklusionsbetriebe-allgemeine-beschreibung>, Stand 20.12.2021, sowie Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V., <https://bag-if.de/>

3.2 Inklusionsunternehmen in Zahlen

2020 gab es in Deutschland 945 (2015: 847) Inklusionsbetriebe, 31 von ihnen waren Neugründungen. Die im Jahr 2019 festzustellende Gründungswelle ist durch die Corona-Pandemie vorerst ausgebremst worden, wobei es durchaus Gründungsvorhaben gibt beziehungsweise die Zeit genutzt wurde, Erweiterungen oder Neugründungen¹² zu planen.

Die meisten Inklusionsbetriebe gibt es in Nordrhein-Westfalen im Bereich der beiden Landschaftsverbände Rheinland beziehungsweise Westfalen-Lippe, in Bayern sowie in Baden-Württemberg. Diese Bundesländer decken 478 oder 51 Prozent der bundesweit tätigen Inklusionsunternehmen ab; dies entspricht in etwa dem Bevölkerungsanteil. Gemessen am Bevölkerungsanteil sind die Inklusionsbetriebe überproportional vertreten in Sachsen und Rheinland-Pfalz.¹³ Knapp die Hälfte aller Inklusionsbetriebe wurde nach 2008 gegründet. Die Gesellschafter kommen zum überwiegenden Teil aus der Wohlfahrtspflege (41 Prozent); 24 Prozent von ihnen sind Vereine und 18 Prozent private Unternehmen. Zwölf Prozent der Gesellschafter sind WfbM, wobei die regionale Verteilung hier sehr unterschiedlich ist.¹⁴

Der überwiegende Teil der Inklusionsunternehmen beschäftigt bis zu 20 Mitarbeitende. Nur vier Prozent aller Inklusionsbetriebe beschäftigen mehr als 50 Mitarbeitende.¹⁵ Es handelt sich bei Inklusionsunternehmen also um klassische KMU-Betriebe.

Dies bestätigt sich auch, wenn man die Größencluster auf den Umsatz bezieht: Rund 50 Prozent der Inklusionsbetriebe generieren jährliche Umsätze unter einer Million Euro, wobei es eine erhebliche Bandbreite der Umsatzverteilung gibt.¹⁶

3.3 Förderungen

Inklusionsbetriebe erhalten für verschiedene Tätigkeiten Finanzierungsmittel aus unterschiedlichen Quellen. Ein Großteil der Förderung entfällt auf die Kompensation der Nachteilsausgleiche (besonderer Aufwand und außergewöhnliche Belastungen, SGB IX und SchwbAV (Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabenverordnung)). Neben diesen Regelförderungen sind ebenfalls von Bedeutung:

- Eingliederungszuschüsse im Rahmen des SGB II oder SGB III
- Leistungen nach dem Teilhabechancengesetz im Rahmen des SGB II
- Leistungen nach dem Budget für Arbeit im Rahmen des SGB IX
- Förderung durch Förderorganisationen und Stiftungen (zum Beispiel die Aktion Mensch oder Stiftung Wohlfahrtspflege).

Das Gros der laufenden Nachteilsausgleiche und Förderungen erhalten die Unternehmen von den Integrations-/Inklusionsämtern. Die Eingliederungshilfen sowie die Förderungen aus dem privaten Stiftungssektor liegen jeweils unter zehn Prozent. Es lässt sich feststellen, dass die Förderungen aus dem SGB III im Laufe der Jahre deutlich an Bedeutung verloren haben, da immer weniger geförderte Maßnahmen in den Inklusionsbetrieben angeboten werden beziehungsweise die Eingliederungshilfen in der Höhe pro Maßnahme gesunken sind. Dies hat auch dazu geführt, dass die Anzahl der überwiegend auf Maßnahmen für die Arbeitsmarktpolitik konzentrierten Inklusionsbetriebe deutlich zurückgegangen ist.

Neben den laufenden Leistungen erhalten Inklusionsbetriebe auch Investitionszuschüsse, Zuschüsse für Weiterbildungen oder betriebswirtschaftliche Beratungen. Die Quellen dieser Zuschüsse sind

¹² Vergleiche BIH-Jahresbericht 2020/2021, <https://www.bih.de/bih/die-bih/jahresberichte/>, Seite 20 folgende, Stand 15.01.2022

¹³ Vergleiche ebenda

¹⁴ Vergleiche Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht, Seite 33 folgende, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-578-foerderung-inklusionsbetriebe.pdf>, Stand 13.05.2022

¹⁵ Vergleiche ebenda

¹⁶ Vergleiche FAF Monitoringergebnisse

vielfältig, fokussieren aber hauptsächlich auf Zahlungen der Integrations- / Inklusionsämter und Förderungen durch die Aktion Mensch e.V.

In der Gesamtschau 2019–2021 variiert das Förder-
volumen für Inklusionsbetriebe der Aktion Mensch e.V.

Tabelle 1: Fördersummen im Bereich Arbeit der Aktion Mensch e.V. 2019–2021

	Beratung	Anschubförderung	Investitionen	Gesamt
2019	825.076 €	16.793.811 €	8.147.414 €	25.766.301 €
2020	1.119.390 €	10.131.902 €	4.862.910 €	16.114.202 €
2021	745.209 €	11.150.734 €	10.204.742 €	22.100.685 €

Während sich das Gesamtfördervolumen der Aktion Mensch e.V. für Inklusions- und Zuverdienstbetriebe 2020 bei 16,1 Millionen Euro (davon 4,9 Millionen Euro auf Investitionszuschüsse und 1,1 Millionen Euro auf betriebswirtschaftliche Beratung)¹⁷ belief, sind die Förderungen der bundesweiten Integrations-/Inklusionsämter dem BIH-Jahresbericht 2020 / 2021 zu entnehmen.

Betrachtet man nur die Förderung aller Integrations-/Inklusionsämter aus dem Jahr 2020, so ergibt sich folgende Verteilung:

Tabelle 2: Bundesweite Leistungen an Inklusionsbetriebe 2020

Leistungen	in Millionen Euro
Aufbau, Erweiterung, Modernisierung und Ausstattung	16,41
Betriebswirtschaftliche Beratung	2,07
Abdeckungen eines besonderen Aufwands	26,69
Ausgleich außergewöhnlicher Belastungen	73,02
Gesundheitsförderung und Weiterbildung	0,15
Summe	118,34

Quelle: BIH-Jahresbericht 2020/21, S. 21

¹⁷ Vergleiche Aktion Mensch e.V.: Unsere Förderprogramme, https://www.aktion-mensch.de/foerderung/foerderprogramme?gclid=EAlQobChMI2O0dnlet9wIVPpBoCR26yAKTEAAYASAAEgLT_D_BwE, Stand 15.02.2022

Der Großteil der Förderungen, die die Inklusionsbetriebe erhalten, konzentriert sich demnach auf die Schaffung und Sicherung der Arbeitsplätze für Mitarbeitende mit einer Behinderung. Diese Hilfen sind dauerhaft und nachhaltig. Aus Gründen von knappen Ressourcen unterstützen einige Integrations-/Inklusionsämter zwar Nachbesetzungen weiterhin, aber neue Arbeitsplätze für Menschen der Zielgruppe werden aktuell aufgrund bestehender Moratorien nicht mehr oder nur noch eingeschränkt bezuschusst. Somit sind in den betroffenen Bundesländern die Mittel für den Ausbau beziehungsweise Neugründungen begrenzt.

Zuschüsse zur betriebswirtschaftlichen Beratung (Gründungs-, Erweiterungs- und Krisenberatung) sowie Gesundheitsförderung beziehungsweise Weiterbildung unterscheiden sich in Höhe und Beantragungsmöglichkeiten in den einzelnen Bundesländern. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus dem InterVal-Schlussbericht.¹⁸

3.4 Personalmanagement

Nach dem zuletzt publizierten BIH-Jahresbericht (2020/2021) gab es in Deutschland 954 Inklusionsbetriebe mit 29.917 (2015: 25.937) Beschäftigten (13.292 Frauen). Davon waren 13.590 (2015: 11.443) Menschen mit Behinderung (5.378 Frauen), davon wiederum gehörten 12.595 (2015: 10.409) der Zielgruppe (4.971 Frauen) an; dies sind rund 42 Prozent der gesamten Beschäftigten. Gegenüber 2015 ist der Anteil der Zielgruppen-Beschäftigten um rund 21 Prozent gestiegen. 27 Prozent der Zielgruppen-Mitarbeitenden hatten laut BIH-Jahresbericht 2020/2021 eine seelische Behinderung, 27 Prozent eine kognitive und

46 Prozent eine sonstige Behinderung. 2015 war der Anteil der Mitarbeitenden in Inklusionsbetrieben mit einer seelischen Behinderung mit 30 Prozent höher, dafür nimmt der Anteil der Mitarbeitenden mit einer kognitiven Behinderung zu (2015: 22 Prozent).¹⁹

Rund 80 Prozent der Beschäftigten in Inklusionsbetrieben sind sozialversicherungspflichtig angestellt (Voll- und Teilzeit). Über 40 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze sind mit Zielgruppen-Mitarbeitenden besetzt. Ergänzt wird das Stellenangebot durch betriebsintegrierte Beschäftigung beziehungsweise Außenarbeitsplätze der WfbM und sonstige Formen der Teilhabe (Praktika, Reha-Maßnahme oder ähnliches). Da Außenarbeitsplätze vermehrt im Rahmen „Budget für Arbeit“²⁰ in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen umgewandelt werden, geht deren Zahl zurück.²¹ Die Monitoringergebnisse der FAF und die Ergebnisse der InterVal-Studie zeigen, dass Inklusionsbetriebe trotz der großen Probleme in der Personalgewinnung in der Regel nur sehr verhalten ausbilden, obwohl sie dadurch eigenen Nachwuchs im Unternehmen gewinnen könnten. Ganz besonders spärlich ist das Angebot für Auszubildende mit einer Schwerbehinderung.²²

Es zeigt sich eine kontinuierliche Zunahme an sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen, auch aus dem Personenkreis des §215 SGB IX. Deren Beschäftigung ist Ziel und Daseinsberechtigung zugleich. Die Fluktuationsraten sind niedrig, Wechsel sind meist ausgelöst durch Umzug, Krankheit oder Verrentung. Der ehemals vom Gesetzgeber gewollte Wechsel von Menschen mit Behinderung in die freie Wirtschaft wird nicht mehr präferiert, da sich die Inklusionsunternehmen als Teil des freien Marktes verstehen, sich als solche etabliert haben und logischerweise auch

¹⁸ Vergleiche Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht, Seite 31 folgende, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-578-foerderung-inklusionsbetriebe.pdf>, Stand 13.05.2022

¹⁹ Vergleiche BIH-Jahresbericht 2015/2016, <https://www.bih.de/bih/die-bih/jahresberichte/>, Seite 30 folgende sowie, Seite 20 folgende, Stand 15.01.2022

²⁰ Das Budget für Arbeit ist eine Unterstützungsleistung des Trägers der Eingliederungshilfe. Nach §61 SGB IX soll es Menschen, die eine dauerhafte Erwerbsminderung haben und somit Klientel für die WfbM wären, die Teilhabe am ersten Arbeitsmarkt erleichtern beziehungsweise ermöglichen, bei gleichzeitigem Rückkehrrecht in die WfbM.

²¹ Monitoringergebnisse der FAF

²² Vergleiche Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht, Seite 46 folgende, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-578-foerderung-inklusionsbetriebe.pdf>, Stand 13.05.2022

Leistungsträger an das Unternehmen binden wollen. Abgesehen davon würde ein Ausscheiden qualifizierter Mitarbeitender das Unternehmen schwächen.

Nach den Ergebnissen des FAF-Monitorings lag das Durchschnittsalter aller Beschäftigten 2019 bei 45,5 Jahren (und ist damit steigend), das Durchschnittsalter der Zielgruppen-Beschäftigten lag mit 43,7 etwas darunter.

Das Personalmanagement in Inklusions- und Zuverdienstbetrieben ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. In weniger als der Hälfte der Betriebe gibt es standardisierte, regelmäßige Personalgespräche, oft sind diese anlassbezogen. Wenn sie stattfinden, dann sind sie auch teilweise mit Zielvereinbarungen verbunden. Ein Schwerpunkt der Personalarbeit ist die Phase der Einarbeitung, wobei dieser eine sehr große Wichtigkeit beigemessen wird. Die vom Gesetzgeber geforderte arbeitsbegleitende Betreuung ist in den Betriebsalltag integriert.²³

3.4.1 Personalprofile

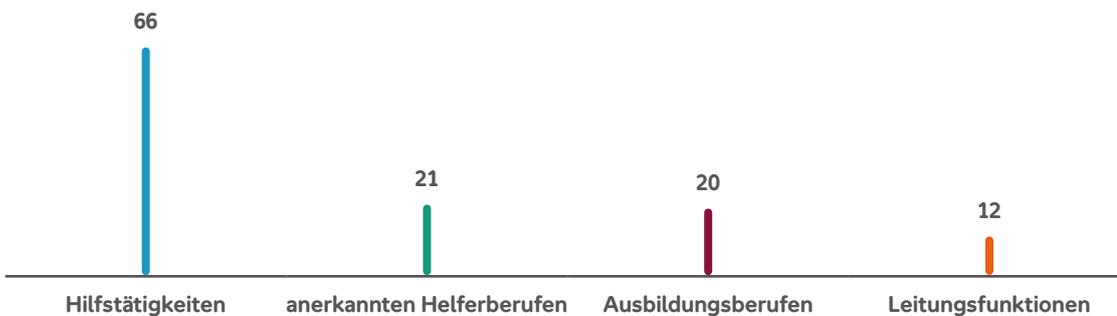
Während das Monitoring nur in Einzelfällen das Qualifikationsspektrum der Mitarbeitenden erfasst, gibt die InterVal-Studie einige Informationen zu Biografie und Fähigkeitsprofil der Zielgruppen-Mitarbeitenden.

Vor der Beschäftigung im Inklusionsbetrieb waren neun Prozent der Zielgruppen-Mitarbeitenden langzeitarbeitslos, 15 Prozent kamen aus einer psychiatrischen Einrichtung oder einer WfbM (BIH: 7,8 Prozent durch WfbM-Übergang), neun Prozent direkt aus Förderschulen.²⁴

Die Befragung der Geschäftsführenden im Rahmen dieser Studie ergab, dass der überwiegende Teil der Zielgruppen-Beschäftigten mit Hilfstätigkeiten betraut ist.

Abbildung 2: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Wie viel Prozent der Mitarbeitenden mit Behinderung arbeiten in (Mittelwert)



Darstellung in Prozent | n = 35, 25 Antworten

²³ Vergleiche Umfrage im Rahmen des Projektes, Erhebung zur arbeitsbegleitenden Betreuung im Rahmen des FAF-Monitorings

²⁴ Vergleiche Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht, Seite 37 folgende, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-578-foerderung-inklusionsbetriebe.pdf>, Stand 13.05.2022

Die Zielgruppen-Beschäftigten zeigen insgesamt eine sehr hohe Motivation; berufsfachliche Kompetenzen sowie die Belastbarkeit sind dagegen schwächer ausgeprägt.²⁵

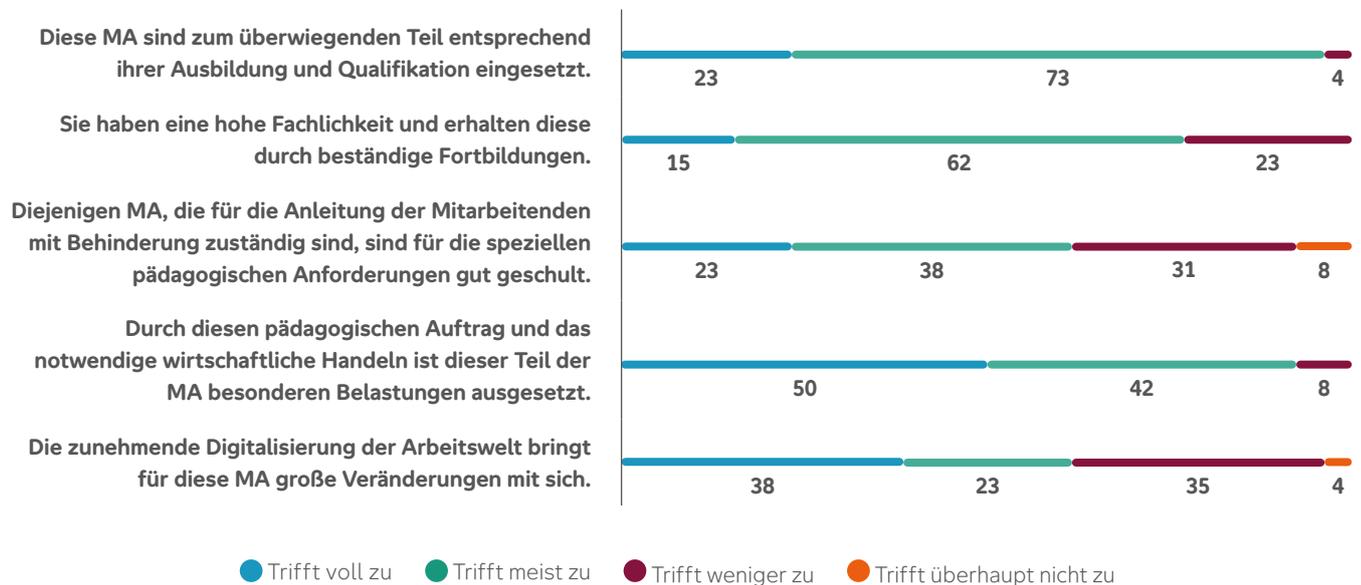
Laut InterVal²⁶ haben etwa 37 Prozent der Mitarbeitenden aus der Zielgruppe eine Leistungsminderung von 50 Prozent und mehr, bei immerhin 25 Prozent entspricht die Leistungsfähigkeit dem Durchschnitt des allgemeinen Arbeitsmarktes beziehungsweise ist um maximal 20 Prozent gemindert. Die Leistungsfähigkeit kann sich aber im Laufe der Beschäftigung im Betrieb durchaus verändern, und zwar bei circa zwei Dritteln der Beschäftigten: ein Drittel zeigt eine Verbesserung und rund ein Drittel eine Verschlechterung im Laufe der Beschäftigung. Was die ausschlaggebenden Faktoren für die Entwicklung in die eine oder andere Richtung sind, ist nicht bekannt. Der InterVal-Bericht verweist auf einen eindeutigen Zusammenhang: je höher die Leistungsminderung, desto weniger berufliche Kompetenzen zeigt die entsprechende Person.

Zu der Qualifikation der Anleitenden wurde in der InterVal-Studie erhoben, dass in knapp 80 Prozent der Inklusionsbetriebe die Anleitenden eine pädagogische / soziale Berufsqualifikation aufweisen. Mit rund 43 Prozent ist der Anteil an Betrieben, deren Anleitende ausschließlich über eine solche und nicht über eine fachspezifische Berufsqualifikation verfügen, am höchsten. In rund 44 Prozent der Inklusionsbetriebe verfügen die Anleitenden über sonderpädagogische Zusatzqualifikationen.²⁷

Die weiterführende Befragung von Inklusionsbetrieben im Rahmen dieses Projektes zeigte zudem, dass das Gros der Mitarbeitenden ohne Behinderung gemäß ihrer Ausbildung eingesetzt, aber zugleich großen beruflichen Belastungen aufgrund des pädagogischen Auftrages ausgesetzt ist. Zeitgleich sind 40 Prozent der Anleitenden nicht oder nur unzureichend geschult, um diesen besonderen Belastungen entgegenzutreten.

Abbildung 3: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Geben Sie bitte eine Einschätzung hinsichtlich derjenigen Beschäftigten in Ihrem Betrieb, die keine Behinderung haben



Darstellung in Prozent | n = 35, 26 Antworten

²⁵ Vergleiche Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht, Seite 41 folgende, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-578-foerderung-inklusionsbetriebe.pdf>, Stand 13.05.2022

²⁶ Vergleiche ebenda, Seite 42

²⁷ Vergleiche ebenda, Seite 45

3.4.2 Weiterbildung

Die arbeitsbegleitende Betreuung und die Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind im Gesetz verankert und für die Inklusionsunternehmen verpflichtend. Die Ausgestaltung ist in den Betrieben sehr unterschiedlich und nimmt einen Großteil der pädagogischen und Personalmanagement-Kapazitäten in Anspruch.

Laut InterVal stehen die Maßnahmen zur Begleitung und Vorbereitung von Menschen mit Behinderung bei der arbeitsbegleitenden Betreuung im Vordergrund. Wichtig sind aber auch das Ausprobieren der Fähigkeiten und Interessen, um die Fähigkeitsprofile präzise zu benennen, sowie Maßnahmen zur Krisenintervention. Zur arbeitsbegleitenden Betreuung

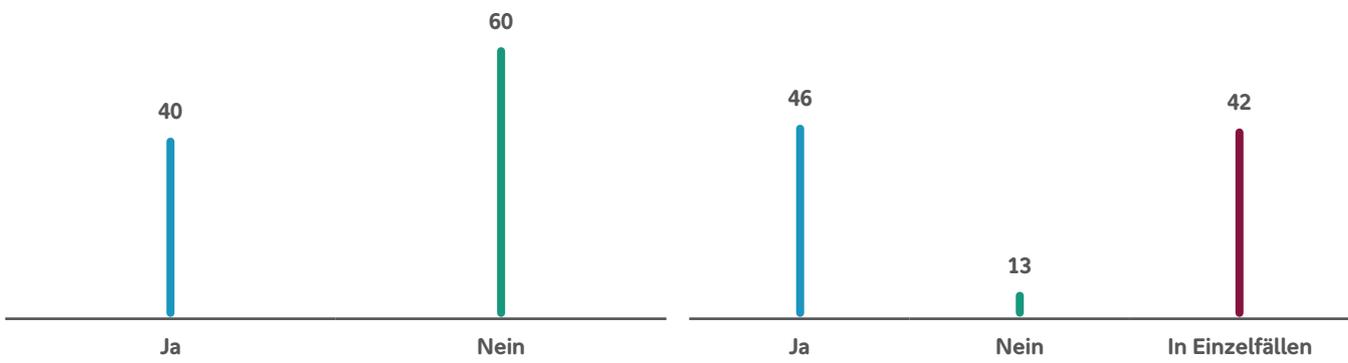
wurden auch Anleitungs- und Personalschulungen zum Umgang mit und zur Anleitung von Menschen mit Behinderung gezählt.²⁸

Eine spezifische, den Anforderungsprofilen angepasste Weiterbildung wird eher verhaltener angegangen. So zeigt die Befragung im Rahmen der im Projekt durchgeführten Interviews bei Inklusionsbetrieben, dass 40 Prozent der befragten Unternehmen den jeweiligen Weiterbildungsbedarf regelmäßig erheben. Bei Menschen mit Behinderung wird dieser meist im Rahmen von Entwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächen erörtert, wenn sie denn stattfinden. Allerdings ist man nur in weniger als der Hälfte der Fälle in der Lage, die Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen auf die behinderungsspezifischen Notwendigkeiten anzupassen, da entsprechende Angebote fehlen.

Abbildung 4: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Wir erheben regelmäßig für alle MA den notwendigen Fort- und Qualifizierungsbedarf des Unternehmens durch Befragung, Analysen:

Bei der Umsetzung entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen können behinderungsspezifische Notwendigkeiten berücksichtigt werden:



Darstellung in Prozent | n = 35, 25 beziehungsweise 24 Antworten

²⁸ Vergleiche Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht, Seite 43 folgende, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-578-foerderung-inklusionsbetriebe.pdf>, Stand 13.05.2022

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die InterVal-Studie.²⁹ Nach ihren Untersuchungen führen nur 50 Prozent der Inklusionsbetriebe überhaupt Weiterbildungsangebote durch und dies mit einem relativ niedrigen Budget (Gesamtsumme 2013–2019: 760 Euro / Person in den Unternehmen, die angaben, Weiterbildung anzubieten), wobei das Budget pro Mitarbeitenden mit einer Schwerbehinderung niedriger ist als bei Mitarbeitenden ohne Behinderung. Eine Weiterbildung bei Personen aus der Zielgruppe findet laut InterVal³⁰ vermehrt dann statt, wenn:

- Übergänge gefördert werden sollen,
- der Mitarbeitende im Kundenkontakt ist oder
- die Fachlichkeit der Mitarbeitenden ein direktes Erfolgskriterium ist.

Damit sind Weiterbildungsmaßnahmen in Inklusionsbetrieben anlassbezogen, weniger auf die zukünftigen Anforderungen ausgerichtet und konzentrieren sich häufig auf das Personal ohne Behinderung. In einzelnen Fällen wurden konzeptionelle Weiterbildungsangebote hervorgehoben, wie modulare Weiterbildungstrainings zur Anleitung der Zielgruppe, Einzelcoaching, Stärken / Schwächen-Analyse und -Matching, Analyse des Entwicklungspotenzials und Definition von Lernzielen.

3.4.3 Personalgewinnung

Die Personalgewinnung gestaltet sich auch in Zeiten vor, während und in schwächeren Phasen der Corona-Pandemie sehr schwierig. Bei der Suche bedient man sich eingespielter und etablierter Wege, der Erfolg ist jedoch sehr unterschiedlich. Laut InterVal³¹ schlagen die Inklusionsunternehmen zum Recruiting verschiedene Wege ein:

- 90 Prozent der Suchen gehen über die Agentur für Arbeit und das Jobcenter,
- in 76 Prozent der Fälle unterstützt der Integrationsfachdienst (IFD),

- 60 Prozent nutzen ihre Kontakte zur WfbM,
- 47 Prozent nutzen private Netzwerke.
- Das Integrationsamt wird nur in einem Viertel der Fälle in die Personalgewinnung involviert und
- nur in 25 Prozent der Betriebe werden Anzeigen geschaltet.
- Auf generelle, auch von den Integrationsämtern initiierte Öffentlichkeitskampagnen bauen immerhin noch 34 Prozent der Inklusionsbetriebe.

3.5 Geschäftsfeldentwicklung und Organisationsentwicklung / Digitalisierung

Wie Inklusionsunternehmen neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, ob und wie interne Prozessveränderungen angestoßen werden und welche Ressourcen für solche Prozesse eingesetzt werden, dazu gibt es kaum belastbare Zahlen. Nach den Ergebnissen der InterVal-Studie³² bewerten sich viele Inklusionsbetriebe bei Kund*innenansprache und -gewinnung besser als die direkten Mitbewerber. Allerdings sind Innovationen im Sinne von Erweiterungen in neue Geschäftsfelder und ganz besonders in Bezug auf die Angebotsentwicklung nicht selbstverständlich. Dies kann Ausdruck einer mangelnden Innovationsfähigkeit oder eines fehlenden Willens sein, sich hinsichtlich Geschäftsfeld und Angebot weiterzuentwickeln.

Nach der Befragung im Rahmen des vorliegenden Projektes gaben immerhin 67 Prozent der Inklusionsbetriebe an, dass sie regelmäßig Strategieworkshops durchführen beziehungsweise Beratungen in Anspruch nehmen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Während fast immer Geschäftsführung und Leitungsebene in solche Prozesse eingebunden sind, werden interessierte Mitarbeitende nur in circa 20 Prozent der Fälle involviert. Nur etwa jedes fünfte Unternehmen greift zusätzlich auf externe Beratung beziehungsweise Moderation zurück.

²⁹ Vergleiche Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht, Seite 46 folgende, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-578-foerderung-inklusionsbetriebe.pdf>, Stand 13.05.2022

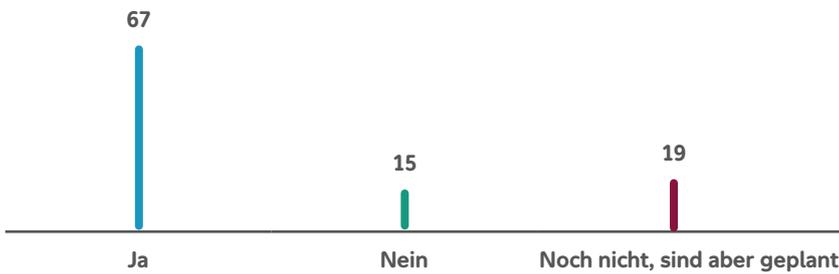
³⁰ Vergleiche ebenda

³¹ Vergleiche ebenda, Seite 43 folgende

³² Vergleiche ebenda, Seite 53 folgende

Abbildung 5: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Gibt es in Ihrem Unternehmen regelmäßige Strategieworkshops oder Beratungen zum Stand des Unternehmens, der Organisation, dem Personalmanagement und notwendiger Innovationen oder Anpassungsmaßnahmen?



Wenn ja, wer ist oder wäre daran beteiligt:



Darstellung in Prozent | n = 35, 27 beziehungsweise 23 Antworten

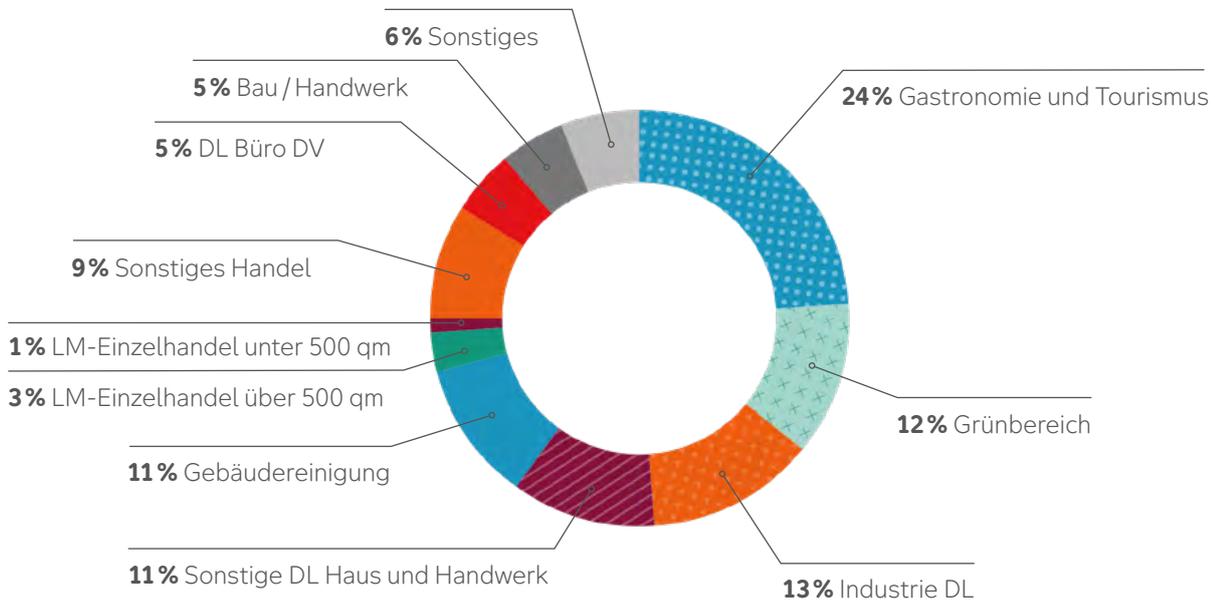
Speziell im Zuge der Corona-Pandemie waren einige Branchen gezwungen, sich sehr schnell an neue Anforderungen der Kundschaft beziehungsweise im Hinblick auf innerbetriebliche Abläufe (Kommunikation, Zusammenarbeit) anzupassen. Die Geschäftsfeldentwicklung und die Maßnahmen zur Digitalisierung wurden in Einzelfällen durch Förderungen unterstützt. Dabei handelte es sich vorwiegend um Unterstützungen der Aktion Mensch (Corona-Hilfen und Projektförderung), der Neustarthilfe für Kultur sowie um Modernisierungs-Förderungen der Integrationsämter. Mittel im Kontext einer Erweiterung fielen in der Vielzahl der Fälle aus, da keine zusätzlichen, den Anforderungen entsprechenden, sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze geschaffen werden konnten; es ging vielmehr um die Sicherung vorhandener Stellen.

3.6 Wirtschaftliche Lage der Inklusionsbetriebe 2019/2020

Die Inklusionsunternehmen, -abteilungen und -betriebsstätten sind in unterschiedlichen Branchen angesiedelt, schwerpunktmäßig in der Gemeinschaftsverpflegung / Gastronomie und im Tourismus, gefolgt von Garten- und Landschaftsbau /-pflege und Industrie-Dienstleistungen. Dies sind Branchen, die unter großem Veränderungsdruck durch die Digitalisierung ihrer eigenen Prozesse (zum Beispiel Bestell- und Vertriebssysteme, Auftragskalkulation, Einsatzplanungen, Essensproduktion) beziehungsweise bei den Kund*innen (zum Beispiel Automobilbranche) stehen.

Abbildung 6: Branchenverteilung der Inklusionsbetriebe, Juni 2021

2021



Darstellung in Prozent | n = 667, Mehrfachnennungen waren möglich, eigene Erhebung

Nach den Erfahrungen im FAF-Monitoring stellt die Branchenzugehörigkeit kein Erfolgskriterium dar, was auch die InterVal-Studie bestätigt. Dies könnte sich singulär für die Zeit der Corona-Pandemie verändern, da einige Branchen von den Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie profitieren und andere darunter massiv leiden.

Rund ein Drittel der Inklusionsbetriebe zeigte 2019, also vor der Corona-Pandemie, eine gute betriebswirtschaftliche Entwicklung und stabile Vermögenszahlen, bei einem weiteren Drittel sind die durch das FAF-Monitoring erhobenen Kennzahlen durchschnittlich (im Sinne von befriedigend). Bei dem letzten Drittel ließ sich zumindest 2019 eine generelle Gefährdung feststellen. Vielfach unterstützte ein Gesellschafter durch Forderungsverzicht, Liquiditätshilfen, Eigenkapitalerhöhungen und Darlehen. Bei gefährdeten Unternehmen wird in einzelnen Bundesländern eine Krisenberatung angeboten, deren Kosten das Integrations-/Inklusionsamt übernimmt.

Letztendlich sind zur Kostendeckung in vielen Fällen die sonstigen Erträge notwendig, wie das FAF-Monitoring zeigt. Unter den sonstigen Erträgen sind Auflösungen von Sonderposten, Lohnfortzahlungen und Versicherungsleistungen, aber auch Gesellschafterhilfen zusammengefasst.

Diese Ausführungen belegen, dass die Inklusionsunternehmen im Durchschnitt nur bedingt Ressourcen für Veränderungsprozesse und damit verbundene Investitionen haben. Zwar sind die Eigenkapitalquoten durchaus mit denen der KMUs vergleichbar, doch kommen diese in vielen Fällen nur durch Gesellschafterhilfen zustande.

4. Chancen, Herausforderungen und Bedarfe

Nachdem die Ist-Situation der Inklusionsbetriebe im Jahr 2020/21 beschrieben wurde, wobei die Besonderheiten der Corona-Pandemie im Rahmen dieser Untersuchung nur angerissen werden konnten, sollen im Folgenden die Chancen den Herausforderungen von Inklusions- und Zuverdienstbetrieben gegenübergestellt werden. Daraus resultierende Bedarfe finden themenbezogen Berücksichtigung.

Hierzu bedient sich dieser Bericht überwiegend der Ergebnisse der Austauschgruppen von Expert*innen (inklusive der nachträglichen Bemerkungen in der digitalen Impulssammlung), wobei die Ergebnisse ergänzt wurden um wesentliche Aspekte der durchgeführten Befragung sowie der Interviews mit den Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung beziehungsweise den Schwerbehindertenvertretungen in den Inklusionsbetrieben.

4.1 Chancen

Inklusionsunternehmen sind in erster Linie Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes und müssen sich dem Wettbewerb mit anderen Unternehmen stellen. Zusätzlich erfüllen sie einen besonderen sozialen Auftrag und übernehmen damit besondere gesellschaftliche Verantwortung: Sie verpflichten sich, mindestens 30 Prozent, höchstens 50 Prozent ihrer Arbeitsplätze mit Menschen zu besetzen, die nach § 215 SGB IX von ihrer Schwerbehinderung besonders betroffen sind. Die Sinnhaftigkeit der Betriebe wurde durch die Expert*innen in den Diskussionsrunden unterstrichen. Auch die Mitarbeitenden mit Behinderung machten immer wieder deutlich, wie wesentlich die für sie passenden Arbeitsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen in diesen Betrieben für sie sind.

„Ich fühle mich sehr wohl im Betrieb und bin sehr zufrieden. Nach meiner Erkrankung tut es gut zu wissen, dass der Betrieb Rücksicht auf mich nimmt und mir so gute Arbeitsbedingungen bietet.“³³

Heute stehen diese Unternehmen, wie auch alle anderen KMUs vor großen Herausforderungen, wobei den Inklusions- und Zuverdienstbetrieben aus Sicht der Expert*innen durchaus Chancen eingeräumt werden.

a) Inklusions- und Zuverdienstbetriebe als soziale, am Gemeinwohl orientierte Unternehmen

Die Expert*innen sind der Ansicht, dass „Non Profit“ und soziales Unternehmertum nach wie vor im Trend liegen. Gemeinwohlorientierte Unternehmen haben nicht nur ein zunehmend positives Image, sondern sie bedienen eine wachsende, an Nachhaltigkeit und Gemeinwohl orientierte Einstellung und haben Modellcharakter. Dies unterstrichen insbesondere die Expert*innen aus Wissenschaft und Forschung, die darauf hinwiesen, dass Non Profit früher ein eher „defizitäres Ansehen“ hatte. Heute ist diese Unternehmensform positiv besetzt, nicht zuletzt durch die Entrepreneurship-Bewegung. Um dies zu nutzen, würden sich nach deren Auffassung wissenschaftliche Studien zum Nachweis der Wirkung von Inklusions- und Zuverdienstbetrieben anbieten, deren Ergebnisse durch eine entsprechend aufbereitete Öffentlichkeitskampagne regelmäßig breit gestreut werden sollten.

In Zeiten, in denen immer mehr Arbeitnehmer*innen im Zusammenhang mit überfordernden Arbeitsbedingungen und immer schnelleren und komplexeren gesellschaftlichen Veränderungen psychisch krank werden³⁴, bieten Inklusions- und Zuverdienstbetriebe ein fachlich versiertes, an den Anforderungen dieser Zielgruppen angepasstes, betriebliches Umfeld.

³³ Zitat aus einem Interview mit einem Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung

³⁴ Statistiken der vergangenen Jahre beweisen dies (siehe zum Beispiel IAB-Forschungsbericht 2017: Frank Oschmiansky, Sandra Popp und andere, Psychisch Kranke im SGB II: Situation und Betreuung). In den letzten Jahren ist eine Reihe von Initiativen und Programmen gestartet worden, um dem entgegenzuwirken.

Darüber hinaus werden in diesen Betrieben Erfahrungen gesammelt, Methoden und Arbeitsinstrumente entwickelt, die auch für andere Unternehmen (in Hinblick auf gesunde Personalführung) einen deutlichen Mehrwert haben können. Dadurch können die Betriebe nach außen einen wesentlich stärkeren Beitrag leisten, die berufliche Teilhabe dieses Personenkreises am Markt voranzutreiben. Der Begriff von „Anwendungstransformatoren“ wurde den Inklusionsbetrieben in diesem Zusammenhang von einem Mitglied der Expert*innenrunden zugeschrieben. Dies zieht für die Expert*innen den dringenden Bedarf nach einer stärkeren Unterstützung von Netzwerken und Kollaborationen nach sich, um die Erkenntnisse, Methoden und Erfolge übergreifend zu nutzen beziehungsweise gemeinschaftlich weiterzuentwickeln.

b) Inklusions- und Zuverdienstbetriebe als Arbeitgeber und Ausbilder

Unbestritten ist, dass Inklusions- und Zuverdienstbetriebe Experten für inklusive Arbeit und inklusive Belegschaften sind. Sie bieten nicht nur eine Teilhabemöglichkeit für dauerhaft oder vorübergehend leistungsgeminderte Menschen, sondern sie bieten auch Möglichkeiten, Arbeitsplätze für neue Zielgruppen zu erschließen. Das Thema „Arbeit für alle“ gewinnt nach Ansicht der Expert*innen in Zeiten des Arbeitskräftemangels an Prägnanz; hier können Antworten erschlossen werden. So zeigen Unternehmensgründungen, dass Menschen mit einer geistigen Behinderung hervorragende Komplexreduzierer*innen³⁵, autistische Personen besonders gute Prüfinstanzen für Programmierungen oder Menschen mit psychischer Behinderung besonders einfühlsame Betreuer*innen/Versorger*innen für ältere Menschen mit und ohne Demenzerkrankungen sind. Entsprechende Best-Practice-Beispiele sind vorhanden und eignen sich zur Übertragung, wie Auticon, Dialog im Dunkeln oder Inklusionsabteilungen in verschiedenen Seniorenpflegeeinrichtungen.

c) Inklusions- und Zuverdienstbetriebe als robuste Marktteilnehmer

Wie das Monitoring der FAF zeigt, sind diese Unternehmen oft in große Sozialkonzerne oder Träger von Werkstätten für Menschen mit Behinderung eingebettet, was vielfach eine Risikoabsicherung begünstigt. Zudem sind sie in den Regionen oftmals gut

verankert und untereinander vernetzt. Diese Vernetzungsinitiativen gilt es weiter zu unterstützen.

Die schlanke Hierarchie, die Besetzung meist mehrerer Branchen sowie die hohe Motivation der Mitarbeitenden können zudem gute Voraussetzungen sein, sich schnell an Veränderungsbedarfe zu adaptieren. Wie im späteren Verlauf des Berichtes ersichtlich wird, entstehen in diesem Zusammenhang auch durchaus Kontroversen.

d) Inklusions- und Zuverdienstbetriebe als Investitionschance

Social Impact Investing, also ein an gesellschaftlicher Wirkung orientiertes Investment, gewinnt sozial, aber auch gesellschaftspolitisch an Bedeutung. Inklusions- und Zuverdienstbetriebe könnten so nicht nur öffentliche Förderungen, sondern auch privates (Fonds-) Kapital für sich mobilisieren, so der Tenor in den Expert*innenrunden. Voraussetzung für ein stärkeres und auch neuartiges Engagement wären Imagekampagnen, die die Akzeptanz von Privatanleger*innen oder Fonds erhöhen, sowie die Unterstützung entsprechender Kooperationen.

e) Inklusions- und Zuverdienstbetriebe als Innovatoren

Digitale und smarte Assistenzsysteme (insbesondere solche, die Menschen mit Behinderung in ihrem Arbeitsalltag unterstützen) finden bislang kaum Anwendung in Inklusions- und Zuverdienstbetrieben. Sie könnten dort aber zur Marktreife entwickelt werden. Darüber hinaus können die digitale und die ökologische Transformation zu neuen Produkten und Vermarktungswegen führen. So schafft etwa die Dekarbonisierung nach Meinung eines Zukunftsforschers in der Expert*innenrunde neue Geschäftsfelder und kann die Positionierung der Unternehmen deutlich unterstützen. Die Bedarfe, die sich daraus ergeben, sind vielschichtig und werden im folgenden Kapitel 4.2.1 „Professionalisierung“ beschrieben.

³⁵ Komplexreduktion im Sinne der Kanalisierung einer unübersichtlicheren Informationsflut

4.2 Herausforderungen

In vielen dieser Chancen stecken aber auch Risiken beziehungsweise Herausforderungen, die durch verschiedene Spannungsfelder entstehen, denen sich

Inklusions- und auch in Teilen Zuverdienstbetriebe gegenübergestellt sehen:

Abbildung 7: Spannungsfelder für Inklusions- und Zuverdienstbetriebe



Eigene Darstellung auf Basis von Austauschgruppen, August 2021

Aus diesen Spannungsfeldern, die von den Expert*innen definiert wurden und die den besonderen Auftrag der Inklusions- und Zuverdienstbetriebe verdeutlichen, gepaart mit dem aktuellen Veränderungsdruck der digitalen, ökologischen und demografischen Transformation, ergeben sich vielfältige

Herausforderungen und Bedarfe. Fasst man alle Ergebnisse der einzelnen Projektphasen zusammen, so lassen sich (Stand August 2021) folgende Themen, in denen Inklusions- und Zuverdienstbetriebe sich besonderen Herausforderungen gegenübersehen und daher besondere Bedarfe haben, festmachen:

Abbildung 8: Bedarfsschwerpunkte für Inklusions- und Zuverdienstbetriebe



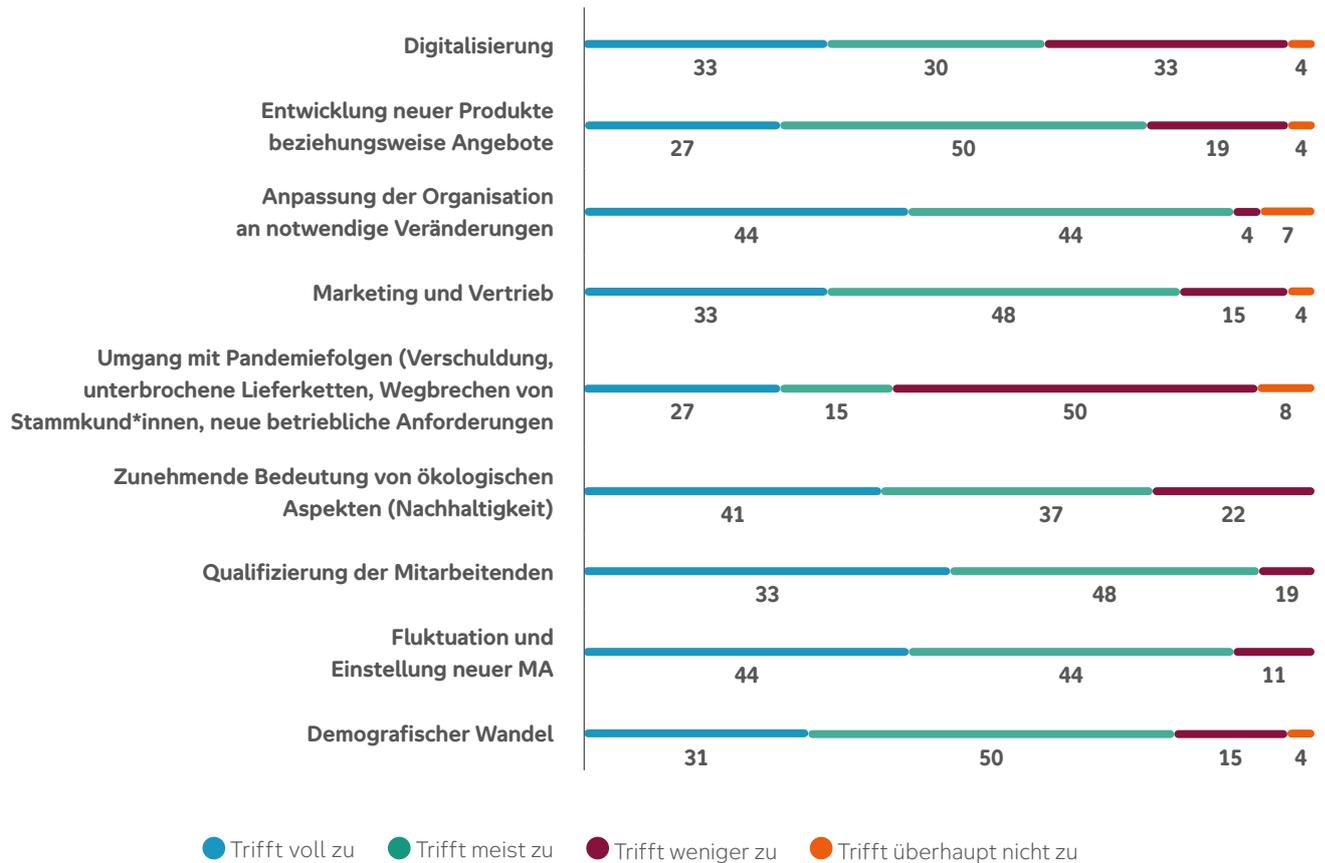
Eigene Darstellung auf Basis von Expert*innenrunden, August 2021

Diese Auflistung wird nicht nur in Teilen durch die InterVal-Studie, sondern auch durch die Befragung von Inklusions- und Zuverdienstbetrieben bestätigt. Interessanterweise spielte das Thema „Umgang mit Pandemiefolgen“ zumindest im Juli 2021 keine große

Rolle, wohl aber die Themen „Organisationsentwicklung“ und „Personalgewinnung“, gefolgt von „Qualifizierung“ und „Demografischer Wandel“ sowie „Geschäftsfeld- beziehungsweise Produktentwicklung“.

Abbildung 9: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Wo sehen Sie in den nächsten Jahren die größten strategischen Herausforderungen für ihr Unternehmen?



Darstellung in Prozent | n = 35, 27 Antworten

Im Folgenden wird auf die einzelnen Themen näher eingegangen.

4.2.1 Professionalisierung

Kund*innen und ihre Anforderungen stehen zunehmend im Fokus des unternehmerischen Handels. Noch nie hatten die Kund*innen im Vorfeld eines Kaufs so vielfältige Informationen zu Produkten und Dienstleistungen beziehungsweise so viele neue Möglichkeiten des Kaufabschlusses. Zeitgleich verfügen die Marktteilnehmer*innen über eine täglich wachsende Datensammlung über die Kund*innen und deren Kommunikations- und Kaufverhalten. Dies zu nutzen beziehungsweise darauf zu antworten, verlangt nach einhelliger Meinung der Expert*innen spezifische Strategien und Fähigkeiten, die in den diskutierten Betrieben aktuell noch nicht ausreichend vorhanden sind. Es wurde jedoch darauf verwiesen, dass es eine unterschiedliche Dringlichkeit in den von Inklusionsbetrieben besetzten Branchen gibt. Besonderer Handlungsbedarf wird in der Touristik, der Hotellerie und Gastronomie, im Einzelhandel und in verschiedenen Dienstleistungsbereichen gesehen.

In allen drei Diskussionsrunden wurde deutlich, dass Inklusions- und Zuverdienstbetriebe gegenwärtig kaum über erforderliche und zeitgemäße Marketing-, Kommunikations- und Vertriebsstrategien als Antwort zum Beispiel auf digitale und ökologische Transformationsprozesse sowie eine notwendige Kund*innenorientierung durch wesentlich verändertes Kund*innenverhalten (etwa Online-Käufe, Kaufentscheidung nach Internetrecherche über Bewertungsplattformen) verfügen. Eine*r der Expert*innen formulierte es wie folgt:

„Inklusionsunternehmen betreiben oft kaum Marketing, haben nur eine rudimentäre Kund*innenorientierung, geringe digitale Kommunikationskompetenz, geringe Ressourcen und kaum Daten beziehungsweise Kenntnisse zur umfassenden Ansprache der Kund*innen, die je nach Branche doch sehr verschiedenen sind.“

Zwar ist diese Aussage sehr polarisierend, wurde aber in den Expert*innenrunden in ähnlicher Form immer wieder geäußert, wobei auch auf Ausnahmen aufmerksam gemacht wurde, zum Beispiel mit Verweis auf den Außenauftritt von Hotels in Rheinland-Pfalz

oder auch auf der Plattform des Verbundes der Embrace-Hotels e.V., einem bundesweiten Verbund von Inklusionshotels.

Die Gründe für die geringe oder mangelhafte (digitale) Kommunikationskompetenz sind vielfältiger Natur. Zum einen spielen Budgets, aber zum anderen auch die Einbettung in Unternehmensverbände der Wohlfahrtspflege eine Rolle. In der Folge ist eine eigenständige, am Markt und an Kund*innen ausgerichtete Kommunikations- und Vertriebsstrategie vielfach nicht ausgebildet. Eine derartige Eigenständigkeit würde für viele solcher Verbände einen Paradigmenwechsel bedeuten, der unter Umständen nicht oder nicht vollumfänglich unterstützt wird.

„Dies zieht dann mitunter einen deutlichen Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Betrieben nach sich“, so ein*e Expert*in.

Die Expert*innen brachten in Anbetracht der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen immer wieder zum Ausdruck, dass die Gleichzeitigkeit von digitaler, ökologischer und demografischer Transformation viele Betriebe konzeptionell, personell und finanziell überfordert. Gerade die Digitalisierung, aber auch andere (branchenspezifische) Veränderungsbedarfe setzen entsprechende Maßnahmen des betrieblichen Umdenkens und ein entsprechend neues unternehmerisches Handeln voraus, wie einige Expert*innen aus der Praxis schlussfolgerten. Dafür fehlen aber Ressourcen:

„Es kommt darauf an, über Ressourcen zu verfügen, die es erlauben sich in vielen Feldern gleichzeitig zu professionalisieren. Also die großen Trends wie zum Beispiel die Digitalisierung, die Notwendigkeit eines professionelleren Vertriebs und Marketings, aber auch mehr Qualifizierung und Entwicklung aller Mitarbeitenden im Inklusionsunternehmen zu gestalten und zu nutzen.“

Dies alles erfordert im Ergebnis Organisationsentwicklungsmaßnahmen, Beratung und Fachkräfteentwicklung. So ist beispielsweise der Einführung eines neuen Kundendaten-Managementsystems immer erst eine Bestandsaufnahme der bisherigen Prozesse, der Veränderungsbedarfe und die Auswahl des passenden Systems vorgeschaltet. Die Einführung wiederum bedarf einer Detaillierung sowie einer betriebsbezogenen Strategie der neuen Prozesse,

der Schulung und der Evaluation. Gleiches gilt etwa für die Einführung einer Online-Marketing-Strategie, eines Online-Shops, den Aufbau einer eigenen Marke oder den einer digitalen Unterstützung der Regalierungssysteme im Verkauf und / oder Lager. Begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen sind für den Erfolg einer solchen Professionalisierungsmaßnahme entscheidend (zum Beispiel Bildungsinitiativen, Partizipation von Mitarbeiter*innen mit Behinderung in Change-Prozessen).

Diese von den Expert*innen diskutierten Beispiele zeigen, dass es unbedingt einer externen Beratung bedarf, notwendige Change-Prozesse zu strukturieren, in Gang zu setzen, zu begleiten, zu evaluieren und Entscheidungsgrundlagen etwa zur Auswahl neuer Prozesse und Tools zu liefern.

Solche Organisationsentwicklungsprozesse, die immer eng mit Wachstums- und Professionalisierungsphasen verbunden sind, bedürfen nach Meinung der Expert*innen aber auch interner Ressourcen wie (temporäre) Stabs- oder Projektstellen. Eine Verstetigung neuer Prozesse lässt sich nur durch das eigene Personal erreichen. In den meisten Inklusionsbetrieben ist die Ansiedelung einer solchen Stabs- beziehungsweise Projektstelle als Unterstützung der Geschäftsführung aus eigenen Mitteln bisher nicht finanzierbar.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass es zusätzlich einer technischen Unterstützung bei der Umsetzung bedarf. Dies erfordert nach Auffassung der Expert*innen Sachmittel, die mit den Strukturveränderungen einhergehen, wie beispielsweise Soft- und Hardware,

Cloud-Dienste, Online-Shops, nachhaltige Transportmittel oder energiesparende Heiz- und Energieversorgung. Diese Investitionen können teils sehr hoch ausfallen, denkt man zum Beispiel an die Umstellung auf E-Mobilität oder die Einführung einer neuen Hardware beziehungsweise Software. Für die Betriebe ist auch dies aus den erwirtschafteten Erlösen nur schwer bis gar nicht zu leisten.

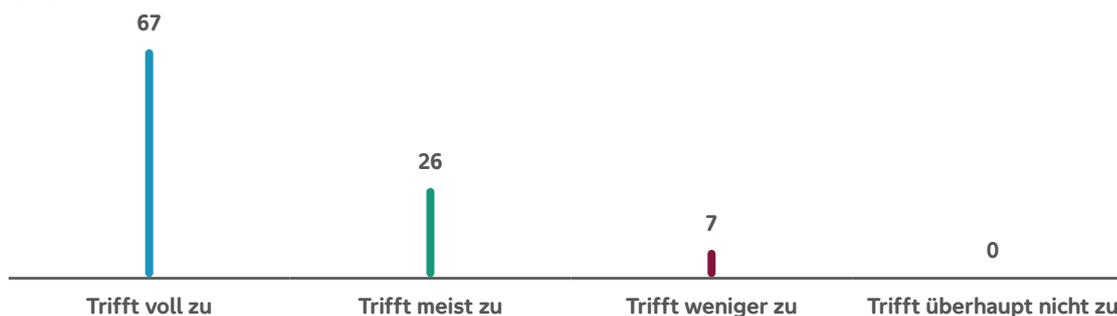
Das letztendlich alles zusammengehört und gesamtstrategisch gedacht werden muss, zeigt folgende Aussage aus dem Expert*innenkreis:

„Um sich Leistungen einkaufen zu können, fehlt manchmal das Geld und manchmal das Bewusstsein der Notwendigkeit. Auch passen bestimmte auf dem Markt verfügbare, standardisierte Leistungen nicht, da es Beratung oder Produkte sind, die nicht zu dem jeweiligen Betrieb passen. Denn wenn ich beispielsweise Geschäfte im Internet machen möchte, brauche ich vielleicht einen Webshop. Den kann ich kaufen, wobei mir aber vielleicht schon die Zeit für eine gute Marktrecherche fehlt. Das Problem ist dann, dass es einen guten und qualifizierten Mitarbeiter geben muss, der den Shop pflegt, betreut, ein Händchen für Internetgeschäfte hat, entsprechende technische Kenntnisse hat und ihn in ein paar Jahren auch weiterentwickeln kann. Das kann auch ein externer Dienstleister machen, aber der muss finanziert und eingebunden werden.“

Den Transformations- oder Professionalisierungskosten für Beratung, Personalentwicklung, Ausstattung und personelle Ressourcen stehen in der Regel keine

Abbildung 10: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Die Adaption an die notwendigen Veränderungen (etwa Organisationsentwicklungsprozesse, Professionalisierungsmaßnahmen, Produktentwicklung, Schulungen) sind für IBs mit hohen Mehrbelastungen verbunden, die nicht unmittelbar zu höheren Einnahmen führen



Darstellung in Prozent | n = 35, 27 Antworten | These 3

direkten Einnahmen gegenüber. Sie unterstützen aber mittel- und langfristig die Marktfähigkeit und verhindern eindeutige Wettbewerbsnachteile und bedürfen daher der Unterstützung.

Die Gefahr, dass Professionalisierungsvorhaben als Antwort auf Transformationsprozesse Arbeitsplätze vernichten könnten, wurde in den Runden zwar geäußert, überwiegend wurden jedoch Chancen artikuliert, durch die eher neue Arbeitsplätze entstehen. Voraussetzung dafür sei jedoch, dass das Innovationsmanagement in den Unternehmen mit mehr Ressourcen ausgestattet wird und sich dadurch langfristig verbessert. Die Digitalisierung erlaube die Konzentration auf das Kerngeschäft und eröffne die Möglichkeit, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, so einige Teilnehmer*innen der Expert*innenrunden.

Auf der anderen Seite wurde gerade in den Expert*innenrunden deutlich, dass von den verantwortlichen Akteur*innen in Inklusionsbetrieben die Notwendigkeit, zum Beispiel die Infrastruktur oder das Marketing beziehungsweise den Vertrieb zu professionalisieren, oftmals als nicht so dringend eingeschätzt wird, wie dies aus Expert*innensicht notwendig wäre. Die Expert*innen bemängelten an verschiedenen Stellen eine nur sehr langsame Anpassung vieler Betriebe an Innovationen und eine teilweise zu große Konzentration auf die Beibehaltung des Status quo des Betriebes.

Darüber hinaus wurde offensichtlich, dass begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen gerade im Bereich Digitalisierung für die Mitarbeitenden (MA) mit Behinderung notwendig sind. Dies verdeutlichen auch die Erkenntnisse aus den Interviews mit den betroffenen Beschäftigten (siehe Kapitel 4.3). Hier zeigte sich individuell zwar ein sehr unterschiedliches Interesse an neuen Medien und digitalen Endgeräten, allerdings gab es demgegenüber auch nur wenig Ängste und Vorbehalte. Die Berührungspunkte mit solchen neuen Systemen im betrieblichen Alltag waren bei den interviewten Personen bisher allerdings sehr begrenzt, wie die Aussagen eines interviewten MA deutlich machen:

„Meine Kenntnisse sind da eigentlich ganz gut und ich würde damit auch gut klarkommen (gemeint: digitales Arbeiten, Anmerkung der Autor*innen), aber wir haben eben nicht viel damit zu tun.“

4.2.2 Wachstum, Innovation, Geschäftsfeldentwicklung

Die Themen Professionalisierung und Innovation / Geschäftsfeldentwicklung sowie Wachstum hängen zusammen, und folglich gelten viele der oben genannten Aussagen auch für diese Unternehmensfunktionen. Gesundes Wachstum und eine kontinuierliche Geschäftsfeldentwicklung sind Erfolgskriterien und Voraussetzung für eine resiliente Geschäftsführung, gerade auch in Veränderungsphasen. Die digitale und auch die ökologische Transformation eröffnen nach der einhelligen Meinung aller Projektbeteiligten die Chance für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Digitale Hilfsmittel und smarte barrierefreie Anwendungen könnten beispielsweise nach der Erprobung im eigenen Betrieb von Inklusionsunternehmen in die Breite getragen und damit allen zugänglich gemacht werden. In diesem Zusammenhang eröffnen sich neue Geschäftsfelder.

Gemeinsamer Tenor in der Runde war die Aussage, dass der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit droht, wenn die Infrastrukturen in den Unternehmen nicht verändert werden. Deren Förderung durch die öffentliche Hand ist momentan häufig gebunden an die Schaffung neuer Arbeitsplätze für Zielgruppen-Mitarbeiter*innen sowie an eine risikoarme Konzeption. Diese Vorgaben, die auch von einem Leiter eines Inklusionsamtes bestätigt wurden, wirken sich limitierend aus.

Die Expert*innen, die sich beruflich mit Zukunftsthemen beschäftigen, machten deutlich, dass Inklusionsbetriebe als Marktteilnehmer vor immer kürzeren Innovationszyklen stehen, die sich aus der Globalisierung und der digitalen sowie ökologischen Transformation ergeben. Neue Produkte oder Dienstleistungen anzubieten oder bestehende Geschäftsbereiche auszuweiten, verlangt eine gewisse Entwicklungszeit, Expertise sowie zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen, die aus den Rücklagen (wenn überhaupt vorhanden) und vor dem Hintergrund der Aufrechterhaltung des operativen Geschäftes nicht aufzubringen sind. So wiesen die Geschäftsführer*innen von Inklusionsbetrieben darauf hin, dass Geschäftsfelderweiterungen frühestens nach drei Jahren zum Break-even führen. Zudem seien die Anforderungen an ein erfolgreiches Konzept vielfältig, da man nicht nur auf die Nachfrage- und Wettbewerbslage schauen, sondern vor allem prüfen muss, ob die Branche geeignet

ist für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung der Zielgruppe.

Die Bedarfe, die daraus entstehen, zeigen durchaus Parallelen zu den Bedarfen einer erforderlichen Professionalisierung. Innovationen und Wachstumsprozessen geht immer eine Planungsphase voraus, die sowohl interne (Stabs- oder Projektstellen) als auch externe Ressourcen (professionelle Branchen-, Prozess-, aber auch Innovationsmanagement-Beratung) verlangt. In den Expert*innenrunden wurde die Wichtigkeit dieser Phase von allen Seiten betont, nicht zuletzt da Gründungs- beziehungsweise Erweiterungsphasen, aber auch Innovationen vor dem Hintergrund steigender bürokratischer Anforderungen und immer komplizierterer rechtlicher Rahmenbedingungen geplant werden müssen. Zudem verlangt eine solche Planungsphase ein entsprechendes Projektmanagement. Diesen Bedarf unterstützt folgende Aussage aus dem Expert*innenkreis:

„Dementsprechend haben Inklusionsunternehmen in der Regel ein schwaches Kapitalpolster, sind tendenziell geringer investiert, haben eine starke operative Ausrichtung, und es fehlen teilweise die Ressourcen für eine strategische Entwicklung, die ein langfristiges und nachhaltiges Unternehmenskonzept sicherstellen.“

Darüber hinaus wurde speziell von Geschäftsführer*innen produzierender Inklusionsbetriebe die in der Planungsphase von Neuprodukten und Geschäftsfeldentwicklungen erforderliche Forschungs- und Entwicklungskompetenz bei vielen Inklusionsbetrieben als eher schwach ausgeprägt gesehen. Hier bedarf es fachlicher Beratung oder der Unterstützung von Netzwerken oder Entwicklungszirkeln.

Des Weiteren bedürfte es teils hoher Investitionsmittel, um die einzelnen Vorhaben auszuprobieren, umzusetzen und marktreif zu entwickeln, so die Expert*innen. Letztlich müssen Personalentwicklungsmaßnahmen, die auch die Partizipation von Mitarbeiter*innen, speziell solcher mit Behinderung, in Wachstums- und Geschäftsfeldprozessen erlauben, begleitend geplant und umgesetzt werden.

Hierbei wäre zu beachten, dass solche Personalentwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden mit Behinderung nach Ansicht der Betriebe mit einem höheren Zeitaufwand verbunden sind (so das Ergebnis

der Betriebsbefragung dieses Projektes). Dies führt nach Einschätzung eines der interviewten Mitarbeitenden mit Behinderung offensichtlich in manchen Fällen dazu, dass Fortbildungsmaßnahmen in erster Linie für die Führungskräfte und weniger für die MA mit Behinderung angeboten werden.

In Bezug auf unterstützende Investitionen wird schon länger der Wunsch von vielen Inklusionsbetrieben geäußert, dass es die Möglichkeit einer Anschlussförderung nach der Anschubfinanzierung geben sollte, die ein Wachstum in einem schon geförderten Geschäftsbereich unterstützt (zum Beispiel der Erwerb einer neuen Maschine für neue Produkte oder Produktionsmethoden oder die Ausweitung von Vertriebswegen).

Haben gewerbliche und private Unternehmen Zugang zu Risikokapital oder Wirtschaftsförderung, ist in der Praxis den oftmals gemeinnützigen Unternehmen mit einer geringen Eigenkapitaldecke dieser Zugang in vielen Fällen erschwert. Auch erlaubt die aktuelle Gesetzeslage keine Förderung unter Risiko; speziell Inklusionsunternehmen sind zum Erfolg im Sinne von Aufbau von zusätzlichen sozialversicherungspflichtigen Stellen für Menschen aus der Zielgruppe des SGB IX bei einem zumindest ausgeglichenen Betriebsergebnis „verdammte“, so die Aussage von Fördergebern aus den Expert*innenrunden. Die Idee eines „Risikofonds“ konkretisierte dieses Anliegen aus dem Expert*innenkreis. Dass generell die Bereitschaft für Wachstum, Produkt- und Geschäftsfeldentwicklung vonseiten der Inklusionsbetriebe und deren Belegschaft besteht, wurde nicht nur durch die InterVal-Studie, sondern auch durch Erkenntnisse in diesem Projekt belegt.

4.2.3 Personalgewinnung

Der von den Expert*innen vehement geäußerte Wunsch, dass gerade Inklusions-, aber auch Zuvordienstbetriebe über ihre Nische hinauswachsen und sich stärker im gesamtwirtschaftlichen System verankern sollen, bedingt neben einer stärkeren und anders ausgerichteten Vernetzung auch Wachstum. Wachstum der bestehenden Unternehmen selbst, aber auch in der Anzahl von Neu-Gründungen. Dies erfordert entsprechend qualifiziertes Personal. Gleichzeitig wird der demografische Wandel den (Fach-)Kräftemangel noch intensivieren. Die zur Verfügung stehenden Recruiting-Möglichkeiten und die Möglichkeiten

des Employer Brandings³⁶ werden – wie die Expert*innen, aber auch die Befragung bei Geschäftsführenden bestätigen – nicht vollständig ausgenutzt.

Nach einstimmiger Auffassung der Expert*innen in der Runde zum Thema „Personalmanagement“ sind für Fachkräfte das tendenziell unterdurchschnittliche Verdienstniveau, eine limitierte Karriereplanung, geringe Budgets und die gleichzeitig hohen Anforderungen an Anleitung und Personalführung in den Inklusions- und Zuverdienstbetrieben zudem wenig attraktiv. Auch werden gut qualifizierte Menschen mit Behinderung zunehmend in gewerbliche / öffentliche Unternehmen vermittelt. Somit sinkt deren Anteil in Inklusionsbetrieben. Zugleich müssen jedoch die gesetzliche Schwerbehindertenquote und Zielgruppen-Definition eingehalten werden. Die obigen Aussagen unterstreicht folgendes Zitat aus der Expert*innenrunde:

„Gute Fachkräfte haben nicht immer die nötige Inklusionskompetenz. Zugleich ist der Fachkräftemangel auch in Inklusionsbetrieben spürbar. Zusätzlich ist die Bezahlung häufig geringer als in der Privatwirtschaft. Andererseits ist das Employer Branding in der Regel nicht vorhanden.“

Als Konsequenz können Fachkräftemangel und der Verlust von leistungsfähigen Mitarbeitenden dazu führen, dass Inklusionsbetriebe den Anschluss an den Wettbewerb verlieren und damit noch weniger attraktiv für potenzielle Bewerber*innen werden.

Daraus ergeben sich nach Meinung der Expert*innen die Bedarfe nach einer professionellen Unterstützung der Positionierung als soziale Arbeitgeber*innen (Aufbau einer Arbeitgebermarke des einzelnen Unternehmens), gegebenenfalls gepaart mit einer Imagekampagne für Inklusions- und Zuverdienstbetriebe als sozial und ökologisch ambitionierte Arbeitgeber*innen. Einige positive Beispiele aus Baden-Württemberg zeigen, dass eine eindeutige Positionierung und ein zeitgemäßer Auftritt in den gängigen sozialen Medien durchaus Erfolge in der Personalgewinnung nach sich ziehen. Dass die Wahl eines Inklusionsbetriebes als Arbeitgeber durchaus Vorteile haben kann, wurde allseits betont. Die Arbeitsplätze werden von

Menschen mit und ohne Behinderung als attraktiv nicht nur im Sinne einer positiven Unternehmenskultur und eines sinnstiftenden Mehrwerts empfunden, sondern auch aufgrund einer adäquaten Work-Life-Balance. Dies wurde nicht zuletzt auch in den Interviews mit den Beschäftigten mit Behinderung deutlich. So waren alle befragten Personen mit ihren jeweiligen Arbeitsbedingungen sehr zufrieden und betonten insbesondere das gute Betriebsklima und die Rücksichtnahme auf die individuellen Belange der Mitarbeitenden.

Neben der oben genannten professionellen Unterstützung bei der Positionierung als soziale Arbeitgeber*innen wurde von den Expert*innen die Präsenz in und die stärkere Nutzung von sozialen Recruiting-Plattformen empfohlen, wie etwa LinkedIn, Xing, eingebettet in sonstige Online-Marketing-Maßnahmen, wie den Aufbau einer Firmenpräsenz in den sozialen Medien. Aber auch das Personalmanagement in den einzelnen Unternehmen verlangt gerade bei kleineren Inklusionsunternehmen nach einer Unterstützung, beispielsweise bei der Schaltung von Anzeigen, der Nutzung sozialer Medien oder dem Führen von Einstellungsgesprächen.

Neben den Maßnahmen zur Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung und der Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Arbeitskräfte werden Ausbildungsinitiativen zur Heranbildung des eigenen Nachwuchses ausdrücklich aus dem Expert*innenkreis empfohlen. Ergebnisse des FAF-Monitorings zeigen, dass das Angebot an Ausbildungsplätzen in Inklusions- und Zuverdienstbetrieben trotz diverser Förderinitiativen vergleichsweise niedrig ist (Beispiel 2019 Hessen: 53 Inklusionsbetriebe im Panel, 49 Ausbildungsstellen, davon 16 für Menschen mit Behinderung).

Eine konzertierte Aktion beispielsweise aus Inklusions- und Zuverdienstbetrieben sowie Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen zur Verbreiterung eines zielgruppen-spezifischen Angebotes einerseits und zur Gewinnung möglicher Interessenten andererseits würde sich anbieten. Solche von verschiedenen Akteuren (etwa Universitäten, Institute für inklusive

³⁶ „Employer Branding (deutsch Arbeitgebermarkenbildung) ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing – insbesondere der Markenbildung – angewandt werden, um ein Unternehmen insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben (zu positionieren).“ https://de.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding, Stand 20.05.2022

Bildung, Inklusionsbetriebe oder Kammern) initiierten Ausbildungsinitiativen sollten dabei von Anfang an Unterstützungsmodule für die Auszubildenden einplanen. So sollten nicht nur Netzwerke mit Förderschulen und Berufsbildungswerken aufgebaut werden, sondern auch mit IHKs, um statt einer dualen Ausbildung die Förderbedarfe von Menschen mit Behinderung verstärkt zu berücksichtigen. Eine*r der Expert*innen kann sich eine sequenzielle Ausbildung vorstellen, deren einzelne Bausteine von der IHK abgeprüft werden könnten. Ein von verschiedenen Akteuren initiiertes Modellprojekt könnte hier neue Wege aufzeigen.³⁷

Dass eine eigene Ausbildung das Nachwuchsproblem eines Inklusionsbetriebes lösen kann, zeigt das in der Expert*innenrunde beschriebene Beispiel eines Unternehmers im Lebensmitteleinzelhandel. Hier wurden in Absprache mit dem Bildungsträger die Ausbildungslaufzeiten verlängert, die Lernmodule angepasst und auf individuelle Förderbedarfe mit Einzelmaßnahmen reagiert. Darüber hinaus hat man den Kreis der Auszubildenden auf Personen erweitert, die zwar keine anerkannte Schwerbehinderung, aber sonstige Förderbedarfe haben, etwa bedingt durch einen Migrationshintergrund oder eine psychische Erkrankung.

Erfolgversprechend scheinen auch Befähigungskampagnen für Inklusionsbetriebe zur Ausbildung von Meister*innen und Schulung von Anleitenden zu sein. Auch Coaching-Programme für Ausbilder*innen bringen nach den Erfahrungen der Expert*innen gute Resultate. Generell wurden Coaching-Maßnahmen für alle Mitarbeitenden in den Inklusionsbetrieben eine große Wichtigkeit zugesprochen, da sie beispielsweise die individuelle Förderung von Menschen mit Behinderung direkt am Arbeitsplatz erlauben. Die besondere Bedeutung solcher Coaching-Maßnahmen wurde auch in der Befragung der Betriebe und den Interviews mit den Mitarbeitenden deutlich. So gaben 83 Prozent der befragten Betriebe die Rückmeldung, dass bei ihnen die Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden bei intensiven Coaching-Maßnahmen am Arbeitsplatz erfolgen würde. Einer der interviewten Mitarbeitenden drückte es dabei folgendermaßen aus:

„Mir ist ziemlich viel erklärt worden ... wie man Regale spiegelt ... wie man Sachen bearbeitet ... gerätetechnisch. War insgesamt eine gute Einarbeitung.“

Als weitere Probleme wurden in den diversen Expert*innenrunden die sehr enge Zielgruppen-Definition sowie die Fördermoralorien einiger Inklusionsämter angesprochen. Vonseiten mehrerer Expert*innen wurde empfohlen, den Kreis der Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung hinsichtlich der Zielgruppen-Zugehörigkeit zu öffnen (zum Beispiel Langzeitarbeitslose) und die Ausgleichsabgabe stärker für die Stabilisierung und Stärkung der Inklusion in Inklusions- und Zuverdienstbetrieben zu nutzen. Dafür seien allerdings zunächst Gesetzesänderungen erforderlich, für deren Umsetzung es einen langen Atem brauche.

4.2.4 Personalentwicklung, Qualifizierung

Die Themen Personalentwicklung, Einarbeitung, Qualifizierung und ein adäquates Altersmanagement gewinnen kurz- und mittelfristig vor dem Hintergrund der sich immer schneller verändernden technischen, ökologischen und auch demografischen Rahmenbedingungen an Relevanz. Dabei besteht ein umfassendes Bildungsdilemma:

„Inklusionsbetriebe haben einen besonderen Bildungs- und Qualifizierungsauftrag, der zusätzlich zu dem vorhandenen wirtschaftlichen Risiko mitfinanziert werden muss“, so die Aussage eines*r Expert*in.

Wie die zu Beginn des Berichtes vorgestellte Ist-Analyse zeigt, sind Personalentwicklung und Qualifizierung nicht nur wichtig für die Anpassung der Fähigkeiten an wachsende oder sich verändernde Anforderungen, sondern tragen auch entscheidend zu Motivation und Teilhabe bei.

Unbestritten in den Expert*innenkreisen ist, dass es Weiterbildungsbedarfe sowohl auf Mitarbeitenden- als auch auf (An-)Leitungsebene gibt und dass gerade Weiterbildung in berufsfachlichen Kompetenzen durchaus einen positiven Effekt auf die Leistungsmöglichkeiten und das Fähigkeitsprofil aller Mitarbeitenden

³⁷ Siehe hierzu Kapitel 5

Abbildung 11: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Der Inklusionsbetrieb als „Lernende Organisation“ hat durch seinen doppelten, also wirtschaftlichen und pädagogischen Auftrag höhere Anforderungen im Zusammenhang mit notwendigen Änderungsprozessen als andere Betriebe des allgemeinen Arbeitsmarktes.



Darstellung in Prozent | n = 35, 27 Antworten | These 7

hat. Umso erstaunlicher sind die im oberen Teil dieser Ausführungen dargestellten niedrigen Budgets.

Dies alles deutet auf eine defizitorientierte Haltung des Personalmanagements bei Mitarbeiter*innen mit Behinderung hin: Wichtigstes Ziel in den Unternehmen ist oftmals die Erhaltung des Status quo beziehungsweise der Leistungsfähigkeit. Die Mitarbeiter*innen mit Behinderung werden kaum angehalten, Bildungsangebote in Anspruch zu nehmen. Darüber hinaus gibt es wenig bis keine Angebote zur Förderung der Stärken und damit der Entwicklungs- und Aufstiegschancen. Für diese Aussage finden sich auch Belege in den im Rahmen dieses Projektes durchgeführten Interviews mit Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung in Inklusionsbetrieben. Generell sind alle Befragten mit ihrer Arbeit sehr zufrieden, und es gibt auch immer mal wieder bedarfsorientierte Gespräche, dies ist aber nicht Folge eines Personalentwicklungsplans. Ein Zitat aus einem Mitarbeitenden-Interview verdeutlicht die Situation anschaulich:

„Ja, Gespräche so eigentlich nicht. Die haben ja schon gemerkt, dass ich mich sehr, sehr wohl fühle und dass ich alles gut soweit mache und die geben mir Aufgaben und ich tu das sehr gut erfüllen – hoffentlich – ich tu ja sehr viel selbstständig arbeiten und dass mach ich ja schon sehr gut, sonst hätten meine Chefs schon was gesagt. Aber so Gespräche, ja, mal ... Bei uns im Markt ist halt immer sehr, sehr viel los und da schaff ich dann alles selbstständig und frei und wenn was ist, reden die schon mit einem und sagen, dass kann man so machen oder das so.

Das tun sie dann schon. Wenn es hin und wieder mal was Neues gibt oder was zu verbessern gibt, dann fragen sie schon manchmal, aber generell ... Es gab immer so Besprechung und jeder kann dann seine Meinung dazu sagen, was ihn stört oder nicht stört oder was gut läuft oder was besser laufen könnte. Das gibt es schon immer wieder.“

Zusätzlich waren die meisten Befragten auch sehr skeptisch, was ihre eigenen Fähigkeiten angeht, wie folgende, exemplarische Aussage zeigt:

„Es ist so: Ich habe halt keinen Hauptschulabschluss und die Schulbildung ist bei mir nicht gut. Dadurch konnte ich natürlich keine Berufsausbildung machen. Und damit ist es auch sehr schwer, mich hochzuarbeiten, was zu machen. Natürlich, wenn man jahrzehntelang in diesem Beruf ist, sammelt man ja auch viel an, um es gut zu machen. Also, ich muss Ihnen ganz ehrlich sagen, die Tätigkeiten, die ich mache und was zu meinen Aufgaben gehört, das reicht für mich. Um da so hochzukommen, also Stellvertreter oder so was, eher nicht. Mit so was könnte ich mich eigentlich nicht so gut anfreunden.“

Wie wichtig die auch von den Mitarbeitenden immer wieder betonte Sicherstellung des betrieblichen Alltags ist, bestätigen die Geschäftsführenden. Sie ist primäres Ziel und Voraussetzung für eine stabile, wirtschaftliche Lage. Dies wurde sehr eindringlich von einem im Projekt involvierten Geschäftsführenden erläutert:

„Man beschäftigt Menschen mit einem zum Teil geringen Leistungspotenzial im Einschichtbetrieb. Dies bedeutet, in einem Gebäude beziehungsweise einem Arbeitsplatz wird oftmals weniger Umsatz erzielt als bei einem Mitbewerber der Branche. Dies führt zu höheren Maschinenstundensätzen und Flächenbedarf. Insofern ist es doch verständlich, dass Unternehmen eingespielte Prozesse mit eingespieltem Personal nicht durch Weiterentwicklungsmöglichkeiten verändern wollen / können. Auch kann eine Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu deren Ausscheiden führen, da Karrieremöglichkeiten im eigenen Unternehmen häufig nur sehr eingeschränkt zur Verfügung stehen.“

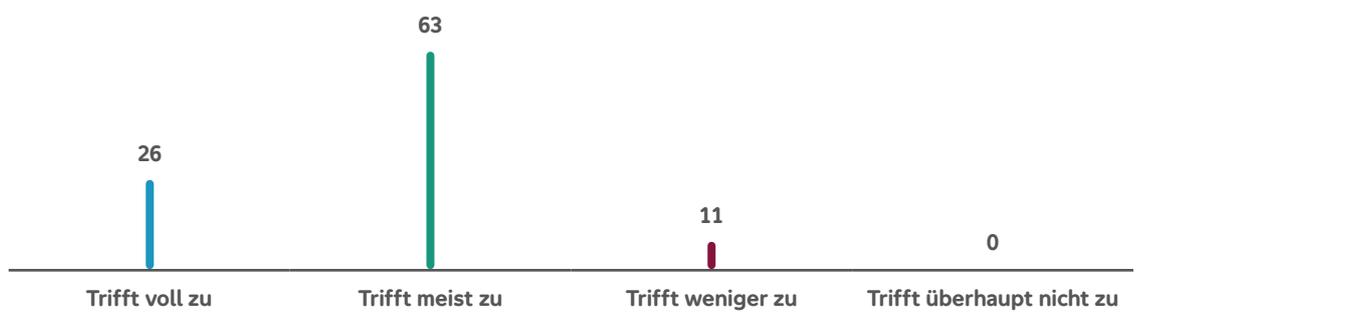
Dieser nachvollziehbare Wunsch nach reibungslosen und störungsfreien Betriebsabläufen führt in der Folge offensichtlich auch dazu, dass mögliche Entwicklungschancen für Mitarbeitende mit Behinderung nicht ermöglicht beziehungsweise genutzt werden. Ein Mitarbeitender macht diese im Rahmen der Interviews folgendermaßen deutlich:

„Wenn ich manchmal das Fortbildungsbuch durchlese, dann ist da nichts, was mich so interessiert. Das ist halt alles für so Führungskräfte, aber nicht so für Menschen mit psychischen Erkrankungen.“

Der innerbetrieblichen Personalentwicklung sind aber nicht nur durch betriebliche Erfordernisse Grenzen gesetzt, sondern auch durch ein mangelndes Angebot an geeigneten barrierefreien und zielgruppen-spezifischen Qualifizierungen. Erhärtet wurde diese Feststellung des Expert*innenkreises in der Diskussion mit den Fördergebern. So beschränkt sich das Förderangebot speziell der Bundesagentur für Arbeit auf einzelfall- und maßnahmeorientierte Qualifizierungen, die vor allem der Verhinderung von Arbeitslosigkeit dienen und nicht der Anpassung an Strukturveränderungen, die die gesamte Arbeitswelt betreffen. Darüber hinaus sei man aktuell und mittelfristig mit den Folgen der Pandemie beschäftigt, genauer mit der Abwicklung der bundesweit und branchenübergreifend in Anspruch genommenen Kurzarbeit.

Abbildung 12: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Das Prinzip „Lebenslanges Lernen“ ist in Inklusionsbetrieben nur begrenzt durchführbar, weil für entsprechende Fortbildungsangebote die entsprechenden Möglichkeiten (Berücksichtigung behinderungsspezifischer Belange) und Ressourcen (Zeit, Personal, Geld) fehlen.



Darstellung in Prozent | n = 35, 27 Antworten | These 10

Die zielgruppen-spezifischen Besonderheiten, gepaart mit dem in den Betrieben oftmals anzutreffenden hohen Durchschnittsalter der Belegschaft, speziell der Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung, stellen das Personalmanagement und die Personalentwicklung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und einem damit verbundenen Management der Altersstrukturen im Unternehmen vor besondere Herausforderungen.

Die behinderungsspezifischen Belastungen und Stressfaktoren oder die Nebenwirkungen von Medikamenten führen laut Expert*innenaussagen im Rahmen dieses Projektes oftmals dazu, dass Mitarbeitende aus den Zielgruppen die Anforderungen im Arbeitsleben nicht beziehungsweise weniger intensiv erfüllen können als Menschen ohne Behinderung.

Eine von der Gewerkschaft ver.di im Jahr 2013 durchgeführte Befragung von Arbeitnehmer*innen mit Behinderung kommt so beispielsweise zu dem Ergebnis, dass mehr als 50 Prozent der Befragten nicht glauben, dass sie ihre Beschäftigung bis zum Erreichen des Rentenalters ohne Einschränkungen ausüben können. Das macht es für die Inklusionsbetriebe einmal mehr erforderlich, dass eine notwendige Sensibilität bei den Vorgesetzten gefördert und entsprechende Anpassungs- und Überleitungsprozesse im Arbeitsalltag früher geplant und umgesetzt werden.

Aber nicht nur die Weiterentwicklung und damit die Erhöhung der Partizipationschancen beziehungsweise -möglichkeiten für Mitarbeitende mit einer Behinderung ist mit Herausforderungen verbunden, sondern auch die Weiterentwicklung der Anleitungskompetenzen und -möglichkeiten des Fachpersonals. Die hohen Anforderungen zu Anleitung, Betreuung und Qualifizierung des Personals mit und ohne Behinderung, resultierend aus dem internen und externen Veränderungsdruck, erfordern einen überdurchschnittlichen pädagogischen sowie Personalmanagement-Aufwand, so die Ergebnisse der Monitoringerhebung der FAF 2020 zu den Themen der Gesundheitsförderung und der arbeitsbegleitenden Betreuung. Dies schwächt letztendlich die Potenziale für mehr Markt- und Wettbewerbsfähigkeit.

Zwar sehen sich gerade Inklusions- und Zuverdienstbetriebe als Expert*innen für inklusive Arbeits- und Weiterbildungskontexte, jedoch zeigen die künftigen Herausforderungen an diese Unternehmen auch

spezielle Bedarfe, die Unterstützung erfordern. Wie sich in den Interviews mit den Beschäftigten zudem gezeigt hat, finden zum Beispiel regelmäßige standardisierte Personalgespräche in vielen Betrieben nicht statt. Zwar gibt es immer wieder anlassbezogene Gespräche, etwa bei Problemen oder in Krisensituationen. Zielgerichtete Einzelgespräche, in denen gegenseitige Erfahrungen und Erwartungen erörtert und Vereinbarungen für die nächsten Monate getroffen werden, erfolgen mit den Beschäftigten der Zielgruppen offensichtlich nur in wenigen Betrieben.

So betonten mehrere Expert*innen in den Austauschrunden, dass es notwendig ist, ein Personalmanagement zu etablieren, das

- in der Personalentwicklung die Anpassung von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen in Zeiten von Veränderungen und Disruption (etwa neue Medien, neue Vertriebsformen, Umstellung auf digitale Prozesse) mit neuen Weiterbildungsformaten ermöglicht,
- eine Karriereplanung auch für Menschen mit Behinderung unterstützt,
- ein Altersmanagement mitdenkt,
- Platz lässt für neue Bildungsmethoden,
- die Gleichzeitigkeit von Betriebsalltag und Personalentwicklung erlaubt sowie
- die politisch gewollten zunehmenden Übergänge aus der WfbM ermöglicht und unterstützt.

Auch wurde vor dem Hintergrund der Analyse des bestehenden Angebotes die Notwendigkeit nach deutlich differenzierteren Angeboten (auch bezogen auf Unternehmen beziehungsweise Branchen) von barrierefreier und zielgruppen-spezifischer, individualisierter Unterstützung (auch am Arbeitsplatz) deutlich. Die Einführung neuer Weiterbildungsmedien und -konzepte, insbesondere mit inklusivem Bezug, wie Schulungen mit Templates, barrierefreie Lern-Apps beziehungsweise E-Learning-Angebote, aber auch Peer-Group-Ansätze wurden von den Expert*innen empfohlen. Wesentlichen Mehrwert verspricht man sich auch in diesem Zusammenhang von Coaching-Angeboten, die in individualisierter Form stärker und breiter angeboten werden sollten.

Innerbetrieblich besteht zudem Unterstützungsbedarf bei der Professionalisierung der Führungskräfte hin zu einer inklusiven, ressourcenorientierten Anleitung und Personalentwicklung (inklusive

pädagogischer Konzepte). Modulare, förderbare Weiterbildungsmodule wären eine Chance, aber auch das Zurverfügungstellen zusätzlicher pädagogischer Ressourcen, gerade auch in der Phase der Einarbeitung, so die Aussagen von Expert*innen.

Zwar wurden in den Expert*innenrunden hinreichend Gründe für die mangelnde, proaktive Anregung von Qualifizierungen – insbesondere für Menschen mit Behinderung – und die feststellbar niedrigen Bildungsbudgets benannt, doch widerspricht dies aus Expert*innensicht letztendlich den Zielen der Inklusion.

„Mitarbeitende, die beispielsweise nicht in digitalen Bestell- oder Liefermöglichkeiten geschult werden, haben gegenüber anderen Beschäftigten einen Nachteil. Abgesehen davon verlangsamt das Beharren auf analogen Prozessen die Betriebsabläufe, die Kundenzufriedenheit und damit den Umsatz und Gewinn.“

Insofern wird die Etablierung und Unterstützung einer Personalentwicklungsplanung auch für Mitarbeiter*innen mit Behinderung (zum Beispiel in Form regelmäßiger Feedback-Gespräche, in denen Ziele formuliert, strukturierte Einarbeitungspläne erstellt und Fördermaßnahmen aufgezeigt werden) klar empfohlen.

In diesem Zusammenhang können Vernetzungsstrukturen und (regionale oder branchenspezifische) Qualifizierungsverbünde unterstützen.

Abbildung 13: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Die Möglichkeit einer intensiveren Einarbeitung und Begleitung (zum Beispiel Job-Coaching) von neuen MA (mit Behinderung) in Inklusionsbetrieben würde spätere Probleme bei der Beschäftigung dieser MA vermindern (zum Beispiel Über- oder Unterforderung).



Darstellung in Prozent | n = 35, 27 Antworten | These 9

4.2.5 Netzwerkbildung, Wissenstransfer

„Wissen und Kompetenzen gehören zu den Dingen, die mehr werden, wenn man sie teilt“, so ein Zitat aus dem Expert*innenkreis.

Um zukünftig marktfähig zu sein beziehungsweise zu bleiben und sich adäquat weiterentwickeln zu können, braucht es eine Einbettung der Betriebe in das gesamtwirtschaftliche System. Die fehlende Netzwerkarbeit mit Betrieben der Privatwirtschaft, den regionalen Strukturen sowie der Wissenschaft verhindert dagegen eine Ressourcenbündelung und wesentliche Synergieeffekte.

Dem gegenüber stehen Informationen über Förderungen, Weiterbildungsinitiativen, Franchise-Projekte, Imagekampagnen, Ausbildungsprojekte oder ähnliches zwar vereinzelt zur Verfügung, ein Gesamtüberblick ist derzeit allerdings nicht möglich. Dies war die einhellige Meinung aller Expert*innen.

Daraus ergeben sich vielfältige Bedarfe. So sind Professionalisierung und Bearbeitung von Innovationsthemen durch netzwerk-orientierte Zusammenarbeit sicherlich wesentlich leichter, als wenn dies jedes einzelne Unternehmen durchführt. Zudem vermeidet dies vielfältige Parallel-Aktivitäten, die im Gesamtblick zu viele Ressourcen erfordern.

Aus dem Expert*innenkreis wurden Joint Ventures mit der gewerblichen Wirtschaft und / oder der Wissenschaft, speziell in Bezug auf Forschungs- und Entwicklungsthemen, angeregt. Gründungs- oder Erweiterungsvorhaben mit Social Entrepreneurs oder der Start-up-Community sind ebenso denkbar. Man könne als Inklusions- und Zuverdienstbetriebe leichter „raus aus den traditionellen Geschäftsfeldern und hinein in eine innovative Prozesskette“³⁸, wenn dies in Form von Netzwerken umgesetzt würde. So betrifft die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzung, auch in Form von Social-Media-Kampagnen, viele Unternehmen, speziell innerhalb einer Branche. Auch bietet sich der gemeinsame Aufbau einer E-Commerce-Plattform oder einer Plattform

für Arbeitgeber*innen oder Ausbildungsbetriebe an. Dies bündelt Know-how und schafft Synergien.

Ebenso dringend scheint der Aufbau gemeinsamer übergreifender Weiterbildungs- und Partizipationsinitiativen durch regionale Modellvorhaben, begleitet durch die gleichzeitige Ausbildung von Multiplikator*innen³⁹ (auch in Zusammenarbeit mit Wissenschaft, Verbänden, der öffentlichen Hand, privaten Fördergebern, Städten oder Kreisen), zu sein. Die Entwicklung und Umsetzung von (Open-Source-)Qualifizierungsmodulen, die verschiedene Zielgruppen auf verschiedenen Niveaus abholen und zu verschiedenen Abschlüssen führen, wäre aus Sicht der Expert*innen ein Schritt in eine kompetenz- und bedarfsorientierte, inklusive Bildungsoffensive.

Sehr große Bedeutung wurde dem Bedarf nach einer zentralen Informations- und Austauschplattform für Inklusions- und Zuverdienstbetriebe beigemessen, speziell nachdem Informationen aus den Befragungen der Geschäftsführungen (siehe Ist-Analyse) über die Weiterbildungsförderung für Menschen mit Behinderung ausgewertet worden waren. Hier liegen kaum gut aufbereitete, vollständige Informationen vor.

Ferner wurde der Bedarf geäußert, die schon jetzt gängigen und erfolgreichen Best-Practice-Beispiele zur Zusammenarbeit von gemeinnützigen und gewerblichen Unternehmen aufzubereiten und zu publizieren (zum Beispiel Inklusionsabteilungen in der Pflege). Hier entstehen neue Formen der Zusammenarbeit verschiedener Akteure, verbunden mit neuen inklusiven Arbeitsansätzen. In diesem Zusammenhang sei auch auf die Möglichkeit zur Förderung von etablierten und neuen Franchise-Modellen oder Vermarktungsk Kooperationen hingewiesen (etwa CAP, Tegut oder Embrace).

„Hilfreich wäre die Unterstützung von fachlichen Vernetzungen, die Unterstützung von Fachgruppen und Verbänden, wie beispielsweise Embrace, A-Check oder CAP. Die Unterstützung des Wissenstransfers in alle Richtungen könnte den Inklusionsbetrieben ganz neue Dimensionen eröffnen“, so eine Expert*inneneinschätzung.

³⁸ Zitat aus dem Expert*innenkreis

³⁹ Multiplikator*innen: Personen oder Einrichtungen, die Wissen oder Information weitergeben und zu deren Verbreitung, Vervielfältigung beitragen

4.2.6 Wissenschaftliche Studien

Trotz verschiedener Kampagnen, wie die Mehrwert-Kampagne der bag if (Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V.)⁴⁰, wird die inklusive und ökonomische beziehungsweise gesamtfiskalische Wirkung der Betriebe nach einhelliger Meinung der Expert*innen zu wenig nach außen kommuniziert. Voraussetzung einer solchen Kommunikationsarbeit wäre die Evaluation des sozialpolitischen Auftrages und dessen positive Ergebnisse, etwa im Rahmen einer Wirkungsanalyse. Diese wird zwar seit Langem aus dem Kreis der Betriebe gefordert, aufgrund der Komplexität und des aufwändigen Forschungsdesigns wurde dies bislang jedoch nicht umgesetzt.

Auch die Bildung eines Think-Tanks sollte in Erwägung gezogen werden, als Ort zur Erforschung, Weiterentwicklung sowie Bewertung des inklusiven Unternehmenskonzeptes von Inklusionsfirmen sowie zum Entwurf einer Strategie, um Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung und die Meinungsbildung, auch im Sinne einer Politikberatung, zu nehmen.

Sehr große Partizipationschancen werden durch neue, digitale Assistenztechniken gesehen. Diese bieten nach Expert*innenmeinung nicht nur Assistenzmöglichkeiten beziehungsweise Unterstützung von Menschen mit Behinderung im (Arbeits-)Alltag, sondern auch gerade im Bereich der Weiterbildung.

„Durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit werden die Dinge immer komplexer“, so die Aussage eines*r Expert*in.

Die Digitalisierung kann hier als Komplexitätsreduzierer eingesetzt werden, vorausgesetzt, man kennt die richtigen Unterstützungsangebote. Abgesehen davon seien die gegenwärtigen Angebote oftmals nicht barrierefrei. Neu platzierte Forschungsvorhaben könnten hier Abhilfe schaffen, vorausgesetzt, eine breite Streuung der Erkenntnisse sowie eine unterstützte Markteinführung (der eine entsprechende Sensibilisierung vorausgeht) neuer Methoden in den Unternehmen seien gewährleistet.

4.2.7 Zuverdienst

Auftrag dieses Projektes war es, neue Fördermöglichkeiten für Inklusions- und Zuverdienstbetriebe zu entwickeln, die sich aus einem konkret zu benennenden Bedarf ergeben. Allerdings gibt es zwischen Zuverdienst- und Inklusionsbetrieben erhebliche Unterschiede. So sind in ersteren die Fluktuation sowie der Qualifizierungs- und Betreuungsaufwand höher und die Arbeitsinhalte oftmals niederschwelliger. Zudem ist eine Finanzierung über Markterlöse nicht möglich, sondern erfolgt meist über öffentliche Mittel oder mithilfe einer Anschubförderung der Aktion Mensch. Im bisherigen Sozialrecht gibt es sowohl im SGB II-Bereich als auch im Bereich des SGB XII rechtliche Grundlagen für die Förderung von Zuverdienstangeboten. Diese sind je nach Bundesland unterschiedlich und reichen in der Regel zur dauerhaften Finanzierung nicht aus.⁴¹

Die Besonderheiten von Zuverdienstbetrieben gegenüber Inklusionsunternehmen werden nach Expert*innen-Meinung zu wenig anerkannt.⁴² Dies verursacht auf der einen Seite vielfach Barrieren für die Gründung beziehungsweise Weiterentwicklung dieser (zu hohe Eigenanteile, gleiche und damit zu geringe Förderdauer oder ähnliches). Auf der anderen Seite ist aber auch festzustellen, dass der Bedarf für Zuverdienst-arbeitsplätze enorm steigt, ganz besonders für die wachsende Gruppe der Menschen mit chronischen psychischen Erkrankungen. Dies wurde auch von den befragten Unternehmen so gesehen.

Die Bedarfe, die sich aus Sicht der Expert*innen, aber auch der befragten Unternehmen ergeben, sind neben einer verlässlichen finanziellen und rechtlichen Verankerung auch die Unterstützung und Hilfe bei der Vernetzung von Zuverdienstbetrieben untereinander sowie die Prüfung einer gemeinsamen Vermarktungsplattform.

Eine an den Bedarfen der Zuverdienstbetriebe ausgerichtete und nachhaltige Förderpolitik sollte auch die Senkung der Eigenanteile und damit die Stärkung der finanziellen Ausstattung sowie eine längere Anschubfinanzierung beinhalten. Zuverdienstbetriebe

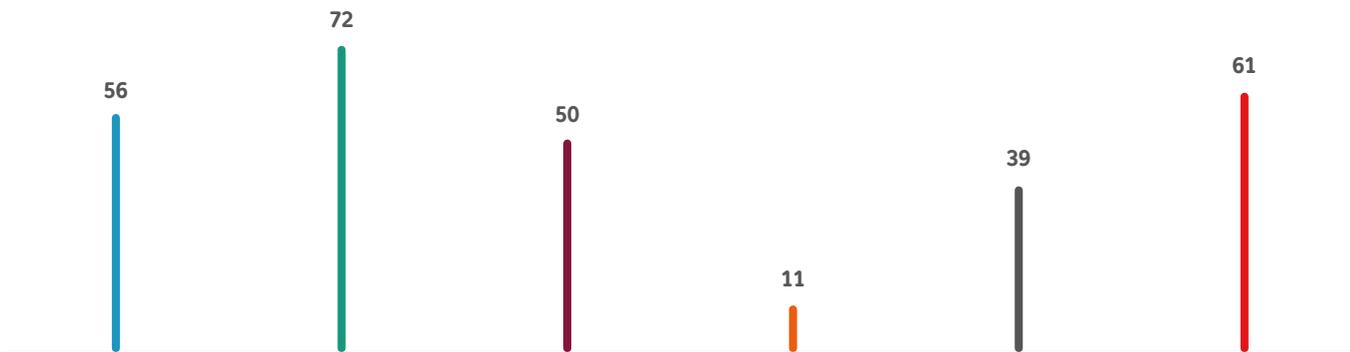
⁴⁰ Vergleiche Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V., <https://www.mehrwert-inklusive.de>, Stand 20.05.2022

⁴¹ Mehr Informationen dazu liefert das Projekt Zuverdienst, <https://mehrzuverdienst.de>

⁴² Zeitgleich werden sie aber im Unterschied zu den Integrationsämtern zumindest von der Aktion Mensch mit den Förderprogrammen bedacht, die für Inklusionsbetriebe gelten.

Abbildung 14: Befragung von Inklusionsbetrieben, Juni 2021

Relevanz von Zuverdienstbetrieben



- Ich halte Zuverdienstangebote für unverzichtbar im Rahmen der Teilhabeangebote für psychisch kranke Menschen.
- Je nach Größe eines Inklusionsbetriebes ist es auch in Zukunft denkbar, dass einzelne niedrigschwellige Zuverdienst Arbeitsplätze in das jeweilige Unternehmen integriert werden können.
- Der Bedarf an niedrigschwelligen Zuverdienstmöglichkeiten wird in den kommenden Jahren zunehmen.
- Die sich ändernde Arbeitsgesellschaft hat zur Folge, dass passende Beschäftigungs- und Arbeitsmöglichkeiten für Zuverdienstangebote weniger werden.
- Auch Zuverdienstangebote können auf unterschiedlichen Ebenen von der zunehmenden Digitalisierung profitieren (zum Beispiel Online-Handel und digitale Dienstleistungen).
- Neben einer verlässlichen finanziellen und rechtlichen Verankerung brauchen Zuverdienstangebote in Zukunft zusätzliche Unterstützung in der Netzwerkarbeit und im Aufbau von zum Beispiel Vermarktungsplattformen.

Darstellung in Prozent | n = 35, 18 Antworten (Mehrfachantworten waren möglich)

müssen sich zu ungleich schwereren Bedingungen und mit einem weitaus stärker leistungsgeminderten Personenkreis am Markt behaupten. Dies erfordert in der Regel längere Zeitphasen bei Aufbau und Stabilisierung der Betriebe. Hier wird vonseiten der Projektteilnehmenden eine stärkere Zusammenarbeit der Fördermittelgeber empfohlen, um die eingesetzten Mittel wirkungsvoller einzubringen (zum Beispiel Anschlussfinanzierung der öffentlichen Hand, nach Beendigung der Projektförderung zum Aufbau der Betriebe durch die Aktion Mensch).

Da das Thema Zuverdienst relevanter wird, bis dato aber noch wenig belastbare Informationen hinsichtlich der Ist-Situation sowie der konkreten Bedarfslage vorliegen, regten einige Expert*innen an, im Rahmen eines separaten Projektes gemeinsam mit Expert*innen Vorschläge zur Lösung der offenen Fragen zu erarbeiten.

4.2.8 Corona-Pandemie

Der Bedarf für Strukturveränderungen, wie etwa die Digitalisierung, wurde durch die Corona-Pandemie auch in Inklusionsbetrieben erheblich beschleunigt. Nicht zuletzt die Erkenntnisse des FAF-Monitorings zeigen einerseits, dass veränderte Kund*innenanforderungen mitunter einen kompletten Relaunch erforderlich machen (zum Beispiel mehr To-go-Bedarfe, E-Commerce beziehungsweise Hotels, die sich auf Geschäftsleute oder ausländische Gäste spezialisiert haben, müssen sich neu positionieren und neue Zielgruppen akquirieren). Andererseits forderten Lockdown und andere Beschränkungen die Unternehmen heraus, Anpassungen im Geschäftskonzept und / oder der Angebots- und Distributionspolitik sehr kurzfristig zu realisieren. Zeitgleich musste auch die interne Infrastruktur an neue Kommunikations- und Arbeitsprozesse (zum Beispiel Homeoffice) angepasst werden.⁴³

Die Adaptionen wurden bislang insbesondere in den betroffenen Branchen initiiert, sie sind aber nach Meinung der Praxis keinesfalls abgeschlossen. Das Problem wurde von öffentlichen und privaten Institutionen erkannt und entsprechende Förderprogramme verabschiedet. Sofern sie für gemeinnützige Unternehmen überhaupt zugänglich waren, konzentrierten sich die Unterstützungsmaßnahmen für Inklusions- und Zuverdienstbetriebe auf die Liquiditätsabsicherung und nicht auf erforderliche Strukturveränderungen. Eine Ausnahme bildet hier die zweite Corona-Hilfe der Aktion Mensch. Diese an das Förderangebot „Sicherheit und Stabilisierung von Inklusionsunternehmen und Zuverdienstbetrieben“ angelehnte, stark vereinfachte Projektförderung sollte vor allem das Krisenmanagement unterstützen. Als Beispiele seien die kurzfristige Neuausrichtung von Produkten oder dessen Vertrieb genannt.⁴⁴

Gleichzeitig haben jedoch die Auswirkungen der Corona-Pandemie die Eigenkapitalsituation sowie die Rentabilität in einigen, für die Inklusionsbetriebe sehr wichtigen Branchen signifikant verschlechtert, auch dies belegen die Zahlen aus dem FAF-Monitoring in verschiedenen Bundesländern.

Daraus resultiert aus Sicht der Autor*innen, dass die bereits formulierten Bedarfe für die Professionalisierung und Personalentwicklung kurzfristig wesentlich verstärkt werden sollten, besonders in einzelnen Branchen, wie beispielsweise der Gastronomie, Touristik, aber auch im Einzelhandel und in der Industrieproduktion.

4.3 Chancen, Herausforderungen und Bedarfe aus Sicht von Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung in Inklusionsbetrieben

Ergänzend zu den Expert*innenrunden, an denen auch Menschen mit Behinderung beteiligt waren, wurden einzelne Interviews mit Beschäftigten mit Behinderung aus Inklusionsbetrieben geführt. Es galt, Eindrücke und Erfahrungen der Beschäftigten zu einzelnen Themen aus der konkreten Arbeitspraxis zu gewinnen. Fokussiert wurden dabei Themenbereiche, zu denen Beschäftigte auch tatsächlich Einschätzungen vornehmen können. Darüber hinaus erfolgte die Themenauswahl im Hinblick auf einzelne Aussagen der befragten Geschäftsführer*innen von Inklusions- und Zuverdienstbetrieben.

Die Auswahl der Personen verlief über die direkte Ansprache von Inklusionsbetrieben und -abteilungen sowie Zuverdienstfirmen, denen das Projektvorhaben erläutert wurde. Die Teilnehmenden wurden von der Geschäftsleitung der angefragten Unternehmen ausgewählt. Aufgrund der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit war ein anderes Auswahlverfahren nicht möglich und die Resonanz auf die Anfrage begrenzt. Schließlich wurden sieben qualitative Interviews mit Mitarbeitenden mit Schwerbehinderung geführt.

Die ausgewählten Themenschwerpunkte waren:

- Arbeitseinstieg (Einstellung, Einarbeitung, Passung Arbeitsplatz),
- Personalentwicklung – Fort- und Weiterbildung–, Aufstiegschancen,
- Gesundheitsmanagement,
- digitalisiertes Arbeiten.

⁴³ Das Thema „Lieferengpässe“, das weite Teile des produzierenden Gewerbes sehr stark im operativen Geschäft beeinträchtigte, war beziehungsweise ist für Inklusionsunternehmen nach Expert*innenmeinung nur vereinzelt ein Thema (Stand August 2021).

⁴⁴ Vergleiche Aktion Mensch e.V.: Aktions-Förderangebot „Corona-Hilfe 2021: Inklusionsunternehmen und Zuverdienstbetriebe“, 1. Januar 2021

Die etwa 45- bis 60-minütigen Interviews wurden anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt (siehe Anhang).

Folgende Interviews wurden durchgeführt:

Frau S.,
seit 2017 Mitarbeiterin in einem Inklusionshotel
(Sehbehinderung).

Frau K.,
seit 2007 Mitarbeiterin im Lebensmitteleinzelhandel,
seit einigen Jahren Marktleiterin
(körperliche Behinderung).

Herr D.,
seit 2010 Mitarbeiter in einem Malereibetrieb
(psychische Behinderung).

Herr P.,
seit 2007 Mitarbeiter in einem Veranstaltungs-
und Seminarhaus als Haustechniker
(psychische Behinderung).

Herr H.,
seit 2007 Mitarbeiter im Lebensmitteleinzelhandel
als Schließkraft und Kassierer
(Lernbeeinträchtigung, Hemiplegie).

Herr S.,
seit 2010 Mitarbeiter im Lebensmitteleinzelhandel
(Lernbeeinträchtigung).

Frau G.,
seit 2013 Mitarbeiterin, Personalreferentin in einem
Institut für Impfstoffe und biomedizinische Arzneimittel
(körperliche Behinderung).

Insgesamt zeigten sich alle von ihren Arbeitgeber*innen für die Interviews ausgewählten Mitarbeiter*innen sehr zufrieden mit ihrer Tätigkeit und den jeweiligen Arbeitsbedingungen. Insbesondere das gute Betriebsklima und die Rücksichtnahme auf die Belange der Mitarbeiter*innen mit Behinderung wurden immer wieder positiv hervorgehoben.

Bei den im Juni 2021 durchgeführten Interviews mit der Geschäftsführung ausgewählter Inklusionsbetriebe wurden allerdings an einigen Punkten Diskrepanzen zu den Ergebnissen der Befragung deutlich.

So wurden bei der Einstellung in der Regel zwar Praktika zur Orientierung der neu einzustellenden Mitarbeiter*innen angeboten, in der Folge gab es aber meist kein standardisiertes Verfahren beziehungsweise entsprechende Instrumentarien zur Einarbeitung der Mitarbeiter*innen. Bei den meisten Betrieben gab es in den ersten Wochen zwar feste Ansprechpartner*innen, aber nicht immer regelmäßige Feedback-Gespräche.

Auch die **Feststellung der individuellen Fähigkeiten** der neuen Mitarbeiter*innen erfolgte weder planmäßig noch in Gegenüberstellung zu den Anforderungen des zukünftigen Arbeitsplatzes. Angesichts der Tatsache, dass die neuen Mitarbeiter*innen in vielen Fällen keine spezielle Qualifizierung für die neue Tätigkeit haben, wird somit unter Umständen Überforderung oder Fehlplatzierung Vorschub geleistet. Des Weiteren bleiben mögliche Entwicklungspotenziale eventuell unberücksichtigt. Mögliche eigene Entwicklungspotenziale, die dem Betrieb nützlich sein könnten, wurden kaum gesehen. So hat ein Befragter, der seit vielen Jahren im Betrieb arbeitet, für sich selbst keinerlei Entwicklungsmöglichkeiten gesehen. Daraufhin wurde er gefragt: „Wie wäre es denn, wenn morgen Ihr Chef zu Ihnen käme und sagen würde: ‚Herr S., Sie sind jetzt schon so lange bei uns, da kommen jetzt neue Leute, und wir möchten Sie gerne aktiv in die Einarbeitung der neuen Leute einbinden.‘ Wie fänden Sie das denn?“ Darauf antwortete dieser:

„Auch nicht schlecht. Das ist ganz gut eigentlich. Ja. Wenn ich meinen Beitrag dazu geben kann und denen helfen kann, dann ist das in Ordnung. Das würde ich bestimmt gut hinkriegen.“

Andere wiederum zeigten keinerlei Interesse an einer persönlichen Weiterentwicklung beziehungsweise einer gewissen Karriereplanung im Betrieb – zum Teil aus Angst vor Überforderung und einer erneuten psychischen Krise, aber auch aus Zufriedenheit im Betrieb, woran sich auch nichts ändern sollte.

„Ich bin froh, dass ich jetzt da bin, wo ich bin. Mit noch mehr Arbeit und vielleicht auch mehr Stress hätte ich Sorge, dass meine psychische Erkrankung wieder zurückkommt.“

Die Grundlage einer modernen und zielgerichteten **Personalentwicklung** bilden heute regelmäßige Entwicklungs- beziehungsweise Zielvereinbarungs-

gespräche, in denen für die Vorgesetzten und die jeweiligen Beschäftigten die Möglichkeit besteht, die gegenseitigen Erfahrungen, Erwartungen und die vorliegenden Probleme zu besprechen und Vereinbarungen für die nächsten Monate zu treffen.

Solche regelmäßigen Gespräche wurden von den befragten Personen in den meisten Fällen nicht zurückgemeldet. Gespräche erfolgten in der Regel nur sehr unregelmäßig und nur bei Bedarf (wenn es zum Beispiel Probleme gab). In einem der Interviews kam dazu eine sehr differenzierte Einschätzung der befragten Mitarbeiterin: Sie glaubt, dass diese Verfahrensweise insbesondere die Mitarbeiter*innen mit psychischen Beeinträchtigungen benachteilige, weil diese sich selbst oftmals von sich aus nicht trauen, Dinge anzusprechen.

Dieses Prinzip des „Abwartens“ beziehungsweise des passiven Angebotes seitens des Arbeitgebenden zeigt sich auch in Bezug auf einen weiteren Teil der Personalentwicklung, nämlich der **Fort- und Weiterbildung**. Die meisten der befragten Personen melden zwar zurück, dass ihnen Fortbildungsangebote im Unternehmen gemacht wurden und dass diese meist auch behinderungsspezifische Belange berücksichtigen. Es wurde allerdings in der Regel eine gewisse Eigeninitiative der Beschäftigten vorausgesetzt. Dies ist aus motivationspsychologischen Gesichtspunkten sinnvoll und nachvollziehbar, lässt aber all diejenigen Beschäftigten der Zielgruppe unberücksichtigt, die aufgrund ihrer Behinderung Motivations- oder Antriebsprobleme haben.

Hinsichtlich der Gruppe der Menschen mit Lernbehinderung ist zudem zu vermuten, dass hierdurch dem vielfach vorhandenen Prinzip der „gelernten Hilflosigkeit“ Vorschub geleistet wird. So erklärte ein Befragter:

„Ich weiß nicht, wenn ich jetzt Fortbildung machen würde, ob das so gut wäre oder nicht für mich. Ich hab ja jetzt auch schon ein bestimmtes Alter schon erreicht, dass ich da eigentlich, schwierig, ... bis das in meinen Kopf reingeht. Ja, wissen Sie mit den Lernfähigkeiten, mit dem Lernen ist es nicht so das Wahre. Deswegen bin ich eigentlich so mit dem, was ich jetzt mache, ganz gut aufgeräumt und gut beschäftigt. Ich mein, es wär vielleicht nicht schlecht, aber für mich so persönlich würde ich so was eigentlich nicht in Kauf nehmen.“

Die oben erwähnten regelmäßigen Mitarbeiter*innengespräche könnten in Bezug auf die Klärung des Fortbildungsbedarfes Anlass und die ebenfalls schon erwähnten Fähigkeitsprofile Grundlage für die genauere Feststellung möglicher Bedarfe sein. Hier könnten dann hinsichtlich der individuellen Weiterentwicklung der Beschäftigten Zielvereinbarungen getroffen werden.

Ein Befragter äußerte sich zu den an ihn herangetragenen Fortbildungsmöglichkeiten durch eine entsprechende Broschüre:

„Das ist halt alles so für Führungskräfte, aber nicht so für Menschen mit psychischen Erkrankungen. Wir sind ja eine so große Familie. Mich würde da eher so was Handwerkliches interessieren als halt mit hier so was, was da in dem Heft so drinsteht.“

Ein anderer Befragter meinte:

„Für mich gibt's das jetzt nicht. Ich bin ja kein Marktleiter.“ Ergänzend fügte er hinzu: „Wir bekommen schon im Prinzip Schulungen und Fortbildungen, aber halt von der Marktleitung her. Weil die Marktleiter selber gehen ja auf Schulungen, und wir bekommen dann die Informationen von den Marktleitern übertragen. Im Betrieb.“

Der eigene Fortbildungsbedarf wurde seitens der Befragten größtenteils als mittelmäßig angesehen. Nur eine Befragte sah für sich einen sehr hohen Fortbildungsbedarf.

Angesichts steigender Anforderungen an die Betriebe und der Notwendigkeit eines „Lebenslangen Lernens“ wäre in diesem Zusammenhang auch zu diskutieren, ob ein Teil der Fortbildungsangebote nicht verpflichtend durchgeführt werden sollte.

Auffällig war, dass ein Großteil der Befragten bisher weder über Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb selbst nachgedacht hat, noch dass ihnen seitens des Betriebes Optionen für Weiterentwicklungen eröffnet wurden:

„Nein, eine solche Information habe ich noch nicht bekommen.“

Tendenziell sind diese Personen mit dem für sie bisher Erreichten, ihrer Leistung und den aktuellen Rahmenbedingungen ihres Arbeitsbereiches völlig zufrieden. Nachfragen zu Optionen aufgrund ihrer langjährigen Arbeitserfahrung lösten in einzelnen Fällen eher Verunsicherungen beziehungsweise Irritationen aus:

„Hm, ich glaube nicht, dass das für mich gilt. Das ist doch nur für die Marktleiter. Ich hätte auch rein Konzentrations- und behinderungstechnisch gar keine Möglichkeiten, großartig. Ich kann zwar zwei, drei Sachen auf einmal machen. Aber so fünf, sechs Sachen, das würde nicht funktionieren. Da ist die Konzentration bald weg.“

Ein Fragenkomplex bei den Interviews betraf das Thema „Gesundheitsmanagement“. Durch §216 SGB IX werden hier seit einigen Jahren von den Inklusionsbetrieben hinsichtlich der Gesundheitsförderung entsprechende Maßnahmen gefordert.

Bei den Unternehmen der befragten Beschäftigten spielt dieses Thema im Arbeitsalltag keine große Rolle. Einstimmig war die Wahrnehmung der Befragten, dass die Vorgesetzten einen guten Blick für Arbeitsüberlastung und Stresssituationen haben und bei Bedarf für den entsprechenden Rückzug oder das Herausnehmen aus Situationen sorgen. Zwar werden einzelne verhaltensorientierte Maßnahmen von den Beschäftigten wahrgenommen (beispielsweise Rückenschulungsangebote oder Angebote zur Förderung gesunder Ernährung am Arbeitsplatz), aber das Thema „Belastung am Arbeitsplatz“, das auch durch verpflichtende Gefährdungsbeurteilungen in jedem Betrieb behandelt werden sollte, spielt dabei so gut wie keine Rolle. Lediglich von einem Befragten wurde zurückgemeldet, dass es einmal eine Umfrage zum Thema „Arbeitsbelastung“ gegeben habe. Eine Rückmeldung beziehungsweise konkrete Maßnahmen erfolgten allerdings nicht.

Ein großes Thema im Rahmen des Projektes war die „Digitalisierung“. Auch hierzu wurden die Interviewpartner*innen befragt.

Auffällig war die sehr unterschiedliche Begeisterung für digitale Endgeräte und deren Anwendung im Alltag. Während einige in familiären und freundschaftlichen Kontexten als Expert*innen andere Personen bei der Einrichtung und Anwendung etwa von Smartphones und Tablets unterstützen, konnten

sich andere nur wenig dafür begeistern. Nur wenige konnten dabei einen direkten Bezug zu ihrer Arbeitswelt herstellen:

„Ich kann mich schnell in solche Sachen reinintegrieren, was solche Sachen angeht. Wir haben jetzt auf Luna umgestellt. Das ist ein automatisches Bestellsystem. Das ist noch ein bisschen schwierig. Aber ich sag immer: Wenn man das wirklich möchte, kann man das auch. Wenn man Fragen oder Probleme hat, kann man andere fragen, die helfen einem weiter.“

Ein anderer:

„Meine Kenntnisse sind da eigentlich ganz gut, und ich würde damit auch gut klarkommen [gemeint: digitales Arbeiten, Anmerkung der Autor*innen], aber wir haben eben nicht viel damit zu tun.“

Zwar gab es in Einzelfällen Berührungspunkte (beispielsweise in Form von betriebsinternen WhatsApp-Gruppen, neue Funktionen am Computer, Schreiben von E-Mails in Arbeitskontexten), diese bleiben aber sehr begrenzt. Pläne und Schulungen hinsichtlich zukünftiger, neuer Anforderungen gab es nicht. Ein Bedarf für digitale Entwicklungen in den eigenen Arbeitsbereichen wurde wenig gesehen. Ein Befragter meinte lediglich auf die Frage, ob es wünschenswert sei, dass das Unternehmen die Mitarbeiter*innen beim Thema „Digitales Arbeiten“ mehr stärkt:

„Ja, weil Technik ist ja fortschrittlich. Und Technik ist wichtig für die Zukunft. Vielleicht, dass man einfach das Leben ein bisschen einfacher hat. Und das Leben in der Arbeit.“

Ängste und eine erhöhte Sensibilität in Bezug auf das Thema „Digitalisierung am Arbeitsplatz“ waren bei den befragten Personen nicht zu spüren, eher eine Art Desinteresse. Skepsis hinsichtlich der Bereitschaft zu der Auseinandersetzung mit den neuen digitalen Möglichkeiten wurde allerdings im Hinblick auf die ältere Belegschaft geäußert. Hier gibt es aus Sicht der Interviewten größere Ängste und Widerstände.

5. Ableitung konkreter Empfehlungen für private und öffentliche Zuschussgeber

5.1 Vorbemerkung

Im abschließenden Kapitel werden Empfehlungen für Zuschussgeber formuliert, die im Zusammenhang mit einer Strukturhilfe stehen. Diese beziehen sich auf konkrete Förderinstrumente, aber auch auf Förder Voraussetzungen und Antragsverfahren. Darüber hinaus werden allgemeine Hinweise für die kommunikative Arbeit der Fördergeber und deren Zusammenarbeit mit Forschung und Wissenschaft gegeben. Diese Empfehlungen sind Ergebnisse der unterschiedlichen Projektphasen, insbesondere der Expert*innenrunden. Ausgangspunkt waren die gegenwärtigen Förderinstrumentarien für Inklusionsbetriebe öffentlicher und privater Institutionen (insbesondere die Aktion Mensch).

5.2 Förderinstrumente im Sinne einer Strukturhilfe

Neue Förderinstrumente, die sich an den in den obigen Kapiteln beschriebenen Bedarfen von Inklusionsbetrieben orientieren, lassen sich zusammenfassen und kategorisieren. Im Bereich einer Strukturhilfe beziehen sich diese demnach auf

- bestehende Inklusions- und Zuverdienstbetriebe oder
- Netzwerke, Verbände, Kooperationen.

5.2.1 Strukturförderungen für bestehende Inklusions- und Zuverdienstbetriebe

a) Strukturförderung in Form einer Projektförderung

Das Problem

Strukturveränderungen jedweder Art verlangen einen **Planungsprozess**, der sowohl externe Beratungsleistungen als auch interne Ressourcen (Stabs- und Projektstellen) einbeziehen muss. Eine auf längere Zeit ausgerichtete, professionell unterstützte und mit

ausreichenden Ressourcen ausgestattete Planung wird von den Vertreter*innen der Praxis empfohlen. Beispielhaft wurde die Einführung eines Kundenmanagementsystems (Customer Relationship Management Systeme – CRM) angesprochen, der Analyse- und Recherchephasen sowie Auswahlprozesse vorgeschaltet werden müssen. Ein weiteres Praxisbeispiel war die Entwicklung eines neuen Produktes, das in der Planungsphase umfangreiche regulatorische und rechtliche Anforderungen bestehen muss.

Innerhalb einer Strukturveränderung sind zudem **Organisationsentwicklungsfragen** zu klären, die nicht nur ein durch die Expert*innen begleitetes Change-Management verlangen, sondern auch etwa projekthafte Klausurtage mit Workshop-Charakter, partizipative Formate zur Mitwirkung der Belegschaft, interne Innovationsbörsen oder Ressourcen-Börsen. Die entsprechenden Beratungsleistungen, aber auch die von den Expert*innen bereits erfolgreich erprobten Partizipationsformate sind als kontinuierliche Instrumente für die Unternehmensweiterentwicklung und -stabilisierung aus dem laufenden Geschäft nicht finanzierbar und damit auch nicht zu etablieren.

Ähnliches gilt für die **Implementierungsphase im Rahmen von Professionalisierungsphasen**, um sich **neuen Markt- und Kundenbedürfnissen** anzupassen: Die Einführung neuer Prozesse, Produkte oder Geschäftsfelder, aber auch digitaler Tools und Instrumente verlangt nicht nur externe Beratungsleistungen, Investitions- sowie Personal- und Sachkosten, sondern auch eine temporäre Aufstockung von personellen Ressourcen im Bereich der Pädagogik, der Bildung, der Anleitung und im Projektmanagement. Auch hier wird die Unterstützung partizipativer Formate aus Sicht der Expert*innen dringend empfohlen, um die Akzeptanz und Berücksichtigung von inklusiven Anforderungen zu gewährleisten.

Die Lösung

Die **Erweiterung der Projektfinanzierung** für die damit einhergehenden, umfangreichen Strukturveränderungsvorhaben zur Professionalisierung und Innovation, die das gesamte Unternehmen oder

abgeschlossene Geschäftsbereiche betreffen, wäre eine signifikante Unterstützung. Da diese unterstützenden Maßnahmen die langfristige Absicherung des Unternehmens am Markt gewährleisten, dessen Wettbewerbsfähigkeit unterstützen und damit zur Stabilisierung bereits geschaffener Arbeitsplätze beitragen, sollte die Schaffung neuer Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung nach Auffassung der Expert*innen nicht zwangsläufig Zugangsvoraussetzung sein.

Anschaulich werden diese Förderempfehlungen durch die Aussagen einiger Geschäftsführenden aus der Praxis:

„Es braucht vor allem Zeit und Personal, sich um Entwicklungen kümmern zu können ..., und zwar Personal, welches die Entscheidungsträger entlastet, Projekte umsetzt und einfach dabei hilft, Raum zu haben, Entwicklungen nicht zu übersehen, zu verschlafen oder Vorhandenes zu ergänzen. Also zum Beispiel neue Vertriebswege, Entwicklungen in der Digitalisierung innerer Prozesse.“

„Es braucht so etwas wie ein Explorationsbudget für strategische Entwicklung.“

„Wir brauchen dringend eine Unterstützung bei der Implementierung. Die Finanzierung einer Assistenz für ein halbes Jahr etwa oder eines Webshop-Umsetzers für ein Jahr oder aber Marketing oder Öffentlichkeitsarbeit mit externen Dienstleistern.“

„Ich denke da an eine Unterstützung beim Kauf oder der Miete zur Verbesserung der Infrastruktur. Also zum Beispiel GPS in Fahrzeugen, Handys mit Datenabruf, Clouddienste, Werbekampagnen.“

„Wenn wir die Unternehmen zukunftsfähig machen wollen, dann braucht es eine Unterstützung bei der ‚Ökologisierung‘ der Inklusionsbetriebe. Ich denke da an die Herstellung nachhaltiger Produkte. Das geht dann nur noch mit Biofarben. Oder dass man eben nur noch gesunde Lebensmittel herstellt. Aber es braucht dann auch eine Ausstattung mit Elektroautos, Solaranlagen auf den Dächern für die Eigenproduktion von billigem Strom. Aber die Übernahme von Umstellungskosten oder Mehrkosten für einen anderen Einkauf muss gesichert sein, und nicht jede ‚ökologisch‘ gewünschte und langfristig sinnvolle Investition kann durch die Betriebe selbst voll finanziert werden.“

„Hilfreich wäre es auch, digitale Vertriebswege zu fördern: Social Media, Online-Shops wie ‚Click and collect‘. Auch die Erschließung von Big Data / KI-Techniken bräuchte eine finanzielle Unterstützung, etwa um Kundenbedarfe besser zu kennen.“

„Unter dem Begriff ‚Strukturhilfen‘ stelle ich mir eine Förderung für größere Investitionsprojekte vor; beispielsweise die Einführung eines ERP-Systems oder die Umstellung der Lieferfahrzeuge auf Elektroantrieb (inklusive Stromproduktion über Blockheizkraftwerke oder Solaranlagen). Hier können die Integrationsämter oftmals keine ausreichende Unterstützung anbieten, da deren Investitionsförderung in den meisten Bundesländern an die Schaffung neuer Arbeitsplätze gebunden ist beziehungsweise einen sehr hohen Eigenanteil voraussetzt.“

b) Strukturförderung während des Aufbaus oder in Wachstumsphasen

Das Problem

Neben der notwendigen Förderung des Aufbaus neuer Inklusionsfirmen steht im Zentrum der Empfehlungen eine **Förderung für bestehende Betriebe in Wachstumsphasen**. Die Betriebe sollen in die Lage versetzt werden, auf Veränderungen am Markt zu reagieren und / oder innerhalb eines **Geschäftsbereiches zu wachsen**, um das Unternehmen stabiler und breiter aufzustellen. Dazu sind unter Umständen hohe Investitionen für die Angebotsentwicklung und die Anpassungen betrieblicher Infrastrukturen sowie Abläufe notwendig.

Die Lösung

Die bislang fördergeberseitig übliche Vorgehensweise sieht vor, dass zunächst eine Aufbaufinanzierung abgeschlossen sein muss, bevor sich eine Ausbaufinanzierung anschließt. Hier sollte eine Öffnung hin zu parallelen Möglichkeiten überdacht werden. Die Expert*innen halten es für sinnvoll, dass sich eine Finanzierung der Gründungs- oder Erweiterungsphase und ein ergänzender „Strukturhilfe“-Bedarf aufgrund besonderer Anforderungen durchaus überlappen und damit sinnvoll ergänzen sollten.

c) Strukturförderung zur Unterstützung der Qualifizierung / Weiterbildung

Das Problem

In den Expert*innenrunden wurde betont, dass die Personalentwicklung immer den Bedarfen und Anforderungen im Inklusionsbetrieb folgen muss. Entwickelt sich der Betrieb, muss sich auch das Personal entwickeln; entwickelt er sich nicht, dann entwickelt sich auch kein Personal. Dennoch können viele Inklusionsbetriebe nach einhelliger Meinung aus der Praxis die berufliche Bildung und Anschlussfähigkeit des Personals zum allgemeinen Arbeitsmarkt aus eigener Kraft nicht leisten. Erschwerend kommt hinzu, dass Bildung rasch verloren geht, falls nicht regelmäßig Folgeschulungen angeboten und in Anspruch genommen werden, insbesondere bei Menschen mit Behinderung.

Die Lösung

Die Expert*innen formulierten daher folgende Förderansätze:

- Die Betriebe erhalten Lohnersatz für umfassende Freistellung von Menschen mit Behinderung für ihre berufliche Qualifizierung (bezahlte Freistellung des Personals).
- Sie bekommen Ressourcen zur Personalentwicklung (selbst oder durch Dritte).
- In Anbetracht des hohen Bedarfes sollten spezielle Ausbildungsgänge gefördert werden, wie beispielsweise die Ausbildung zu „Inklusiven Digitalisierungsfachkräften“, um etwa Anwendungsorientierung / User-Nutzen für alle zu erhöhen, gerade in Bezug auf die dringend benötigten digitalen Basiskompetenzen.
- Für kleinere Betriebe sind aufgrund der damit verbundenen Synergieeffekte gemeinsame (regionale) oder branchenspezifische Fortbildungsinitiativen und -aktivitäten zu fördern (siehe auch 5.2.2).

d) Strukturförderung als flexibles, modulares Förderangebot

Das Problem

Die Ergebnisse der unterschiedlichen Projektformate belegen, dass Inklusions- und Zuverdienstbetriebe vor dem Hintergrund von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitserfordernissen auf immer kürzer werdende Innovationszyklen reagieren müssen. Die daraus folgenden Strukturveränderungen können sehr

unterschiedliche Funktionen des Unternehmens betreffen, wobei Veränderungen miteinander abgestimmt und parallel initiiert werden müssen. Konkret wurde hier seitens eines*r Expert*in gefordert:

„Marketing folgt der Geschäftsfeldstrategie und nicht umgekehrt. Oft ist erst eine Organisationsentwicklung oder Markenbildung vorab erforderlich. Sehr viele Betriebe benötigen Basiskompetenzen für Kommunikation, insbesondere der digitalen, und ein wirklich professionelles Marketing. Wünschenswert wären daher eine professionelle Beratung und Begleitung, etwa durch Marketingagenturen. Produkt- und Dienstleistungsentwicklung müssen zusammengedacht werden mit einer entsprechenden Marketingstrategie und der Umsetzung. Es bräuchte daher eine Unterstützung, die genau das als eine Art Paket fördert.“

Die Lösung

Aus Sicht der Autor*innen wäre auf Grundlage der Projektergebnisse die einfachste Förderumstellung ein Förderangebot, das sich auf ein bestimmtes, klar umrissenes Strukturproblem bezieht. Hier bietet sich eine Art „Paket-Förderung“ an, die neben den üblichen Förderbausteinen etwa auch die Aspekte der Weiterbildung und Beratung beinhaltet.

Von den Autor*innen erarbeitete Beispiele wären die Förderpakete „Neue Medien“ oder „Personalgewinnung“. Hier könnten die Antragsteller*innen ihre Planungs- und Implementierungskosten geltend machen. Konkrete Projektschritte im Bereich „Neue Medien“ könnten sein:

- Planung des Einstiegs in soziale Medien sowie Formulierung einer Online-Strategie und entsprechender Maßnahmen mithilfe einer spezialisierten Agentur und / oder Honorarkräften,
- Kauf entsprechender Hard- und Software (Software meist als Lizenz),
- Produktion verschiedener Online-Werbemittel, wie etwa Videos oder Texte,
- Schulung der Mitarbeitenden zwecks Implementierung der Maßnahmen (etwa Einstellung von Nachrichten, Evaluation der Maßnahmen oder Nachjustierung).

Im Bereich „Personalgewinnung“ können konkrete Projektschritte sein:

- Planung einer Online-Strategie zum Aufbau eines Employer Brandings mithilfe einer spezialisierten Agentur und / oder Honorarkräften,
- Produktion verschiedener Werbemittel, wie Film, Fotos, Kampagnentexte,
- Umsetzung / Launch auf Webseite und in sozialen Medien,
- Schulung der Mitarbeitenden zwecks Bearbeitung und Pflege der Kanäle beziehungsweise Inhalte.

Weitere Beispiele wären die Einführung beziehungsweise die Umstellung

- technischer Geräte und deren Handhabung,
- von Warenwirtschaftssystemen,
- von Produktionsverfahren,
- des Datenschutzes beziehungsweise die Optimierung desselben. In diesem Zusammenhang wurde auch das Stichwort „Hackerschutz“ genannt.

e) Strukturförderung für eine ausgeweitete Gruppe von Antragsteller*innen

Das Problem

Hinsichtlich der Frage der Zuschussnehmer*innen wurde betont, dass es gerade im Bereich der Inklusionsfirmen problematisch ist, dass einige Fördergeber ausschließlich **gemeinnützige** Inklusionsfirmen sowie Inklusionsabteilungen fördern. So zeigen Erfahrungen aus Nordrhein-Westfalen oder Baden-Württemberg, dass nicht gemeinnützige Zuschussnehmer*innen nicht besser oder schlechter inklusive Arbeit umsetzen beziehungsweise genauso verantwortungsvoll mit den ausgelobten Förderungen umgehen. Dies betrifft beispielsweise Betreiber*innen von Inklusionsabteilungen in der Pflegebranche, mit denen im Rheinland gute Erfahrungen hinsichtlich der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung gemacht wurden. Nimmt man darüber hinaus die in den Expert*innenrunden geäußerte Befürchtung ernst, dass öffentliche Gelder für Inklusions- und Zuverdienstbetriebe zukünftig sinken werden und mehr privates (Risiko-)Kapital in die Finanzierung sozialer Unternehmen einfließen muss, dann sind zukünftig auch andere **Antragsteller-Konstellationen** denkbar.

Die Lösung

Mehrheitsbeteiligungen von privaten Investoren,

der öffentlichen Hand, Stiftungen, Venture Capital, gewerblichen Unternehmen, NGOs sollten als Antragsteller akzeptiert werden. Die Chance, dass sich hier zukünftig neue Partner zusammenschließen, um Inklusion umzusetzen, wurde mehr als einmal in den Diskussionsrunden geäußert. Nach Meinung einer der Expert*innen würde letztendlich die Förderung von Joint Ventures mit der gewerblichen Wirtschaft sowie eine Förderung von Gründungen als Start-up aus der gewerblichen Wirtschaft heraus die Wirkung der Inklusionsbetriebe erhöhen und die Etablierung des Konzeptes als breites Unternehmensmodell vorantreiben.

f) Strukturförderung zum Ausbau von Zuverdienst

Das Problem

In den unterschiedlichen Projektphasen erhärtete sich auf der einen Seite die Erkenntnis, dass die Teilhabe von Menschen mit insbesondere psychischer Behinderung über Zuverdienstprojekte einen zunehmenden Bedarf erfährt, da zum Beispiel der dort beschäftigte Personenkreis durchaus größer wird (Personen mit psychischen Erkrankungen, die weniger als drei Stunden pro Tag arbeiten können). Auf der anderen Seite ist die Förderung von Zuverdienstbetrieben weder nachhaltig aufgestellt, noch auf die besonderen Bedarfe abgestellt. Eine öffentliche Förderung von Zuverdienstbetrieben erfolgt bisher bundesweit nur in einigen wenigen Regionen Deutschlands. Grund dafür ist die fehlende regelhafte Finanzierung und die fehlende Erkenntnis bei den potenziellen Fördermittelgebern (in der Regel die Sozialhilfeträger) über die langfristige Wirksamkeit der Zuverdienstangebote sowohl für die Nutzer*innen als auch für die öffentlichen Haushalte.

Die Lösung

Aufgrund der Besonderheiten der Belange von Zuverdienstbetrieben wurde vonseiten der Expert*innen empfohlen, eigene Förderinstrumente zu schaffen, die a) längerfristiger, b) ohne Eigenanteile und c) auf die besonderen Rahmenbedingungen abgestimmt sind.

Angesichts der notwendigen Überzeugungsarbeit bei der Umsetzung von neuen sowie bei der Stabilisierung von bestehenden Zuverdienstangeboten wäre nach Einschätzung der Expert*innen eine aktuelle Studie zum Bedarf und vor allem zu der Wirksamkeit von Zuverdienstangeboten voranzustellen. Die bestehenden Angebote sollten dabei flankierend beim Ausbau von vorhandenen Vernetzungsstrukturen sowie bei der Initiierung von Lobby- und Pressearbeit unterstützt werden.

5.2.2 Förderung von Netzwerken, Verbänden und Kooperationen

Das Problem

Der Bedarf der Inklusions- und Zuverdienstbetriebe, sich zu verschiedenen Themen wie Ausbildung, Digitalisierung, Produkt- oder Geschäftsfeldentwicklung untereinander, aber auch mit Start-up-Unternehmen, der Industrie, der Wissenschaft und der Lehre zu vernetzen, wurde im oberen Teil des Berichtes mit vielen Bedarfsformulierungen aus der Praxis hinlänglich dargestellt. Kooperationen in einem interdisziplinär zusammengesetzten Netzwerk werden von den Expert*innen als sehr gute Möglichkeit gesehen, Innovationen hervorzubringen und Strukturveränderungen umzusetzen. Hier seien einige, im Projekt entstandene Ideen für **Netzwerke** genannt:

- Ausbildungsinitiativen / Ausbildung im Verbund,
- Konzeption einer Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzung,
- gemeinsame Beschäftigung von Experten und Expertinnen im Bereich Digitalisierung (online), Marketing, Vertrieb,
- gemeinsame E-Commerce-Auftritte (zum Beispiel Online-Shops),
- gemeinsamer Auftritt von Inklusions-/ Zuverdienstbetrieben als Arbeitgebende,
- Best Practice: voneinander lernen zum Beispiel in Bezug auf Organisationsentwicklung, Produkt- und Geschäftsfeldentwicklung, Bewältigung von Koordinationsaufgaben neben dem Alltagsgeschäft, Aufbau von Stabsstellen, Fördermöglichkeiten, Fördererfahrungen.

Die Erfahrung vergleichbarer Fach- und Aktionsnetzwerke wie etwa das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland oder das Unternehmens-Netzwerk INKLUSION zeigen, dass auf Nachhaltigkeit aufgebaute und professionalisierte Netzwerke themen- und

anlassbezogen, hier mit ausreichenden Ressourcen und der Bündelung fachlicher Expertisen, sozialbeziehungsweise behindertenpolitisch erfolgreich arbeiten können.

Die Lösung

Die Netzwerkförderung in Form einer Projektförderung könnte die Etablierung von themenbezogenen Netzwerken oder Kooperationen inklusive einer Konzeptionsentwicklung und Umsetzung fördern. Auch könnten begleitende Forschungsvorhaben finanziell gefördert werden. Die Netzwerkförderung (und deren Erfolgsbeispiele) im Rahmen des Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand (ZIM) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz⁴⁵ sei hier beispielhaft genannt. Die Aktion Mensch fördert bereits Netzwerke zum Beispiel zur Förderung eines aktiven Miteinanders von Menschen mit und ohne Behinderung in Beruf und Arbeit⁴⁶, gerade auch mit einem Sozialraumbezug⁴⁷.

⁴⁵ Vergleiche Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand <https://www.zim.de/ZIM/Navigation/DE/Home/home.html>, Stand 15.01.2022

⁴⁶ Beispielhaft sei die Förderung des Netzwerkes „Begegnen – Kennenlernen – Verstehen“ des Stadtteils Brühl in Erfurt genannt (2017–2020). Dabei wurden regionale Unternehmen für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung sensibilisiert, qualifiziert und unterstützt. Der Schwerpunkt lag auf der Arbeitsplanung und -organisation sowie der Einarbeitung und Weiterbildung, wobei verschiedene Partner unterstützen, Menschen mit Behinderung aber auch aktiv einbezogen wurden. Zusätzlich wurden die Unternehmen über Finanzierungs- und Unterstützungsmöglichkeiten informiert.

⁴⁷ So wurde die Netzwerkarbeit zur Schaffung von sozialraumorientierten Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung in Bad Kissingen und Rhön-Grabfeld 2017–2020 dahingehend unterstützt, Menschen mit Behinderung eine Alternative zur klassischen Werkstattaufnahme zu bieten. Arbeitsplätze beispielsweise in der Landwirtschaft strukturschwacher Regionen wurden durch eine intensive Zusammenarbeit verschiedener Akteure für den Personenkreis geöffnet.

5.3 Allgemeine Empfehlungen

Kommunikation ausweiten und Vernetzung initiieren

Gerade private Fördermittelgeber im Bereich der Inklusionsfirmen erlangen durch ihr Engagement in Zusammenhang mit Inklusion eine hohe öffentliche Reputation. Weniger stark werden sie jedoch als aktive Initiatoren im Bereich der beruflichen Teilhabe wahrgenommen.

Neben dem finanziellen Engagement könnten private und öffentliche Akteure die Rolle als „Inklusions- und Innovationstreiber“ stärker wahrnehmen, indem sie beispielsweise deutlichere förderpolitische Akzente im Interesse der Inklusions- und Zuverdienstbetriebe setzen beziehungsweise die Kommunikation ausweiten. Dazu würden sich gemeinsame, abgestimmte Arbeits- und Kommunikationsprozesse zwischen den Förder-/Zuschussgebern, den Fachverbänden sowie den Betrieben selbst ebenso anbieten wie auch auf Inklusions- und Zuverdienstbetriebe fokussierte Öffentlichkeitskampagnen.

So erhöht sich der **Bedarf der Initiierung und/oder Finanzierung von Öffentlichkeitskampagnen** in Form einer Projektfinanzierung im Projektverlauf. Hier würden sich folgende Vorhaben anbieten:

- Ausbildungsinitiativen,
- Inklusionsbetriebe als Arbeitgeber (gegebenenfalls auch mit anderen sozialen Unternehmen),
- Netzwerke in vorhandenen Strukturen aufbauen wie etwa LinkedIn oder Xing,
- Imagekampagnen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades.

Ebenso wurde der Bedarf nach einer **Plattform** offensichtlich, die alle relevanten Informationen zu

den Themen der Inklusionsbetriebe abbildet (für Zuverdienstbetriebe gibt es bereits das Angebot www.mehrzuverdienst.de) und sowohl die Informationsbedarfe der (potenziellen) Unternehmen als auch die der (potenziellen) Mitarbeitenden abdeckt. Einen entsprechenden Ansatz verfolgt die ebenfalls bereits vorhandene Plattform www.mehrwert-inklusive.de, deren Ausbau beziehungsweise deren Bewerbung unterstützt werden könnte.

Weitere Ideen aus dem Expert*innenkreis waren Plattform-Formate

- zur gemeinsamen Präsentation von Fusionsangeboten und -gesuchen,
- zur gemeinsamen Entwicklung von neuen Produkten oder Eintritt in neue Geschäftsfelder, zum Austausch von Gründungs- und Erweiterungsideen und Fragen rund um die Gründung beziehungsweise Erweiterung,
- zum Austausch von Informationen zur digitalen Unterstützung von Arbeitsprozessen von Menschen mit Behinderung,
- zum Austausch von Lehrplänen und modularen Ausbildungsbausteinen, auch für Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die Plattformen könnten im Übrigen zu einer stärkeren Vernetzung und dem dringend gewünschten fachlichen Austausch der Betriebe beitragen.

Forschung unterstützen

Darüber hinaus wird auf Grundlage der Projektergebnisse empfohlen, wissenschaftliche Studien oder auch den Aufbau von Netzwerkprojekten auszuweiten, zusammen mit anderen fachlichen und politischen Akteuren. Beispiele⁴⁸ einzelner Stiftungen und Förderorganisationen belegen, welchen wesentlichen fachlichen Beitrag themen- beziehungsweise anlassbezogene

⁴⁸ Die Aktion Mensch publiziert zum Beispiel im Themenfeld Arbeit für Menschen mit Behinderung regelmäßig Studienergebnisse aus eigenen Forschungen, die gemeinsam mit renommierten Instituten durchgeführt werden. Bereits seit 2013 erscheint jährlich das Inklusionsbarometer Arbeit, mit dem die Fort- und Rückschritte bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem deutschen Arbeitsmarkt gemessen werden. Basierend auf Arbeitsmarktdaten der Bundesagentur für Arbeit (BA) und der Integrations-/Inklusionsämter werden in Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt Research Institut zehn Teilindikatoren ausgewertet. Auch veröffentlichte die Aktion Mensch 2021 die in Zusammenarbeit mit dem SINUS-Institut durchgeführte Studie „Situation von Frauen mit Schwerbehinderung am Arbeitsmarkt“. Dort konnte gezeigt werden, dass Frauen auf dem Arbeitsmarkt gleich doppelt benachteiligt werden: als Frau und als Menschen mit Behinderung. Für eine gerechte Teilhabe am Arbeitsleben ist ein Bewusstseinswandel erforderlich. Zudem greift die Aktion Mensch auf dem Portal www.inklusion.de/arbeit Themen rund um die Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Behinderung und die barrierefreie Ausgestaltung von Arbeitsplätzen auf. Dort finden vor allem Unternehmen Infos, Tipps und Anlaufstellen rund um Inklusion im Beruf.

Studien oder auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Fach-Netzwerke zur Beförderung behinderten- oder auch inklusionsspezifischer Fragestellungen leisten können. Nach Meinung der Autor*innen und vor dem Hintergrund der Projektergebnisse ist im Handlungsfeld Arbeit viel Spielraum für Initiativen.

Konkret wurden aus dem Expert*innenkreis folgende Forschungsansätze vorgeschlagen:

- Wirkungsanalyse von Inklusionsbetrieben und / oder Zuverdienstbetrieben,
- inklusives Arbeiten, arbeiten in diversen Teams,
- Digitalisierung und Inklusion, Möglichkeiten der Unterstützung in Arbeits- oder Kommunikationsprozessen,
- Erfolgsindikatoren für Inklusionsbetriebe in Gründung, Erweiterung, Wachstum,
- digitale Aufbereitung von Weiterbildungs- / Unterrichtsmaterialien, Wege der Stoffvermittlung / der Heranführung an sich verändernde Anforderungen in Ausbildung und Personalentwicklung.

Fördervoraussetzungen an Innovationsvorhaben anpassen

Die Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Projektmodulen (Expert*innenrunden, Ist-Analyse, Befragungen) haben einen Bedarf an Veränderungen hinsichtlich der Fördervoraussetzungen ergeben.

Zum einen lassen die gegenwärtigen Fördervoraussetzungen eine **Förderung von Projekten mit einem höheren unternehmerischen Risiko**, gerade bei Innovationsvorhaben, nicht zu. In der Praxis werden risikoreichere Vorhaben entweder direkt durch die betriebswirtschaftliche Beratung und / oder durch die Inklusionsämter beziehungsweise andere Fördergeber und / oder gemeinnützige Träger abgelehnt und kommen daher bei den Fördergebern erst gar nicht an. Zudem wirken sich die derzeitigen Anforderungen an die betriebswirtschaftliche Konzeption nach Meinung der Expert*innen limitierend aus. Von den Expert*innen wurde dazu geäußert:

„In Abgrenzung zu den bestehenden Programmen, jedoch nicht mit dem Schwerpunkt eines Sechs-Jahres-Businessplans und der Verpflichtung zum Erfolg, sondern eher im Sinne von Venture Capital in Kooperation mit externen Partnern (Beratern, Konstruktionsbüros, erwerbswirtschaftlichen Unternehmen oder auch anderen Sozialunternehmen) müsste Risikokapital mit einem hohen Innovations- und Chancenpotenzial ermöglicht werden, das aber gerade nicht zum garantierten Erfolg führen muss, sondern Freiräume schafft, um neuen Ideen und Ansätzen Raum zu geben.“

Ein gewisser Innovationsgrad ist oftmals nur durch tatsächlich innovative Konzepte möglich, die einem vergleichbar größeren Umsetzungsrisiko ausgesetzt sind. Fördergeber sollten nach Meinung der Autor*innen darüber nachdenken, einen **gewissen** Prozentsatz ihrer Förderungen in diesem Bereich solchen Innovationsprojekten einzuräumen und die Erkenntnisse solcher Förderungen in der weiteren Förderpraxis zu berücksichtigen.

Zum anderen ist auf Grundlage der Projektergebnisse anzuraten, die Förderempfehlung an Kriterien der Nachhaltigkeit, an Innovationsindizes beziehungsweise Stabilitätskriterien auszurichten, und zwar speziell dann, wenn es um Erweiterungen oder Professionalisierungsvorhaben geht. Auch hierzu ein Zitat aus dem Expert*innenkreis:

„Strukturhilfen knüpfen am Bestehenden an, verzichten auf das Credo neuer Arbeitsplätze, es geht um Entwicklung und notwendige Anpassungen im jeweiligen Geschäftsfeld.“

Sicherlich ist es aus der Sicht der Autor*innen vonnöten, Indizes im Sinne von Bewertungskriterien bei Genehmigungsverfahren zunächst einmal zu formulieren.⁴⁹

⁴⁹ Die Entwicklung neuer Förderinstrumente verlangt aus Sicht der Autor*innen entsprechend angepasste Prüfprozesse und Prüfkriterien. Im Vorfeld könnte eine Benchmark-Analyse angestoßen werden, die die Fördervoraussetzungen von verschiedenen Fördergebern inklusive derer von High-Impact-Investing-Fonds wie BonVenture erhebt.

5.4 Empfehlungen für flankierende Maßnahmen auf Fördergeberseite

Die Einladung an die Expert*innen, die Zukunft systemübergreifend zu denken, führte nicht nur zu sehr konkreten Vorschlägen, wie Strukturveränderungen in einem Unternehmen unterstützt werden können, sondern es wurden auch Strukturveränderungen im (Förder-)System empfohlen und der Weg dahin skizziert.

Die **Weiterbildungsförderung** durch die Bundesanstalt für Arbeit zeigt, dass diese einzelfallbezogen und maßnahmeorientiert handelt. Bildungsbedarfe im Zusammenhang mit Strukturveränderungen betreffen aber meist regionale oder branchenspezifische Verbünde. Aus Sicht der Autor*innen werden hier Synergien nicht genutzt.

Darüber hinaus entstand aus den Runden Tischen mit den Fördergebern die Idee, dass nicht nur vorbereitend für den Arbeitsmarkt oder zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit weiterbildend gefördert werden sollte, sondern generell die Partizipationschancen von Menschen mit Behinderung im betrieblichen Alltag, beispielsweise hinsichtlich der Einführung digital gesteuerter oder unterstützter Prozesse, gezielt unterstützt werden sollten. Dem **individuellen Coaching** könnte dabei eine besondere Bedeutung zukommen. Ein Zusammenwirken aller Fördergeber könnte die Wirkung einzelner Maßnahmen durchaus verstärken. Die im Projekt aufgenommenen Gespräche sollten nach Meinung der Autor*innen weitergeführt werden.

Zur **Förderung durch Integrations- / Inklusionsämter** wurde angemerkt, dass eine Öffnung der Zielgruppen-Definition, eine Zulassung von mehr Risiko bei Innovationsvorhaben, die Aufhebung bestehender Fördermoratorien und eine ausgeweitete Förderung von Inklusionsabteilungen überdacht werden sollten. Die Limitierung der Ausgleichsabgabe beziehungsweise deren Nutzung für zunehmende Aufgaben ist zwar verständlich, wachsende Förderbudgets für Inklusionsbetriebe wurden aber dennoch angeregt. Sinkende Eigenanteile und höhere Fördersummen bei Modernisierungsvorhaben wären so möglich, zum Beispiel für die Umstellung auf E-Mobilität oder die Einführung neuer Software für Buchungen oder Tourenplanung. Die Projektteilnehmenden aus diesem Förderbereich sahen hier gesetzliche Hürden, ein weiteres „Im-Gespräch-bleiben“ wird dennoch empfohlen.

Als sehr aussichtsreich haben sich in diesem Zusammenhang die ersten Gespräche der Fördermittelgeber untereinander im Kontext der Durchführung eines **gemeinsamen Modellprojektes**, finanziert durch den Bundes-Ausgleichsfonds, entwickelt. Neben der BIH, der Bundesanstalt für Arbeit und der Aktion Mensch wurde die Mitwirkung der bag if als Vertreterin der Inklusionsfirmen sowie Vertretern der Wissenschaft, gegebenenfalls dem Institut für inklusive Bildung, als Ergebnis dieser Runden Tische empfohlen. Thematisch haben sich vor allen zwei Bereiche erhärtet:

- Modellregion Weiter- und / oder Ausbildung: zum Beispiel zielgruppen-spezifische Weiter-/Ausbildungsmodule, digital unterstützende Lernmethoden, Open-Source-Formate, Entwicklung neuer Abschlüsse, Initiierung von Verbundprojekten
- Innovationsmanagement in Inklusionsunternehmen, Kollaborationsmodelle: gemeinsame Produkt- oder Geschäftsfeldentwicklung, neue Franchise-Systeme, Aufbau eines Think-Tanks, Ideenbörse oder ähnlichem. Als sehr konkret erscheint die Idee eines*r Expert*in, digitale, in Inklusionsbetrieben erprobte Hilfsmittel sowie smarte barrierefreie Anwendungen in die Breite zu tragen und damit allen zugänglich zu machen. Im Ergebnis könnten damit breite Zielgruppen Zugang zur Arbeit bekommen beziehungsweise würden Arbeitsprozesse optimiert.

Diese Initiativen können auf ein für notwendig erachtetes, zwischen den Zuschussgebern abgestimmtes, zum Teil auch gemeinsames Agieren hinwirken.

Anhang

Leitfaden für Interviews mit Mitarbeitenden mit Behinderung

Ausgewählte Themenschwerpunkte:

1. Arbeitseinstieg (Einstellung, Einarbeitung, Passung Arbeitsplatz)
2. Personalentwicklung / Fort- und Weiterbildung / Aufstiegschancen
3. Gesundheitsmanagement
4. Digitalisiertes Arbeiten
5. Abschluss

Hinweis:

Da nicht klar ist, mit welchen Menschen die Interviews geführt werden, müssen die Fragen gegebenenfalls kurzfristig in einfacher beziehungsweise Leichter Sprache formuliert werden.

Leitfaden für Interviews mit Mitarbeitenden mit Behinderung

Name

Unternehmen

Datum

Thema / Frage

Notizen

1. Arbeitseinstieg

(Einstellung, Einarbeitung, Passung Arbeitsplatz)

Einstiegsfragen zur Arbeitssituation:

- Seit wann arbeiten Sie im Unternehmen?
- Welche Funktion und welche Arbeitsaufgaben haben Sie?
- Wie groß ist Ihr Team / Ihre Abteilung?
- Wie viele Mitarbeiter*innen arbeiten im gesamten Unternehmen?

1.

Haben Sie vor Ihrer Einstellung die Möglichkeit gehabt, ein Praktikum in diesem Unternehmen (oder einem vergleichbaren) zu machen?

Wenn ja, inwieweit hat Ihnen das geholfen, sich am Arbeitsplatz und im Betrieb besser zurechtzufinden?

Wenn nein, hätte Sie sich ein solches gewünscht? Und warum? Was hätten Sie sich davon erhofft? Was wäre dann anders für Sie gewesen?

2.

Sind Ihnen mit Ihrer Einstellung Informationen zum Unternehmen vermittelt worden? (beispielsweise Leitbild, Werte des Unternehmens, andere Arbeitsfelder, Anspruch an die MA zur aktiven Mitwirkung im Betrieb)

Thema / Frage

Notizen

3.

Wie sah die Einarbeitung am Arbeitsplatz aus?

Wie sind Sie in ihre Arbeit eingearbeitet worden?

4.

Gab es eine feste Ansprechperson für Sie?

5.

Inwieweit hatten Sie den Eindruck, dass es ein sinnvolles Konzept für Ihre Einarbeitung gab?

6.

Sind mit Ihnen regelmäßige Gespräche geführt worden?
(beispielsweise Probleme am Arbeitsplatz, erforderliche Kompetenzen, Stärkung von Kompetenzen, Lösungswege)

7.

Hat man sich zu Beginn für Ihre persönlichen Stärken und Fähigkeiten interessiert, damit Sie diese in Ihre Arbeit gut mit einbringen können?

8.

Inwieweit konnten Ihre besonderen Wünsche / Bedarfe (aufgrund Ihrer Behinderung) bei der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes berücksichtigt werden?

2. Personalentwicklung / Fort- und Weiterbildung / Aufstiegchancen

1.
Haben Sie die Möglichkeit, Angebote für Fortbildung in Anspruch zu nehmen?

2.
Wie wichtig ist es Ihnen, dass Sie sich für Ihre Arbeit fortbilden können?
(Skala 1 bis 5: 1 = niedrig | 5 = hoch)

3.
Warum ist Ihnen Fortbildung wichtig?

Warum ist Ihnen Fortbildung nicht / weniger wichtig?

4.
Wie regelmäßig können Sie Fortbildung in Anspruch nehmen?

5.
Werden Sie aktiv dazu ermuntert, Fortbildung in Anspruch zu nehmen?

Thema / Frage

Notizen

6.

Wie beziehungsweise wo können Sie sich über Fortbildungsmöglichkeiten informieren?

7.

In welcher Form werden Ihnen Fortbildungsmöglichkeiten angeboten?
(inhouse, extern, konkret am Arbeitsplatz, digital)

8.

Welche Art der Fortbildung ist / wäre für Sie besonders geeignet (digital, inhouse, extern)?

Warum ist diese Art für Sie besonders geeignet?

9.

Welche Themen sind für die berufliche Weiterentwicklung interessant / wichtig für Sie?

10.

Werden Ihnen diese für Sie wichtigen Themen im Fortbildungsprogramm angeboten?

Wenn nicht:

Können Sie Anregungen für Ihre Themen äußern?

Werden Sie zu Ihren Themen / Bedürfnissen befragt?

Falls ja: Werden diese berücksichtigt?

11.

Werden regelmäßig Gespräche mit Ihnen geführt, um herauszufinden, welchen Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf und damit welchen Fortbildungsbedarf Sie persönlich haben?

12.

Konnten Sie Ihre Erkenntnisse aus den Fortbildungen an Ihrem Arbeitsplatz oder im Unternehmen in der Regel einbringen?

Wenn ja:

Inwieweit konnten Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz / in Ihrem Unternehmen dadurch weiterentwickeln?

13.

Haben Sie durch Ihre zunehmende Erfahrung die Möglichkeit, im Unternehmen auch andere Aufgaben und Funktionen übernehmen zu können? (Aufstieg)

14.

Werden Mitarbeiter*innen in Ihrem Unternehmen aktiv dabei unterstützt, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln (beispielsweise Interesse an anderen Arbeitsfeldern, entsprechender Kompetenzaufbau, Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben, andere Funktionen)?

Wenn ja:

Haben Sie das bereits in Anspruch genommen?

15.

Sind die Fortbildungsangebote auf Sie und Ihre Bedürfnisse aufgrund Ihrer Beeinträchtigung ausreichend abgestimmt? (Barrierefreiheit)

3. Gesundheitsmanagement

1.

Wie erleben Sie Ihre Arbeitstätigkeiten auf einer Skala von 1 bis 5?

1 = die Arbeit geht mit leicht von der Hand

5 = die Arbeit ist sehr anstrengend

Falls 1 bis 3:

Wie erleben Sie die Arbeitsbelastung bei anderen Kolleg*innen mit Behinderung?

Inwieweit wird im Unternehmen darauf geachtet, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz nicht beeinträchtigt beziehungsweise gestärkt wird?

Falls 4 bis 5:

Inwieweit belastet die Anstrengung Ihre Gesundheit?

Können Sie diese Belastung mit Ihren Vorgesetzten besprechen?

Falls ja: Wie wird dann mit Ihrer Belastung umgegangen? Welche Möglichkeiten der Unterstützung stehen Ihnen zur Verfügung?

2.

Inwieweit wird das Thema „Arbeitsbelastung“ von MA in Ihrem Unternehmen thematisiert?

3.

Werden im Unternehmen aktiv Maßnahmen angeboten, die die Gesundheit der MA erhalten? (beispielsweise Bewegung, Sport, gesunde Ernährung, weniger Stress, richtiges Sitzen am Arbeitsplatz)

(verhaltens- und verhältnisbezogen)

4.

Inwieweit werden Sie aktiv dazu aufgefordert, Gesundheitsfördernde Maßnahmen (intern / extern) in Anspruch zu nehmen?

Thema / Frage

Notizen

5.
Inwieweit können Sie sich mit Ideen für gesundheitsfördernde Maßnahmen selbst einbringen/ beteiligen?

4. Digitalisiertes Arbeiten

1.
Wie ist Ihr persönliches Interesse an digitalen Medien? (Smartphone, Apps, Computer-Programme und Ihrer Software)
Befassen Sie sich gerne damit?
Fällt Ihnen die Anwendung von Geräten und Programmen leicht?

2.
Welche Bedeutung haben digitale Medien aktuell in Ihrem Unternehmen (an ihrem Arbeitsplatz)?

3.
Wo kommen Sie selbst damit in Berührung?

4.
Welche Kompetenzen werden diesbezüglich von Ihnen erwartet?

Thema / Frage

Notizen

5.

Wie erleben Sie andere Mitarbeitende mit Behinderung bezüglich der Anforderungen im Umgang mit digitalen Medien im Unternehmen?

Sind die Mitarbeitenden diesbezüglich eher neugierig und experimentierfreudig?
Oder erleben Sie die Mitarbeitenden da eher ängstlich, zurückhaltend, verunsichert?

6.

Haben Sie den Eindruck, dass die digitalen Anforderungen stärker werden?

Wenn ja, woran machen Sie das fest?
Welche Auswirkungen hat das für Ihre Arbeit?

7.

Inwieweit können Sie dazu ausreichend Fortbildungsangebote / Qualifizierungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen?

8.

Haben Sie den Eindruck, dass die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen insgesamt ausreichend digital kompetent sind?

9.

Stehen den Mitarbeitenden ausreichend Fortbildungs- beziehungsweise Qualifizierungsangebote zur Verfügung?

10.

Braucht es aus Ihrer Sicht dazu mehr Unterstützung?
Wenn ja, in welcher Form?

5. Abschluss

1.
Welche Wünsche haben Sie aktuell in Bezug auf Ihr Unternehmen?

Was beschäftigt Sie aktuell hinsichtlich Ihrer Arbeit?

Quellenverzeichnis

Aktion Mensch e.V.: Aktions-Förderangebot „Corona-Hilfe 2021: Inklusionsunternehmen und Zuverdienstbetriebe“, 1. Januar 2021

Aktion Mensch e.V.: Inklusionsbarometer Arbeit, Handelsblatt Research Institute, 9. Jahrgang, 2021
<https://delivery-aktion-mensch.stylelabs.cloud/api/public/content/inklusionsbarometer2021?v=ad527273>,
Stand 25.05.2022

Aktion Mensch e.V.: Situation von Frauen mit Schwerbehinderung am Arbeitsmarkt, SINUS-Institut, 2021
<https://delivery-aktion-mensch.stylelabs.cloud/api/public/content/studie-frauen-mit-behinderung-auf-dem-arbeitsmarkt.pdf?v=d06c3de9>, Stand 25.05.2022

Aktion Mensch e.V.: Unsere Förderprogramme
https://www.aktion-mensch.de/foerderung/foerderprogramme?gclid=EAlaIqobChMI2OOdnlet9wIVPp-BoCR26yAKTEAAYASAAEgLT_D_BwE, Stand 15.02.2022

Bundesagentur für Arbeit: Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktsituation schwerbehinderter Menschen 2020, https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf?__blob=publicationFile, Stand 20.12.2021

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) e.V.: BIH-Jahresbericht 2015/2016
https://www.bih.de/fileadmin/user_upload/2016_BIH_Jahresbericht_2015_2016.pdf, Stand 15.01.2022

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) e.V.: BIH-Jahresbericht 2020/2021
<https://www.bih.de/integrationsaemter/medien-und-publikationen/publikationen/jahresberichte/bih-jahresbericht-2020/2021/>, Stand 15.01.2022

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) e.V.: Standards und Richtlinien
<https://www.bih.de/integrationsaemter/aufgaben-und-leistungen/empfehlungen>, Stand 15.01.2022

Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V.
<https://bag-if.de/> und <https://www.mehrwert-inklusive.de/>, Stand 20.05.2022

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Evaluation der Förderung von Inklusionsbetrieben im Rahmen des Programms „Inklusionsinitiative II – AlleImBetrieb“ und des bestehenden Förderinstrumentariums. Schlussbericht
https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-578-foerderung-inklusionsbetriebe.pdf;jsessionid=20158D3EB96C34B8AEF74B39D01ECF34.delivery2-master?__blob=publicationFile&v=3, Stand 13.05.2022

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand
<https://www.zim.de/ZIM/Navigation/DE/Home/home.html>, Stand 15.01.2022

FAF gGmbH: Diverse, unveröffentlichte Monitoringberichte aus verschiedenen Bundesländern sowie deren Zahlenmaterial, 2018–2020

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Frank Oschmiansky, Sandra Popp und andere, IAB-Forschungsbericht 2017, Psychisch Kranke im SGB II: Situation und Betreuung

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Inklusionskataster NRW: Inklusionsbetriebe

<https://inklusionskataster-nrw.de/projekte/lebensbereiche/arbeit-1/informationen/inklusionsbetriebe-allgemeine-beschreibung>, Stand 20.12.2021

REHADAT-Statistik: Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslosigkeit

<https://www.rehadat-statistik.de/statistiken/berufliche-teilhabe/arbeits-und-erwerbslosigkeit/arbeitslos-statistik-der-bundesagentur-fuer-arbeit/>, Stand 20.12.2021

Projekt Zuverdienst

<https://mehrzuverdienst.de>

Sozialgesetzbuch

<https://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbix/215.html>

UN-Behindertenrechtskonvention

https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB_Menschenrechtsschutz/CRPD/CRPD_Konvention_und_Fakultativprotokoll.pdf, Stand 20.12.2021

Abkürzungsverzeichnis

AM	Aktion Mensch e.V.
BA	Bundesagentur für Arbeit
bag if	Bundesarbeitsgemeinschaft Inklusionsfirmen e.V.
BIH	Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen e.V.
DL	Dienstleistung
IFD	Integrationsfachdienst
InterVal	Die InterVal GmbH ist ein inhabergeführtes Forschungs- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Berlin
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LM	Lebensmittel
MA	Mitarbeitende
SchwabAV	Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabeverordnung
SGB	Sozialgesetzbuch
UN	United Nations
WfbM	Werkstatt für behinderte Menschen
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

Impressum

Auftraggeberin:

Aktion Mensch e.V.
Verantwortlich: Christina Marx
Redaktion: Ingrid Bach, Stefan Sandner
www.aktion-mensch.de

Durchführendes Institut:

FAF Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF) gGmbH
Kommandantenstr. 80
10117 Berlin

Projektleitung: Manuela Kisker
Projektmitarbeit: Christian Gredig (FAF gGmbH),
Stefan Burkhardt (Beratung und Begleitung Sozialer Arbeit)
www.faf-gmbh.de

Lektorat:

Daniela Kumor-Böhning

Layout und Satz:

Nicole Schmitz
www.subgrafix.de

© Copyright:

Aktion Mensch e.V., Bonn, und
FAF Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF) gGmbH,
Berlin / Chemnitz / Darmstadt / Kiel / Köln 2022



Neues Förderangebot: Strukturentwicklung für Inklusionsunternehmen

DAS WIR GEWINNT

Aktion
Mensch

Auf einen Blick

- Sozialversicherungspflichtige **Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung sichern**.
- Bestehende Inklusionsunternehmen bei einer **zukunftsorientierten Personal- und Organisationsentwicklung** unterstützen.
- Beantrage für dein Vorhaben einen Zuschuss von bis zu **150.000 Euro** im Förderinstrument Projektförderung.

In Zeiten digitaler und ökologischer Transformation, der Globalisierung und des demografischen Wandels stehen viele Inklusionsunternehmen vor großen Herausforderungen – vor allem auch im Hinblick auf ihren inklusiven Auftrag. Die Aktion Mensch unterstützt dein Inklusionsunternehmen bei der Gestaltung der Zukunftsprozesse und trägt so zur Sicherung der Arbeitsplätze von Menschen mit und ohne Behinderung in deinem Unternehmen bei.

Förderung von Vorhaben zur Personalentwicklung

Mitarbeitende mit und ohne Behinderung aktiv in die Veränderungsprozesse deines Unternehmens miteinzubeziehen und an der Entwicklung durch Fortbildung und Qualifizierung teilhaben zu lassen, stärkt jede*n Einzelne*n und das gesamte Unternehmen.

Sichere die Arbeitsplätze in deinem Unternehmen

Nutze die Möglichkeiten, dein Unternehmen neu auszurichten, um deinen Inklusionsbetrieb durch externe Beratung und Analyse, **Professionalisierung** des Firmenauftritts, **Weiterentwicklung** von Arbeitsprozessen sowie Steigerung von Produktqualität und -quantität krisenfester und zukunftssicher zu machen.

Fit für die Welt von morgen

Nutze die Möglichkeiten der **Digitalisierung** für dein Unternehmen. Softwarebasierte Arbeitsprozesse, Online-Anwendungen oder auch medienunterstützte Methoden der **Ausbildung von Menschen mit Behinderung** bringen dein Unternehmen nach vorn und helfen, den inklusiven Auftrag zu erfüllen. Wir unterstützen dich dabei!

Die Förderinstrumente der Aktion Mensch

Für Projekte zum Thema „Strukturentwicklung für Inklusionsunternehmen“ kannst du als **Projektpartner der Aktion Mensch** ab sofort die **Projektförderung** nutzen. Die maximale Fördersumme beträgt **150.000 Euro** über maximal **drei Jahre**.

Weitere Informationen findest du auf unserer Internetseite unter:

➔ www.aktion-mensch.de/foerderung/foerderprogramme

Stand: 1. Juli 2022



Mehr Informationen
erhalten Sie unter
aktion-mensch.de



Stand: Juni 2022

Aktion Mensch e.V.
Heinemannstr. 36
53175 Bonn
Telefon: 0228 2092-0
info@aktion-mensch.de