

## **Beschäftigungsförderung in der Krise – Ideen und Lösungsansätze**

Nur selten gab es in der Sozialwirtschaft einen Paradigmenwechsel, der ein gesamtes Marktsegment so in Frage gestellt hat, wie es aktuell im Bereich der Beschäftigungsförderung zu erleben ist. Dies stellt bei Komplexträgern die Existenz eines einzelnen Geschäftsfelds, bei eher solitär aufgestellten Trägern sogar die Existenz der Gesamtorganisation in Frage. Es gibt aber Wege aus der Krise, die jedoch möglichst schnell und möglichst umfassend eingeschlagen werden müssen.

### ***Ein Blick von oben***

Vergleicht man die Branche mit anderen Marktsegmenten, zeigt sich dass die Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen bislang in hohem Maße von einer relativ einseitigen öffentlichen Refinanzierung (durch die verschiedenen Einrichtungen der Arbeits- und Sozialverwaltung) abhängig sind und nur wenige Erlöse selbst erwirtschaftet haben. Bezahlt wurde dabei vor allem das Vorhalten von Strukturen, z.B. Praktikumsplätze und Personen, z.B. Anleiter/innen und Mitarbeitende des Sozialdienstes. Dies hat sich in vielen Organisationen nicht selten in der Mentalität niedergeschlagen, dass man „für´s da sein“ bezahlt wird. Diese Haltung muss für die nun notwendigen Veränderung erst einmal überwunden werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Träger zwar auch in der Vergangenheit immer wieder gezwungen waren, mit eigener Innovationskraft den sich stellenden Herausforderungen entgegenzutreten. Allzu oft ging es dabei jedoch allein darum, das eigene Angebot auf eine neue Maßnahme des Kostenträgers hin auszurichten. Es gilt nun, die bestehende Innovationskraft zu nutzen, um den eingeläuteten Paradigmenwechseln zu bewältigen. Dabei muss der Blick auf jeden Fall über den „Tellerrand“ der bisher dominierenden öffentlichen Refinanzierung genommen werden. Dies kann in 3 Schritten erfolgen.

### ***Schritt 1: Optimierung der bestehende Organisation***

In der Praxis ist immer wieder zu erleben, dass Unternehmen teilweise noch deutliche Defizite in der operativen Leistungserbringung haben (inkl. Planung und Steuerung). So lässt sich z.B. mittels der zwar zumeist vorhandenen Kostenrechnung oftmals nicht zufriedenstellend ermitteln, welchen Deckungsbeitrag die einzelnen Arbeitsbereiche eigentlich leisten. Von daher ist zunächst eine möglichst schnelle Realisierung dieses bereits heute vorhandenen Optimierungspotenzials notwendig („Hausaufgaben machen“).

Damit zusammenhängend sollte ebenso schnell geprüft werden, welche Ergebnisverbesserungen sich innerhalb der heutigen Refinanzierungsarten möglichst kurzfristig realisieren lassen. Dazu zählt bspw. die Überprüfung der Preiskalkulation von eher „marktnah“ hergestellten Produkten oder erbrachten Dienstleistungen (vor allem in den sog. „Gewerken“, wie Tischlereien, Wäschereien, Hauswirtschaft, etc.). Oft fehlt es hier an den elementaren Voraussetzungen, wie z.B. ein funktionierendes (externes wie internes) Auftragsmanagement.

Schließlich sollten Marketing und Vertrieb in den Blick genommen werden. So kann z.B. die Systematisierung der Vertriebstätigkeiten maßgeblich dazu beitragen, den Deckungsbeitrag von Produkten und Dienstleistungen zu erhöhen, die bereits heute marktnah hergestellt werden.

Neben leistungsseitigen Optimierungen sollten aber auch kostenseitige in den Blick genommen werden. So können die Realisierung von Synergieeffekten im Verwaltungsbereich, die Optimierung der Personaleinsatzplanung oder verschiedener Sachkostenpositionen, wie z.B. des Wareneinsatzes, die kurzfristige Handlungsfähigkeit erhöhen und damit den Handlungsdruck ggf. etwas abmildern.

### **Schritt 2: Suche nach neuen Kostenträgern**

Zudem ist die Einbindung neuer Kostenträger anzuzielen. Dies gilt zum einen für mögliche neue Partner bei den bestehenden Angeboten. Je nach Bundesland gibt es bspw. Förderprogramme aus ESF-Mitteln, die noch nicht von allen Trägern genutzt werden.

Zum anderen sind weitere Akteure im „klassischen“ System der öffentlichen Refinanzierung in den Blick zu nehmen: Hier bietet sich vor allem die stärkere Orientierung in Richtung der Eingliederungshilfe nach SGB XII (über §§67 und 53 SGB XII) an, da es hier fortgesetzte Hilfebedarfe bei Teilen des Klientels gibt. Weitere Möglichkeiten bieten tagesstrukturierende Maßnahmen nach §11 SGB XII, die Orientierung in Richtung „Jugendhilfe“, etc.

Zu guter Letzt sind – ggf. über neue Angebote und Dienstleistungen – neue Kundengruppen in den bereits bestehenden „marktnahen“ Arbeitsbereichen oder sogar direkt ganz neue Arbeitsbereiche zu suchen. Dies hat jedoch ggf. Grenzen aufgrund der Satzung oder des Gesellschaftsvertrags.

### **Schritt 3: Gründung eines „Social Business“**

Daher sind schließlich völlig neue Geschäftsmodelle möglichst außerhalb der öffentlichen Refinanzierung zu suchen. Dabei geht es darum, sich aus der öffentlichen Refinanzierung zumindest in Teilen zu verabschieden und Geschäftsfelder zu suchen, die sich möglichst vollständig selber tragen. In Frage kommen hier Aktivitäten u.a. in ökologischer Landwirtschaft, Naturschutz, Gastronomie und Hotellerie, Bildung, etc. Hier kann die Entwicklungsrichtung bspw. „Social Business“ heißen. Allerdings wird dies in Deutschland im Zweifelsfalle immer auf Mischfinanzierungen hinauslaufen (öffentliche Gelder, Spenden/ zweckgebundene Mittel Dritter (z.B. private Unternehmen, Fördervereine, Wohnungsbaugenossenschaften, etc.) sowie natürlich frei erwirtschaftete Erlöse, etc.). Im Grunde geht es also darum, sich in mehreren Schritten Zugang zu neuen Geschäftsmodellen, (Kooperations-) Partnern und letztlich finanziellen Ressourcen zu erschließen.

Ein Integrationsbetrieb kann hier eine geeignete Organisationsform darstellen. Vor Gründung eines solchen, muss jedoch zwangsläufig immer die Suche nach einem für den Träger geeigneten und wirtschaftlichen tragfähigen Geschäftsmodells sein.

### **Zwischenfazit**

Für die Träger kann es *die eine* Lösung nicht geben. Zur Überwindung der Krise ist also eher eine Art „Breitband-Antibiotikum“ notwendig. Notwendig dafür ist aber auch ein bisschen mehr Mut, die Dinge (unternehmerisch) anzugehen. Daran mangelt es z.T. noch bei den Akteuren. Allerdings haben die Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen bereits in der Vergangenheit immer wieder ihre Innovationskraft bewiesen. Diese ist heute mehr denn je gefragt!

### ***Epilog: Ein Blick nach vorne***

Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen werden aufgrund der eingangs skizzierten Entwicklung immer mehr unter Zugzwang kommen, neben dem reinen „Output“ ihrer Arbeit auch den gesellschaftlichen Mehrwert, also den sog. „Outcome“ darzustellen. Anders formuliert: Die Träger gewinnen an Argumentationskraft gegenüber den Kostenträgern und Kunden, wenn sie ihre „Daseinsberechtigung“ weniger aus den Defiziten ihres Klientels ableiten, sondern aus dem von ihnen produzierten gesellschaftlichen Nutzen und aus ihrer spezifischen Dienstleistungsproduktion her bestimmen. So liegt dieser gesellschaftliche Nutzen bspw. eben auch in der Entlastung „normaler Unternehmen“ in den „Vorleistungen“ Ausbildung, Weiterbildung und flexibler Personalbereithaltung. Dies muss auf politischer Ebene zunehmend kommuniziert werden!

*Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihre Ansprechpartner ist unser Berater Herr Carsten Effert (Telefon: 0221/ 5 77 77-42 oder E-Mail: [effert@rosenbaum-nagy.de](mailto:effert@rosenbaum-nagy.de)).*