

# Sozialfirmen in einem Spannungsfeld

*Leistungsauftrag und wirtschaftliches Handeln. Von Luca Crivelli, Stefan Adam und Daniela Schmitz*

Von Sozialwerken, Spenden und staatlichen Stellen getragene Sozialfirmen sind in der Schweiz ein nicht zu unterschätzender Wirtschaftsfaktor. Die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt bewirkt viel Gutes.

Automation, Verlagerung ins Ausland und Rationalisierungen bedrängen eine Vielzahl von Arbeitsstellen, auch in qualifizierten Berufen. Etwa eine Viertelmillion Personen in der Schweiz bezieht staatliche Sozialhilfe, und über ein Drittel der Arbeitslosen gilt als langzeitarbeitslos – eine eindrückliche Zahl, nicht nur angesichts der ungenutzten Fähigkeiten dieser Personen. Damit gewinnen Sozialfirmen, die schon heute eine Reihe alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten anbieten, weiter an Bedeutung. Umso erstaunlicher ist es, wie dünn die Faktenlage über diese schnell wachsende Branche ist.

## Ein Plan mit Widersprüchen

Im Rahmen eines von der Gebert-Rüf-Stiftung unterstützten Forschungsprojekts haben drei Fachhochschulen erstmals eine Landkarte der schweizerischen Sozialfirmen erstellt. Über 400 Sozialfirmen gibt es in der Schweiz. Sie beschäftigen rund 43 000 Klienten, zusätzlich sind 10 000 «reguläre» Mitarbeitende angestellt, die die Klienten betreuen und für das Management der Betriebe zuständig sind. Als Klientengruppen gelten in erster Linie Personen mit geistiger oder psychischer Beeinträchtigung, Sozialhilfe- und ALV-Bezüger, wobei etwa ein Viertel der Organisationen auf IV-Rentner spezialisiert ist, ein Drittel auf erwerbslose Personen und der Rest ein gemischtes Portfolio hat.

Bei der einen Art von Sozialfirmen steht die Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt im Vordergrund, bei der anderen die dauerhafte Beschäftigung schwer vermittelbarer Personen. Dafür werden die Sozialfirmen in unterschiedlichem Masse von den Sozialwerken (ALV, IV, Kantone, Sozialhilfe) refinanziert, gleichzeitig können sie einen Teil ihrer Erlöse aus dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen am Markt erzielen. Die Grundidee lautet: Die Empfänger von Transferleistun-

gen erbringen einen Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung, und sie erhalten eine sinnstiftende Tagesstruktur. Dabei sollen Sozialfirmen die «traditionelle Wirtschaft» ergänzen, statt sie zu konkurrenzieren.

Mit ihren Produkten und Dienstleistungen erwirtschaften die Schweizer Sozialfirmen einen Gesamtumsatz von 630 Mio. Fr. Gemäss der Erhebung sind sie mehrheitlich im industriellen Bereich, in der Gastronomie sowie im Handel bzw. Verkauf tätig. Die meisten Organisationen sehen sich selbst mehr als Unternehmen denn als soziale Institutionen, und schon gar nicht als Hilfswerke. Die Wirtschaftsnähe spielt in der Tat eine ganz besondere Rolle. Sie gilt als zentrale Voraussetzung dafür, dass die Klienten ihre Tätigkeit als sinnstiftend wahrnehmen und eine Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt stattfinden werden.

Der Grossteil der Integrationsmassnahmen umfasst daher neben Coachings und Beratungen produktive Tätigkeiten. So überrascht es kaum, dass selbst erwirtschaftete Erlöse für die meisten Sozialfirmen, abgesehen von öffentlichen Beiträgen und Spenden, eine nicht zu vernachlässigende Finanzierungsquelle (etwa 50%) darstellen. Um das Risiko einer mangelnden Auslastung zu reduzieren, das die Sozialfirmen selber tragen, aber die staatlichen Zuweiser von Klienten entscheidend beeinflussen, müssen die selbst erwirtschafteten Erträge gesteigert werden, sagt ein Unternehmer.

Sozialfirmen würden sich damit zwangsläufig mehr und mehr zu Unternehmen wandeln. Als wesentlichste Herausforderungen beklagen Vertreter der Branche die unklare Finanzierung, nicht zuletzt wegen neuer Finanzierungsmodelle, der Verbesserung der Wiedereingliederung in den regulären Arbeitsmarkt sowie zunehmender Bürokratisierung bei knappen Ressourcen.

## Langer Forderungskatalog

Diese ersten Ergebnisse des Forschungsprojekts lassen den hybriden Charakter der Sozialfirmen erkennen, die auf der einen Seite den marktwirtschaftlichen Mechanismen ausgesetzt sind und auf dem Markt bestehen müssen (etwa Kosten- und Termindruck, Auftragslage). Auf der anderen Seite müssen sie einen staatlichen Leistungs-

auftrag erfüllen, verbunden mit teilweise weitgehenden Ansprüchen der Mitbestimmung von zuweisenden Stellen, unzähligen Reportings und weiteren administrativen Pflichten.

Der Umgang mit der beschriebenen Komplexität erweist sich als massgeblicher Erfolgsfaktor. Bisher aber wird dieser besonderen Organisationsform zu wenig Rechnung getragen. So zielen neue Regulierungen häufig nur auf eine bestimmte Gruppe von Klienten ab, obwohl in der Regel verschiedene Gruppen innerhalb einer Sozialfirma beschäftigt sind. Ebenso lassen sie das Spannungsfeld zwischen staatlichem Leistungsauftrag und wirtschaftlichem Auftreten am Markt ausser acht.

Kritiker der Branche beklagen das unkontrollierte Heranwachsen einer «Sozialindustrie», deren Nutzen und Integrationswirkung zu wenig hinterfragt werde. Ebenso erweist sich die doppelte Zielsetzung der Sozialfirmen – die Arbeitsintegration bei gleichzeitiger Produktion marktfähiger Güter und Dienstleistungen – als Knacknuss. Werden über Subventionen Produkte künstlich verbilligt, können andere Anbieter das Nachsehen haben. Andererseits bieten die Sozialfirmen eine Palette an Integrationsmassnahmen an, die die staatlichen sozialen Dienste entlasten, und sie leisten mit ihrer konsequenten Anpassung an die schwierigen äusseren Rahmenbedingungen einen wichtigen Beitrag zu sozialer Innovation.

Eine Beurteilung der genannten Problemfelder wird dadurch erschwert, dass im Einzelfall unterschiedliche Rahmenbedingungen gelten – unter anderem abhängig davon, ob sich die betreffende Organisation überwiegend durch die Sozialversicherungen, staatliche Leistungsentgelte oder reguläre Markterlöse finanziert. Ein Postulat der Tessiner Nationalrätin Marina Carobbio (sp.) verlangt nun vom Bundesrat einen Bericht über die kantonalen Regelungen, Erscheinungsformen und Finanzierungsmodelle von Sozialfirmen.

## Im Fokus der Politik

Es stellt sich die Frage des ordnungspolitischen Rahmens, damit der individuelle und gesellschaftliche Nutzen der Branche optimal und die Marktverzerrung möglichst gering ist. Genau an dieser Stelle hakt Carobbio ein. Sozial-

firmen befürchten nun aber, dass die Branche und ihr (unternehmerischer) Handlungsspielraum weiter eingeengt werden. Ganz im Gegenteil, meint Carrobbio, ihr gehe es vielmehr darum, die enorme kantonale Heterogenität zu erfassen. Im Weiteren müsse verhindert werden, dass reguläre Arbeitsplätze vernichtet und Geringqualifizierte in staatlich subventionierte Niedriglohn-jobs abgedrängt würden.

Weitere entscheidende Fragen sind noch unbeantwortet, denen sich das Forschungsprojekt nun verstärkt widmen wird. Im Fokus stehen dabei die heterogenen Rahmenbedingungen, die integrative wie auch die betriebswirtschaftliche Funktionsweise der Sozialfirmen sowie das Identifizieren von konkreten Innovations-, Erfolgs- und Hinderungsfaktoren innerhalb der Branche Schweizer Sozialfirmen.

---

**Luca Crivelli** ist Professor an der Supsi und Leiter des BREF-Forschungsprojekts «Die Sozialfirma als Grundstein sozialer Innovation». **Stefan Adam** ist Professor an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz. **Daniela Schmitz** ist Projektleiterin am Institut für Management und Innovation der Fernfachhochschule Schweiz.