



# Bericht zum schwedischen Modell Samhall

Verfasser: Jochen Bösel

## Inhalt

<b>Recherche zum staatlichen schwedischen Beschäftigungsunternehmen für Menschen mit Behinderungen Samhall.....</b>	<b>3</b>
▪ Das Unternehmen .....	3
▪ Der Auftrag .....	3
▪ Personale Entwicklung von Samhall .....	4
▪ Wenn möglich, ist das endgültige Ziel eine Stelle außerhalb von Samhall .....	5
▪ Samhall's Geschäftsaktivitäten.....	6
▪ Die Geschichte des Unternehmens.....	7
▪ Zukünftige Herausforderungen .....	8
▪ Abschließende Anmerkungen (des Verfassers) .....	9
▪ Pro.....	9
▪ Contra.....	10
 <b>Grafik „Die Geschichte Samhall's“ .....</b>	 <b>11</b>

# Recherche zum staatlichen schwedischen Beschäftigungsunternehmen für Menschen mit Behinderungen Samhall

Quellen: Samhall-Website und Eigendarstellungen/Samhall-Dokumente in Printform/Telefonate

## Das Unternehmen

Samhall ist eine Gesellschaft in staatlichem Besitz mit dem Auftrag, sinnvolle Arbeit zu schaffen, die die persönliche Entwicklung von Menschen mit Behinderungen fördert.

Samhall erstellt Güter und Dienstleistungen für Kunden in einer Reihe von Sektoren:

- Fabrikation, Montage und Verpackung, Lagerung und Logistik,
- Grundstücks- und Gebäudeunterhaltung, Reinigung,
- Dienstleistungen für ältere Menschen.

Samhall beschäftigt **21.000 Menschen** in **250 Niederlassungen** in ganz Schweden.

Der ungefähre Jahresumsatz beträgt **7 Mrd. schwedischer Kronen/790.000.000,-- Euro**.\*

Der jährliche staatliche Zuschuss (Kompensationszahlungen) liegt deutlich über **50 % des Gesamtumsatzes (ca. 450 Mill. € p. a.)**.

Pro Kopf werden damit über **21.429,-- €** jährlich (**1.786,- € monatlich**) aufgewendet.

Das monatliche Durchschnittseinkommen eines Samhall-Beschäftigten beträgt **ca. 1.900 €**.

\* Währungsschwankungen zwischen der schwedischen Krone und dem Euro können beachtliche Veränderungen der absoluten Zahlen bewirken.

## Der Auftrag

Samhall ist das führende schwedische Unternehmen für die Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderungen durch Beschäftigung und ist vollständig im Besitz der schwedischen Regierung.

Der Auftrag wird von der schwedischen Regierung an Samhall gegeben und wird in folgender Art und Weise im Gesellschaftervertrag ausgeführt:

**„Der Auftrag ist es, Güter und Dienstleistungen zu produzieren, die benötigt werden, um sinnvolle und weiterführende Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen dort zu schaffen, wo sie notwendig ist.“**

Samhalls Auftrag wird durch den Eigentümer in vier Anforderungen zusammengefasst, für die Jahresziele vorgegeben werden.

- Beschäftigt eine bestimmte Anzahl von Menschen mit Behinderungen.
- Tragt für eine festgelegte Anzahl Beschäftigter dazu bei, dass sie den Übergang in den normalen Arbeitsmarkt außerhalb von Samhall vollziehen. Das Jahresziel für den Übergang hat in den letzten Jahren bei 5 % der Samhall-Beschäftigten gelegen.
- Werbt Beschäftigte aus besonders hervorgehobenen Gruppen von Menschen mit Behinderungen an. Das bedeutet, dass mindestens 40 % der Menschen mit Behinderungen, die Samhall während eines Jahres beschäftigt, Angehörige der Zielgruppen „geistig Behinderte“, „psychisch Kranke“ oder „multiple Behinderte“ sein müssen.
- Erreicht eine ausgeglichene Finanzlage.

### **Personale Entwicklung bei Samhall**

Samhall's Auftrag basiert auf personaler Entwicklung durch Beschäftigung. Samhall betreibt einen fortlaufenden personalen Entwicklungsprozess, bestehend aus drei Komponenten: Rekrutierung, Entwicklung und Übergang.

Der Prozess unterscheidet sich bei jedem Beschäftigten. Er zielt jedoch stets auf die Stärkung des individuellen Selbstvertrauens und unterstützt Motivation, Sozialkompetenz und berufliche Fertigkeiten.

Die Arbeitsverwaltung weist arbeitslose Jobsuchende mit Behinderungen Samhall zu.

Einer Beschäftigung bei Samhall ist häufig ein Praktikum vorangestellt.

Der Arbeitssuchende, die Arbeitsverwaltung und Samhall setzen dabei zusammen klare Ziele für eine Beschäftigung.

Jede Art von Behinderung kommt unter den Samhall-Beschäftigten vor. Rund 60 % weisen eine Körperbehinderung auf. Die verbleibenden 40 % teilen sich auf in Menschen mit geistigen, psychischen und soziopathischen Behinderungen.

Die Beschäftigten spielen eine aktive Rolle, indem sie ihre persönliche Verantwortlichkeit für ihre Arbeit und ihre eigene Entwicklung akzeptieren. Jeder Beschäftigte hat einen persönlichen Entwicklungsplan, der Ziele und Maßnahmen spezifiziert. Mit den Beschäftigten wird mindestens einmal jährlich ein Entwicklungsgespräch geführt, das in die Aktualisierung des Entwicklungsplans mündet. Nach dieser Orientierungsphase können die Beschäftigten aus einer Reihe verschiedener Grundausbildungsprogramme für die unterschiedlichen Berufsfelder bei Samhall auswählen.

**Wenn möglich, ist das endgültige Ziel eine Stelle außerhalb von Samhall.**

Samhall benutzt dazu ein „Bereitschafts- und Fähigkeitsmodell“, um unterschiedliche Maßnahmen auszuwählen, die sich Bedarf des Einzelnen orientieren.

Eine dieser Maßnahmen ist das „reguläre Weiderholungsgutachten“ zu persönlichen Fertigkeiten, Langzeitzielen und den Plänen zur Zielerreichung („Trau dich um zu gewinnen“).

Andere Maßnahmen (einzeln oder in Gruppen) zielen auf die Stärkung des Selbstvertrauens und der Motivation („trau dich mehr“) und der Ermunterung zur Jobsuche („trau dich weiterzumachen“).

Jeder, der eine Stelle bei einem anderen Arbeitgeber außerhalb von Samhall antritt, hat das Recht, innerhalb von 12 Monaten zu Samhall zurückzukehren. Während dieser Zeit beobachtet Samhall den Übergang und bietet dem Einzelnen, wie auch dem Arbeitgeber Unterstützung an.

## Samhall's Geschäftsaktivitäten

Samhall ist ein breit aufgestellter Partner für Fabrikation und Dienstleistungen.

Samhall muss Aufträge akquirieren, auswählen und sichern, die eine ausreichende Bandbreite passender Aufgaben für die gesamte Zielgruppe von Samhall ermöglichen.

Samhall bricht die Produktion auf verschiedene Komponenten herunter, um die dafür notwendige Ausbildung zu vereinfachen und es zu ermöglichen, das Tempo durch Aufteilung der Arbeit unter verschiedenen Menschen anzupassen.

Samhall entwickelt ein Geschäftskonzept für die gesamte Produktion, das Arbeitsbelastungen reduziert, die Risiken in der Arbeitsumgebung minimiert, das berufliche Lernen fördert und die Kontakte auf den Märkten koordiniert und rationalisiert.

Reinigung und Gebäudemanagement, ebenso wie verstärktes Engagement in der Arbeitnehmerüberlassung und die Erledigung von großen Auftragspaketen in den Räumlichkeiten der Samhall-Kunden sind gut etablierte Geschäftsaktivitäten im Dienstleistungssektor, deren Bedeutung steigt. Mit diesen „integrierten Serviceangeboten“ bietet Samhall seinen Kunden die Erledigung komplexer Aufträge durch vollständige Arbeitsteams in den Kundenräumen.

Kommunale Dienstleistungen wachsen derzeit am schnellsten. Hier bietet Samhall Services für ältere Menschen außerhalb medizinischer Pflege an. Das schließt Reinigungsarbeiten, Wäsche, Einkäufe und die Lieferung aufwärmbarer Speisen ein. Samhall betreut auch einige Großküchen, in denen solche Speisen hergestellt werden.

Samhalls Industrieabteilungen basieren organisatorisch auf einem „Industriepark-Konzept“. Das ermöglicht Samhall, umfangreiche und spezialisierte Verpflichtungen als Subunternehmen für führende schwedische Produktionsfirmen wie Woolworth, Scania, Ericson, Ikea u. a. einzugehen.

Samhall besitzt über 50 „Industriepark-Abteilungen“. Die Zusammenarbeit mit Partnern, die das „Industriepark-Konzept“ nutzen, ermöglicht es, spezialisierte und maßgeschneiderte Angebote machen zu können. Das beinhaltet:

Produktion, Entwicklung und Logistiklösungen in unterschiedlichen Feldern, Elektrotechnik, Elektronik- und Lichtleitertechnik, Verdrahtung, Batterien/Akkus, Oberflächenbehandlung, Montage und unterschiedliche Verpackungstechniken. Die Produktionsaktivitäten richten sich an Kunden der Medizintechnik, der Telekommunikation, des Automobilbaus, des Möbelbaus u.a. produzierender Industrien.

Samhall bietet ein, auf Gesamtlösungen hin orientiertes Projektmanagement, um Kompetenzanforderungen, Dienstleistungen und Unterstützungsfunktionen zu koordinieren. Qualitätskontrolle und sichere Abläufe sind gut eingeführt, unterstützt durch umfangreiche Erfahrungen aus unterschiedlichen Industrien und den heutigen Umwelt- und übliche Qualitätsstandards. GMP, QS, ISO 9000 und ISO 14000.

Über 100 der früheren Industrieabteilungen Samhalls sind mittlerweile zu Basiseinheiten umgewandelt. So wurden Möglichkeiten für die Beschäftigten geschaffen, in einem lokalen geographischen Gebiete unterschiedliche Arten von Arbeit innerhalb und außerhalb der Fabrik zu erproben. Die Beschäftigten können zwischen unterschiedlichen Aufträgen im Dienstleistungsbereich zur Basisabteilung zurückkehren. Die Basiseinheit bietet auch neuen Beschäftigten den Einstieg.

## Die Geschichte des Unternehmens

Samhall wurde 1980 gegründet und übernahm alle Werkstätten für geschützte Beschäftigung, Büroarbeitscenter, Notstandsarbeiten und verschiedene haushaltsnahe Dienstleistungen. In jener Zeit bestanden 370 Werkstätten/Einrichtungen, die von Kommunen, Kreisen, der nationalen oder regionalen Arbeitsmarktverwaltung und anderen Trägern betrieben wurden. Ein spezieller Zweck des neu gegründeten, staatlich betriebenen Konzerns bestand darin, die Bedeutung dieser Art von Einrichtungen und Aufgaben zu erhöhen, die finanzielle Situation zu verbessern und eine gerechtere Verteilung von Beschäftigungsmöglichkeiten über das ganze Land hin zu erreichen.

Als das Unternehmen startete, hatte es über 27.000 Beschäftigte, über 21.400 davon hatten unterschiedliche Behinderungen.

Während der späten 1980iger schuf die Regierung einen Rahmen für ein Stellenmaximum (ausgedrückt durch eine Höchstmenge an Arbeitsstunden), die als Basis für die Berechnung der Ausgleichszahlungen diente, die die Regierung bereitstellte.

Während der 1990iger wandelte sich das Größenziel zu einer Minimalanforderung, verbunden mit einer festgelegten Ausgleichszahlung. Während der 1980iger stieg die Anzahl der Beschäftigten mit Behinderten bei Samhall graduell, von über 21.400, um auf einen Höchststand von 30.400 Menschen in 1990 zu anzuwachsen. Seitdem hat sich die Anzahl stetig reduziert, herunter auf das derzeitige Niveau auf über 22.000 Beschäftigten.

Die Anzahl wie auch die Quote von Beschäftigten ohne Behinderungen ist substantiell über die Jahre geschrumpft. 1980 waren bei Samhall insgesamt 5.400 nicht behinderte Menschen beschäftigt. Heute sind es nur noch 1.800.

Inzwischen haben insgesamt nahezu 25.000 Menschen mit Behinderungen erfolgreich den Übergang in eine Beschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber geschafft, nachdem sie für eine Weile für Samhall gearbeitet hatten.

In den frühen 1980igern betrug die Anzahl von Übergängen nur wenig mehr als 1 % (ca. 300 Personen) der Beschäftigten.

Die Quote von Übergängen ist dann beständig gestiegen, am Höhepunkt auf 5,4 % in 1988/89. Von den 1990iger bis 2004 variierte die Übergangsrate zwischen 2,2 und 5,7 %.

1993 schrieb die Regierung Übergänge von mindestens 3 % vor.

Ab 2000 wurde diese Vorgabe auf 5 % erhöht.

Zu Beginn in 1980 konnte Samhall hauptsächlich verschiedene Arten von Produktionsarbeit in seinen 370 Fabriken anbieten.

Während der 1980iger und 1990iger entwickelten sich die Arbeitsfelder von extrem schmalspuriger, lokaler und verstreuter industrieller Produktion die Ausweitung auf andere Sektoren, wie Möbelbau und Telekomponenten.

Ein umfangreicher Restrukturierungsprozess begann in den 1990igern durch die teilweise Ersetzung von der Fabrikation durch Dienstleistungen.

Zwischen 1980 und 1992 wurden die Geschäftsaktivitäten wie in einem Konzern, mit 24 regionalen Gesellschaften und ein zentrales Unternehmensdach organisiert. Die Zentralregierung bildete zusammen mit jedem einzelnen Landkreis das Dach der regionalen Gesellschaften.



1992 wurde die Organisation in eine Unternehmensgruppe restrukturiert, mit der Samhall AB (*Samhall Aktiengesellschaft*) als Muttergesellschaft mit regionalen Töchtern. Im Ergebnis konnte Samhall AB freier handeln und die Struktur der Gruppe verändern.

Nach 1992 schrumpfte dann aber die Höhe der Zahlungen der regionalen Körperschaften aufgrund der beschriebenen Restrukturierungsbeschlüsse.

Seit 2002 werden alle Aktivitäten in Schweden innerhalb eines einzigen Unternehmens umgesetzt, der Samhall AB.

## Zukünftige Herausforderungen

Seit 2006 wurde ein neues Modell für Menschen mit Behinderungen in den schwedischen Arbeitsmarktprogrammen eingeführt. Drei Phasen zeichnet dieses Modell aus:

- Begutachtung,
- befristete (entwicklungsorientierte) Beschäftigung und
- Langzeit- (gesicherte) Beschäftigung.

Die erste Phase wird innerhalb des nationalen Beschäftigungsservices organisiert, die von der schwedischen Arbeitsverwaltung betrieben wird.

Die zweite Phase ist eine recht neue Arbeitsmarktmaßnahme und zielt deutlich auf reguläre Beschäftigung ab.

Die dritte Phase ist vorrangig für Menschen mit stärkerer Schwerbehinderung, die Beschäftigung in einer Organisation wie Samhall für längere Zeit benötigt.

Das neue Modell gibt Samhall und anderen Trägern die Möglichkeit, beide Arten zu etablieren, sowohl befristete (auf den Übergang in reguläre Beschäftigung orientierte) als auch andauernde Beschäftigung für Menschen mit Behinderungen.

Samhall's operativer Plan für die kommenden Jahre basiert auf den folgenden strategischen Zielen, die von Samhall's Führungsebene vorgegeben sind:

- Samhall soll das führende Unternehmen für dauerhafte Beschäftigung für Menschen mit Behinderungen und ein führender Akteur für befristete, auf den Übergang in den regulären Arbeitsmarkt zielende Beschäftigung sein.
- Samhall soll seine Aufgaben in einem finanziellen Rahmen erfüllen, der 90 % der Personalkosten der Beschäftigten mit Behinderungen als Kompensationszahlung nicht überschreitet.
- Samhall soll eine starke individuelle Perspektive, die auf die Potentiale des einzelnen Beschäftigten fokussiert mit einer profitablen Betriebsstruktur kombinieren, die unterschiedliche Betriebsarten bietet.
- Die Beschäftigung bei Samhall soll großen Nutzen aus reichhaltiger und vielfältiger Beschäftigung, Qualifizierung/Ausbildung und anderen gut entwickelten Instrumenten und Maßnahmen schaffen.
- Der Rest der Welt soll Samhall als das führende Unternehmen in Schweden für die Entwicklung von Menschen mit Behinderungen durch Beschäftigung wahrnehmen.



## Abschließende Anmerkungen (des Verfassers)

Mit dem Instrument einer Aktiengesellschaft in alleinigem Besitz der nationalen Regierung landesweit und flächendeckend Beschäftigung und Übergänge in den regulären Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen zu organisieren, hat Schweden EU-weit ein Alleinstellungsmerkmal. Dabei existieren durchaus konträre Meinungen über die Sinnhaftigkeit dieses Ansatzes und Vorgehens, auch in der schwedischen Debatte.

Polarisiert dargestellt, kann man zwei Positionen voneinander abgrenzen.

### Pro

Samhall ist ein Idealtypus und eine Blaupause für sozialstaatlich verantwortete und organisierte Inklusionspolitik, die Arbeit und Beschäftigung für behinderte Menschen sowohl als Recht auf Teilhabe, wie auch als Mittel zu Integration und Teilhabe betrachtet, ernst nimmt und konsequent umsetzt.

Die Organisation als staatliches Unternehmen sichert dabei ein flächendeckendes Angebot, unabhängig von regionalen Unterschieden am Arbeitsmarkt und löst ein Gerechtigkeitsversprechen ein, welches sich ohne zentrale politische Steuerung und Verantwortlichkeit nicht halten ließe.

Den Gefahren der Verkrustung, der Trägheit und Unwirtschaftlichkeit eines Monopolisten und staatlichen Unternehmens wird erfolgreich mit Restrukturierungs- und Entwicklungsprozessen ebenso begegnet wie mit Zielvorgaben, die sich an sowohl an ökonomischen, wie auch an arbeits- und integrationspolitischen Kriterien orientieren.

Die ökonomische und unternehmerische Eigenständigkeit der AG ermöglicht, alle Handlungsoptionen für den Erfolg und Zielerreichung zu nutzen und den speziellen Professionalisierungsgrad zu erreichen, der zur Aufgabenerfüllung notwendig ist. Ein solcher Professionalisierungsgrad All dies ist schlechterdings mit vielen dezentralen und öffentlichen wie privaten Akteuren und Einrichtungen nicht zu erreichen.

Schlussendlich hat Samhall in seiner über 30-jährigen Geschichte durch seine beständige Anpassung an neue Gegebenheiten und Zielvorgaben den Erfolg dieses Modells eindrucksvoll nachgewiesen und damit den entscheidenden Beitrag für die EU-weit (*wenn nicht welt-weit*) unangefochten führende Rolle Schwedens in der Inklusionspolitik geleistet.

Samhall hat bewiesen, dass öffentlich geförderte Beschäftigung für Menschen mit Behinderungen gerecht und flächendeckend umgesetzt werden kann, ohne das Ziel des Übergangs in den regulären Arbeitsmarkts als oberste Priorität aufzugeben, was vielmehr gerade durch diese staatliche Gesellschaft in einem Ausmaß erreicht wurde, welches in anderen Ländern bis heute nicht erzielt wird.

### Contra

Samhall ist als Monopolist in einer Art und Weise verfasst und geschützt, die unweigerlich Trägheit, mangelnde Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit nach sich zieht. Wegen des fehlenden Wettbewerbs fällt der notwendige Druck von außen weg. Zudem können die wirtschaftlichen, wie auch die arbeits- und integrationspolitischen Resultate Samhalls nicht an denen anderer Akteure bemessen und damit auch verglichen werden.

Anderen wohlfahrtlichen Akteuren und auch privaten Unternehmen wird der Zugang in das Feld der Beschäftigung und Integration behinderter Menschen verwehrt und sie werden von den öffentlichen Zuschüssen abgekoppelt. Das stellt nicht nur eine ungerechtfertigte Benachteiligung dar sondern verhindert kategorisch die Überprüfung der Frage, wo, wie und durch wen die Inklusionsziele am schnellsten, am günstigsten und am preiswertesten erreichbar sind.

Samhall ist vermutlich einfach zu teuer. Es ist realistischerweise zu vermuten, dass die ca. 400 Mill. € staatlicher Aufwendungen für Samhall mit anderen Systemen und Programmen spürbar reduziert werden könnten.

Die Geschichte Samhalls zeigt, wie lange und zäh notwendige Prozesse der Veränderung und Anpassung in einem solchen staatlichen Sonderunternehmen verlaufen. Reflektiert man einen 30-jährigen Zeitraum auf die stattgefundenen Veränderungen, muten Anpassungsausmaß und Anpassungstempo doch eher bescheiden an.

Samhall erzeugt geradezu Erwerbsunfähigkeit, indem es Menschen beibringt, eine bestimmte soziale Rolle zu übernehmen. Diese Rolle ist stigmatisiert: Personen werden dabei aufgrund ihrer Arbeitsunfähigkeit identifiziert, nicht aufgrund der Dinge, die sie eigentlich können.

Auch wenn Samhall vorgibt, an den Potentialen des Einzelnen anzusetzen, erzwingen die Gegebenheiten doch etwas anderes. Samhall ist ein Betrieb, der kostendeckend oder gewinnbringend arbeiten muss. Dies muss zwangsläufig den Vorrang vor dem Aufwand zur Befriedigung der Bedürfnisse Einzelner behalten.

Es ist zu vermuten, dass mit mehr Wettbewerb, mehr Dezentralisierung und der Öffnung für Dritte einschließlich der privaten Wirtschaft bessere Ergebnisse schneller und wirtschaftlicher erreicht werden können.