

## WfbM – das Ende der Sonderwelten?

### In vier Schritten zum sozialen Teilhabeunternehmen

Die Anforderungen an die Werkstätten in Deutschland werden immer komplexer und die Kritik am Status quo immer lauter. Die Gleichstellung der Arbeitnehmerrechte, eine gerechte Entlohnung in Werkstätten und die Verwirklichung von Teilhabe sind kontrovers diskutierte Themen und beschäftigten neben der Branche auch Politik und Gesellschaft. Die tatsächlich erreichte inklusive Wirkung wird von den Leistungsträgern ebenso kritisch hinterfragt wie das Preis-Leistungs-Verhältnis. Zugleich verengen sich die finanziellen Spielräume der Werkstätten. Mitten in diesem Spannungsfeld suchen die Werkstätten selbst nach Antworten und erkennen zunehmend den Bedarf der Weiterentwicklung. Ein neues, ganzheitliches und kundenorientiertes Werkstattkonzept bietet die Chance einer zukunftsfesten Neuausrichtung.

### Gesetzliche und gesellschaftliche Dynamik

Das EU-Parlament hat am 10. März 2021 eine Entschließung verabschiedet und ausdrücklich die Verwirklichung der Gleichbehandlung im Sinne der UN-BRK gefordert. Entgegen der allgemein diskutierten Meinung wird die Schließung von Werkstätten auch weiterhin nicht gefordert, vielmehr geht es um die Stärkung der Arbeitnehmerrechte und um Entgeltgerechtigkeit.

In der Koalitionsverhandlung wurden die Themen rund um die Sozialwirtschaft aufgegriffen und im Koalitionsvertrag 2021 insgesamt zwar wenig detailliert, dafür an einigen Stellen jedoch sehr prägnant festgehalten und beschrieben. So soll die Teilhabe für Menschen mit Behinderung in den allgemeinen Arbeitsmarkt durch eine weitere Stärkung der Nutzung der Budgets für Arbeit und Ausbildung vorangetrieben werden. Für die Werk-

stätten bedeutet dies eine zunehmend stärkere Fokussierung der Aufgaben bei der Begleitung von Menschen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Die durch den Gesetzgeber geschaffenen Instrumente in Form der Budgets für Ausbildung und Arbeit, die Möglichkeit zur Inanspruchnahme des persönlichen Budgets oder die Marktöffnung für neue innovative Angebote durch „Andere Leistungsanbieter“ sind wichtige Umsetzungsinstrumente für eine inklusive Teilhabe am Arbeitsleben.

Gleichermaßen unkonkret, aber dennoch interessant, sind die folgenden Aussagen der Koalitionspartner: „Wir nehmen die Evaluation des Bundesteilhabegesetzes ernst und wollen, dass es auf allen staatlichen Ebenen und von allen Leistungserbringern konsequent und zügig umgesetzt wird. **Übergangslösungen sollen beendet** und bürokratische Hemmnisse abgebaut werden.“ Die neue Bundesregierung scheint entschlossen zu sein, den auf Landesebene vereinbarten Fristverlängerungen ein Ende zu bereiten. Alle, die sich bisher aufgrund dieser Verlängerungen zurückgelehnt haben, sollten spätestens jetzt mit der Umsetzung beginnen.

### Paradigmenwechsel: von der Fürsorge zum Teilhabemanagement

Aber was bedeutet dies nun ganz konkret für Leistungserbringer im Bereich der WfbM? In der Branche geht es einmal mehr um einen Wechsel der Perspektive und eine stärkere Kundenorientierung.

Um diesen Veränderungsprozess strukturiert anzugehen, empfiehlt sich folgende Vorgehensweise in vier Schritten:



### Schritt 1: Unternehmensphilosophie weiterentwickeln

Im **ersten Schritt** ist eine Überprüfung und bei **Bedarf Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie** notwendig. Weg von dem Gedanken der behütenden und beschützenden Fürsorgewerkstatt, hin zum personenzentrierten (kundenorientierten) **Teilhabemanagement**. Denn erst wenn die Werkstatt sich nicht länger als Einrichtung, sondern als soziales Teilhabunternehmen versteht, hat der Paradigmenwechsel eine Chance. Daher sollte zu Beginn des Neuausrichtungsprozesses auf Basis einer ehrlichen Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Einstellungen, Werten und Haltungen erfolgen. Diese Bestandsaufnahme sollte nicht auf einer Auswertung von Leitbildern und Selbstdarstellungen beruhen, sondern einem selbstkritischen Hinterfragen des tatsächlichen Tuns und idealerweise auch auf einer hinreichend differenzierten Befragung der eigenen Kunden. Hier dürften 10-15 qualitative Interviews in der Regel aussagekräftigere Ergebnisse bringen als quantitative Fragebögen.

### Schritt 2: Die Kunden richtig verstehen

Der **zweite Schritt** beschäftigt sich mit den Kunden und ihren Bedürfnissen. Doch wen versteht die Werkstatt als Kunden? Im sozialrechtlichen Leistungsvieleck sind neben den Leistungsträgern insbesondere die Leistungsberechtigten die Kunden der Werkstatt. Doch Kunde ist nicht gleich Kunde. Wo für den einen das Werkstattangebot passend scheint, möchte der andere allein mit dem Begriff der Werkstatt gar nichts zu tun haben. Insbesondere Menschen aus den Bereichen der seelischen Beeinträchtigungen identifizieren sich nicht mit dem Status der Werkstatt. Sätze wie: „Ich bin nicht so behindert wie der...!“, hören wir von den Kunden der Werkstatt immer wieder. Zur Lösung dieses Problems finden sich in der betrieblichen Realität selten kundenorientierte Ansätze. Versuche, einzelne Betriebsteile der Werkstatt durch vermeintlich geschickte Namensänderungen,

aus dem Status der Werkstatt herauszuschälen, sind nicht das, was unter Kundenorientierung verstanden werden sollte. Es müssen vielmehr kundenorientierte Arbeitsangebote, klare Teilhabe- und Entwicklungsperspektiven und am Ende eine angemessene Vergütung im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Dies erfordert auch ein kritisches Hinterfragen der angebotenen Gewerke, der angebotenen Leistungen sowie ggf. auch der adressierten Auftraggebergruppen – die ebenfalls als Kunden zu begreifen sind. Denn eine hohe Entlohnung der Beschäftigten setzt voraus, dass durch ihre Arbeit ein hoher Nettomehrwert nach Abzug der Sachkosten entsteht bzw. dass höhere Preise durchgesetzt werden. Eine in vielen Werkstätten bestehende starke Ausrichtung auf preissensible Kunden erschwert die Zielerreichung.

### Schritt 3: Strategische Neuausrichtung und operative Optimierung

Wenn im Unternehmen verinnerlicht wurde, dass es fortan um bedarfsorientierte Teilhabechancen am Arbeitsmarkt gehen wird, sind im **dritten Schritt** die **strategische (Neu-)Ausrichtung** der Werkstatt und die **operative Gestaltung** neuer Prozesse und Arbeitsangebote einzuleiten.

Wie können die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich erfüllt werden? Mit dieser Frage beschäftigt sich richtig angewendetes Qualitätsmanagement bereits seit vielen Jahren. Mit der Einführung und Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) wird sich die Beantwortung dieser Frage als (Nachweis-)Standard für die Eingliederungshilfe durchsetzen. Dabei wird es nicht ausreichend sein, die in der Werkstatt angesetzten Qualitätsstandards, z.B. in Form eines **Gewaltschutzkonzeptes**, bloß zu beschreiben. Vielmehr müssen die Konzepte ausdifferenziert werden und die individuellen Kundenwünsche bestmöglich berücksichtigen. Nicht die Erfüllung der gesetzlichen Anforderung ist das alleinige Maß der Dinge, sondern die für den Kunden aus dem Konzept entstehenden Teilhabechancen in der Werkstatt. **Wirkungsorientierung** und deren

Messbarkeit rücken zunehmend in den Fokus der Kunden. „Wo bekommt der Kunde für sein Budget die beste (Teilhabe)Leistung?“, wird zukünftig eine entscheidende Frage in der Auswahl von Leistungsangeboten sein.

Die Leistungsangebote müssen dabei weitergedacht werden und nicht räumlich eingeschränkt auf die Immobilien der Werkstatt. Konzepte für Ausgründungen als Anderer Leistungsanbieter oder die Virtualisierung der Werkstattleistungen spielen hier eine zentrale Rolle. Ebenso kann eine Differenzierung des Angebotsportfolios in Richtung Inklusionsunternehmen ein Baustein auf dem Weg zum Sozialen Teilhabeunternehmen sein.

Gerade die Virtualisierung der Werkstatt kann aus unterschiedlichen Gründen auch wirtschaftlich attraktiv sein. Einerseits stehen nicht wenige Werkstätten aktuell vor wichtigen Investitionsentscheidungen. Die verstärkte Nutzung von Betriebsintegrierten Arbeitsplätzen kann hierbei das Investitionsvolumen senken, wenn man bereit ist, die Werkstatt neu zu denken. Die Offenheit von Arbeitgebern für die Bereitstellung von Außenarbeitsplätzen ist viel höher als allgemein angenommen.

Andererseits kann insbesondere für Träger mit Angeboten in anderen Leistungsfeldern der Sozialwirtschaft (insbesondere Pflege) interessant sein, die Angebote zu verzahnen und neue Einsatzfelder zu finden. Ein Beispiel hierfür ist der Einsatz von Werkstattbeschäftigten im Hauswirtschafts- oder Haustechnikbereich.

Werkstätten wirtschaftlich zu organisieren und operativ zu steuern ist eine grundlegende Voraussetzung für eine höhere Entlohnung der Werkstattbeschäftigten. Während Tarifautomatismen und eine in der Sozialwirtschaft sehr wohlwollende Personalpolitik die wirtschaftliche Lage der Betreuungskräfte stetig optimiert, ist die Steigerung der Entlohnung der Werkstatt-

beschäftigten vom Arbeitsergebnis abhängig. Die Verantwortung liegt also bei der Werkstatt selbst, eine jährliche Renditesteigerung zu erwirtschaften. Gelingen kann dies nur dann, wenn die Werkstatt auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt wird.

Eine strukturierte Entwicklung und Umsetzung dieser Überlegungen sind der Grundgedanke eines personenzentrierten Werkstattkonzeptes.

### **Der vierte Schritt: Personenzentriertes Werkstattkonzept**

Ein Werkstattkonzept ist als **vierter Schritt** das selbst gesetzte Leistungsversprechen gegenüber den Kunden. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden spielt dabei eine zentrale Rolle. Durch das Werkstattkonzept sollten besondere Leistungen, Alleinstellungsmerkmale, aber auch Themen wie Barrierefreiheit, Partizipation und Bildungsmöglichkeiten dargestellt werden. Wichtige Fragestellungen sind dabei:

- Gibt es in der Werkstatt ein außergewöhnliches Arbeitsangebot?
- Welche Arbeitsplätze stehen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung?
- Welche Breite und Tiefe bietet das Angebot an Arbeitsplätzen?
- Gibt es Außenarbeitsplätze?
- Wird in den vorhandenen Gewerke durch die Arbeit der Beschäftigten ein hinreichend hoher Mehrwert generiert, so dass höhere Löhne gezahlt werden können?
- Sind alle Gewerke kostendeckend?
- Was unterscheidet die Werkstatt von anderen Leistungsanbietern?
- Wie barrierefrei ist die interne Kommunikation?
- Werden die Leistungsberechtigten in strategische oder operative Entscheidungen eingebunden?
- Welche Bildungsmöglichkeiten oder Aufstiegschancen werden geboten?
- Wie ist die Vernetzung im Sozialraum und welche Möglichkeiten gibt es für ihre Kunden?
- Etc.

Diese und weitere Leitfragen sollten im Prozess der Erstellung eines **Werkstattkonzeptes** ausführlich durchleuchtet werden. Aber nicht nur Fragen der Leistungsbeschreibung sind von Relevanz. Eine ausführliche Darstellung der Werkstatt zum organisatorischen Aufbau, der Leitungsstruktur und der fachlichen Qualifikationen sind wichtig. Welchen Qualifikationsstand haben die Gruppenleiter? Setzt die Werkstatt konsequent auf geprüfte Fachkräfte für Arbeits- und Berufsförderung oder reicht Ihnen regelmäßig ein relevanter Berufsabschluss?

Überlegungen zu Zielgruppen sind ein weiterer elementarer Baustein. Es ist genau zu beschreiben, für welche Kunden Angebote gemacht werden. Dabei sollte auch auf die Grenzen der Leistungserbringung eingegangen werden. Beschrieben werden sollte nur das, was mit Blick auf die **Wirksamkeit** der Leistung in hoher Qualität und Kontinuität erbracht werden kann. „Luftschlösser“ zu bauen, ist nicht der Anspruch eines personenzentrierten **Werkstattkonzeptes**.

Wirtschaftlichkeit und der Auftritt am Markt gehören zum Kernbereich jeder Werkstatt und sind damit Teil des Werkstattkonzeptes. Erst durch die Produktion und die Erbringung von Dienstleistungen wird Teilhabe an Arbeit in der Werkstatt möglich.

Die Aufträge müssen mit Blick auf die **Kostenrechnung** korrekt, auskömmlich kalkuliert und am Markt akzeptiert sein. Eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse für die Bereiche der Produktion und Dienstleistungen und die Bereiche der Teilhabeleistung ist Kern der Transparenz über die Wirtschaftlichkeit. Mögliche Defizite der Produktion dürfen nicht durch Teilhabeleistungen ausgeglichen werden – und dies wird zukünftig durch die steigende auch wirtschaftliche Transparenz durch das BTHG immer weniger möglich sein.

Kalkuliert werden müssen auch die Teilhabeleistungen. Was kostet die Leistung eines Gruppenleiters, der arbeitspädagogische Teilhabeleistungen für einen Leistungsberechtigten auf dem Arbeitsmarkt erbringt?

Nur wenn die Werkstatt nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeitet, sind langfristig die Qualität und die Wirksamkeit der Leistung sichergestellt. **Personalplanung und -steuerung** haben aufgrund eines Kostenanteils von 70% - 80% eine hohe Relevanz. Schwankungen im Personalbereich, insbesondere in den Bereichen des Personalmehrbedarfes, können schnell große Ergebniseffekte bewirken.

## Inhalte eines personenzentrierten Werkstattkonzeptes



Berücksichtigt man die Inhalte konsequent, werden die Bedürfnisse des Kunden bei jeder getroffenen Entscheidung in den Vordergrund gestellt. Es handelt sich um einen strukturierten Ansatz, der es ermöglicht, unterschiedliche Interessen der Kunden zu berücksichtigen und den Kunden die Möglichkeit zu geben, an wichtigen Entscheidungen mitzuwirken, wenn sie diese benötigen. Für die Werkstatt besteht das Potenzial darin, sich langfristig profitabel und nachhaltig am Markt zu positionieren.

### Der Weg zum Teilhabeunternehmen

Aus dem oben gesagten wird deutlich, dass die detaillierte Arbeit an einem ganzheitlichen Werkstattkonzept viel Einsatz und „Diskussionsschleifen“ erfordert und keineswegs eine rein kosmetische Überarbeitung des Bisherigen sein sollte. Es ist aus unserer Sicht vielmehr das zentrale Erfolgsinstrument für die Zukunft der Werkstatt.

Für eine gründliche Vorbereitung und Planung der Implementierung sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Gemeinsam mit Führungskräften, den begleitenden Diensten und Gruppenleitern werden die Mehrwerte der Werkstatt herausgearbeitet. Hierbei werden die fachlichen Aspekte und die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen parallel betrachtet, so dass auch eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit erreicht wird. Eine Projektsteuerungsgruppe unterstützt im späteren Verlauf die Werkstattleitung bei der Umsetzung.

Der gesamte Prozess ist unbedingt partizipativ und möglichst barrierefrei zu gestalten. Der Werkstatttrat, die Sprecher im Berufsbildungsbereich und die Mitarbeitervertretung müssen eingebunden sein. Gesetzliche Betreuer, Eltern und Netzwerkpartner sind weitere wichtige Ansprechpartner bei der Erarbeitung des Werkstattkonzeptes. Verstehen Sie die Aufgabe als Vorstand, Geschäftsführung oder Führungskraft unbedingt als persönliche Aufgabe!

Die Ausgestaltung des gesetzlichen Bundesteil-

habegesetzes könnte unabhängig vom Bundesland durch die neue Regierung beschleunigt werden. Die Anerkennung der Arbeitnehmerrechte und eine Neuausrichtung der Vergütung in Werkstätten stehen oben auf der Agenda der Politik.

Als Werkstatt sollten Sie schon heute mit der Neuausrichtung beginnen, um auch in der Zukunft für Ihre Kunden ein attraktiver sozialer Dienstleister zu bleiben und sich frühzeitig von Wettbewerbern abzugrenzen.

**Besuchen Sie auch unsere Seminare**



<https://www.rosenbaum-nagy.de/seminare/>

#### Der Autor



Christian Gromm  
Seniorberater  
[gromm@rosenbaum-nagy.de](mailto:gromm@rosenbaum-nagy.de)