

Deutsche Vereinigung
für die Rehabilitation Behinderter



SEIT 1909

Projektbericht

**Neue Arbeit
für Werkstätten für Behinderte**

- Perspektiven des besonderen Arbeitsmarktes -

Gefördert von der Leopold-Klinge-Stiftung und
dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

März 2001



WSF Wirtschafts- und Sozialforschung

Autoren:

Raimund Berg
Jürgen Viedenz

WSF Wirtschafts- und Sozialforschung
Lörsfelder Busch 1, D-50171 Kerpen
Tel.: 0 22 37-5 57 42 Fax: 0 22 37-5 56 41
E-mail: werner.friedrich@t-online.de

Herausgeber:

Deutsche Vereinigung für die Rehabilitation Behin-
deter e.V. (DVfR)
Friedrich-Ebert-Anlage 9, D-69117 Heidelberg
Tel.: 0 62 21-2 54 85 Fax: 0 62 21-16 60 09
E-mail: info@dvfr.de

© by DVfR

Druck: Reha-Werkstatt Rödelheim, Frankfurt/Main

Achtung: Seitenzahlen können von der Druckversion abweichen!

Inhaltsverzeichnis	Seite
Vorwort	
1. Einleitung	1
2. Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung	3
2.1 Ziel der Untersuchung	3
2.2 Methodische Vorgehensweise	5
3. Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in Deutschland	9
3.1 Schwerbehinderte auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt	9
3.2 Die Rolle der Werkstätten für die Beschäftigung Schwerbehinderter	13
3.3 Fazit	15
4. Rahmenbedingungen von Werkstätten für Behinderte	17
4.1 Der gesellschaftliche Auftrag der Rehabilitation	17
4.2 Die Veränderungstendenzen des Marktes	19
4.3 Was ist „Werkstättarbeit“ - Ein Definitionsversuch	23
4.4 Rechtliche Rahmenbedingungen und Definitionen	27
4.5 Fazit	40
5. Ergebnisse der Basiserhebung	43
5.1 Stichprobe, Rücklauf und Struktur der WfB	43
5.2 Beschaffung von Arbeit	48
5.3 Personelle und technische Auslastung der Werkstätten	53
5.4 Zentrale Probleme der Werkstätten bei der Beschaffung von Arbeit	55
5.5 Maßnahmen der Werkstätten zur Verbesserung der Auftragslage	57
5.6 Verteilung des Umsatzes auf die wichtigsten Abnehmergruppen	63
5.7 Kooperationen mit anderen WfB und Unternehmen	65
5.8 Werbeaktivitäten der Werkstätten	69
5.9 Bestimmungsfaktoren für den Erfolg von Werkstätten	73

	Seite
6. Stärken- und Schwächen-Analyse	75
6.1 Spezielle Stärken und Schwächen der Werkstätten	75
6.2 Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	79
7. Marketingstrategien am Beispiel von TransFair	85
7.1 Zur Entstehungsgeschichte bzw. Etablierung von TransFair	85
7.2 Sortiment, Vertrieb und Marktchancen der TransFair-Produkte	86
7.3 Kooperationen	88
7.4 Einsatz neuer Medien und Werbematerialien	90
7.5 Sonstige Merkmale	90
7.6 Fazit	91
8. Ergebnisse der Fallstudien in den Werkstätten	93
8.1 Image und Selbstdarstellung der Werkstätten	94
8.2 Bedeutung des Standortes für die Werkstätten	96
8.3 Befunde zum Qualitätsmanagement	96
8.4 Auftragsbeschaffung im Bereich der (Lohn-)Auftragsfertigung	97
8.5 Dienstleistungsangebot der Werkstätten	100
8.6 Die Bedeutung der Eigenproduktion	104
8.7 Weiterbildung und Qualifizierung der Beschäftigten	109
8.8 Kooperationsintensität	110
8.9 Einsatz neuer Kommunikationsmedien	111
8.10 Nutzung des Wissens externer Experten	113
8.11 Institutionelle Hemmnisse und Forderungen an die Gesetzgebung	113
8.12 Ergebnisse der Arbeitsgruppe zu Praxisbeispielen „Vorhandene Möglichkeiten – erfolgreiche Lösungen“	115

	Seite
9. Outsourcing-Aktivitäten privater und öffentlicher Unternehmen	119
9.1 Methode	119
9.2 Struktur der Stichprobe	120
9.3 Aktuelle und zukünftige Outsourcing-Potenziale	122
9.4 Wertigkeit der ausgelagerten Produkte und Dienstleistungen	125
9.5 Kriterien für Outsourcing-Aktivitäten	126
9.6 Beurteilungskriterien für die Wahl von Outsourcing-Partnern	128
9.7 Rahmenbedingungen für die Auftragsvergabe	129
9.8 Einschätzung der Leistungsstärke von Werkstätten	130
9.9 Volumen der Outsourcing-Aktivitäten privater Unternehmen	131
9.10 Beschaffungswesen der öffentlichen Einrichtungen	132
9.11 Fazit	132
10. Weiterbildung und Qualifizierung	135
10.1 Ergebnisse der Weiterbildungs- und Qualifizierungsbefragung in den Werkstätten	135
10.2 Ergebnisse der Fallstudien zu den Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten der Werkstätten	156
10.3 Fazit	166
11. Kooperationen	169
11.1 Arten von Kooperationen	169
11.2 Bedingungen für erfolgreiche Kooperationen	173
11.3 Aufgaben- und Organisationsstruktur	174
11.4 Genossenschaften als Kooperationsform für Werkstätten	177
11.5 CaPHandy	185
11.6 Beispiele für Kooperationen zwischen einzelnen WfB	189
11.7 Kooperationserfahrungen von Integrationsfirmen	193
11.8 Fazit	197

	Seite
12. Werkstätten im europäischen Vergleich	201
12.1 Konzeptionen geschützter Beschäftigung in Europa	201
12.2 WAAK – Beschützte Werkstatt in Kuurne (Belgien)	205
12.3 De Millenerpoort – Geschützte Werkstatt in Sittard (NL)	208
12.4 Fazit	209
13. Auswirkungen soziodemographischer und ökonomischer Einflussfaktoren auf die zukünftige Werkstattlandschaft	211
13.1 Makrostrukturelle Einflussfaktoren	213
13.2 Metastrukturelle Einflussfaktoren	217
13.3 Mesostrukturelle Einflussfaktoren	221
13.4 Mikrostrukturelle Einflussfaktoren	229
13.5 Zukunftsszenarien	233
13.6 Fazit	236
14. Resümee	241
15. Vorschlag zur Implementierung von regionalen Kooperationsstrukturen	255
15.1 Schaffung dezentraler Entscheidungsstrukturen	255
15.2 Einrichtung von regionalen Kooperationsstrukturen	257
15.3 Integration in den ersten Arbeitsmarkt als Gemeinschaftsaufgabe	263
Literaturverzeichnis	I
Verzeichnis der Abbildungen, Übersichten und Tabellen	VII
Verzeichnis der Abkürzungen	XI
Anhang 1: PR-Leitfaden	
2: Mitglieder des Projektbeirates	
3: Auflistung der geplanten Outsourcing-Aktivitäten	
4: Fragebogen zur Basiserhebung	
5: Fragebogen zu Outsourcing-Aktivitäten	
6: Fragebogen zu Weiterbildung und Qualifizierung	

Vorwort

Die Deutsche Vereinigung für die Rehabilitation Behinderter e.V. (DVfR) als Projektträger untersuchte in Zusammenarbeit mit der WSF Wirtschafts- und Sozialforschung im Rahmen des Forschungsprojektes „*Neue Arbeit für Werkstätten für Behinderte*“ die Frage, welche zukünftigen Wege in den Werkstätten für Behinderte (WfB) beschritten werden können, damit die WfB auch künftig ihren Auftrag zur sinnvollen Beschäftigung und Rehabilitation von Menschen mit Behinderungen erfüllen können.

Das Forschungsvorhaben wurde von der Leopold-Klinge-Stiftung, vertreten durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, und dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die Ergebnisse der ersten Projektphase wurden bereits im April 2000 veröffentlicht. Alle wesentlichen Bestandteile dieses Zwischenberichtes finden sich hier in überarbeiteter und aktualisierter Form wieder. Dabei wurde an der Grundkonzeption der Kapitel nichts verändert, sondern lediglich um die neu gewonnenen Erkenntnisse und Entwicklungen ergänzt.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Werkstätten bedanken, die den Fragebogen zur Basiserhebung und zur Weiterbildung ausgefüllt haben sowie den Unternehmen und öffentlichen Institutionen, die an der Befragung zum Thema Outsourcing teilgenommen haben. Bedanken möchten wir uns auch bei den Genossenschaften der Werkstätten sowie anderen sozialen Einrichtungen und Gesprächspartnern, die durch ihre Auskünfte zum Gelingen der Studie beigetragen haben.

Besonderer Dank gilt den Vertretern der Werkstätten, die an den Veranstaltungen in Frankfurt zur Stärken- und Schwächen-Analyse sowie der Fachtagung in Kassel teilgenommen haben und den in- und ausländischen Werkstätten, die im Rahmen der Fallstudien für vertiefende Analysen zur Verfügung gestanden haben. Insbesondere wollen wir uns bei Herrn Prof. Dr. Ulli Arnold von der Universität Stuttgart für die Leitung des Workshops in Frankfurt zur Stärken- und Schwächen-Analyse sowie Herrn Werner Block

von der Genossenschaft der Werkstätten in Sindelfingen, Herrn Martin Egger von der Universität Kaiserslautern, Herrn Michael Klein von der GFO - Fortbildungsdozentur Süd - in Schwäbisch Hall und Herrn Oliver Rodenhäuser von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für Behinderte in Frankfurt für die Leitung der Arbeitsgruppen im Rahmen der Fachtagung bedanken.

Weiterhin möchten wir uns bei Frau Dr. Barbara Klein und Frau Dörte Naumann vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, für die Durchführung des Workshops zur Entwicklung von Zukunftsszenarien sowie Herrn Rolf Schaible von der PARITÄT Kreativ Gesellschaft für Werbung und Kommunikation für die Erstellung des Leitfadens zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Werkstätten für Behinderte bedanken.

Allerdings wäre das Forschungsprojekt ohne die Unterstützung und die Anregungen durch die Mitglieder des Projektbeirates und seitens der Deutschen Vereinigung für die Rehabilitation Behinderter e.V. und hierbei insbesondere Frau Dr. Bärbel Reinsberg nicht möglich gewesen. Für den konstruktiven Dialog und die produktive Zusammenarbeit möchten wir uns nochmals bedanken.

An der Erarbeitung der Ergebnisse in der ersten Projektphase hat Herr Markus Körbel mitgewirkt hat. Abschließend bedanken wir uns bei Frau Ulrike Schüller für die Durchführung der Korrekturarbeiten.

1. Einleitung

Schon Ende der 50er Jahre entstanden in Anlehnung an holländische Vorbilder beschützende Werkstätten durch freie und kirchliche Wohlfahrtsträger. Aber erst 1974 wurde durch das Schwerbehindertengesetz eine Definition einer einheitlichen Konzeption der Werkstätten für Behinderte vorgegeben. Gegründet wurden diese Einrichtungen vor dem Hintergrund, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil von Schwerbehinderten aufgrund ihrer spezifischen Probleme nicht an private und öffentliche Arbeitgeber vermittelbar waren.

Anfang der 90er Jahre begann in vielerlei Hinsicht eine Zeit des Umbruchs. Nicht nur, dass viele Werkstattleiter der ersten Stunde in den wohlverdienten Ruhestand gingen, sondern auch die Rahmenbedingungen für die Werkstätten für Behinderte verschlechterten sich zunehmend. So wirkte sich zum einen die schlechte Haushaltslage der öffentlichen Hand verstärkt auf die finanziellen Handlungsspielräume der Werkstätten aus. Notwendige Investitionen und Personaleinstellungen mussten teilweise unterbleiben.

Zur gleichen Zeit wurde auch das wirtschaftliche Umfeld schwieriger, was sich nicht nur in einer steigenden Anzahl von Menschen mit Behinderungen, die ihren Rechtsanspruch auf einen Arbeitsplatz in einer Werkstatt wahrnehmen wollten, widerspiegelte. Die immer schneller voranschreitende Technisierung macht viele Tätigkeiten im Bereich der klassischen (Lohn-) Auftragsfertigung der WfB überflüssig. Darüber hinaus verlagern viele Unternehmen ihre Produktion im Zuge der Globalisierung der Märkte ins Ausland, wodurch den Werkstätten ebenfalls Aufträge verloren gehen. Des Weiteren sind die WfB häufig gegenüber Angeboten aus den Billiglohnländern Südostasiens und Osteuropas nicht konkurrenzfähig. Diese rückläufigen Aufträge müssen durch alternative Produkte und Dienstleistungen ergänzt und teilweise ersetzt werden. Trotz einer erkennbaren Orientierung der WfB hin zu mehr Eigenproduktion von Gütern und Dienstleistungen ist der Anteil der Eigenproduktion am Gesamtumsatz in fast allen Werkstätten noch gering.

Eigenprodukte und Dienstleistungen müssen in Eigenregie vermarktet werden. Dazu fehlt den meisten WfB jedoch das Know-how. Die fehlende Ko-

operationsbereitschaft der Werkstätten trägt zusätzlich dazu bei, dass die Nutzung gemeinsamer Potenziale nicht ausgeschöpft wird. Der Erhalt der rechtlichen und organisatorischen Unabhängigkeit der einzelnen Werkstatt steht jedoch nicht im Widerspruch zur Notwendigkeit von Kooperationen im Marketing, Vertrieb, in der Beschaffung oder Produktion. Vorhandene technische Einrichtungen könnten sinnvoller genutzt und die Stellung der WfB am Markt verbessert werden. Ein Blick über die Grenzen oder auch in andere Bereiche „sozialer Dienstleistungen“ zeigt, dass positive Beispiele durchaus vorhanden sind.

Die institutionellen Rahmenbedingungen für die Finanzierung von WfB stellen ein weiteres Hemmnis für eine marktnähere Ausrichtung des Angebotes dieser Einrichtungen dar, denn es gibt kaum entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten für Produktentwicklungen oder gar Marketingmaßnahmen. Deshalb wäre unter Einbeziehung des Gesetzgebers zu untersuchen, wie die WfB solche Investitionen finanzieren können und ob die Werkstätten im Rahmen von Verbundprojekten zu einer Risikostreuung und so letztlich auch zu einer deutlichen Kostenreduktion in diesem Bereich gelangen könnten.

Die im Rahmen dieses Projektes gewonnenen empirischen Erkenntnisse ermöglichen die Ableitung einiger Handlungsempfehlungen. Dabei wurden jedoch stets die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Angesichts der Modifizierung durch die Zusammenfassung der gesetzlichen Grundlagen im neunten Sozialgesetzbuch ist zu hoffen, dass die Werkstätten eine gute gesetzliche Basis erhalten, um die Anforderungen der Menschen mit Behinderungen, der Gesellschaft und auch der Partner in der Wirtschaft erfüllen zu können.

2. Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung

Die erste Projektphase hatte die Bestandsaufnahme und Problemanalyse sowie die Ausarbeitung von Lösungsvorschlägen zum Gegenstand. In der zweiten Phase sollten diese Vorschläge weiterentwickelt und auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft werden. Die WSF Wirtschafts- und Sozialforschung legt hiermit den Abschlussbericht nach Ablauf der zweiten Projektphase vor.

2.1 Ziel der Untersuchung

In der ersten Untersuchungsphase wurden in einem ersten Schritt auf Basis einer umfassenden Bestandsanalyse in den Werkstätten folgende Problemkreise analysiert:

- Bedarf, Qualität und Design der bereits angebotenen Produkte und Dienstleistungen
- Vertriebswege und Marketingstrategien
- Fragen der Vorbereitung der Mitarbeiter mit Behinderungen auf neue Anforderungen
- Anforderungen an das Management der Einrichtungen.

In einem zweiten Untersuchungsschritt wurden neue Erkenntnisse zu folgenden Problemstellungen herausgearbeitet:

- Identifizierung neuer zukunftsreicher Betätigungsfelder der WfB
- Identifizierung der erforderlichen Vertriebs- und Marketingmaßnahmen, um diese Produkte und Dienstleistungen am Markt abzusetzen
- Vorschläge zur Schaffung von Kooperationsstrukturen der WfB auf den Gebieten Entwicklung, Einkauf, Produktion, Marketing und Vertrieb
- Möglichkeiten der Finanzierung von Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen sowie der Investitionen und Markteinführungskosten

- neue Anforderungen an die Binnenstrukturen der Werkstätten unter besonderer Berücksichtigung des Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfs bei Beschäftigten mit und ohne Behinderungen.

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts und insbesondere die entwickelten Vorschläge sind jedoch nicht als „Patentrezept“ für alle Werkstätten gleichermaßen zu verstehen. Mit der Studie sollen den Werkstätten neue Wege, Vorschläge und Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sie in Zukunft genügend Arbeit für ihre Mitarbeiter mit Behinderungen zur Verfügung stellen können, um ihrem Auftrag zur beruflichen Rehabilitation auch weiterhin gerecht zu werden. Da es sich bei den Werkstätten aber um eine sehr inhomogene Gruppe handelt, muss die Umsetzung dieser Vorschläge jedoch in jeder Werkstatt individuell unter Berücksichtigung des Standorts, des regionalen Umfeldes und der eigenen Ressourcen erfolgen, um Marktnischen und neue Arbeitsfelder zu identifizieren.

Die bereits aufgeführten rasanten Veränderungen des Marktes führen dazu, dass sich auch die Werkstätten den Bedingungen des Marktes weitestgehend anpassen müssen. Auf dem Markt zählen Preis, Leistung, Qualität und Zuverlässigkeit, der „Sozialbonus“ der WfB spielt nur eine untergeordnete Rolle. Die Werkstätten stehen im Vergleich zu ihren Konkurrenten aus der Privatwirtschaft zusätzlich vor der Aufgabe, diese Leistungsmerkmale mit der beruflichen Rehabilitation ihrer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Aber ohne Arbeit kann eine berufliche Rehabilitation nicht gewährleistet werden.

Die erarbeiteten Vorschläge sollen dazu beitragen, dass Werkstätten leistungsfähiger und damit auch konkurrenzfähiger werden. Verstärkte Aktivitäten in den Tätigkeitsfeldern der Eigenproduktion und Dienstleistungen könnten durch gezielte Marketingstrategien und Marktorientierungsprozesse zur Reduzierung der bestehenden Abhängigkeiten von Großkunden führen.

Zur Vereinfachung der Begrifflichkeit werden in diesem Bericht die Mitarbeiter mit Behinderungen als Mitarbeiter bezeichnet, die Mitarbeiter ohne Behinderungen als Personal bzw. gewerbliche Mitarbeiter.

2.2 Methodische Vorgehensweise

Zum Erreichen der im letzten Kapitel aufgeführten Ziele wurde zuerst eine umfassende Bestandsanalyse der Werkstätten durch eine schriftliche Befragung zur Identifikation von aktuellen Aktivitäten und Problemen sowie zur Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklungen durchgeführt. Parallel dazu erfolgte eine Literatur- und Statistikanalyse. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde eine Stärken- und Schwächen-Analyse der WfB in Form von zwei ganztägigen Workshops durchgeführt. Anschließend wurden in der ersten Projektphase Fallstudien in Werkstätten im In- und Ausland, bei den Genossenschaften der Werkstätten und bestehenden Kooperationen außerhalb der Genossenschaften durchgeführt sowie sonstige soziale Einrichtungen besucht, um positive Aktivitäten im Werkstattbereich bzw. vergleichbare Maßnahmen außerhalb der Werkstätten zu ermitteln und Möglichkeiten für Verbesserungen direkt vor Ort zu diskutieren.

Mittels einer Befragung privater und öffentlicher Unternehmen wurden die Bereiche identifiziert, in denen in der jüngeren Vergangenheit und in naher Zukunft neue Arbeitsfelder durch Outsourcing-Aktivitäten entstanden sind bzw. entstehen werden. Die Ergebnisse der Befragung wurden mit den existenten Arbeitsfeldern von Werkstätten verglichen und daraus potenzielle Arbeitsgebiete extrahiert. Die Ergebnisse der Bestandsanalyse ließen erkennen, dass in den Bereichen Kooperation zwischen Werkstätten sowie Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter und des Personals ein erheblicher Handlungsbedarf besteht. Daher wurde zusätzlich eine schriftliche Befragung der Werkstätten zu ihren Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten durchgeführt und durch Best-Practice-Beispiele ergänzt.

Im Rahmen einer Fachtagung mit über 150 Teilnehmern aus Werkstätten wurden in vier Arbeitsgruppen die gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen sowie die gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen diskutiert und ihre Wirkung auf die Werkstätten analysiert. Darüber hinaus waren Kooperationen und ihre Vorteile sowie erfolgreiche Lösungen einzelner Werkstätten Thema der Fachtagung.

Abschließend wurde vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation ein eintägiger Workshop zum Thema „Zukunft der Arbeit“ mit WfB-Experten durchgeführt.

Im Einzelnen basiert der vorliegende Endbericht auf den nachfolgend genannten empirischen und analytischen Arbeitsschritten:

- Information aller Werkstätten über das angelaufene Forschungsprojekt
- Einberufung eines Beirates aus Mitgliedern der Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten (BAG:WfB), Geschäftsführern von Werkstätten sowie weiteren Vertretern der beruflichen Rehabilitation und anderen sozialen Einrichtungen
- Entwicklung eines Erhebungsinstrumentes zur standardisierten Erfassung der wirtschaftlichen Aktivitäten und Probleme der WfB
- Durchführung der schriftlichen Basiserhebung bei allen anerkannten Werkstätten
- Literatur- und Statistik-Analyse
- Entwicklung und Durchführung der Stärken- und Schwächen-Analyse im Rahmen eines Diskussionsforums zusammengesetzt aus Werkstattleitern in Form von zwei Workshops
- Analyse vergleichbarer Projekte (TransFair, CapHandy)
- Fallstudien in Werkstätten als Best-Practice-Beispiele
- Fallstudien in zwei Genossenschaften der Werkstätten als bestehende, teilweise überregionale Kooperationen zwischen den Werkstätten
- Fallstudien in WfB des Auslands im Rahmen des internationalen Vergleichs
- Fallstudien in Werkstätten als Vergleichsgröße zu den Best-Practice-Beispielen
- Entwicklung eines Erhebungsinstrumentes zur Erfassung der Outsourcing-Aktivitäten von privaten und öffentlichen Unternehmen
- Durchführung der schriftlichen Unternehmensbefragung

- Fallstudie zur bundesweiten Kooperation am Beispiel der Arbeitsgemeinschaft der Genossenschaften der Werkstätten
- Durchführung von vier Arbeitsgruppen zu den Themen Best-Practice-Beispiele, gesetzliche und institutionelle Rahmenbedingungen, gesellschaftliche und ökonomische Entwicklungen und gemeinsame Ressourcennutzung im Rahmen einer zweitägigen Fachtagung mit über 150 Werkstattvertretern
- Entwicklung eines Erhebungsinstrumentes zur Erfassung der Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten in Werkstätten
- Durchführung der schriftlichen Weiterbildungsbefragung bei allen Werkstätten
- Fallstudien in Werkstätten als Best-Practice-Beispiele im Bereich Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern und Personal
- Analyse zur „Zukunft der Arbeit - Neue Arbeitsfelder/Marktnischen für WfB“ im Rahmen eines Diskussionsforums, das sich aus Werkstattleitern, Verbandsvertretern und Wissenschaftlern zusammensetzte
- Erstellung eines PR-Leitfadens.

3. Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in Deutschland

Der größte Teil der Schwerbehinderten (Menschen mit einem Grad der Behinderung von mindestens 50 % bzw. Gleichgestellte) ist auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt beschäftigt. Zusätzlich sind mittlerweile über 5.000 Schwerbehinderte in Integrationsfirmen des 2. Arbeitsmarktes beschäftigt. Viele Schwerbehinderte haben aufgrund ihrer spezifischen Behinderungen allerdings kaum eine Chance, in den angespannten Arbeitsmarkt integriert zu werden, dies drückt sich u. a. in der mit 17,0 % überproportional hohen Arbeitslosenquote von Schwerbehinderten in Deutschland aus (Arbeitslosenquote insgesamt: 10,3 %). Als Folge dieser Entwicklung suchen und finden immer mehr Menschen mit Behinderungen auf dem in den letzten Jahren expandierenden besonderen Arbeitsmarkt in den Werkstätten eine Beschäftigung, wobei eine gesetzliche Norm die genauen Aufnahmekriterien regelt.

Angesichts dieser Zahlen wurde von der Bundesregierung im Sommer 2000 ein Programm zur Schaffung von 50.000 neuen Jobs für Schwerbehinderte bis Ende 2002 initiiert, dessen Auswirkungen allerdings noch nicht bestimmbar sind, zumal die meisten spezifischen Daten zu Schwerbehinderten erst für das Jahr 1999 vorliegen.

3.1 Schwerbehinderte auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt

Betrachtet man die Entwicklung der Beschäftigung Schwerbehinderter in den letzten Jahren genauer, so ist zu beobachten, dass die Zahl der Schwerbehinderten zwar insgesamt zunimmt, die Zahl der Schwerbehinderten im erwerbstätigen Alter jedoch ebenso wie die der abhängigen Erwerbspersonen rückläufig ist. Dabei ist die Entwicklung in Ost- und Westdeutschland gegenläufig:

- Während in Ostdeutschland die Zahl der schwerbehinderten abhängigen Erwerbspersonen von 1995 auf 1997 mit 16,9 % stark angewachsen ist, betrug der Anstieg von 1997 bis 1999 nur noch 3,3 %. In den alten Bundesländern sank diese in den beiden Perioden um 4,9 % bzw. 4,5 %.

- Die Erwerbsquote sank im Westen von 51,4 % in 1995 über 49,7 % in 1997 auf 48,8 % in 1999. Im gleichen Zeitraum stieg die Erwerbsquote im Osten von 38,9 % über 43,5 % auf 45,1 %. Eine Angleichung der Erwerbsquote zwischen West- und Ostdeutschland ist unverkennbar.

Ein Grund für die abnehmende Erwerbspersonenzahl könnte darin begründet sein, dass momentan sehr viele Schwerbehinderte verrentet werden bzw. in Frührente gehen (fast ein Drittel aller Schwerbehinderter im erwerbsfähigen Alter ist zwischen 55 und 60 Jahren, rd. zwei Drittel sind über 45 Jahre). Ein weiterer Grund besteht darin, dass die Zahl der Schwerbehinderten in WfB stetig ansteigend ist (vgl. Kapitel 3.2). Schwerbehinderte, die in Werkstätten tätig sind, werden aber aus der Erwerbsstatistik herausgerechnet. Welchen Einfluss die rund 380.000 Schwerbehinderten im Alter zwischen 60 und 62 Jahren haben, die seit Januar 2000 aufgrund rentenrechtlicher Änderungen grundsätzlich zur Erwerbspersonenzahl hinzugerechnet werden müssen, ist noch nicht absehbar, da keine Zahlen über den Anteil der am Erwerbsleben teilnehmenden Personen in dieser Altersgruppe vorliegen.

Die Anzahl der arbeitslosen Schwerbehinderten ist seit 1995 von 176.118 auf 193.236 in 1999 angestiegen, was einem Zuwachs von 9,7 % entspricht. Im Jahr 2000 ging die jahresdurchschnittliche Arbeitslosenzahl markant um 4,7 % auf 184.089 zurück. Noch sichtbarer wird diese positive Entwicklung am ersten Arbeitsmarkt, wenn man sich die Monatszahlen des Jahres 2000 ansieht. So fiel die Zahl der arbeitslosen Menschen mit Behinderungen von 190.200 im Dezember 1999 über 189.463 (März), 182.314 (Juni) und 178.981 (September) auf 177.595 im Dezember 2000. Beim Vergleich der beiden Dezemberwerte ergibt sich somit ein Rückgang um 6,6 % oder 12.605.

Im Vergleich dazu verzeichnete die Zahl der Arbeitslosen insgesamt zwischen 1995 und 1999 einen Anstieg von 13,5 %, dem ein Rückgang von 5,1 % für das Jahr 2000 folgte, der allerdings kontinuierlicher über das Jahr verlief. Die geringere Zuwachsrate der arbeitslosen Schwerbehinderten ist wie bereits erwähnt, u. a. darauf zurückzuführen, dass viele Schwerbehinderte vom allgemeinen Arbeitsmarkt in den besonderen wechselten.

Tabelle 1: Entwicklung der Erwerbstätigkeit von Schwerbehinderten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt

	1995	1997	1999
Schwerbehinderte insgesamt	6.496.533	6.621.157	6.633.466
im erwerbsfähigen Alter (15– 60 Jahren)*	2.243.562	2.228.975	2.177.560
- davon zwischen 55 und 60 Jahren	34,3 %	33,9 %	31,6 %
Abhängige Erwerbspersonen insgesamt	1.112.296	1.086.081	1.048.812
- davon in Ostdeutschland	130.618	152.725	157.695
- davon in Westdeutschland	981.678	933.356	891.292
Arbeitslose Schwerbehinderte insgesamt	173.440	196.190	191.166
- davon in Ostdeutschland	20.800	32.908	36.916
- davon in Westdeutschland	152.640	163.282	154.250
Arbeitslosenquote in Deutschland	15,6 %	18,1 %	18,2 %
Arbeitslosenquote in Ostdeutschland	15,9 %	21,5 %	23,4 %
Arbeitslosenquote in Westdeutschland	15,5 %	17,5 %	17,3 %
Quelle: Bundesanstalt für Arbeit und eigene Berechnungen, Arbeitslosenzahlen sind Septemberwerte * ab dem 1.1.2000 wird das Rentenalter auf 63 Jahre heraufgesetzt (§ 37 SGB VI)			

Die Arbeitslosenquote stieg von 1995 bis 1999 von 15,6 % auf 18,2 %, wobei der Anstieg in Westdeutschland nach 1997 gestoppt werden konnte. Dagegen setzte sich in Ostdeutschland der Trend fort, so dass dort mittlerweile fast jeder vierte Mensch mit Behinderungen ohne Arbeit ist. Vergleicht man die Arbeitslosenquoten mit denen aller abhängigen zivilen Erwerbspersonen insgesamt (1995: 10,4 % und 1999: 11,2 %), so muss festgestellt werden, dass die Arbeitslosenquote Schwerbehinderter deutlich höher ausfällt.

Im Jahr 2000 änderte der Gesetzgeber die Regelungen zur Beschäftigung von Schwerbehinderten. Die Quote der zu beschäftigenden Menschen mit Behinderungen wurde von 6 % auf 5 % abgesenkt. Damit müssen Betriebe erst mit 20 statt mit 16 Beschäftigten einen Mitarbeiter mit Behinderungen einstellen. Die Folgen dieser Gesetzesänderung werden jedoch statistisch frühestens 2002 erfassbar sein, so dass bei den hier vorliegenden Zahlen von der alten Rechtsgrundlage ausgegangen werden muss.

Aus Tabelle 2 geht hervor, dass die Beschäftigtenquote von Schwerbehinderten in Deutschland insgesamt und Westdeutschland kontinuierlich abnimmt, während sie in den neuen Bundesländern stetig zunimmt.

Tabelle 2: Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt

	1995	1996	1997	1998	1999
Zu beschäftigende Schwerbehinderte Bei einem Pflichsatz von 6 %	1.272.845	1.254.229	1.237.395	1.233.985	1.226.730
Unbesetzte Arbeitsplätze insgesamt	515.688	513.261	520.031	525.559	537.058
Besetzte Arbeitsplätze in Betrieben/ Dienststellen mit 16 u. mehr Be- schäft. insg. Ohne Mehrfach- anrechnungen	809.156	782.848	760.190	747.235	731.946
Tatsächlich besetzte Arbeitsplätze ohne Mehrfachanrechnungen ¹⁾	938.856	912.548	889.890	876.935	857.646
Beschäftigungsquote Schwerbehin- deter in Deutschland	4,0 %	3,9 %	3,9 %	3,8 %	3,7 %
Beschäftigungsquote Ostdeutschland	2,9 %	3,0 %	3,2 %	3,4 %	²⁾ %
Beschäftigungsquote Westdeutshl.	4,2 %	4,1 %	4,0 %	3,9 %	²⁾ %
Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsstatistik, Angaben Referat IIIa5, eigene Berechnungen ¹⁾ Inklusive der Plätze in Betrieben/Dienststellen mit weniger als 16 Beschäftigten: Erhebung findet nur alle 5 Jahre statt – zuletzt 1994 (129.700) und 1999 (125.700) - und wird für die folgenden Jahre unverändert übernommen ²⁾ Daten noch nicht vorhanden					

Auch die Zahl der besetzten Pflichtplätze sinkt in Deutschland kontinuierlich, allerdings ist der Trend in Ostdeutschland wiederum gegenläufig. Dort stieg die Zahl der Arbeitsplätze für Schwerbehinderte in Betrieben und Dienststellen mit mehr als 16 Beschäftigten (ohne Mehrfachnennungen) von 1995 (87.618) auf 1998 (99.594) um 13,7 % an. Lediglich der öffentliche Dienst des Bundes übertrifft 1999 mit 6,4 %¹ die Pflichtquote, bei privaten Arbeitgebern liegt die Beschäftigungsquote bei nur 3,3 %, bei öffentlichen Arbeitgebern liegt diese mit durchschnittlich 5,2 % ebenfalls unter dem damals gültigen Pflichsatz.

¹ Quelle: Sozialpolitische Umschau, 18. Dezember 2000

Insgesamt gab es 1999 nur 22.638 Arbeitgeber mit 16 und mehr Beschäftigten, die die Pflichtquote eingehalten bzw. übertroffen haben. Dies entspricht einem Anteil von 12,1 % aller privaten und öffentlichen Arbeitgeber mit 16 und mehr Beschäftigten. Weitere 14.134 Betriebe haben eine Quote von 5 % bis 6 % vorzuweisen und würden nach neuer Rechtslage die Pflichtquote erfüllen. Doch auch die niedrigere Pflichtquote wird von mehr als drei Viertel der Unternehmen nicht erfüllt. Dagegen hatten 6.151 Arbeitgeber 1999 sogar 10 % und mehr Schwerbehinderte eingestellt.

3.2 Die Rolle der Werkstätten für die Beschäftigung Schwerbehinderter

Seit langem haben sich diese Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation etabliert und beschäftigen mittlerweile mehr als 200.000 Mitarbeiter mit Behinderungen (davon ca. 16.000 im Arbeitstrainingsbereich). Allerdings können sie aufgrund der schlechten Arbeitsmarktbedingungen dem Auftrag zur Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt kaum nachkommen. Tabelle 3 zeigt die Beschäftigungsentwicklung in Werkstätten von 1995 bis 1999. Wie aus Tabelle 3 zu erkennen ist, ist die Zahl der Mitarbeiter in den Werkstätten stetig angewachsen, wobei die Wachstumsrate in Ostdeutschland fast dreimal so hoch ausfällt als in der restlichen Bundesrepublik. Allerdings nehmen in Ostdeutschland die Zuwachsraten kontinuierlich ab.

Zwischen 1995 und 1999 stieg die Zahl der rentenversicherungspflichtigen Mitarbeiter mit Behinderung insgesamt um 18,0 % an. Auch 2000 konnte wieder ein Wachstum der Mitarbeiter in den Werkstätten verzeichnet werden, das aber noch nicht quantifizierbar ist. Da die Anzahl der im Arbeitstrainingsbereich der Werkstätten betreuten Mitarbeiter weiter steigt, ist auch für die nahe Zukunft von einem Anstieg der rentenversicherungspflichtigen Beschäftigten in den WfB auszugehen.

Tabelle 3: Beschäftigung rentenversicherungspflichtiger Menschen mit Behinderungen in WfB

	1995	1996	1997	1998	1999
Deutschland	159.561	166.356	172.049	181.027	188.275
- Ostdeutschland	24.954	27.354	29.656	32.330	34.737
- Westdeutschland	134.607	139.002	142.394	148.696	153.538
	Veränd. 1995-1996	Veränd. 1996-1997	Veränd. 1997-1998	Veränd. 1998-1999	Veränd. 1995-1999
Deutschland	4,3 %	3,4 %	5,2 %	4,0 %	18,0 %
- Ostdeutschland	9,6 %	8,4 %	8,0 %	7,4 %	39,2 %
- Westdeutschland	3,3 %	2,4 %	4,4 %	3,2 %	14,1 %
Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung					

Analog zu den steigenden Beschäftigtenzahlen nimmt auch die Zahl der anerkannten Werkstätten kontinuierlich zu. Bemerkenswert ist allerdings, dass trotz starkem Anstieg der Mitarbeiterzahl, die Anzahl der Werkstätten in Ostdeutschland in den letzten Jahren konstant geblieben ist. Obwohl die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in ostdeutschen Werkstätten in den letzten drei Jahren um rund 39 % gestiegen ist, beträgt die Zahl der rentenversicherungspflichtigen Mitarbeiter mit Behinderungen je Werkstatt gerade mal 200. In Westdeutschland ist diese Zahl mit 315 um 57,5 % höher. Es ist also zu erwarten, dass auch in Zukunft in Ostdeutschland die Zahl der Werkstätten deutlich langsamer wachsen wird als die Mitarbeiterzahl.

Übersicht 1: Entwicklung der anerkannten WfB in den letzten 4 Jahren

	1997	1998	1999	2000
Amtlich anerkannte Werkstätten insgesamt	640	643	654	660
- Werkstätten in Ostdeutschland	173	173	172	173
- Werkstätten in Westdeutschland	467	470	482	487

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, Zahlen zum 31.12.

In Abbildung 1 wird aufgezeigt, wie sich die Erwerbssituation von Schwerbehinderten auf dem allgemeinen und besonderen Arbeitsmarkt entwickelt hat. Es wird deutlich, dass die Zahl der Beschäftigten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt massiv zurückgeht. Zugleich ist ein leichter Anstieg der Arbeitslosigkeit von Beschäftigten mit Behinderung festzustellen, der allerdings nahezu ausschließlich auf der Entwicklung in Ostdeutschland beruht. Die Werkstätten für Behinderte gewinnen angesichts der angespannten Lage auf dem ersten Arbeitsmarkt weiter an Bedeutung. Dies drückt sich nur teilweise in der steigenden Zahl an Mitarbeitern aus, da die Schaffung von Arbeitsplätzen in Werkstätten einen gewissen zeitlichen Vorlauf benötigt.

3.3 Fazit

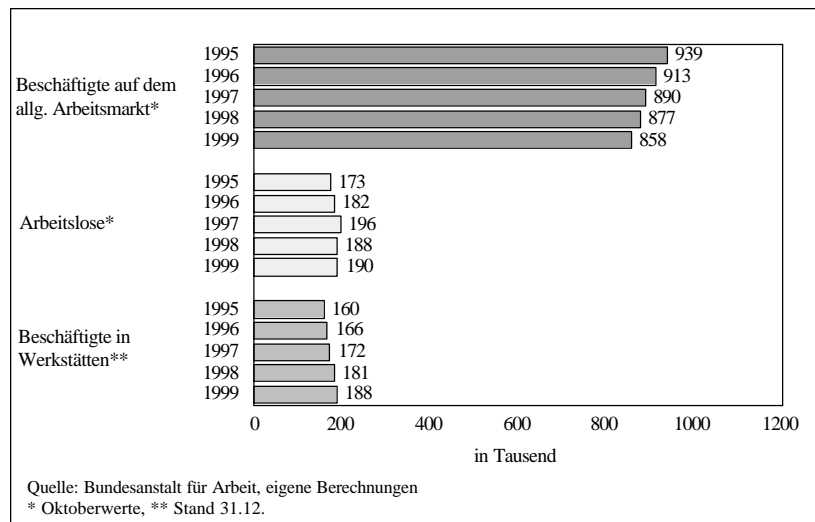
Obwohl die Zahl der Schwerbehinderten in Deutschland stetig zunimmt, ist eine ebenso kontinuierliche Abnahme der Schwerbehinderten im erwerbsfähigen Alter festzustellen. Bei der Entwicklung am Arbeitsmarkt können für Ost- und Westdeutschland divergente Entwicklungen festgestellt werden. Während die Zahl der Beschäftigten in Westdeutschland stark zurückgeht, bleibt sie in Ostdeutschland nahezu konstant. Der starke Rückgang im Westen hat dabei überwiegend demographische Ursachen, die für den Osten Deutschlands nicht vorhanden sind.

Bei der Erwerbsquote kommt es zu einer Angleichung zwischen Ost und West. Vergleichbar zur Entwicklung der Gesamtarbeitslosigkeit, ist im Westen nach dem Anstieg bis 1997 eine leichte Entspannung erkennbar, die sich im Jahr 2000 verstärkte, während in den fünf neuen Bundesländern ein überproportionaler Anstieg der Arbeitslosigkeit zu konstatieren ist. Von der schlechten wirtschaftlichen Entwicklung sind Menschen mit Behinderungen somit besonders betroffen. Insgesamt verliert der allgemeine Arbeitsmarkt für Schwerbehinderte zunehmend an Bedeutung.

Dies spiegelt sich auch bei den Unternehmen mit gesetzlicher Verpflichtung zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wider. Nur noch rund 12 % der Unternehmen erfüllen die bis September 2000 gültige Quote von 6 %. Trotz steigender Beschäftigungsquote von Schwerbehinderten in den

neuen Ländern fällt die Beschäftigungsquote in der ostdeutschen Privatwirtschaft besonders niedrig aus. Insgesamt wurden 1999 fast 44 % der bei Arbeitgebern vorzusehenden Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen nicht eingerichtet bzw. nicht besetzt.

Abbildung 1: Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit Schwerbehinderter



4. Rahmenbedingungen von Werkstätten für Menschen mit Behinderungen

Die Werkstätten sind eingebettet in Rahmenbedingungen, die sich in drei Hauptkategorien aufschlüsseln. Die WfB haben den gesellschaftlichen Auftrag zur beruflichen Rehabilitation für z. T. schwerstbehinderte Menschen, müssen sich jedoch gleichzeitig als Produktionsstätten den Gesetzen des Marktes stellen und haben eine umfangreiche Sozialgesetzgebung zu beachten. Wie noch festzustellen sein wird, können die WfB auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen mehr oder weniger direkten Einfluss ausüben. Die gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen waren auch Themenschwerpunkt einer Arbeitsgruppe während der Fachtagung am 9. und 10. November 2000 in Kassel. Die Ergebnisse dieser Arbeitsgruppe sind in die folgende Darstellung mit eingeflossen. Die Struktur der Fachtagung und die vorgesehene Arbeitsgruppenarbeit führten dazu, dass die sieben inhaltlichen Vorträge nicht einfach zusammengefasst wurden, sondern die aus den Diskussionen in der Arbeitsgruppe erarbeiteten Schwerpunkte.

4.1 Der gesellschaftliche Auftrag der Rehabilitation

Zentrale Aufgabe der Werkstätten ist die Rehabilitation und Integration von Menschen mit Behinderung. Dabei sollen die Mitarbeiter der Werkstätten, die noch oder noch nicht auf dem ersten Arbeitsmarkt beschäftigt werden können, bei der Erhöhung bzw. Wiedergewinnung ihrer Leistungsfähigkeit unterstützt werden. Die berufliche Rehabilitation der Mitarbeiter soll durch berufliche Bildung und den Einsatz in der Produktion erfolgen. Um den Aufgaben gerecht zu werden, muss eine WfB ein möglichst breites Angebot an Arbeitstrainings- und Arbeitsplätzen sowie qualifiziertes Personal einschließlich eines begleitenden Dienstes haben (§ 54 SchwbG).

Die gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber Produkten aus Werkstätten ist jedoch sehr gering. Häufig wird ohne objektive Anhaltspunkte assoziiert, dass Produkte, die von Menschen mit Behinderungen hergestellt werden, „behinderte Produkte“ sind.

Es gab und gibt zwar bereits intensive und in Teilbereichen erfolgreiche Bemühungen von sozialen Bewegungen, eine Gleichberechtigung von gesellschaftlich diskriminierten Menschen zu erreichen, dennoch kann das gesellschaftliche Klima in Deutschland nach wie vor nicht als behindertenfreundlich charakterisiert werden.

Im Jahr 1996 befragte Schüler aus Unterfranken waren zu 72 % der Ansicht, dass es gut sei, wenn ein Kind mit geistiger Behinderung früh sterben würde. Einer Blitzumfrage der Aktion Sorgenkind im Februar 1997 zufolge beurteilten 71 % der Bundesbürger die Bundesrepublik Deutschland als „weniger behindertenfreundlich“ bis „behindertenfeindlich“.²

Dennoch sollten die WfB zur Erhöhung der gesellschaftlichen Akzeptanz von WfB-Produkten und Dienstleistungen die Möglichkeit einer direkten Einflussnahme intensiver nutzen. Als Zielorientierung wäre den Werkstätten zu empfehlen, den WfB-Kunden verstärkt Produktions- und Prozessabläufe in den Werkstätten zu verdeutlichen, um der allgemeinen Fehleinschätzung bezüglich der Qualität von Werkstattprodukten entgegenzuwirken. Zur Verbesserung des Images könnten gezielte PR-Maßnahmen durchgeführt werden (siehe Anhang 1). Grundvoraussetzung für PR-Maßnahmen ist allerdings ein gemeinsames Vorgehen vieler bzw. idealtypisch aller anerkannten Werkstätten in Deutschland.

Trotz schwieriger gesellschaftlicher Rahmenbedingungen lässt sich eine wachsende Emanzipation von Menschen mit Behinderungen beobachten, die auf ihr Recht auf Gleichberechtigung und Selbstbehauptung bestehen. In Bezug auf die Mitarbeiter mit Behinderungen von Werkstätten lässt sich dieser Trend beispielsweise daran erkennen, dass die Ansprüche der Mitarbeiter mit Behinderungen (und ihrer Eltern) an ihren Arbeitsplatz in Bezug auf Selbstverwirklichung und persönlicher Entwicklungsmöglichkeit steigen.

² Martens, Sönke (1998): Werkstattphilosophie und Menschenbild – behinderte Menschen im öffentlichen Bewusstsein. In: BAG:WfB (Hrsg.): Werkstatt: Thema, Schriftenreihe Nr. 10, Werkstattphilosophie und Menschenbild, S. 38

Die Nachfrage nach Arbeitsplätzen von Menschen mit Behinderungen ist in den letzten Jahren stetig angestiegen. Dagegen hat sich das Angebot von Arbeitsplätzen im ersten Arbeitsmarkt reduziert. Die Beschäftigung der Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt nimmt ab, 1999 lag die Beschäftigungsquote nur noch bei 3,7 %. Dies hat zur Folge, dass es für Mitarbeiter von WfB immer schwieriger wird, in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis zu wechseln.

Auch in den Werkstätten wächst die Nachfrage nach Arbeitsplätzen. Da die Arbeitsplatzkapazitäten in fast allen Werkstätten ausgelastet sind, erscheint ein Ausbau der Kapazitäten unumgänglich. Von der demographischen Entwicklung, die einen Bevölkerungsrückgang und somit auch eine Abnahme der Menschen mit Behinderungen prognostiziert, geht in näherer Zukunft voraussichtlich kein Einfluss aus, der einen steigenden Rehabilitationsbedarf bewirkt. Andere Faktoren, wie bspw. der Rückgang der beschäftigten Menschen mit Behinderungen auf dem ersten Arbeitsmarkt oder die verstärkte Eingliederung von Menschen mit Lernbehinderungen in die Werkstätten, werden den Rehabilitationsauftrag der Werkstätten dominieren. Da ein gesetzlicher Anspruch auf Aufnahme in eine WfB für Menschen mit Behinderungen besteht, haben die Werkstätten selbst keinen Einfluss auf den Rehabilitationsbedarf.

4.2 Die Veränderungstendenzen des Marktes

Als Produktionsstätte stehen Werkstätten nicht nur mit privatwirtschaftlichen Unternehmen im Wettbewerb, sondern auch im sozialen Bereich gibt es Mitbewerber auf dem Markt, so z. B. Beschäftigungsgesellschaften, Justizvollzugsanstalten, benachbarte Werkstätten und Integrationsfirmen. Zudem findet ein Wettbewerb der unterschiedlichen WfB-Konzepte in Europa statt. Werkstätten aus Deutschland stehen zumindest im grenznahen Bereich auch in Konkurrenz zu vergleichbaren Einrichtungen bspw. aus Frankreich und den Beneluxstaaten.

Ein Preisvorteil durch den verminderten Mehrwertsteuersatz von derzeit 7 % auf Produkte von Werkstätten ergibt sich nur für einzelne Abnehmergrup-

pen, wie z.B. Privatkunden und Kommunen. Für Unternehmen hat der verminderte Steuersatz keine Auswirkung, da die Umsatzsteuer lediglich ein durchlaufender Posten ist.

Dafür haben WfB gegenüber Betrieben aus der Privatwirtschaft den Wettbewerbsvorteil, dass die Arbeitgeber, die durch die Vergabe von Aufträgen an Werkstätten zur Beschäftigung von Mitarbeitern mit Behinderungen beitragen, 50 % des auf die Arbeitsleistung der Werkstatt entfallenen Rechnungsbetrages auf die Ausgleichsabgabe anrechnen können.

Die Ausgleichsabgabe ergibt sich aus der Beschäftigungspflicht privater Arbeitgeber und Arbeitgeber der öffentlichen Hand, die über mindestens 20 Arbeitsplätze verfügen (§ 5 - § 10 SchwbG). Diese müssen wenigstens 5 % der Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten besetzen (bis Oktober 2000 galt für alle Arbeitgeber ab 16 Beschäftigten eine 6 %-Quote). Solange Arbeitgeber die vorgeschriebene Zahl Schwerbehinderter nicht beschäftigen, müssen sie für jeden unbesetzten Pflichtplatz monatlich eine Ausgleichsabgabe bezahlen (§ 11 SchwbG). Die Zahlung der Ausgleichsabgabe befreit sie aber nicht von der Pflicht Schwerbehinderte zu beschäftigen.

Des Weiteren sollen Aufträge der öffentlichen Hand, die von den WfB ausgeführt werden können, nach § 56 des Schwerbehindertengesetzes (SchwbG) bevorzugt diesen Werkstätten angeboten werden. In der Praxis geschieht dies jedoch eher selten, insbesondere wenn sich die Werkstätten nicht *aktiv* um die öffentlichen Aufträge bemühen.

Als Produktions- und Dienstleistungsbetriebe mit insgesamt mehr als 200.000 Beschäftigten (Mitarbeiter und Personal) und rd. 660 Hauptstandorten von anerkannten Werkstätten dürfte der wohl *größte Wettbewerbsvorteil* der Werkstätten aber in der *flächendeckenden Präsenz* liegen. Dieser Vorteil kommt zurzeit aber kaum zur Geltung, da die Werkstätten, wenn überhaupt, überwiegend nur regionale Kooperationen mit benachbarten Werkstätten eingegangen sind. Für die Zukunft wird es für die Werkstätten überlebenswichtig sein, diese Standortpotenziale durch Bildung von überregionalen Kooperationen in allen relevanten Geschäftsbereichen optimal zu nutzen,

wie es in mittelständischen und größeren Unternehmen der Privatwirtschaft schon längere Zeit praktiziert wird.

Seit der Öffnung der Grenzen (u. a. Einführung des europäischen Marktes zum 1.1.1993), ist eine immer schneller voranschreitende Globalisierung der Märkte zu verzeichnen. Dies hat zur Folge, dass immer mehr Produkte aus Billiglohnländern den nationalen Markt überschwemmen und der Konkurrenzdruck auch auf die Werkstätten zunimmt.

Der seit einigen Jahren beschleunigte Trend zur Globalisierung der Wirtschaft bleibt ungebrochen.³ Globalisierung meint aus ökonomischer Perspektive in erster Linie die Zunahme internationaler Wirtschaftsbeziehungen und -verflechtungen und das Zusammenwachsen von Märkten für Güter und Dienstleistungen. Hier spielen internationale Kapitalströme und die Verbreitung von neuen Technologien eine große Rolle. Ein wesentlicher Effekt der Globalisierung ist die Zunahme der Intensität und der Reichweite grenzüberschreitender wirtschaftlicher Austauschbeziehungen. Märkte vergrößern sich bis hin zu globalen Märkten, auf die die einzelnen Nationalstaaten zunehmend weniger Einfluss ausüben können. Neben der seit langem intensivierten Integration der „Output-Märkte“, d. h. dem Welthandel mit fertigen Industrieprodukten, kommt es nun auch zu einem verstärkten Zusammenschluss der „Input-Märkte“ und zu einer grenzüberschreitenden Organisation der Produktion und der produktionsnahen Dienstleistungen. Sowohl Ursache als auch Auswirkung der Globalisierung sind das sogenannte „global sourcing“, d. h. Zulieferbeziehungen über Staatsgrenzen hinweg, Direktinvestitionen von Firmen im Ausland, die Bildung multinationaler Unternehmen, Finanztransaktionen, Kreditnahme bzw. -vergabe und Risikoversicherungen.

Eine weitere Folge dieser Globalisierung ist die Produktionsverlagerung in die Länder, in denen auch der Markt für die entsprechenden Produkte vorhanden ist. Damit fallen teilweise Zulieferfunktionen weg. Für Werkstätten ist eine Standortverlagerung jedoch nicht möglich. Zur Kompensation von Produktionsausfällen bietet sich an, sofern Headquarters der Firmen in Deutschland ansässig bleiben, die bisher aufgebauten Kontakte zu nutzen,

³ Baratta, Dr. Mario von (Hrsg.) (2000): Der Fischer Weltalmanach 2001, S. 1088 f.

um Dienstleistungsangebote für diese Unternehmen bereitzustellen. Durch die zunehmende Anonymität des Marktes finden direkte persönliche Kontakte in immer geringerem Ausmaß statt. Die Nähe zum Kunden könnte sich dadurch als Wettbewerbsvorteil für die WfB auswirken.

Als zweiter längerfristiger Wirtschaftstrend ist die verstärkte Nachfrage nach Dienstleistungen auch für Werkstätten von großer Bedeutung. Das Wachstum des Dienstleistungssektors bedeutet aber nicht im Umkehrschluss, dass die Industrie in gleichem Umfang an Bedeutung verliert. Vielmehr liegt ein wichtiger Grund für den Dienstleistungsboom darin, dass im Produktionssektor über die Zulieferung von Vorleistungen heute deutlich mehr Dienstleistungen stecken als früher. Immer mehr Menschen, auch in der Industrie, sind an ihrem Arbeitsplatz mit Dienstleistungstätigkeiten befasst. Ohne Dienstleistungen lassen sich keine Industriewaren verkaufen und umgekehrt.⁴ Das verarbeitende Gewerbe bleibt dennoch eine wichtige Drehscheibe der Wirtschaft, weil es ein Hauptabnehmer der Vorleistungslieferungen ist. Immer mehr werden Komplettpakete mit hohem Dienstleistungsanteil rund um das Industrieprodukt nachgefragt. Viele Industrieunternehmen konzentrieren sich allerdings auch auf ihr Kerngeschäft und lagern Dienstleistungen aus.⁵ In Kapitel 9 wird auf die Outsourcing-Aktivitäten von Unternehmen und welche Chancen sich daraus für Werkstätten ergeben näher eingegangen.

Aufgrund der Marktveränderungen kommt es zwangsläufig auch zu Veränderungen bei den WfB-Kunden. Die Produktzyklen werden immer kürzer, Einfachstarbeiten fallen weg, dafür werden komplexere Leistungen (Systeme) nachgefragt und logistische Zusatzleistungen erwartet. Es wird sich zeigen, inwieweit die Werkstätten in der Lage sein werden, komplette Problemlösungspakete anbieten zu können, d. h., die Herstellung von Produkten mit entsprechenden Dienstleistungsangeboten zu kombinieren.

Aber nicht nur die Globalisierung und Tertiarisierung haben zu weitreichenden Marktveränderungen geführt. Die elektronischen Medien, vor allem aber

⁴ Preussag: Dienstleistungsreport 2000, S. 7

⁵ ebenda, S. 18

das Internet haben die Kommunikationslandschaft revolutioniert. Auf der einen Seite wird das Medium Internet immer häufiger zur Kommunikation in der Geschäftswelt benutzt, auf der anderen Seite werden im Rahmen des sog. E-commerce (elektronischer Handel) in zunehmendem Maße Waren direkt über das Internet angeboten und nachgefragt. Aufgrund zunehmender Handelskonzentrationen steigt die Marktmacht der Handelsketten signifikant. Als Alternative zum Vertrieb von Waren über den Handel bietet sich der Direktvertrieb auch über das Internet an. In diesem Zusammenhang spricht man von „digitalen Produkten“. Aber nicht nur Produkte sondern auch Dienstleistungen können über das Internet angeboten werden. Um Kostenvorteile nutzbar zu machen, wäre es zweckmäßig, wenn die WfB über Kooperationen als ein Nachfrager auftreten würden, um Waren in größeren Mengen über das Internet einzukaufen. Des Weiteren könnte das Internet beispielsweise zur Veröffentlichung von Selbstdarstellungen, zur gezielten Suche nach Ausschreibungen bzw. Angebotsaufforderungen genutzt werden.

Wollen die Werkstätten auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein, müssen sie das Internet mit seinen jetzt schon vielfältigen Möglichkeiten zum Vertrieb und Einkauf von Produkten und Dienstleistungen sowie zur Informationsbeschaffung und -verbreitung als auch zur allgemeinen Kommunikation mit Geschäftspartnern als zusätzliches Medium bzw. zur Substitution herkömmlicher Medien gezielt und verstärkt einsetzen.

4.3 Was ist „Werkstattarbeit“? - Ein Definitionsversuch⁶

Werkstattarbeit ist ein besonderer Arbeits-, Beschäftigungs- und Bildungsprozess, in dem gleichberechtigt berufliche und persönlichkeitsbildende Qualifizierungen und ein wirtschaftlich verwertbares Arbeitsergebnis erreicht werden sollen. An diesem kombinierten Prozess sind die Werkstattbeschäftigten, die Fachkräfte zur Arbeits- und Berufsförderung und die begleitenden Dienste gleichermaßen beteiligt. Werkstattarbeit zeichnet sich durch

⁶ Quelle: Vortrag von Bernhard Sackarendt, stellvertretender Vorsitzender der BAG:WfB, anlässlich der Regionalkonferenz der BAG:WfB in Osnabrück am 23. März 2000

dieses Zusammenwirken verschiedener Arbeiten und unterstützender (Dienst-)Leistungen und Tätigkeiten aus:

- der Arbeit von Mitarbeitern mit Behinderungen,
- der Arbeit der Fachkräfte zur Arbeits- und Berufsförderung und
- der Arbeit der begleitenden Dienste.

Werkstattarbeit ist eine inhaltlich besonders ausgestaltete, vorbereitete und organisierte sowie kooperative Arbeit. Ihr Ergebnis ist nicht nur eine wirtschaftlich verwertbare Leistung (Herstellung von Gütern, Ausführen von Dienstleistungen), sondern ebenso die Förderung der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten einschließlich persönlichkeitsfördernder Aspekte der Werkstattbeschäftigten. Die so zu erreichende Leistungsfähigkeit beinhaltet berufsvorbereitende Maßnahmen, solche zur beruflichen Anpassung, Weiterbildung und Ausbildung. Dazu bedarf es der pädagogischen, sozialen, medizinischen, psychologischen, pflegerischen und therapeutischen Mitarbeit durch die verschiedenen Fachkräfte und Dienste.

Der Teil der Werkstattarbeit, der von den Mitarbeitern mit Behinderungen geleistet wird, besteht aus drei unterschiedlichen Handlungsformen: *Tätigkeit, Beschäftigung und Arbeit*. Bei aller Unterschiedlichkeit dieser drei Betätigungsformen beinhalten sie alle einen planmäßigen und bewussten Lernprozess auf drei Ebenen, der kognitiven, psychomotorischen und sozialen.⁷ Die drei Betätigungsformen bauen aufeinander auf, greifen ineinander und unterscheiden sich inhaltlich in Folgendem:

Mit *Tätigkeit* ist jede angeleitete und zielgerichtete Aktion der Mitarbeiter gemeint, zu der sie von den Fachkräften (Personal) oft über einen längeren

⁷ kognitive Leistungen: selbständige Denk- und Lernbefähigung, z. B. Zahlen aus anderen Zeichen aussortieren können, zu Zahlen entsprechende Mengen zeigen können, Buchstaben oder Wörter lesen können
psychomotorische Leistungen: allgemeine berufsmotorische Befähigung, z. B. Grob-, Feinmotorik, Hand-Auge-Koordination
soziale Leistungen: Befähigung in Arbeitsgemeinschaften, gruppenorientiertes Verhalten zu zeigen, z. B. Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten in der Gruppe, Kompromisse finden und einhalten, Konflikte gewaltfrei austragen

Zeitraum motiviert und stimuliert werden müssen. Das ist die Voraussetzung für die nächsten zwei Stufen - Beschäftigung und Arbeit. Zur Tätigkeit gehören z. B. das Ergreifen und Führen von Werkzeugen, das Halten und Bearbeiten von Gegenständen, die Kombination von Werkzeugen und Arbeitsgegenständen als ganz elementare Übungen. Die meisten schwerbehinderten Erwachsenen in den Werkstätten bedürfen dieser pädagogischen Hinführung und nachhaltigen Anleitung zur Tätigkeit durch arbeitspädagogisch und arbeitstherapeutisch geschulte Fachkräfte. Arbeiten muss erlernt werden. Das setzt die beiden Vorstufen von Arbeit, nämlich Tätigkeit und Beschäftigung, voraus.

Mit *Beschäftigung* ist nicht der umgangssprachliche Vorgang gemeint, dass jemand irgendetwas zu tun hat. Vielmehr sind damit qualifizierte Handlungen gemeint, bei denen es nicht mehr einfach auf jede irgendwie zielgerichtete Aktion ankommt, sondern auf bewegungskoordinierte und ergebnisorientierte Aktionen. Nachdem z. B. das Ergreifen und Führen von Werkzeugen schon durch die geeigneten Tätigkeiten erlernt wurde, geht es jetzt um den praxisgerechten Gebrauch. Das wird durch die Beschäftigung erlernt und eingeübt. Bei der Beschäftigung und durch sie werden die Unterschiede der Werkzeuge und Arbeitsgegenstände sowie ihre fachgerechte Handhabung erlernt und Entscheidungen für die richtige, also nutzbringende Auswahl getroffen.

Beschäftigung ist eine kognitiv gelenkte Handlung. Sie nimmt die Person nicht nur physisch, sondern auch psychisch und intellektuell in Anspruch. Die Lernebene, der Lernanspruch und damit die Anforderungen an die beschäftigte und sich beschäftigende Person sind wesentlich höher als die bei der Verrichtung von Tätigkeiten.

Mit *Arbeit* ist die körperlich, psychisch wie intellektuell herausfordernde und auf individuell möglichst hohe verwertbare Ergebnisse angelegte Handlung gemeint. Sie verlangt eine qualifizierte Vorbereitung durch die Werkstattfachleute und wird – wie Tätigkeit und Beschäftigung auch – durch arbeitsbegleitende Maßnahmen gefördert. Werkstattarbeit ist der Prozess, in dem planmäßig, bewusst und reflektierend berufliche Qualifikationen vermittelt

werden und die Persönlichkeit entwickelt wird. Werkstattarbeit ist ein besonderer Arbeitsprozess, der sich vom Abnutzungs- und Verwertungsprozess der Arbeitskraft in der Erwerbswirtschaft unterscheidet. Es werden durch die Werkstattarbeit nämlich nicht nur wirtschaftlich verwertbare Leistungen in höherem Umfang als bei der Tätigkeit und Beschäftigung erreicht, sondern auch berufliche und persönlichkeitsbildende Qualifizierungen ermöglicht und vermittelt.

Diese Art der *Arbeit* ist nicht vorrangig ein Verwertungsprozess der Arbeitskraft eines Menschen mit Behinderungen. Anders als in der Erwerbswirtschaft geht es nicht um ein Leistungsäquivalent, das Werkstattbeschäftigte durch ihre Arbeit erbringen sollen. Die wirtschaftlich verwertbare Arbeitsleistung und ihre Erhöhung sind ein Eingliederungsziel und nicht Eingliederungsbedingung. Ihre Arbeit unterscheidet sich damit auch von der Arbeit in den handwerklichen Blindenwerkstätten. Die dauerhafte Eingliederung auf einem geeigneten, den Erwartungen des Mitarbeiters entsprechenden Arbeitsplatz stellt bereits eine Eingliederungsleistung dar und muss nicht immer zwangsläufig mit dem Ziel der weitergehenden Eingliederung (z. B. in den allgemeinen Arbeitsmarkt) und der Erhöhung der Arbeitsleistung verbunden sein.

Arbeit beinhaltet soziale Eingliederungsleistungen – nicht als Oberbegriff aller Aspekte der Rehabilitation, sondern im Sinne des § 29 Abs. 1 Nr. 3 SGB I⁸. So wird Werkstattarbeit arbeits- und berufsfördernd und schafft das Fundament individueller und wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistungen. Darauf kann bei einzelnen Werkstattbeschäftigten aufgebaut und u. U. ein Übergang ins Erwerbsleben oder Vorformen davon (Integrations- oder Selbsthilfefirmen) möglich werden.

⁸ § 29 Abs. 1 Nr. 3 SGB I: „Nach dem Recht der Eingliederung Behinderter können in Anspruch genommen werden: ...

3. Leistungen zur allgemeinen sozialen Eingliederung, insbesondere Hilfen

- a) zur Entwicklung der geistigen und körperlichen Fähigkeiten vor Beginn der Schulpflicht,
- b) zur angemessenen Schulbildung einschließlich der Vorbereitung hierzu,
- c) für Behinderte, die nur praktisch bildbar sind, zur Ermöglichung einer Teilnahme am Leben in der Gemeinschaft, ...“

4.4 Rechtliche Rahmenbedingungen und Definitionen⁹

Um das sehr weite Feld der gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, in denen sich Werkstätten für Behinderte bewegen, darzustellen, ist es notwendig, zuerst den Hintergrund des Forschungsprojektes zu untersuchen und die Aufgabenstellung einzuschränken.

Werkstätten stehen im Spannungsfeld verschiedener externer Einflüsse. Die Werkstätten werden u. a. von Seiten der Gesetzgebung, der Kostenträger, der Verbände, der Menschen mit Behinderungen, der Öffentlichkeit und des Arbeitsmarktes gefordert.

Konfliktpotenzial für die WfB ergibt sich aus den beiden zu realisierenden Auftragsstellungen:

- Förderung der Menschen mit Behinderungen und
- Erbringen wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung durch die Menschen mit Behinderungen.

Diese Polarität kennzeichnet das Leben der Werkstätten, solange es sie als solche gibt und ist im Schwerbehindertengesetz und in der Werkstättenverordnung zementiert. Durch das Inkrafttreten dieser gesetzlichen Grundlagen wurde erstmals eine bundesweit einheitliche rechtliche Basis für diese Einrichtungform der Hilfe für Menschen mit Behinderungen geschaffen.

Hier sollen in erster Linie die gesetzlichen Rahmenbedingungen und deren Entwicklungsbedarf unter dem Aspekt des marktfähigen Handelns der Werkstatt beleuchtet werden. Von daher untersucht diese Ausarbeitung die Rechtsgrundlagen unter dieser Prämisse.

Werkstätten haben u. a. den gesetzlichen Auftrag, Menschen, die wegen ihrer Behinderung nicht, noch nicht oder noch nicht wieder dem allgemeinen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, einen Tätigkeits- oder Arbeitsplatz anzubieten. Durch die Aufgabenstellung hat sich im Laufe der Zeit ein flä-

⁹ Quelle: Vortrag von Frau Dr. Sabine Wendt sowie Diskussionsbeiträge bei der Fachtagung „Arbeitsbeschaffung für die WfB - Initiativen und Perspektiven am 9. und 10. November 2000

chendeckendes Netz von WfB aufgebaut, die Menschen mit Behinderungen aufnehmen, ganztägig betreuen, ihnen Arbeit und Beschäftigung, Tagesgestaltung, persönliche Beziehung und soziale Kontakte bieten. Die Menschen mit Behinderungen erhalten für ihr wirtschaftlich verwertbares Arbeitsergebnis ein Arbeitsentgelt und sind sozialversichert.

Die WfB ist grundsätzlich für alle Menschen mit Behinderungen unabhängig von Art und Schwere der individuellen Behinderung offen. Eine Werkstatt kann nur dann die Aufnahme eines Menschen mit Behinderungen ablehnen, wenn

- trotz einer der Behinderung angemessenen Betreuung eine erhebliche Selbst- oder Fremdgefährdung zu erwarten ist,
- der Bedarf an individueller Betreuung und Pflege die Teilnahme an Maßnahmen des Arbeitstrainings ausschließt,
- kein Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung im Arbeitsbereich zu erwarten ist¹⁰.

In einigen Bundesländern wurden für Menschen mit Behinderung, die aufgrund der oben genannten Kriterien nicht in Werkstätten aufgenommen werden können, Tagesförderstätten eingerichtet.

Die Anerkennung als Werkstatt für Behinderte (§ 57 SchwbG) erfolgt in Absprache mit dem überörtlichen Träger der Sozialhilfe durch die Bundesanstalt für Arbeit bzw. die Landesarbeitsämter. Die Bundesanstalt für Arbeit führt ein Verzeichnis der anerkannten Werkstätten und ihrer Zusammenschlüsse. Zentrale Kriterien für die Anerkennung sind, dass die Werkstatt eine wirtschaftliche Einheit sein sollte, die mindestens 120 Arbeitsplätze in verschiedenen Aufgabenbereichen bieten sollte. Zweigwerkstätten müssen mindestens 60 Plätze haben. Zudem muss ein leistungsfähiger, abgetrennter Trainingsbereich vorhanden sein.

Menschen mit Behinderungen sehen in der Werkstatt u. a. ihren Arbeitgeber. Einige Werkstätten stellen den Rehabilitationsauftrag stärker in den Vorder-

¹⁰ § 54 Abs. 2 SchwbG

grund, andere organisieren sich wie erwerbswirtschaftliche Betriebe und bauen ihr Image auf den Kontakten zur Wirtschaft, der Leistung ihrer Mitarbeiter und der Qualität ihrer Produkte auf. Diese Werkstätten definieren sich dabei oftmals über die Höhe des gezahlten Arbeitsentgeltes an die Mitarbeiter mit Behinderungen und über die Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen mit der Erwerbswirtschaft. Dieser Ansatz spiegelt sich auch in der Öffentlichkeitsarbeit der Werkstatt wider, die darin zum Partner der Industrie avanciert. In der Folge daraus entstand bzw. entsteht die Forderung der Sozialhilfeträger, dass ein hoher Anteil der Werkstattbeschäftigten auch auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein könnten, von den Werkstätten aber aus Eigeninteresse davon abgehalten werden. Sie stützen ihre Auffassung darauf, dass Werkstätten im Prinzip normale Betriebe mit erwerbsgemindertem Personal seien. Nur in diesem Rahmen sollen daher die finanziellen Nachteile ausgeglichen werden.

Die Bedeutung der wirtschaftlichen Betätigung

Die Besonderheit der Werkstatt gegenüber anderen Einrichtungen zur Rehabilitation von Menschen mit Behinderungen, die auf Grundlage des § 93 BSHG finanziert werden (Wohnheime, ambulante Dienstleistungen) ist, dass sie ihre Rehabilitationsleistungen im Rahmen eines Zweckbetriebes (wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb i. S. v. § 65 AO) erbringt. Diese das Wesen der Werkstatt prägende Tätigkeit hat sich bisher nicht allein aus dem BSHG („wirtschaftliche Betätigung“ i. S. d. § 41 Abs. 3 BSHG) selbst erschlossen, sondern vor allem aus der Aufgabenstellung des Schwerbehindertengesetzes (Einrichtung zur Eingliederung in das Arbeitsleben durch Schaffung von Arbeitsplätzen, § 54 Abs. 1 SchwbG) und der Werkstättenverordnung, die die wirtschaftliche Aufgabenstellung der Werkstätten konkretisiert und damit entscheidend die Aufbau- und Prozessorganisation der Werkstätten prägt (§ 12 „... die Werkstatt muss nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen organisiert sein und ein wirtschaftliches Arbeitsergebnis anstreben“).

Während berufliche Bildung auch in reinen Rehabilitationseinrichtungen ohne Wirtschaftsbetrieb wie Berufsförderungs- und Berufsbildungswerken erbracht wird, setzt die Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderungen eine betriebliche Organisation mit Marktorientierung voraus.

Arbeitsentgelt statt Sozialleistung

Die Tätigkeit in einer Werkstatt soll den Menschen mit Behinderungen dazu befähigen, sich durch Arbeitsleistung ein Arbeitsentgelt zu verdienen (§ 54 b SchwbG, § 128 SGB IX-Ref-E), mit dem er seinen Lebensunterhalt sicherstellt. Dies ist unter dem Aspekt der niedrigen Durchschnittsentgelte aus dem Arbeitsergebnis aber nur die Zielvorstellung. Unter realistischen Annahmen ist dieses Ziel ohne die staatliche Subventionierung der Arbeitsentgelte – mindestens in der Höhe des einfachen Sozialhilferegelsatzes - aber nicht zu erreichen. Das Arbeitsentgelt, im Gegensatz zum Ausbildungsgeld, das im Arbeitstrainingsbereich (in Zukunft Berufsbildungsbereich) der Werkstatt gezahlt wird, gliedert sich in einen Grundbetrag (mindestens in der Höhe des Ausbildungsentgeltes) und einen leistungsangemessenen Steigerungsbetrag (Betrag, der sich nach der individuellen Arbeitsleistung unter Berücksichtigung von Arbeitsmenge und Arbeitsgüte bemisst). Dabei ist die von dem Mitarbeiter mit Behinderungen zu erbringende Arbeitsleistung sehr weit definiert, es reicht jedes Mindestmaß der Mitwirkung an dem Produktionsprozess aus, für die der nicht leistungsbezogene Grundbetrag des Arbeitsentgelts zu zahlen ist. Die Arbeit muss dabei aber mehr sein als bloße Beschäftigung, sie muss zielgerichtet einmünden in die Herstellung eines Produkts oder das Erbringen einer Dienstleistung einschließlich Verkauf. Die Tätigkeit in einer anerkannten Werkstatt verlangt also einen wirtschaftlichen Bezug.

Arbeitnehmerähnlicher Rechtsstatus

Der Begriff der Arbeit prägt auch die Rechtsbeziehung des Mitarbeiters mit Behinderungen zu der Werkstatt, die durch einen privatrechtlichen Vertrag geregelt ist. Der Vertragsinhalt ist durch die sozialrechtliche Stellung des Werkstattbeschäftigten vorgegeben, wie dies in § 54 b Abs. 3 SchwbG vorgeschrieben ist: „Der Inhalt des arbeitnehmerähnlichen Rechtsverhältnisses ist unter Berücksichtigung des zwischen den Menschen mit Behinderungen und dem Sozialleistungsträger bestehenden Sozialleistungsverhältnisses durch Werkstattverträge zwischen den Menschen mit Behinderungen und dem Träger der Werkstatt näher zu regeln.“ Der Mitarbeiter mit Behinderungen ist kein Arbeitnehmer und kann nicht wegen Nicht- oder Schlechtleis-

tung von der Werkstatt gekündigt werden. Die Beschäftigung in der Werkstatt setzt also voraus, dass der Mitarbeiter mit Behinderungen in einer seinen Fähigkeiten angemessenen Form, die zwischen ihm und der Werkstatt genauer vertraglich zu regeln ist, am Arbeits- bzw. Dienstleistungsprozess mitwirkt. Der Rechtsanspruch auf einen Kostensatz im Arbeitsbereich der Werkstatt ist also an eine reale Teilhabe am Arbeitsleben i. S. d. § 126 SGB IX gebunden, auch dann, wenn diese im Rahmen einer Teilzeitarbeit behinderungsbedingt nur stundenweise und nur mit einem Mindestmaß erfolgen kann.

In dem Maß, in dem der Mitarbeiter mit Behinderungen seine Fähigkeiten steigern kann, kann er auch den Arbeitnehmerstatus erlangen und einen Arbeitsplatz auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt einnehmen oder in einem Integrationsprojekt tätig werden.

Wirtschaftliche Betätigung der Werkstatt und Sozialhilferecht

Sozialhilferechtlich ist die Rechtsbeziehung zwischen Werkstatt und Kunden im Wirtschaftsbereich insoweit erfasst, als im Kostensatz „auch die mit der wirtschaftlichen Betätigung der Werkstatt in Zusammenhang stehenden Kosten zu übernehmen sind, so weit diese unter Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse in der Werkstatt und der dort beschäftigten Menschen nach Art oder Umfang über die in einem Wirtschaftsunternehmen üblicherweise entstehenden Kosten hinausgehen“ (§ 41 Abs. 3 BSHG, § 39 SGB IX-RefE). Zur Interpretation dieser Rechtsvorschrift wird gegenwärtig an einer Rechtsverordnung (KVO WfB) gearbeitet, die diese Kostenzuordnung im Einzelnen regeln soll.

Die Kostenzuordnungsverordnung gemäß § 41 BSHG gliedert die einzelnen Kostenarten und -bestandteile der Werkstatt. Deren Übernahme sind im Rahmen der Kostensatzverhandlungen des §§ 93 ff. BSHG zu vereinbaren und bieten die Möglichkeit, die Übernahme einzelner Kostenarten durch Schieds- bzw. Gerichtsverfahren zu erstreiten. Der kürzlich veröffentlichte Kennzahlenvergleich der überörtlichen Sozialhilfeträger belegt, dass die Kostensätze im Bundesgebiet erheblich differieren, obwohl sich die fachlichen Standards nach den gleichen bundesgesetzlichen Regelungen richten.

Inwieweit durch die zu erlassende Kostenzuordnungsverordnung das Versprechen der Bundesregierung eingelöst wird, den Werkstätten mehr Mittel zur Verfügung zu stellen, um die Arbeitsentgelte der Mitarbeiter mit Behinderungen anheben zu können, steht noch aus. Die Sozialhilfeträger, die dies bezahlen müssten, werden durch den Bundesrat ihren Einfluss zur Geltung bringen, da die Verordnung zustimmungspflichtig ist. Allerdings ist zum jetzigen Zeitpunkt eine solche Rechtsverordnung nicht zu erwarten.

Zur Ermittlung der werkstattnotwendigen Kosten erscheint es notwendig, eine qualifizierte Leistungs- und Qualitätsbeschreibung durchzuführen. Die bisherigen Ansätze der Personalschlüsselregelungen und Sachkostenzuordnung in pauschaler Form reichen nicht aus. Die Ausdehnung der Schiedsstellenzuständigkeit auf die Leistungsvereinbarung könnte den Abschluss entsprechender Vereinbarungen mit den Kostenträgern beschleunigen.

Der Konflikt zwischen den Sozialhilfeträgern und den Werkstätten über Erstattungen aus dem Arbeitsergebnis besteht nach wie vor. Das Arbeitsergebnis ist gem. § 12 Abs. 4 SchwbWV die Differenz zwischen den Erträgen und den notwendigen Kosten des laufenden Betriebs der Werkstatt. Die Erträge, die in das Arbeitsergebnis einzubeziehen sind, umfassen die Umsatzerlöse, Zins- und sonstige Erträge aus der wirtschaftlichen Tätigkeit und die von den Sozialleistungsträgern erbrachten Kostensätze.

Der Umfang der notwendigen Kosten des laufenden Betriebs der Werkstatt bestimmt sich nach der Aufgabenstellung, die in der Leistungsvereinbarung nach § 93 a Abs. 1 BSHG festgelegt wurde und den Anforderungen nach § 12 Abs. 1 SchwbWV, wonach die Werkstatt nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen organisiert sein muss.

Seit Einführung der prospektiven Kostensätze 1996 ist die Inanspruchnahme des Arbeitsergebnisses der Werkstatt zur Minderung der vom Rehabilitationsträger zu übernehmenden Vergütung unzulässig (§ 41 Abs. 3 BSHG), womit die ehemals übliche Nettoerlösrückführung verboten wurde. Diese wurde von den Kostenträgern seinerzeit damit gerechtfertigt, dass sie durch pauschalisierte Kostensätze auch produktionsbedingte Kosten mit finanzierten. Die Werkstätten machen demgegenüber geltend, dass ihr rehabilitativer Auf-

trag als untrennbare Einheit von Rehabilitation und Produktion zu verstehen ist. In der Praxis wurden dann aber zumeist Kostensätze ausgehandelt, die Abschläge von bis zu 20 % von vornherein einberechneten, so dass der Werkstatt bisher in der Regel keine höheren Kostensätze zugeflossen sind. Es bleibt abzuwarten, ob die genauere Kalkulation durch die Verordnung zu § 41 BSHG hier Abhilfe schafft.

Auswirkung auf die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit der Werkstatt

Der Konkurs einer Werkstatt bleibt in der Regel ohne Folgen für die Rehabilitanden. Da sie einen Rechtsanspruch auf Beschäftigung in der Werkstatt unabhängig vom wirtschaftlichen Ergebnis haben, können sie vom Rehabilitationsträger auch im Konkursfall verlangen, dass er sich um Fortführung des Betriebs ggf. unter neuer Leitung und neuer Trägerschaft bemüht. Die Folgen des Konkurses hat daher der Träger durch die Schuldenlast zu tragen, nicht aber der Rehabilitand durch Arbeitslosigkeit wie auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt üblich.

Auch eine absolute Auftragsflaute gefährdet die Existenz der Werkstatt grundsätzlich nicht. Die Werkstatt ist ohne ausreichendes Arbeitsergebnis allerdings nicht in der Lage, den Grundbetrag als gesetzlich vorgesehene Mindestentgelt zu zahlen. Des Weiteren käme es bei Werkstätten, die zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit über den Personalschlüssel hinaus Personal beschäftigen und wichtige Teilprozesse aus den Erträgen finanzieren, zu einer Reduktion der Werkstatttätigkeit auf den Umfang, der in den derzeitigen Personalschlüsseln und den damit entsprechenden Leistungsentgelten abgedeckt ist, so dass diese Werkstätten ihren gesetzlichen Auftrag nicht mehr im gleichen Maße qualifiziert erfüllen könnten.

Durch die Übernahme der Investitionen, Sach- und Personalkosten wird mit öffentlichen Mitteln eine Infrastruktur geschaffen, die der Werkstatt eine privatwirtschaftliche Betätigung ermöglicht. Dieser Vorteil gegenüber Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarkts wird jedoch durch eine restriktive Finanzkontrolle durch den Kostenträger erkaufte. Die Werkstatt erhält den Kostensatz nach § 93 BSHG nur dann, wenn sie sich mit dem Kostenträger auf Leistungsvereinbarungen, Qualitätsvereinbarungen und Prüfvereinbarungen

geeinigt hat. In der Leistungsvereinbarung werden die individuellen Rechtsansprüche auf Rehabilitationsdienstleistungen durch die Werkstatt refinanziert. Mit der Qualitätsvereinbarung verpflichtet sich die Werkstatt zu einem für den Kostenträger überprüfbaren Qualitätsmanagement, das Auskunft über die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Rehabilitationsdienstleistung gibt. Da ein solches Qualitätsmanagement in Form von DIN EN ISO 9000-9004 schon durch die Kooperation mit Industrieunternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes in vielen Werkstätten eingeführt wurde, haben die Fachverbände diese Gelegenheit genutzt und das Qualitätsmanagement um die soziale Rehabilitationsdienstleistung erweitert. Mit der Prüfungsvereinbarung prüft der Kostenträger sowohl die Wirtschaftlichkeit der Dienstleistung als auch die Qualität. Nach einem Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 01.12.1998 (Az. 5 C 29.97) ist unter Wirtschaftlichkeit die „günstige Zweck-Mittel-Relation im Sinne eines angemessenen und ausgewogenen Verhältnisses zwischen den angebotenen Leistungen und den hierfür geforderten Entgelten“ zu verstehen. Die mit dem Kostenträger vereinbarten Leistungstypen sind daher von den jeweiligen Einrichtungen zu angemessenen „Preisen“ anzubieten. Die Leistungen der Einrichtungen sind also mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz zu erbringen, wobei die Kostenträger dazu übergehen, Kostenvergleiche zwischen verschiedenen Einrichtungen durch die Bildung von Durchschnittswerten vorzunehmen. Das Prüfungssystem basiert also auf einer Zweckbindung der Mittel. Dies gibt dem Kostenträger weitgehende Kontrollbefugnisse.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Festlegung der Ermittlung und Verwendung des Arbeitsergebnisses nach § 12 SchwbWV (70 % müssen an die Mitarbeiter als Arbeitsentgelt ausbezahlt werden) den wirtschaftlichen Handlungsspielraum der Werkstatt nicht zu stark einengt. Die Forderung nach betriebswirtschaftlicher Organisation, die auch zur Wirkung des Handelsgesetzbuches auf Werkstätten führt, steht diesen starren Regelungen gegenüber. Ohne öffentliche Subventionierung des Arbeitsentgeltes tragen die Werkstattbeschäftigten das wirtschaftliche Risiko, da die Arbeitsentgelte nur eine Restgröße des Arbeitsergebnisses darstellen. Die notwendige Stärkung der Wirtschaftskraft der Werkstatt beispielsweise durch Bildung von Risikokapital für die Entwicklung neuer Produkte kann aber nicht allein

durch eine Änderung des § 12 SchwbWV erfolgen, sondern muss durch die Verordnung zu § 41 BSHG durchgesetzt werden.

Charakter der Werkstatt

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass der Charakter der Werkstatt als Eingliederungseinrichtung rechtlich vorgegeben ist, die wirtschaftliche Betätigung der Werkstatt immer im Rahmen des Zweckbetriebs und damit den Rehabilitationszielen untergeordnet ist. Dies ergibt sich aus folgenden Grundsätzen:

1. Die Werkstatt hat eine Aufnahmeverpflichtung gegenüber den Mitarbeitern mit Behinderungen, die ihr von dem Kostenträger zugewiesen werden. Die Aufnahme erfolgt unabhängig von der Ursache der Behinderung, der Art der Behinderung und der Schwere der Behinderung. Der leistungsberechtigte Personenkreis hat somit ein „Recht auf Arbeit“ in der Werkstatt.
2. Die Werkstatt hat kein eigenständiges Kündigungsrecht gegenüber den Mitarbeitern mit Behinderungen (Menschen mit Behinderungen werden in der Werkstatt beschäftigt, so lange die Aufnahmevoraussetzungen vorliegen). Nur die Rücknahme des Kostenanerkennnisses durch den Kostenträger beendet die Tätigkeit in einer Werkstatt.
3. Bei der Auftragsannahme ist die Werkstatt an das Arbeitsvermögen der Werkstattbeschäftigten gebunden. Es darf dabei weder zu Überforderung noch zu Unterforderung kommen.
4. Die Fachkräfte zur Arbeits- und Berufsförderung im Arbeitsbereich haben im Konfliktfall der bedarfsgerechten Betreuung der Rehabilitanden im pflegerischen und pädagogischen Bereich Vorrang vor der Organisation der Produktion einzuräumen.
5. Da die Werkstatt den Auftrag hat, den Übergang geeigneter Bewerber auf den allgemeinen Arbeitsmarkt sicherzustellen, verliert sie ihre wirtschaftlichen Leistungsträger an den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Besonders aus dem letzten Punkt ergibt sich, dass der Vorrang der rehabilitativen Aufgaben die Werkstatt unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu unwirtschaftlichem Verhalten zwingt. Dieser Konflikt folgt aus der Pola-

rität der Werkstatt (Wirtschaftsbetrieb und Eingliederungseinrichtung) und der Tatsache, dass sie ihre Existenz durch Beauftragung von Rehabilitationsträgern zur Erfüllung von Rechtsansprüchen der Rehabilitanden verdankt. Allerdings besteht durch den Weggang der Leistungsträger auch die Chance, mittels qualifizierter Förderung und beruflicher Bildung andere Werkstattmitarbeiter entsprechend weiter zu qualifizieren.

Werkstätten für Behinderte und das Gemeinnützigkeitsrecht¹¹

Anerkannte Werkstätten für Behinderte sind, ohne dass sie dies begründen müssen, gemeinnützig im Sinne der Abgabenordnung (AO). Dort heißt es in § 68 (Einzelne Zweckbetriebe) unter Nr. 3:

Als Zweckbetriebe kommen in Betracht ... Werkstätten für Behinderte, die nach den Vorschriften des Arbeitsförderungsgesetzes förderungswürdig sind und Personen Arbeitsplätze bieten, die wegen ihrer Behinderung nicht auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein können, sowie Einrichtungen für Beschäftigungs- und Arbeitstherapie, die der Eingliederung der Behinderten dienen.

Werkstätten müssen zwar formal die Anerkennung der Gemeinnützigkeit bei ihrem Finanzamt beantragen; dieses kann jedoch die Anerkennung nicht verweigern. Als Zweckbetrieb nach § 68 AO wird eine Tätigkeit bezeichnet, die zur Erfüllung des gemeinnützigen Auftrags erforderlich ist. Der Zweckbetrieb darf nicht verwechselt werden mit dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb einer gemeinnützigen Einrichtung (§ 64 AO). Dieser wird zwar auch dem gemeinnützigen Bereich zugeordnet, weil seine Erträge dem gemeinnützigen Zweck dienen; er ist aber dennoch voll steuerpflichtig, weil er im Prinzip für die Erfüllung des gemeinnützigen Zwecks nicht erforderlich ist.

Steuerschädlich wäre ein von einer gemeinnützigen Einrichtung betriebener wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, dessen Erträge nicht dem gemeinnützigen Zweck zufließen. In diesem Fall wäre die Gemeinnützigkeit insgesamt auf-

¹¹ Herbert Waldenberger, „Umsatzsteuer in Werkstätten für Behinderte“, in: Werkstatt: Thema, Heft 3, Werkstätten für Behinderte und das Gemeinnützigkeitsrecht

gehoben, mit der Folge, dass das gesamte Unternehmen, einschließlich des Zweckbetriebes, steuerpflichtig würde.

Die Anerkennung als steuerbegünstigter Zweckbetrieb bringt den Werkstätten, neben wesentlichen Vorteilen, auch Einschränkungen. Deren Nichtbeachtung kann zu Rechtsverstößen führen, die bei Ahndung strafrechtliche, haftungsrechtliche und finanzielle Konsequenzen nach sich ziehen können.

Als steuerbegünstigte Zwecke werden im dritten Abschnitt der Abgabenordnung definiert:

- I. Gemeinnützige Zwecke (§ 52 AO)
- II. Mildtätige Zwecke (§ 53 AO)
- III. Kirchliche Zwecke (§ 54 AO)

Die steuerbegünstigten Zwecke müssen

- I. Selbstlos (§ 55 AO)
- II. Ausschließlich (§ 56 AO)
- III. Unmittelbar (§ 57 AO)

verfolgt werden. Sie müssen in der Satzung des Vereins bzw. im Gesellschaftsvertrag einer GmbH festgelegt sein (§§ 60 und 61 AO). Die tatsächliche Geschäftsführung muss der Satzung, bzw. dem Gesellschaftsvertrag entsprechen (§ 63 AO).

In der Abgabenordnung wird lediglich bestimmt, unter welchen Voraussetzungen steuerbegünstigte Zwecke gegeben sind. Die Rechtsfolgen, die sich daraus ergeben, z. B. Steuerbefreiungen oder Steuerermäßigungen, werden in den Einzelsteuergesetzen festgelegt.

Die wesentlichen Steuern, von deren Zahlung die Werkstätten befreit sind, sind demnach:

- I. die Körperschaftsteuer
- II. die Gewerbesteuer

III. die Grundsteuer, von Ausnahmen abgesehen

IV. die Erbschaftsteuer und die Schenkungsteuer

Von besonderer Bedeutung ist zudem die Ermäßigung bei der Umsatzsteuer. Die steuerliche Schonung von Vermögen und Einkünften, die gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zwecken dienen, erfolgt deshalb, weil damit Ziele verfolgt werden, die im Interesse der Allgemeinheit liegen. Es versteht sich deshalb von selbst, dass die Grenzen hierfür dort gefunden werden müssen, wo eine wirtschaftliche Betätigung gegeben ist, die nicht zwingend aus der steuerbegünstigten Tätigkeit folgt, weil sonst gegenüber voll steuerpflichtigen Unternehmen der Gleichheitsgrundsatz verletzt würde.

Die sich aus der Anerkennung als steuerbegünstigte Körperschaft ergebenden Rechtsfolgen sind nicht auf das Steuerrecht beschränkt. Es bestehen auch Auswirkungen auf den außersteuerlichen Bereich. Ganz allgemein bewirkt die Anerkennung durch das Finanzamt, dass die Körperschaft als unterstützungswürdig angesehen wird.

Da die Werkstätten für Behinderte in der AO ausdrücklich als steuerbegünstigte Zweckbetriebe bezeichnet werden, brauchen sie den Nachweis der Mildtätigkeit (§ 53 AO) nicht zu führen. Ihr Geschäftsbetrieb wird als unentbehrlich für die Förderung des steuerbegünstigten Zwecks betrachtet. Anders etwa, als bei heimeigenen Betrieben, die der Selbstversorgung dieser Heime dienen, sind die Umsätze an Außenstehende nicht begrenzt. Allerdings müssen die Voraussetzungen des § 65 Nr. 3 AO eingehalten werden:

Ein Zweckbetrieb ist gegeben, wenn der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb zu nicht begünstigten Betrieben derselben oder ähnlicher Art nicht in größerem Umfang in Wettbewerb tritt, als es bei Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke unvermeidbar ist.

Aufgrund dieser Bestimmung kommt es durch Handwerkskammern bzw. Industrie- und Handelskammern sowie durch erwerbswirtschaftliche Unternehmen immer wieder zu Klagen gegen die Konkurrenz der Werkstätten. Insbesondere aus der oben genannten Bestimmung heraus müssen die wirtschaftlichen Tätigkeiten der Werkstatt untersucht werden. Die Zulässigkeit

von Schichtarbeit, der Einsatz weiterer gewerblicher Mitarbeiter oder sogenannte „Hausfrauenschichten“, die nur aus Gründen der Wirtschaftlichkeit bzw. der verbesserten Auslastung von Maschinen eingesetzt werden, müssen kritisch unter Beachtung dieser strengen Regelung geprüft werden, um die Gemeinnützigkeit nicht zu gefährden.

Gesetzliche Änderungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Werkstatt werden durch das geplante Sozialgesetzbuch IX und durch die Reformen des Schwerbehindertengesetzes berührt, die rehabilitative Aufgabenstellung der Werkstatt bleibt dabei aber unangetastet. Die Werkstatt ist weiterhin eine Eingliederungseinrichtung (§ 54 Abs. 1 SchwbG), die als Zweckbetrieb (Abgabenordnung) Rehabilitationsleistungen der Eingliederungshilfe in das Arbeitsleben auch unter Einbeziehung wirtschaftlicher Mittel (durch Markteteiligung und Produktion, aber unter Gesichtspunkten des Steuerrechtes und der Abgabenordnung als Zweckbetrieb) erbringt.

Die Werkstatt ist eine Einrichtung zur Eingliederung, die durch einen Kostensatz der Arbeitsverwaltung für den Arbeitstrainingsbereich (§ 102 SGB III) und der Sozialhilfe für den Arbeitsbereich (§§ 41, 93 ff. BSHG) ihre Leistungen erbringt und ein Zweckbetrieb, mit dem die satzungsmäßigen Zwecke des Trägers der Behindertenhilfe im Rahmen der freien Wohlfahrtspflege umgesetzt werden (§ 65 Nr. 1 AO). Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb der Werkstatt muss daher in seiner Gesamtrichtung dazu dienen, die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke der Körperschaft zu verwirklichen, um die Gemeinnützigkeit nicht zu gefährden.

Die Werkstatt wird damit im Auftrag der Politik sowie der Kostenträger tätig, die aufgrund von Rechtsansprüchen Menschen mit Behinderungen gegenüber verpflichtet sind, für diese die Eingliederung in das Arbeitsleben zu organisieren. Daraus resultiert ein Dreiecksverhältnis, in dem die Rechtsbeziehungen zwischen Rehabilitationsträger und dem Menschen mit Behinderungen sozial- und öffentlich-rechtlich geregelt sind (Rechtsanspruch der Menschen mit Behinderungen an der Teilhabe am Arbeitsleben durch Beschäftigung in einer Werkstatt). Auch die Beziehungen zwischen der Werk-

statt und dem Rehabilitationsträger sind nach dem öffentlichen Recht des BSHG geregelt, das es der Werkstatt ermöglicht, im Auftrag des Rehabilitationsträgers zur Erfüllung des Rechtsanspruchs der Mitarbeiter mit Behinderungen tätig zu werden.

Mit der Novellierung des Schwerbehindertengesetzes zum 1. Oktober 2000 wurde der Möglichkeitenkatalog der Bundesanstalt für Arbeit zur Förderung der Eingliederung von Schwerbehinderten auf den allgemeinen Arbeitsmarkt (§ 33 SchwbG) um die Integrationsfachdienste (§ 37a SchwbG) erweitert.

Finanziert werden sollen diese Dienste aus den Mitteln des Ausgleichsfonds, in den 45 % der Einnahmen aus der Ausgleichsabgabe eingebracht werden müssen (§ 12 SchwbG). Integrationsfachdienste sollen die Fähigkeiten der zugewiesenen Schwerbehinderten bewerten und dabei ein individuelles Fähigkeits-, Leistungs- und Interessenprofil in Zusammenarbeit mit dem Schwerbehinderten, dem Auftraggeber und der abgebenden Einrichtung der schulischen oder beruflichen Bildung erarbeiten. Ob die Zielsetzung des Gesetzgebers, einen Zwischenschritt zwischen WfB und allgemeinem Arbeitsmarkt zu schaffen, erfolgreich ist, lässt sich noch nicht beurteilen.

4.5 Fazit

Die starren Ermittlungs- und Verwendungsvorschriften des Arbeitsergebnisses schränken die finanzielle Beweglichkeit der Werkstätten ein und verhindern die marktgerechte Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen. Ohne auskömmliche Kostensätze und entsprechend entlohnte wirtschaftliche Betätigung reduziert sich das Arbeitsergebnis und damit die Entgelte der Werkstattbeschäftigten. Durch die geringe Finanzautonomie werden Spielräume für die Erschließung neuer Marktfelder eingeschränkt. Betriebswirtschaftliches Agieren wird somit behindert, obwohl der Gesetzgeber dies von Werkstätten verlangt. Das Anstreben von wirtschaftlichen Arbeitsergebnissen bedingt auch flexibles und kreatives Handeln der Werkstattverantwortlichen. Als ein Stichwort sei hier nur die Möglichkeit der Rücklagenbildung genannt.

Auch für Werkstattbeschäftigte und Personal gilt das Prinzip des lebenslangen Lernens. Die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit ist zentrale Voraussetzung für die Erfüllung der sozialen und wirtschaftlichen Aufgaben der Werkstatt. Als ein erster Schritt wird es für unumgänglich angesehen, die berufliche Bildung im Berufsbildungsbereich auf generell zwei Jahre auszuweiten. Mittelfristig muss dieser Zeitraum auf mindestens drei Jahre ausgeweitet werden, um auch bei einem eventuellen Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt die Chancen auf Beschäftigung in einem geeigneten Rahmen zu erhöhen. Durch die Einbindung von F2- und F3-Lehrgängen (berufsbegleitende Bildungskurse ohne Abschlusszertifizierung i. S. v. Kaufmanns- oder Gesellenbriefen) könnte dieser Gesichtspunkt verbessert werden. Auch die Fortbildung der Fachkräfte in Werkstätten muss intensiviert werden, um sowohl den sozialen als auch den wirtschaftlichen Aufgaben der Werkstätten zu entsprechen.

Rechtliche Aspekte der Gemeinnützigkeit und der Ausgleichsabgabeverordnung behindern die Möglichkeiten der Werkstätten, den Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Erwerbswirtschaft Rechnung zu tragen (z. B. durch Schichtarbeit und Beschäftigung von zusätzlichen gewerblichen Kräften). Die Vorgaben der Abgabenordnung und die gemeinnützigkeitsrechtlichen Aspekte müssen bei den Anforderungen, welche die Erwerbswirtschaft bzw. Auftraggeber stellen, beachtet werden. Vor allem die Fragen der Zulässigkeit von Schichtarbeit und die Öffnung der Werkstatt für gewerbliche Zusatzkräfte unter dem Aspekt der Gewährung der Anrechnung auf die Ausgleichsabgabe sind Problemfelder. Insgesamt kann bei den jetzigen gesetzlichen Rahmenbedingungen die Annäherung an Industriebetriebe die Gefahr des Verlustes der Gemeinnützigkeit bergen.

Gesetzliche Rahmenbedingungen des Rentenrechts erschweren den Übergang auf den ersten Arbeitsmarkt. Die bestehenden Regelungen im Rentenrecht können dazu führen, dass Werkstattbeschäftigte ihre Rentenansprüche gefährden. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Werkstätten müssen durch verbesserte Organisation und Strukturen sowie durch Diversifikation die derzeitigen Einschränkungen aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen kompensieren. Ansatzpunkte für Werkstätten bei

der Beschaffung neuer Arbeit werden auch bei der internen Werkstattentwicklung gesehen. Durch verbesserte Organisation, Strukturveränderung, z. B. durch Qualitätsmanagement, können Nachteile, die durch die derzeitigen Rahmenbedingungen entstehen, zum Teil abgemildert werden. Durch die Vernetzung mit anderen Angeboten und die Diversifikation von Teilbereichen aber auch durch Gründung von bzw. Kooperation mit Integrationsprojekten, Bildungsstätten u. Ä., können die Aufgaben der Werkstätten zielorientierter erfüllt und der Zugang zu neuen Märkten erreicht werden.

Gesetzliche Rahmenbedingungen für Werkstätten unterscheiden sich innerhalb Europas teilweise deutlich in den beruflichen Rehabilitationskonzepten, des einbezogenen Personenkreises, der staatlichen Einflussnahme sowie der daraus resultierenden Leistungsfähigkeit und sind folglich nur bedingt vergleichbar.

Werkstätten für Behinderte sollen offensiv die Auftragsvergabe der öffentlichen Hand einfordern. Es wurde von Seiten der öffentlichen Hand darauf hingewiesen, dass die Kontaktaufnahme der Werkstätten mit der örtlichen Verwaltung notwendig ist, um eine Zusammenarbeit aufzubauen bzw. zu intensivieren. Insbesondere die öffentliche Auftragsvergabe berge noch Möglichkeiten für Werkstätten, Arbeit zu akquirieren.

Der Personalbedarf der Werkstätten stimmt nicht mit dem derzeitigen Stellschlüssel überein (z. B. Marketing- und Vertriebsexperten, insbesondere für den Absatz von Eigenprodukten), um marktwirtschaftlich agieren zu können.

Auch die Finanzstrukturen bzw. eingeschränkten finanziellen Ressourcen der Werkstatt können u. a. für die notwendige ergonomische Anpassung der Arbeitsplätze hinderlich sein und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit einschränken. Es ist daher ratsam, nicht nur unter dem Aspekt der Gesundheitsvorsorge und der Fürsorgepflicht der Werkstatt, Kontakt mit der Hauptfürsorgestelle aufzunehmen. Die Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Besonderheiten der Menschen mit Behinderungen zeigt auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten Wirkung.

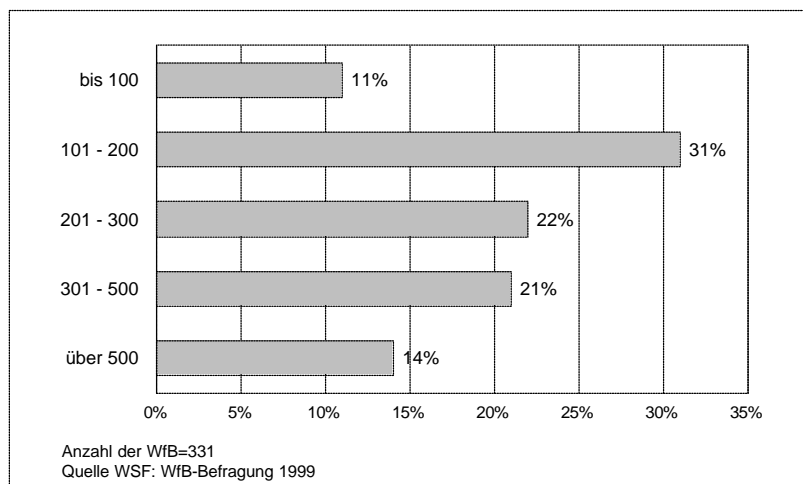
5. Ergebnisse der Basiserhebung

Ein zentraler Bestandteil der 1. Projektphase war die schriftliche Befragung der Werkstätten für Behinderte. Diese diente insbesondere dazu, detaillierte Informationen darüber zu erlangen, inwiefern die Werkstätten Probleme haben, ihre Mitarbeiter in ausreichendem Umfang mit Arbeit zu versorgen. In diesem Kontext wurde einerseits danach gefragt, mit welchen Problemen insbesondere im Bereich der Arbeitsbeschaffung sich die Werkstätten konfrontiert sehen; andererseits wurde untersucht, welche Maßnahmen die Werkstätten ergreifen, z. B. auf dem Feld der Akquisition, der Eigenproduktion, von Kooperationen bzw. des Marketings, um diesen Problemen erfolgreich entgegenzusteuern. Das Ziel der Analyse besteht darin, herauszuarbeiten, auf welche Ursachen die Probleme bei der Beschaffung von Aufträgen bzw. Arbeit zurückzuführen sind und ob durch geeignete Konzepte diese Probleme zu minimieren bzw. zu verhindern sind. Bei der folgenden Analyse wird eine Differenzierung nach den vier Haupttätigkeitsbereichen Lohnauftragsfertigung, Auftragsfertigung, Eigenfertigung und Dienstleistungen der WfB vorgenommen, um Aussagen darüber treffen zu können, auf welchen Betätigungsfeldern die Werkstätten die besten Zukunftsaussichten sehen.

5.1 Stichprobe, Rücklauf und Struktur der WfB

Im Rahmen der Erhebung wurden im Sommer 1999 rd. 650 Werkstätten für Behinderte angeschrieben - 480 aus Westdeutschland (74 %) und 170 aus Ostdeutschland (26 %). Inklusiv zweier Nachfassaktionen konnte ein Rücklauf von 54 % erzielt werden (351 auswertbare Fragebogen), wobei die Rücklaufquoten für West- und Ostdeutschland nahezu identisch waren. Da rund die Hälfte aller Werkstätten in Deutschland an dieser Befragung teilgenommen hat, sind die Befragungsergebnisse als repräsentativ zu bezeichnen, d. h., sie vermitteln einen Überblick über die derzeitige Situation der WfB in Deutschland.

**Abbildung 2: Struktur der Werkstätten nach Größenklassen
- Mitarbeiter mit Behinderungen -**



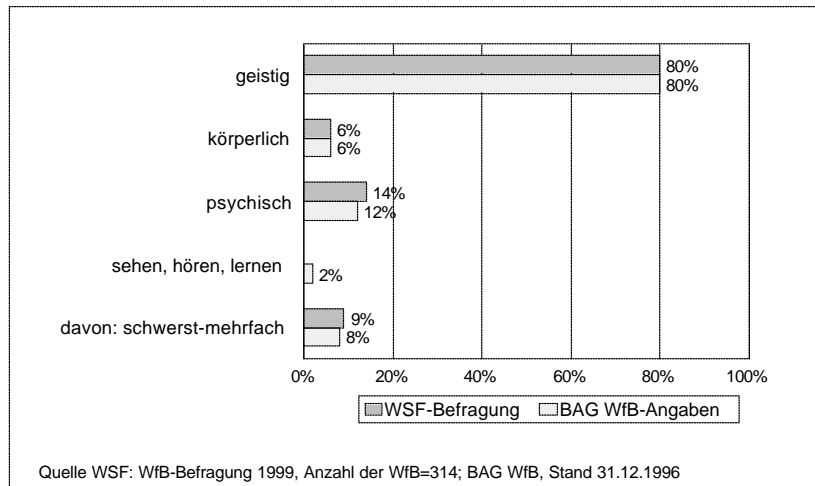
Hinsichtlich der Struktur der befragten WfB sind folgende Aussagen zu treffen: Über die Hälfte der Werkstätten beschäftigt zwischen 100 und 300 Mitarbeiter mit Behinderungen. Nur gut 10 % haben weniger als 100 Mitarbeiter, während rund ein Drittel der Werkstätten mehr als 300 Menschen mit Behinderungen beschäftigen. Deutliche Unterschiede bestehen hinsichtlich der Beschäftigtenzahlen der Werkstätten zwischen Ost- und Westdeutschland. Während in den alten Bundesländern die durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter mit Behinderungen je befragter Werkstatt bei 327 lag, sind es in den neuen Ländern nur 184. Werkstätten mit mehr als 300 Beschäftigten, die in Westdeutschland fast die Hälfte ausmachen, sind in Ostdeutschland mit knapp 8 % kaum vertreten.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird daher auch zu untersuchen sein, welchen Einfluss die unterschiedlichen Größenverhältnisse auf die Beschaffung von Arbeit, den Umfang der angebotenen Produkte, Leistungen und Dienste, die Möglichkeiten für das Eingehen von Kooperationen etc. haben. Nahezu identisch sind in beiden Teilen Deutschlands die Anteile der in den Werkstätten beschäftigten Mitarbeiter mit geistigen, körperlichen und psy-

chischen Behinderungen. Jeweils rund 80 % der Mitarbeiter weisen geistige Behinderungen auf, während nur etwa jeder 5. Mitarbeiter unter körperlichen oder psychischen Beeinträchtigungen leidet. Der Anteil der Mitarbeiter mit schwerst-mehrfachen Behinderungen liegt durchschnittlich unter 10 % (bei 9 % in den alten Ländern und bei 7 % in den neuen). Bezogen auf die Art der Behinderungen verfügen die WfB in Ost- und Westdeutschland in etwa über gleiche Voraussetzungen.

Vergleicht man die Daten der WSF- und BAG:WfB-Befragung, so stellt man fest, dass die Ergebnisse fast identisch sind (Seh-, Hör- und Lernbehinderungen wurden in der Erhebung nicht explizit abgefragt), wodurch die Repräsentativität der vorliegenden Ergebnisse nochmals bestätigt wird.

Abbildung 3: Mitarbeiter nach Art der Behinderungen



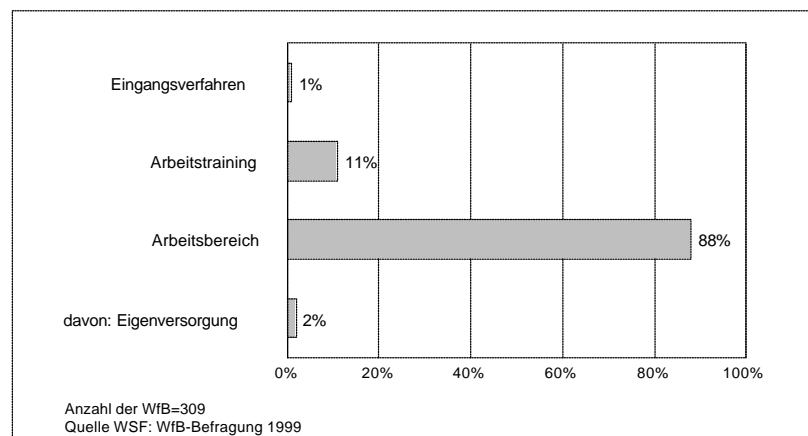
Der hohe Anteil an Mitarbeitern mit geistigen Behinderungen in den Werkstätten hat jedoch nicht zur Folge, dass sich körperliche, psychische bzw. schwerst-mehrfache Behinderungen auf einige wenige WfB konzentrieren. Vielmehr ist es die Regel, dass die Werkstätten Mitarbeiter mit unterschiedlichen Behinderungsarten beschäftigen und sich nur 23 % der Werkstätten

auf eine Gruppe von Mitarbeitern mit Behinderungen konzentrieren. Im Einzelnen stellt sich die Situation wie folgt dar:

- 45 % der WfB beschäftigen Mitarbeiter mit geistigen, körperlichen und psychischen Behinderungen
- 25 % beschäftigen Mitarbeiter mit geistigen und psychischen Behinderungen
- 16 % beschäftigen ausschließlich Mitarbeiter mit geistigen Behinderungen
- 7 % beschäftigen ausschließlich psychisch behinderte Mitarbeiter
- 7 % entfallen auf sonstige Gruppen, wie z. B. Mitarbeiter mit geistigen und körperlichen Behinderungen, nur körperliche Behinderungen etc.

Somit bleibt festzuhalten, dass mehr als drei Viertel aller Werkstätten Mitarbeiter mit unterschiedlichen Arten von Behinderungen beschäftigen.

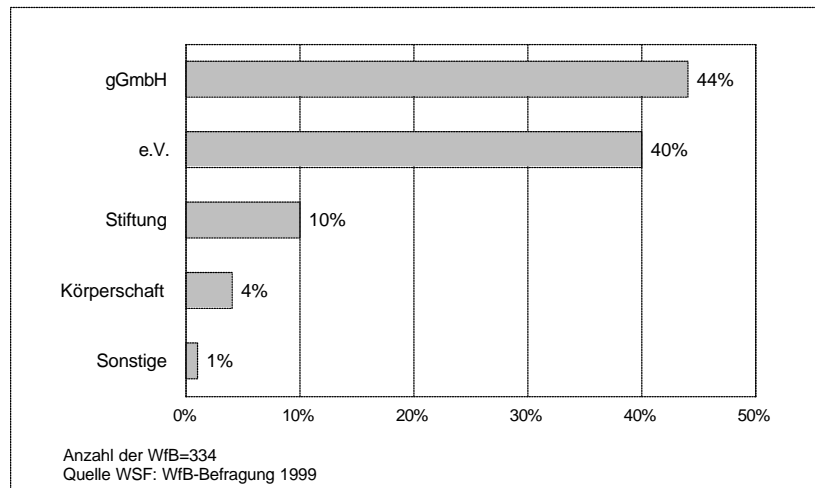
Abbildung 4: Anteil der Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen



In rund einem Drittel der WfB stehen Plätze für Eingangsverfahren zur Verfügung. Sowohl in den westdeutschen als auch in den ostdeutschen WfB sind knapp 90 % der Mitarbeiter mit Behinderungen im Arbeitsbereich tätig, rund 10 % absolvieren ein Arbeitstraining und nur ein Prozent durchläuft ein Eingangsverfahren.

Hinsichtlich der Rechtsform und der Träger der Werkstätten sind zwar auch gewisse Unterschiede zwischen den alten und den neuen Bundesländern festzustellen, jedoch sind diese nicht so gravierend wie bei der Beschäftigtengrößengruppe. Für Gesamtdeutschland ist zunächst festzuhalten, dass es sich bei über 80 % der Werkstätten um eine gemeinnützige GmbH oder einen eingetragenen Verein handelt. Dabei sind gGmbHs in den alten Bundesländern deutlich häufiger vertreten als in den neuen. Dafür überwiegt in Ostdeutschland der Anteil der eingetragenen Vereine mit 48 % gegenüber 35 % in Westdeutschland (vgl. Abb. 5). Die Anzahl der Werkstätten mit der Rechtsform einer gGmbH hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen und gewinnt weiterhin an Bedeutung.

Abbildung 5: Verteilung der Werkstätten nach der Rechtsform

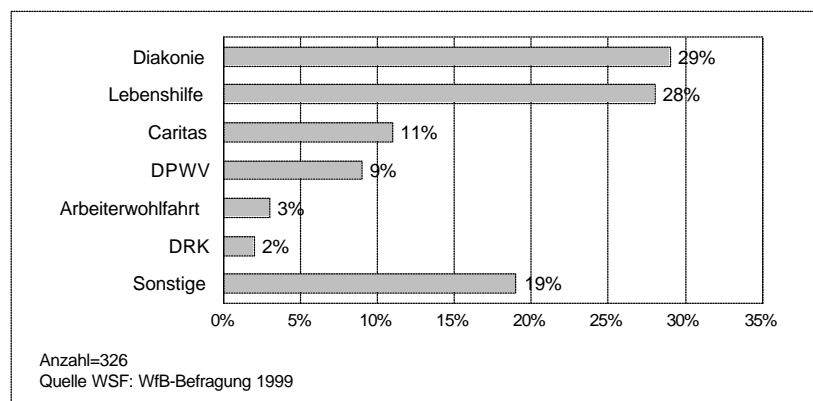


Bei den Trägern der WfB handelt es sich mehrheitlich um diakonische (29 %) oder um Einrichtungen der Lebenshilfe (28 %). Andere Träger wie z. B. die Caritas folgen erst mit deutlichem Abstand (11 %).

Auffällig ist in Ostdeutschland der sehr hohe Anteil der Diakonie, die in über 40 % aller Werkstätten der Träger ist. Der Vergleichswert für die alten Länder liegt bei nur 24 %. Dafür tritt in den neuen Ländern der DPWV (Deut-

scher Paritätischer Wohlfahrtsverband) als Träger bisher kaum in Erscheinung (3 %); in den alten Ländern ist er immerhin bei jeder neunten WfB der Träger (vgl. Abb. 6). Diese Ergebnisse spiegeln allerdings nicht unbedingt die Realität wider, da viele Werkstätten nur ihren Hauptträger angegeben haben, jedoch überwiegend mehrere, vor allem kommunale Träger, für die Werkstätten zuständig sind.

Abbildung 6: Anteil der Werkstätten nach Trägerschaft



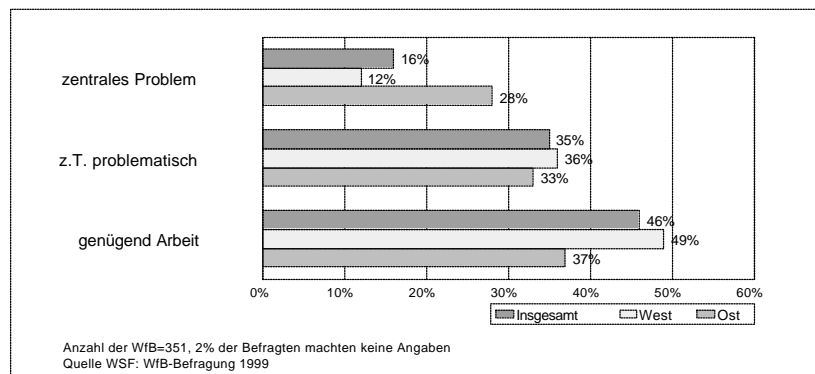
5.2 Beschaffung von Arbeit

Die zentrale Untersuchungsfrage, ob in den Werkstätten ausreichend Arbeit vorhanden ist, konnten gegenwärtig noch rund 46 % der Werkstätten mit „ja“ beantworten. Zukünftig gehen jedoch nur 17 % der Werkstätten davon aus, ausreichend Arbeit für ihre Mitarbeiter beschaffen zu können. Umgekehrt stellt die Arbeitsbeschaffung derzeit nur für 16 % der WfB ein zentrales Problem dar, jedoch geht rund ein Drittel der Befragten davon aus, dass die Arbeitsbeschaffung zukünftig ein zentrales Problem darstellen wird.

Deutliche Unterschiede hinsichtlich der Arbeitsbeschaffung sowohl gegenwärtig als auch in Zukunft charakterisieren die Situation der WfB in West- und Ostdeutschland. Während nahezu die Hälfte der westdeutschen Werkstätten (49 %) angaben, zurzeit ausreichend Arbeit zu haben und nur 12 % in

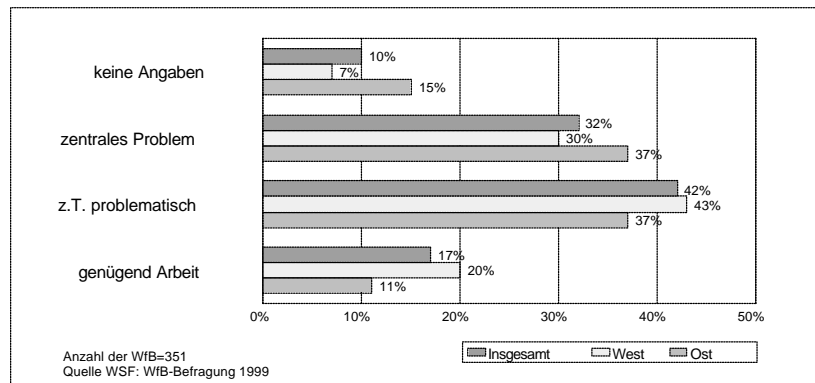
der Arbeitsbeschaffung ein zentrales Problem sahen, lagen die entsprechenden Werte der ostdeutschen Werkstätten bei 37 % (für genügend Arbeit) und bei 28 % (für zentrales Problem). Auch im Hinblick auf die zukünftigen Erwartungen bleiben die Unterschiede der WfB in den alten und neuen Ländern weiterhin bestehen. Ausreichend Arbeit erwarten 20 % der westdeutschen und nur 11 % der ostdeutschen Werkstätten. Zum zentralen Problem wird nach Einschätzung der Befragten die Arbeitsbeschaffung bei 30 % der Werkstätten in den alten und bei 37 % der Werkstätten in den neuen Ländern.

Abbildung 7: Aktuelle Probleme bei der Arbeitsbeschaffung



Trotz eines in Zukunft wahrscheinlich wieder steigenden Wirtschaftswachstums und zurückgehender Arbeitslosenzahlen erwarten nur noch 17 % der Werkstätten, ihren Mitarbeitern in Zukunft genügend Arbeit anbieten zu können. Diese Ergebnisse stehen jedoch im krassen Widerspruch zur Selbsteinschätzung der WfB bezüglich ihrer Wettbewerbsfähigkeit und damit in Zusammenhang stehender Determinanten. Solche Widersprüche kennzeichnen die gesamte Untersuchung, d. h., man nimmt zwar die generelle Bedrohung wahr, ist jedoch vielfach nicht bereit, die Ursachen für eine sich verschlechternde Situation auch im eigenen Hause zu suchen.

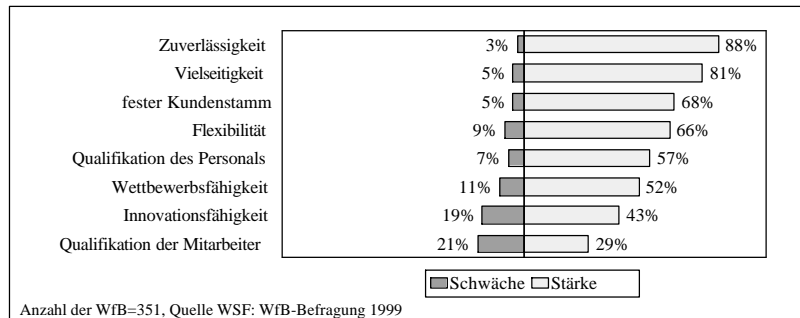
Abbildung 8: Zukünftige Erwartung zum Angebot an ausreichender Arbeit



Wie aus Abbildung 9 zu erkennen ist, werden die aufgeführten Eigenschaften überwiegend als Stärken der WfB eingeschätzt. Betrachtet man die Wettbewerbsfähigkeit, die relativ weit unten in der Skala der Stärken eingestuft wird, so stellt man bei einer differenzierten Auswertung fest, dass 44 % der Werkstätten, bei denen derzeit zentrale Probleme bei der Arbeitsbeschaffung bestehen, angeben, Wettbewerbsfähigkeit sei eine Stärke der WfB (Schwäche 14 %). Hier stellt sich die Frage, wie eine starke Wettbewerbsfähigkeit in Einklang mit leeren Auftragsbüchern gebracht werden kann bzw. welche Zielgrößen zur Messung von Wettbewerbsfähigkeit herangezogen werden. Unseres Erachtens liegt hier eine Selbstüberschätzung einzelner Werkstätten vor.

Ferner ist festzustellen, dass die Größe einer WfB keinen nennenswerten Einfluss auf die Beschaffung von Arbeit hat. Wie bereits erwähnt, gaben 46 % der WfB an, derzeit über genügend Arbeit zu verfügen; je nach Größenklasse schwankte der Wert zwischen 44 % und 50 %, d. h., die Unterschiede sind als nicht signifikant zu bezeichnen. Ähnlich stellt sich auch die Situation hinsichtlich der zukünftigen Erwartungen dar. Abgesehen von den WfB mit weniger als 100 Mitarbeitern mit Behinderungen (Fallzahl beträgt allerdings nur 38), schwankten die Werte der ausreichenden Arbeitsauslastung für die einzelnen Größenklassen nur um maximal 3 Prozentpunkte um den Gesamtwert von 17 %.

Abbildung 9: Einschätzung der Stärken und Schwächen



Demgegenüber ist aber ein Zusammenhang zwischen dem Anteil des Personals im Verhältnis zu den Mitarbeitern und der Einschätzung, ob derzeit genügend Arbeit vorhanden ist und auch in Zukunft vorhanden sein wird, erkennbar. Je höher der Anteil des Personals desto geringer ist das Problem der Arbeitsbeschaffung (vgl. Übersicht 2). Dieser Befund gilt im gleichen Maße für west- sowie für ostdeutsche Werkstätten.

In Werkstätten, in denen der Anteil des Personals unter 15 % liegt, verfügen gegenwärtig nur 26 % über ausreichend Arbeit und für 30 % stellt die Arbeitsbeschaffung ein zentrales Problem dar. Umgekehrt sieht das Verhältnis bei den Werkstätten aus, in denen mehr als ein Viertel der Mitarbeiter keine Behinderungen aufweist. Fast 60 % haben gegenwärtig ausreichend Arbeit für ihre Mitarbeiter und für gerade einmal 7 % stellt die Arbeitsbeschaffung ein gravierendes Problem dar. Auch im Hinblick auf die zukünftigen Erwartungen ändert sich nichts an dieser Situation. Bei den Werkstätten mit einem niedrigen Anteil an Personal (unter 15 %) geht lediglich eine von 47 davon aus, dass sie auch in Zukunft ihre Mitarbeiter mit ausreichend Arbeit versorgen kann, fast 40 % sehen hierin ein zentrales Problem. Werkstätten mit einem über 25 %igen Anteil an Personal erwarten jeweils zu 26 % keine bzw. keine sehr großen Probleme bei der Beschaffung von Arbeit.

Übersicht 2: Auslastung der Mitarbeiter in Werkstätten mit Arbeit insgesamt

Anteil des Personals:	bis zu 15 %	16 %-25 %	über 25 %
<i>Arbeitsbeschaffung heute:</i>			
keine Angabe	4 %	2 %	-
zentrales Problem	30 %	17 %	7 %
zum Teil problematisch	40 %	36 %	33 %
genügend Arbeit vorhanden	26 %	45 %	59 %
<i>Arbeitsbeschaffung zukünftig:</i>			
keine Angabe	17 %	8 %	7 %
zentrales Problem	38 %	35 %	26 %
zum Teil problematisch	43 %	41 %	41 %
genügend Arbeit vorhanden	2 %	17 %	26 %

Die Rechtsform der Werkstätten hat hingegen keinen nennenswerten Einfluss auf die Versorgung der Mitarbeiter mit ausreichend Arbeit. Zwar sind die Werkstätten, die die Rechtsform einer gGmbH haben, besser ausgelastet (52 % haben genügend Arbeit) als die eingetragenen Vereine (43 % gaben an, über ausreichend Arbeit zu verfügen), jedoch liegt der Anteil der gGmbHs, für die die Arbeitsbeschaffung ein zentrales Problem darstellt, mit 17 % knapp über der der eingetragenen Vereine mit 16 %. Diesen Ergebnissen zufolge ist die Rechtsform kein entscheidendes Kriterium für die Erfolgsaussichten der Werkstätten für Behinderte.

Zwischenfazit

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das Problem der Arbeitsbeschaffung der WfB zum einen vom wirtschaftlichen Umfeld - in Ostdeutschland, wo die wirtschaftliche Situation eindeutig schlechter ist als im Westen, haben die WfB deutlich größere Probleme ihre Mitarbeiter mit ausreichend Arbeit zu versorgen - und zum anderen von der Höhe des Anteils des Personals abhängt. D. h., je mehr Beschäftigte ohne Behinderungen in einer Werkstatt arbeiten, je höher die Betreuungsintensität der Mitarbeiter und je höher das Akquisitionspotenzial ist, desto leichter fällt es den WfB, ausreichend Arbeit zu beschaffen. Nach den Ergebnissen der Befragung haben die

Größe der Werkstatt sowie deren Rechtsform dagegen keinen nennenswerten Einfluss auf den Bereich der Arbeitsbeschaffung.

5.3 Personelle und technische Auslastung der Werkstätten

Im Folgenden wird beschrieben, in welchem Umfang die Werkstätten derzeit ihre personellen (hier: Personal und Mitarbeiter) und technischen Kapazitäten auslasten können. Dabei soll auf den Bereich der Auftragsfertigung einerseits und der Eigenproduktion sowie das Angebot an Dienstleistungen andererseits eingegangen werden.

Insgesamt gaben 42 % der Werkstätten an, personell zu 100 % ausgelastet zu sein. Dieser Wert steht im Einklang mit den Ergebnissen aus Frage 1, wonach 46 % der Befragten angaben, dass sie zurzeit über genügend Arbeit für ihre Mitarbeiter verfügen. Ähnlich stringent sieht es auch im problematischen Bereich aus. 16 % der WfB berichteten, dass die Arbeitsbeschaffung für sie ein zentrales Problem darstellt, was in etwa dem 20%igen Anteil an Werkstätten entspricht, deren personeller Auslastungsgrad derzeit bei unter 80 % liegt. Insgesamt lag der personelle Auslastungsgrad bei durchschnittlich 91 %.

Die geringsten Probleme ihre Mitarbeiter mit ausreichend Arbeit zu versorgen, haben die Werkstätten im Bereich der Dienstleistungen. Gut 60 % gaben an, dass ihr Personal zu 100 % ausgelastet ist. Dies ist nicht überraschend, da sich das Betätigungsfeld vieler Werkstätten im Bereich der Dienstleistungen auf den so genannten Niedriglohnssektor wie z. B. Landschafts- und Gartenbau, Wäschereien etc. konzentriert, in denen die zu verrichtenden Arbeiten keine besonderen Qualifikationen oder Fähigkeiten erfordern. Ausschlaggebendes Kriterium für die Wettbewerbsfähigkeit in diesem Dienstleistungssegment ist vor allem der Preis. Auf diesem Gebiet dürften die Werkstätten gegenüber Unternehmen aus der freien Wirtschaft konkurrenzfähig sein, da sie mit Ausnahme von grenznahen Regionen „nur“ dem Preisdruck inländischer Anbieter ausgesetzt sind.

Die größten Probleme zeichnen sich im Bereich der Herstellung von Eigenprodukten ab. Fast ein Viertel der in diesem Bereich tätigen Werkstätten gab

an, dass ihr personeller Auslastungsgrad unter 60 % liegt. Die Ursachen hierfür liegen u. a. in der schlechten finanziellen Ausstattung der Werkstätten, z. B. fehlt es häufig an Investitionskapital – dieses Argument wird immerhin von 52 % der befragten Werkstätten angegeben. Erschwerend kommt hinzu, dass sie insbesondere bei einfachen Gebrauchsgütern (z. B. einfaches Spielzeug, Kerzen, in Handarbeit gefertigte Waren) in einem Segment produzieren, in dem verstärkt Produkte aus Niedriglohnländern Osteuropas und Asiens auf den Markt drängen. D. h., mit der Herstellung von einfachen Produkten werden die Werkstätten kaum eine Chance haben, am Markt zu überleben.

Die personelle Auslastung im Bereich der Auftragsfertigung bzw. der Lohnauftragsfertigung ist im Vergleich zu den anderen Bereichen als durchschnittlich zu bezeichnen. Da nur 14 % der Werkstätten einen zu hohen Anteil an Auftragsarbeiten als problematisch ansehen und fast zwei Drittel nicht von wenigen Großkunden abhängig sind, erweist sich die Auftragsfertigung gegenwärtig als (noch) wenig problematisch.

Übersicht 3: Durchschnittlicher Auslastungsgrad der WfB nach Produktionsbereichen

	durchschnittliche personelle Auslastung	durchschnittliche technische Auslastung
Auslastung insgesamt	91 %	82 %
- Lohnauftragsfertigung	90 %	83 %
- Auftragsfertigung	88 %	80 %
- Eigenfertigung	75 %	67 %
- Dienstleistungen	94 %	87 %

Bei der technischen Auslastung ist zu konstatieren, dass diese insgesamt deutlich geringer ausfällt als die personelle. Während wie bereits erwähnt, die personelle Auslastung im Durchschnitt 91 % beträgt, ist bei der technischen mit 82 % ein Anteil zu verzeichnen, der fast 10 Prozentpunkte niedriger ausfällt. In der Industrie lag die technische Auslastung 1997 bei rd. 87 %. Die technische Auslastung entspricht auf niedrigerem Niveau exakt

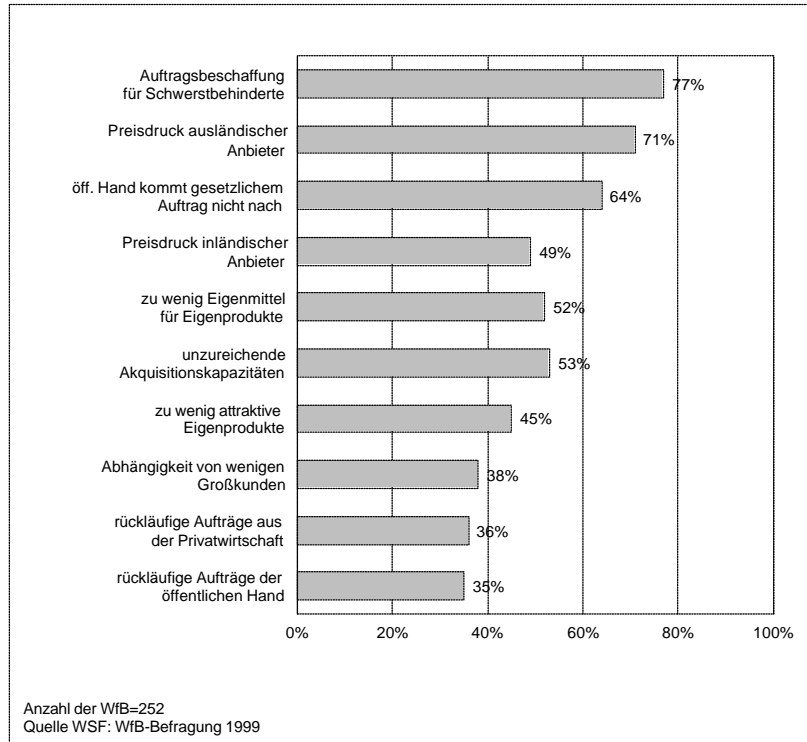
der der personellen Auslastung bezogen auf die einzelnen Produktionsbereiche. Eine größere technische Auslastung wäre z. B. durch Einführung einer zweiten Schicht für Tätigkeitsfelder, die an die Kapazitätsgrenze stoßen, zu realisieren bzw. durch Mehrarbeit oder mehr Beschäftigte.

5.4 Zentrale Probleme der Werkstätten bei der Beschaffung von Arbeit

Als größtes Problem wurde von den WfB die Auftragsbeschaffung einfacher Tätigkeiten für Schwerstbehinderte genannt, und zwar von 77 % aller Werkstätten (Basis: Werkstätten, die Probleme bei der Arbeitsbeschaffung hatten). Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, da insbesondere im Bereich der Auftragsfertigung bzw. Lohnauftragsfertigung die WfB mit dem allgemein rasanten technischen Fortschritt mithalten müssen, um ihre überwiegend aus der Industrie stammenden Kunden zufrieden zu stellen. D. h., die Werkstätten sind einem ähnlichen Preis- oder Rationalisierungsdruck ausgesetzt, wie Unternehmen aus der freien Wirtschaft. Folglich wird es immer schwieriger, einfache Tätigkeiten von Menschen mit schwersten Behinderungen verrichten zu lassen, die schneller und kostengünstiger von Maschinen produziert werden können.

Zu diesen Ausführungen passt auch, dass „Preisdruck ausländischer Anbieter“ und „Preisdruck inländischer Anbieter“ an 2. Stelle mit 71 % bzw. an 6. Stelle mit 49 % besonders häufig als Probleme bei der Beschaffung von Arbeit genannt wurden. Darüber hinaus wurde von diesen WfB mit 64 % ins Feld geführt, dass die öffentliche Hand ihrem Auftrag, vorrangig Arbeit an soziale Betriebe zu vergeben, nicht genügend gerecht werde. Arbeit an die sozialen Betriebe zu vergeben. Auch wenn die knappen Kassen der öffentlichen Haushalte für die zu geringe Auftragsvergabe an soziale Betriebe mit ausschlaggebend sind, kann dies nicht als Entschuldigung gelten. Denn wenn der öffentliche Sektor hier keine Vorbildfunktion einnimmt, kann man auch nicht ein stärkeres Engagement von der privaten Wirtschaft einklagen.

Abbildung 10: Zentrale Probleme bei der Beschaffung von Arbeit



Die geringe finanzielle Autonomie der Werkstätten stellt ein weiteres Problem bei der Beschaffung von ausreichend Arbeit dar. Nennungen wie zu wenig Eigenmittel für Eigenprodukte, unzureichende Akquisitionskapazitäten, zu wenig attraktive Eigenprodukte, die jeweils von rund 50 % der Werkstätten genannt wurden, die Probleme bei der Beschaffung von ausreichend Arbeit haben, lassen darauf schließen, dass eine bessere finanzielle Ausstattung sowie mehr Finanzautonomie die Auftragslage merklich verbessern könnte. Des Weiteren werden rückläufige Aufträge der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand von jeweils gut einem Drittel der Befragten als großes Problem genannt. Die Entwicklung und Ausweitung bereits angebotener markt-

fähiger Eigenprodukte könnte der Abhängigkeit von rückläufigen Aufträgen entgegenwirken.

Auch wenn die ostdeutschen Werkstätten deutlich größere Probleme haben, ihre Mitarbeiter mit Arbeit zu versorgen, so ist hinsichtlich der Ursachen kein nennenswerter Unterschied zu den westdeutschen Werkstätten festzustellen. Vergleicht man die fünf am meist genannten Probleme miteinander, so ist eine weitgehende Übereinstimmung zu konstatieren:

Übersicht 4: Problemschwerpunkte differenziert nach Ost- und Westdeutschland

<i>Westdeutschland</i>	
1. Auftragsbeschaffung einfachster Arbeiten für Schwerstbehinderte	80 %
2. Preisdruck ausländischer Anbieter	77 %
3. Öffentliche Hand kommt Auftrag, Arbeit an soziale Betriebe zu vergeben, nicht genug nach	64 %
4. Preisdruck inländischer Anbieter	52 %
5. Unzureichende Akquisitionskapazitäten	52 %
<i>Ostdeutschland</i>	
1. Auftragsbeschaffung einfachster Arbeiten für Schwerstbehinderte	68 %
2. Öffentliche Hand kommt Auftrag, Arbeit an soziale Betriebe zu vergeben, nicht genug nach	62 %
3. Zu wenig Finanzmittel für die Entwicklung von Eigenprodukten	57 %
4. Preisdruck ausländischer Anbieter	55 %
5. Unzureichende Akquisitionskapazitäten	55 %

5.5 Maßnahmen der Werkstätten zur Verbesserung der Auftragslage

Im Wesentlichen zielten zwei Fragen darauf ab, zu erfassen, welche Maßnahmen die Werkstätten ergreifen, damit ihre Mitarbeiter genug Arbeit haben. Während es sich bei der einen Frage um eine geschlossene, d. h., mit

Antwortvorgaben versehen, handelt, die auf gegenwärtige und zukünftige Maßnahmen abzielt, wurden die Anstrengungen in der Vergangenheit in einer anderen Frage „offen“, d. h., ohne Antwortvorgabe abgefragt. Die Ergebnisse dieser beiden Fragen stehen z. T. im deutlichen Widerspruch zueinander.

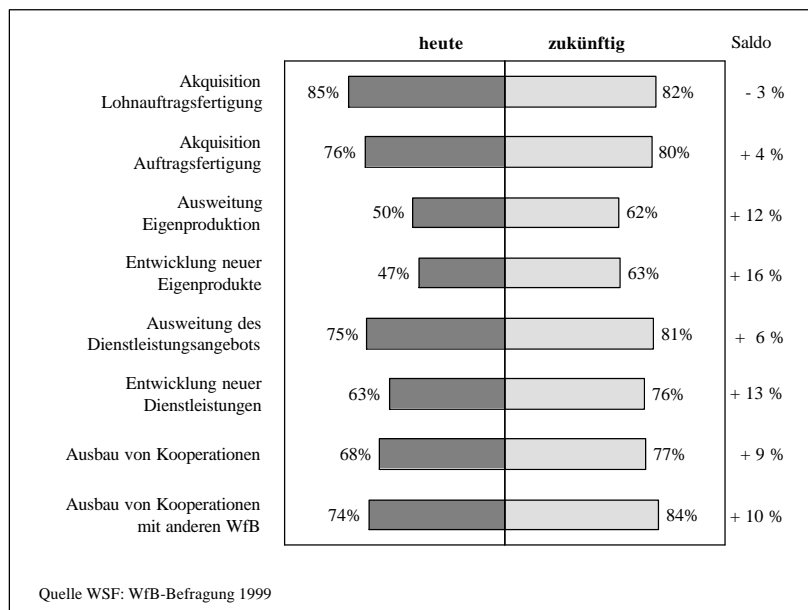
Beispielsweise stufen über 80 % der Werkstätten die Akquisition von Lohnauftragsfertigung derzeit und auch zukünftig als sehr wichtig ein (85 % gegenwärtig und 82 % in Zukunft). Dem stehen gerade einmal 17 % der Werkstätten gegenüber, die konkrete Angaben dazu gemacht haben, welche Aktivitäten sie in der Vergangenheit unternommen haben, um ihre Auftragslage zu verbessern.

Diese in dem Beispiel geschilderte Diskrepanz, die sich u. a. auch bei Maßnahmen bzw. Anstrengungen im Bereich der Entwicklung neuer Eigenprodukte und Dienstleistungen sowie im Bereich von Aus- bzw. Aufbau von Kooperationen mit anderen WfB manifestiert, ist in diesem Ausmaß nicht auf methodische Ursachen (geschlossene Frage versus offene Frage) zurückzuführen. Es drängt sich daher die Vermutung auf, dass zahlreiche Werkstätten die in Frage 12 vorgegebenen Maßnahmen zwar für „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ halten, diese jedoch selbst bisher nicht durchführen. Daher wird sich die Analyse im Folgenden darauf konzentrieren, in welchem Umfang einzelne Maßnahmen zukünftig gegenüber heute an Bedeutung gewinnen. Anschließend wird dann analysiert, auf welchen Feldern die zentralen Aktivitäten der Werkstätten liegen, um ihre wirtschaftliche Situation zu verbessern.

Nach Angaben der befragten Werkstätten werden zukünftig insbesondere die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen von zentraler Bedeutung sein, um die Mitarbeiter in den WfB mit ausreichend Arbeit zu versorgen. Der Zuwachs an Werkstätten, die diese Entwicklungen zukünftig gegenüber heute für sehr wichtig halten, beträgt 16 Prozentpunkte bei den Eigenprodukten und 13 Prozentpunkte bei den Dienstleistungen. Außerdem werden die Ausweitung der Eigenproduktion (Zuwachs 12 Prozentpunkte) sowie der Ausbau von Kooperationen (Zuwachs 10 Prozentpunkte) für die Schaffung von Arbeit zukünftig immer wichtiger werden. Einzig die Akquisition im

Bereich der Lohnauftragsfertigung ist nach Ansicht der Befragten zukünftig weniger wichtig (Rückgang um drei Prozentpunkte). Demgegenüber wird die Akquisition im Bereich der Auftragsfertigung noch leicht an Bedeutung gewinnen (Zuwachs um vier Prozentpunkte).

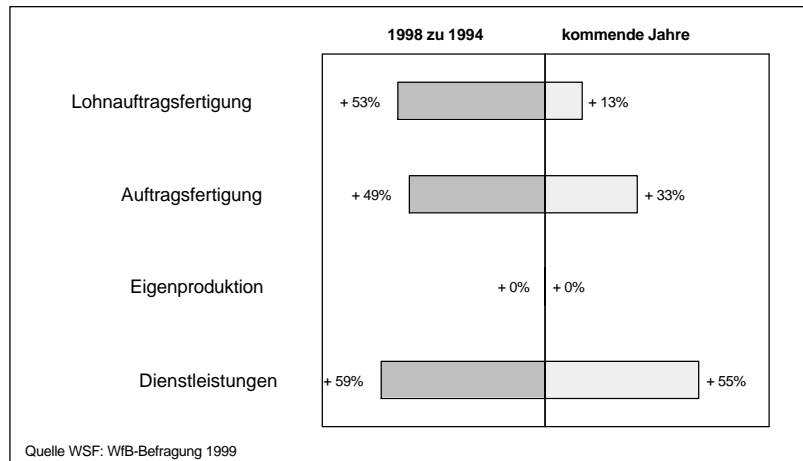
Abbildung 11: Maßnahmen zur besseren Versorgung der Mitarbeiter mit ausreichend Arbeit



Diese Einschätzung deckt sich auch mit den Umsatzerwartungen der Werkstätten in den kommenden Jahren (vgl. Abb. 12). Zwar erwarten noch 37 % der Werkstätten auf dem Gebiet der Lohnauftragsfertigung einen Umsatzzuwachs, jedoch rechnen 24 % (Saldo +13) mit rückläufigen Entwicklungen. Positiver sind die Einschätzungen bei der Auftragsfertigung; der Saldo von Werkstätten, die mit einer positiven Entwicklung rechnen, gegenüber denen, die Umsatzeinbußen erwarten, liegt bei + 33. Diese Ergebnisse lassen zwar einerseits vermuten, dass ein Teil der Werkstätten die Zeichen der Zeit erkannt hat und neue Chancen bewusst aufnimmt - Stichworte: Outsourcing, Lean-Production bei (potenziellen) Kunden, jedoch lassen die Befunde ande-

rerseits aber auch erkennen, dass ein beachtlicher Teil der WfB auf den Status quo setzt bzw. insbesondere im Bereich der Lohnauftragsfertigung eine viel zu optimistische Sichtweise hat.

Abbildung 12: Saldenvergleich der Umsatzentwicklung zwischen 1998 und 1994 gegenüber den erwarteten Entwicklungen in den kommenden Jahren – Anteile der Werkstätten



Die Tatsache, dass 37 % der befragten WfB im Bereich der Lohnauftragsfertigung zukünftig von einer positiven Umsatzentwicklung ausgehen und 82 % der Meinung sind, Akquisition im Bereich der Lohnauftragsfertigung könne auch zukünftig entscheidend dazu beitragen, ihre Mitarbeiter mit ausreichend Arbeit zu versorgen, weist jedoch auf eine Fehleinschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklungen hin. Lohnauftragsarbeiten werden weiter an Bedeutung verlieren, dagegen werden Arbeiten der Auftragsfertigung zunehmend mit Komplettlösungen, also z. B. Materialeinkauf sowie Übernahme der Logistik etc. nachgefragt, so dass es teilweise auch zu einer Vermischung von Auftragsfertigung und Dienstleistungen kommt.

Das teilweise Festhalten am Status quo lässt sich auch daran festmachen, dass Entwicklungen der letzten vier Jahre in die Zukunft projiziert werden. Die Umsatzerwartungen der Dienstleistungen und Eigenprodukte sind mehr

oder weniger identisch mit den Entwicklungen der Vergangenheit. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass der Saldo der Werkstätten, die glauben, dass in Zukunft Eigenprodukte Umsatzeinbußen haben, genauso groß ist wie bei den WfB, die eine positive Umsatzentwicklung erwarten. Lediglich im Bereich der Lohnauftragsfertigung erwarten die WfB zukünftig eine deutlich geringere positive Entwicklung, wobei auch hier per Saldo nach wie vor von einer positiven Umsatzentwicklung ausgegangen wird. Auch im Bereich der Auftragsfertigung ist die Erwartungshaltung hinsichtlich der Umsätze nicht mehr ganz so positiv (46 % der WfB erwarten Umsatzzuwächse gegenüber 57 % derer, die in den vergangenen vier Jahren positive Umsätze zu verzeichnen hatten), jedoch fällt der Saldo der WfB, die ein Umsatzplus erwarten, mit über 33 Prozentpunkten nach wie vor hoch aus.

Die insgesamt recht positiven Einschätzungen der WfB in Bezug auf (Lohn-) Auftragsfertigung dürften u. a. auch darauf zurückzuführen sein, dass sie ihre Anstrengungen auf diese Bereiche konzentrieren, während insbesondere die Eigenproduktion eher ein Schattendasein führt.

Die Tatsache, dass die WfB in der jüngeren Vergangenheit einen Großteil ihrer Aktivitäten auf den Bereich der Auftragsfertigung konzentrierten, lässt darauf schließen, dass zumindest mittelfristig ein stärkeres Umschwenken auf Eigenproduktion vielfach nicht zu erwarten ist. Die Dienstleistungen haben dagegen an Bedeutung gewonnen, hier hatten die meisten Werkstätten ein Umsatzplus erzielt und auch der Saldo der Werkstätten, die in der Zukunft mit einer Umsatzsteigerung rechnen, ist mit 55 % mit deutlichem Abstand am höchsten (vgl. Abb. 12).

Wie bereits oben ausgeführt, waren die Bemühungen der Werkstätten zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Situation in der Vergangenheit von höchst unterschiedlicher Intensität. Reduziert man diese Maßnahmen auf den „harten Kern“, also solche Anstrengungen, die tatsächlich Substanz hatten, dann stellt sich die Situation wesentlich kritischer dar. In der folgenden Übersicht 5 wird dargestellt, wo solche tiefgreifenden Aktivitäten stattgefunden haben.

Insbesondere Marketingmaßnahmen werden sehr selten von den Werkstätten erwähnt. Gerade einmal 3 % aller Werkstätten haben für die Verbesserung der Auftragslage bei den Eigenprodukten angegeben, in den letzten Jahren gezielte Marketingstrategien eingesetzt zu haben. Es wird deutlich, dass die bereits 1990 von Prof. Arnold verfasste Studie zur Marketing-Konzeption der WfB¹² kaum an Aktualität verloren hat. In diesem Forschungsbericht kommt Prof. Arnold nach umfangreichen Primär- und Sekundäranalysen zu dem Ergebnis: „Kernbereiche der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik der WfB weisen erhebliche Gestaltungsmängel auf.“¹³

Übersicht 5: Anstrengungen der Werkstätten zur Verbesserung der Auftragslage - offene Fragestellung, in vH der WfB

	Eigen- produktion	Dienst- leistungen	Lohn- fertigung	Auftrags- fertigung
- Qualitätssicherung	2	4	29	31
- Investitionen in moderne Produktionsanlagen	2	2	21	26
- Einführung neuer Fertigungsbereiche	2	3	21	24
- Außendienst	5	5	13	12
- Qualitätsmanagement	5	6	11	11
- ISO-Zertifizierung	5	5	10	9
- Marketing	3	1	2	2

In den letzten zehn Jahren hat sich die Kommunikationspolitik durch den verstärkten Einsatz elektronischer Medien wesentlich verändert. Werkstätten nutzen jedoch insbesondere das Internet nicht in dem Rahmen, wie es Unternehmen gleicher Größe aus der Privatwirtschaft anwenden.

¹² Arnold, Ulli: Entwicklung einer Marketing-Konzeption für Werkstätten für Behinderte; Herausgeber: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn, 1990.

¹³ ebenda, S. 117

Auch für die Produktpolitik gilt, dass Werkstätten aufgrund von hohen Kosten sehr häufig keine Marktbeobachtung respektive Marktforschung durchführen, um Marktnischen zu identifizieren. Im Stellenplan von WfB sind solche Arbeitsplätze nicht vorgesehen und müssen über Gewinne finanziert werden. Obwohl Investitionen in diesem Bereich zukünftig mehr Ertrag versprechen, unterbleiben diese oft trotzdem, was sich auf mangelndes unternehmerisches Handeln zurückführen lässt.

Die Preispolitik weist auch heute noch erhebliche Mängel auf, da viele Werkstätten über keine Kostenkalkulationssysteme bzw. keine Kontrollmechanismen der Kostenrechnung verfügen. In der Kooperationspolitik sind seit der Gründung der insgesamt sechs Genossenschaften der Werkstätten einige Fortschritte zu verzeichnen, jedoch sind die Kooperationsmöglichkeiten in vielen Bereichen noch lange nicht ausgeschöpft (vgl. Kapitel 9).

5.6 Verteilung des Umsatzes auf die wichtigsten Abnehmergruppen

Dass Eigenprodukte in der Vergangenheit in den WfB eine untergeordnete Rolle spielten, wird auch durch die Konzentration der Abnehmer auf Industriekunden untermauert. Vertrieben werden Eigenprodukte üblicherweise über den Handel bzw. direkt an den Endverbraucher. Wie aus der Tabelle 4 hervorgeht, machen die Umsätze mit der Industrie bei den WfB durchschnittlich fast 60 % aus, während kein anderer Bereich einen Umsatzanteil zu verbuchen hat, der die 10 %-Marke übertrifft.

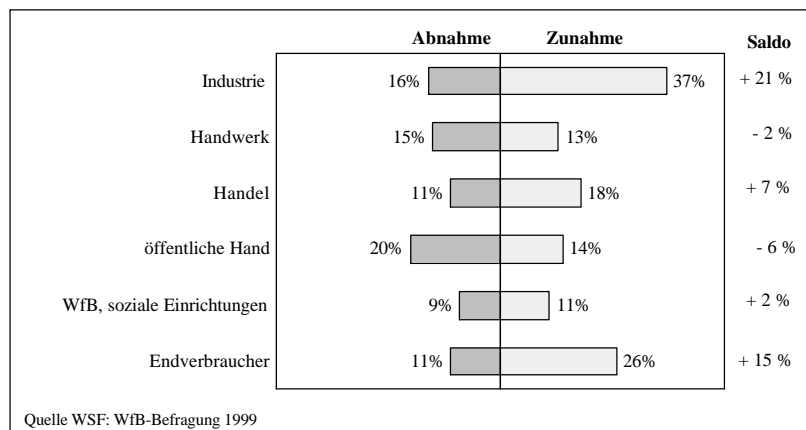
Der etwas geringere Umsatzanteil der ostdeutschen WfB mit der Industrie ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass dieser Sektor in den letzten 10 Jahren stark an Bedeutung verloren hat und somit in weit geringerem Umfang als Auftraggeber in Frage kommt als in den alten Ländern.

Tabelle 4: Durchschnittliche Verteilung des Umsatzes der WfB auf Abnehmergruppen

	Deutschland	West	Ost
Industrie	59 %	62 %	50 %
Handwerk	8 %	7 %	11 %
Handel	8 %	8 %	5 %
Öffentliche Hand	7 %	5 %	11 %
Endverbraucher	9 %	9 %	11 %
WfB, soziale Einrichtungen	7 %	6 %	8 %
Sonstige	2 %	2 %	4 %

Was die zukünftigen Umsatzerwartungen der WfB betrifft, so sind zwischen Ost- und Westdeutschland keine nennenswerten Unterschiede auszumachen. Nach wie vor setzen die WfB darauf, einen Großteil ihrer Geschäfte mit der Industrie abzuwickeln. Die Industrie aber ist v. a. für die (Lohn-)Auftragsfertigung Zielgruppe der Aktivitäten. Allerdings durch zunehmende Outsourcing-Maßnahmen der Industrie könnte diese Abnehmergruppe auch für Dienstleistungsangebote an Bedeutung gewinnen.

Abbildung 13: Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Umsatzes der WfB nach Abnehmergruppen - Anteile der WfB in Prozent -



Die prognostizierten Umsatzzuwächse im Bereich des Handels stehen im Widerspruch zu den Ergebnissen der Umsatzerwartung bei den Eigenprodukten. Da der Handel nur für den Vertrieb von Eigenprodukten relevant ist (Dienstleistungen und (Lohn-)Auftragsfertigung werden nicht über Handelsketten veräußert) und bei Endverbrauchern 15 % mehr Werkstätten einen Zuwachs als einen Rückgang der Umsätze erwarten (vgl. Abb. 13), wäre die logische Schlussfolgerung, dass auch der Saldo der Werkstätten, die eine positive Umsatzentwicklung der Eigenprodukte erwarten, im Vergleich zu denen, die eine negative Entwicklung vorhersagen, deutlich im positiven Bereich liegen müsste. Wie aus Abbildung 12 hervorgeht, ist der Saldo jedoch neutral, d. h., genauso viele Werkstätten erwarten bei den Eigenprodukten ein Umsatzplus sowie einen Umsatzrückgang. Dies kann ein Indiz dafür sein, dass Werkstätten mit marktfähigen Eigenprodukten erfolgreich sein können, während weniger marktorientierte Eigenprodukte auf Dauer nicht mehr absetzbar sind.

Die genannten Zahlen verdeutlichen ferner, dass die Werkstätten nicht mit positiven Impulsen seitens der öffentlichen Hand rechnen. 14 % der WfB, die von einer positiven Entwicklung ausgehen, stehen 20 % gegenüber, die einen Umsatzrückgang erwarten.

5.7 Kooperationen mit anderen WfB und Unternehmen

Überraschend hoch ist mit 75 % der Anteil der WfB, die angaben, mit anderen Werkstätten oder Unternehmen zu kooperieren. Dabei spielt die Größe der WfB, die Auftragslage und geographische Lage (west- oder ostdeutsche Werkstatt) keine entscheidende Rolle. Von den WfB, die bereits eine oder mehrere Kooperation(en) eingegangen sind, arbeiteten:

- 95 % mit anderen WfB zusammen
- 38 % mit anderen Unternehmen und
- 27 % mit sonstigen Einrichtungen.

Die Werkstätten kooperieren eher untereinander, als dass sie eine dauerhafte Zusammenarbeit mit Unternehmen, ihren Auftraggebern oder Abnehmern ihrer Leistungen eingehen. Mit weitem Abstand steht die Kooperation im

Bereich der Produktion (92 %) an erster Stelle (vgl. nachfolgende Tabelle 5). Das Eingehen solcher Kooperationen wird von den WfB vor allem damit begründet, dass sie somit über höhere Kapazitäten verfügen und folglich größere Aufträge entgegennehmen können. Wie die weiteren Ausführungen und die durchgeführten Fallstudien noch zeigen werden, ist die Kooperationsintensität, also der Umfang der gemeinsam durchgeführten Anstrengungen z. B. auf dem Gebiet der Vermarktung oder des Einkaufes, eher gering. Kooperation, in der von den Werkstätten verstandenen Form, reduziert sich oftmals auf „Kollegenhilfe“, z. B. wenn es zu Kapazitätsengpässen bei der Auftragsabwicklung kommt.

An zweiter und dritter Stelle der Kooperationsaktivitäten folgen mit deutlichem Abstand Auftragsakquisition (48 %) und Qualitätssicherung (45 %). Da diese Bereiche eng mit der eigentlichen Produktion verflochten sind, ist davon auszugehen, dass Kooperationen im Bereich der Produktion diese Felder gleichzeitig mit einschließen.

Tabelle 5: Derzeitig bestehende Kooperationen nach Kooperationsbereichen und -partnern

Kooperationsbereich	Kooperationen insgesamt*	darunter mit anderen WfB*	Anteil der Koop. mit WfB an den Koop. insgesamt**
Produktion	92 %	85 %	71 %
Auftragsakquisition	48 %	41 %	74 %
Qualitätssicherung	45 %	31 %	61 %
Vertrieb	34 %	29 %	67 %
Einkauf	32 %	21 %	57 %
PR und Werbung	29 %	22 %	64 %
Entwicklung	18 %	8 %	38 %
Marktforschung	14 %	10 %	68 %
* Bezugsgröße: alle Werkstätten, die Kooperationen eingegangen sind			
** Bezugsgröße: Anzahl aller Kooperationen (WfB können mit mehreren Partnern kooperieren, wodurch die Anzahl aller Kooperationen größer wird als die Anzahl der Werkstätten, die kooperieren).			

Die anderen verhältnismäßig schwach erschlossenen Kooperationsfelder sind in der Regel solche, die nur für die Eigenproduktion bzw. für das Angebot von Dienstleistungen relevant sind, wie z. B. Vertrieb, Marktforschung, Entwicklung etc. Da Auftrags- bzw. Lohnauftragsfertigung nach wie vor das Hauptstandbein vieler Werkstätten darstellen, ist der Kooperationsbedarf auf den Gebieten der Eigenproduktion und Dienstleistungen nur in begrenztem Umfang gegeben.

Besonders zu erwähnen ist noch der verhältnismäßig geringe Anteil an Kooperationen im Bereich der Produktentwicklung der WfB untereinander. Während in den übrigen Bereichen der Kooperationsanteil der Werkstätten untereinander über 60 % liegt, macht er bei der Entwicklung nur 38 % aus. Dieser niedrige Wert dürfte auf zwei Gründe zurückzuführen sein. Zum einen fehlt den WfB, wie weiter oben bereits erwähnt, das Kapital für die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen, so dass finanzstarke Partner unter den WfB kaum zu finden sind. Zum anderen tätigen die meisten WfB einen großen Teil ihres Umsatzes mit der Industrie im Rahmen von Auftragsfertigungen. Von daher ist es nahe liegend, bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Produkten mit den Auftraggebern zusammenzuarbeiten, um so ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis aufzubauen, und somit das Unternehmen zumindest mittelfristig an sich zu binden.

Was die Zukunft betrifft, so signalisieren 82 % der WfB Interesse an einem Aufbau neuer bzw. Ausbau bestehender Kooperationen. Aufgrund der Tatsache, dass bereits rund drei Viertel der WfB Kooperationen eingegangen sind, ist zu vermuten, dass die WfB den Kooperationsbegriff anders definieren als dies in der freien Wirtschaft üblich ist oder Kooperationen oftmals lediglich „Nachbarschaftshilfen“ sind. Nach einer von der WSF im Jahr 1997 durchgeführten Unternehmensbefragung¹⁴ kooperieren knapp die Hälfte der Industriebetriebe und rund 35 % streben an, neue Kooperationen aufzubauen bzw. alte zu erweitern.

¹⁴ Fieten, R.; Friedrich, W.; Lageman, B.: Globalisierung der Märkte - Herausforderung und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer; Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 73 NF des IFM, Bonn 1997, S. 232 ff.

Tabelle 6: Zukünftig gewünschte Kooperationen nach Kooperationsbereichen und -partnern

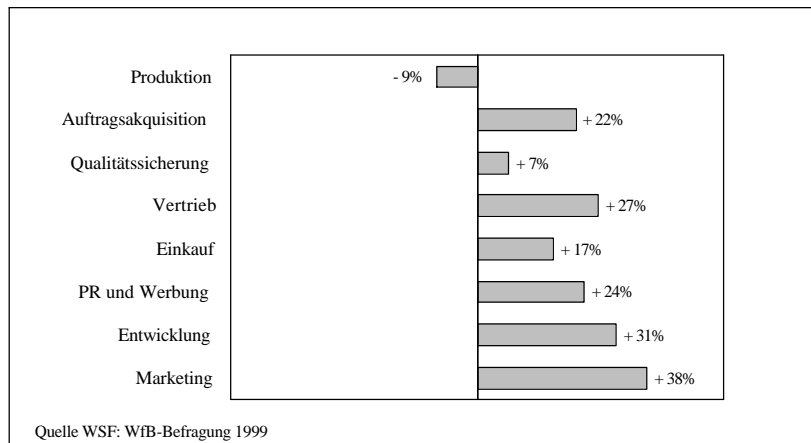
Kooperationsbereich	Kooperationen insgesamt*	darunter mit anderen WfB*	Anteil der Koop. mit WfB an den Koop. insgesamt**
Produktion	83 %	69 %	53 %
Auftragsakquisition	70 %	60 %	57 %
Vertrieb	61 %	50 %	53 %
PR und Werbung	54 %	39 %	51 %
Qualitätssicherung	53 %	43 %	54 %
Marktforschung	52 %	38 %	51 %
Einkauf	49 %	43 %	60 %
Entwicklung	49 %	30 %	41 %
* Bezugsgröße: alle Werkstätten, die Kooperationen eingegangen sind			
** siehe Erläuterung in Tabelle 5			

Auch wenn nach wie vor das größte Interesse an Kooperationen im Produktionsbereich (83 % aller an Kooperationen interessierte WfB) besteht, holen andere Bereiche wie z. B. Auftragsakquisition, Entwicklung sowie Marktforschung deutlich auf. Bei letzteren kooperieren gegenwärtig nicht einmal 20 % (Entwicklung 18 %, Marktforschung 14 %), aber immerhin rund 50 % der WfB bekundeten Interesse, auf diesen Gebieten neue Kooperationen aufbauen bzw. bestehende erweitern zu wollen (vgl. Abb. 14).

Ein weiterer Unterschied gegenüber bisherigen Kooperationsaktivitäten besteht darin, dass der Anteil der WfB, die an Kooperationen mit Unternehmen und anderen Einrichtungen interessiert sind, deutlich zunimmt. Während in der Vergangenheit dieser Anteil bei deutlich unter 40 % lag, ist davon auszugehen, dass zukünftig fast die Hälfte der von den WfB angestrebten Kooperationen mit nicht aus dem Werkstättenbereich kommenden Partnern erfolgen wird. Als ein Grund dafür sind die bislang sehr hohen Kooperationsaktivitäten der WfB untereinander zu nennen. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass vielen Werkstätten finanzielle Mittel (z. B. im Bereich der Marktforschung) oder entsprechendes Know-how fehlen (z. B. im Entwick-

lungsbereich), und von daher eine Kooperation mit einem Unternehmen eher von Vorteil ist als mit einer anderen WfB.

Abbildung 14: Saldenbilanz von bisherigen zu zukünftigen Kooperationen



Zwischenfazit

Als Fazit bleibt festzuhalten: Rund drei Viertel aller Werkstätten sind bereits Kooperationsbeziehungen eingegangen und 82 % sind interessiert, neue aufzubauen bzw. die alten zu erweitern. Rund zwei Drittel der eingegangenen Kooperationen konstituierten sich auf Werkstättenebene. Die Kooperationsintensität ist allerdings gering und erstreckt sich in den meisten Fällen auf „Kollegenhilfe“. Kooperationsvorhaben sind häufig gescheitert, weil „Organisationsegoismen“ nicht überwunden werden konnten und die Einsicht in die ökonomische Notwendigkeit und der damit auch teilweise zusammenhängende Verzicht auf Eigenständigkeit fehlte. In Kapitel 7.7 und 9 wird auf diese Frage vertiefend eingegangen.

5.8 Werbeaktivitäten der Werkstätten

Insgesamt geben die Werkstätten pro Jahr nur rund 92 DM je Mitarbeiter mit Behinderungen für Werbung und Entwicklung aus. Als Hauptgrund für die

geringen Gesamtaufwendungen sind das knappe Budget zu nennen, das den meisten Werkstätten nur wenig Spielraum lässt, auf diesem Gebiet aktiver zu werden. Inwiefern die allgemeine wirtschaftliche und finanzielle Lage die Ausgaben für Werbung beeinflussen, ist auch daran abzulesen, dass die Werkstätten in Westdeutschland gut 101 DM je Mitarbeiter mit Behinderungen für Werbung und Entwicklung ausgaben, während es in Ostdeutschland mit knapp 50 DM weniger als die Hälfte war. D. h., viele WfB können daher nur solche Werbemaßnahmen durchführen, die mit einem geringen Kostenaufwand verbunden sind. Folglich werden bei den Werbeaktivitäten „direkte persönliche Kontakte“ sowie „Tag der offenen Tür“ von den befragten Werkstätten am häufigsten genannt. Selbst so elementare Werbematerialien wie z. B. Prospekte oder Kataloge, die einen Überblick über die Leistungsfähigkeit der Werkstatt sowie über die angebotenen Produkte und Dienstleistungen geben, sind bei fast der Hälfte der Werkstätten nicht verfügbar. Sogar rund einem Drittel der Eigenprodukte herstellenden Werkstätten stehen solche elementaren Werbeunterlagen nicht zur Verfügung.

Auch werden öffentlichkeitswirksame Werbeaktivitäten wie z. B. Zeitungsinserte (nur etwas mehr als ein Viertel der Werkstätten) oder Plakatierungen (unter 10 % der Werkstätten) nur im geringen Umfang durchgeführt, was in erster Linie auf die damit verbundenen Kosten zurückzuführen sein dürfte. Der Verzicht auf öffentlichkeitswirksame Werbeaktivitäten hat jedoch zur Konsequenz, dass eine Steigerung des Bekanntheitsgrades der Werkstatt (-Produkte) kaum möglich ist. Maßnahmen, wie Tage der offenen Tür dienen in der Regel eher dazu, der bestehenden Kundschaft und Werkstattfreunden den Werkstattalltag näherzubringen. Neukunden müssen gezielt geworben werden (siehe auch Anhang: Leitfaden Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in WfB).

Nach den Ergebnissen der Befragung scheinen insbesondere im Bereich der Auftrags- bzw. Lohnauftragsfertigung die Werkstätten davon auszugehen, dass die Neukunden zu ihnen kommen und sie sich nicht sonderlich um die Akquisition von Neukunden kümmern müssen. Denn Aktivitäten zur Gewinnung von Neukunden, wie Messepräsenz, Zeitungsinserte, Plakataktionen werden von der überwiegenden Mehrheit der Werkstätten nicht in Be-

tracht gezogen. Nur Werkstätten mit Eigenproduktion sind auf diesem Gebiet aktiver, während die Werbemaßnahmen für die von den WfB angebotenen Dienstleistungen, in etwa mit denen der Auftragsfertigung vergleichbar sind. Insbesondere Eigenprodukte bedürfen eines großen Werbeetats, um erfolgreich am Markt platziert zu werden, da neue Produkte und ihre Vorzüge potenziellen Kunden dargestellt werden müssen.

Tabelle 7: Werbeaktivitäten der WfB nach Tätigkeitsbereichen

Werbeaktivitäten	Lohnauftragsfertigung	Auftragsfertigung	Eigenprodukte	Dienstleistungen
Direkte persönl. Kontakte	98 %	94 %	67 %	91 %
Tag der offenen Tür	62 %	60 %	75 %	62 %
Messestände	25 %	27 %	52 %	23 %
Werbebriefe	27 %	25 %	31 %	29 %
Zeitungsinserate	16 %	17 %	40 %	33 %
Prospekte/Kataloge	45 %	45 %	67 %	53 %
Plakatierung	5 %	5 %	12 %	6 %
Internet	4 %	5 %	4 %	5 %
Fallzahl*	314	285	260	267
* es wurden nur WfB berücksichtigt, die in dem Tätigkeitsbereich Werbemaßnahmen durchführen				

Tabelle 8: Zielgruppen von Werbeaktivitäten nach Tätigkeitsbereichen

Werbeaktivitäten	Lohnauftragsfert.	Auftragsfertigung	Eigenprodukte	Dienstleistungen
Endverbraucher	7 %	17 %	83 %	61 %
Industrie	97 %	91 %	23 %	52 %
Handel	37 %	37 %	48 %	29 %
Allgem. Öffentlichkeit	23 %	28 %	57 %	61 %
Öffentliche Hand	28 %	29 %	33 %	73 %
Fallzahl*	302	262	250	256
* nur WfB berücksichtigt, die in dem Tätigkeitsbereich Werbemaßnahmen durchführen				

Erwartungsgemäß ist die Industrie die Hauptzielgruppe der Werbeaktivitäten der WfB. Wie weiter oben bereits festgestellt, tätigen die WfB über 80 % ihres Umsatzes im Bereich der (Lohn-)Auftragsfertigung mit Industrieunternehmen. Eine relativ geringe Rolle spielt die Industrie hingegen als Abnehmer von Eigenprodukten der Werkstätten. Dies ist damit zu erklären, dass die von den Werkstätten gefertigten Eigenprodukte vorwiegend auf den Bereich Holzbe- und -verarbeitung sowie Kunsthandwerk entfallen und somit überwiegend nur an Endverbraucher oder an den Handel zu verkaufen sind.

Das Dienstleistungsangebot beschränkt sich wie bereits festgestellt zu über 50 % auf Wäschereien sowie Garten- und Landschaftspflege. Andere Dienstleistungen wie z. B. Recycling, Gebäudereinigung werden bislang nur in geringerem Umfang angeboten. Folglich sind es die öffentliche Hand (vorwiegend im Bereich des Garten- und Landschaftsbaus) sowie die Endverbraucher, die zu den wichtigsten Kundengruppen zählen, die die bedeutendsten Zielgruppen der Werbeaktivitäten der WfB in diesem Bereich darstellen. Eine weitere Ausweitung der Aktivitäten im Bereich der Dienstleistungen ist nach Angaben der Werkstätten nur mit der Privatwirtschaft und den Endverbrauchern zu realisieren, da seitens der öffentlichen Hand nicht von einer Zunahme der Auftragsvergabe an WfB auszugehen ist.

Zwischenfazit

Abschließend ist zu konstatieren, dass eine einseitige Ausrichtung der Werbeaktivitäten, die im Wesentlichen auf direkte persönliche Kontakte und Tage der offenen Tür basieren, nicht gerade förderlich für die weitere wirtschaftliche Entwicklung der WfB ist. Wichtig ist, in diesem Zusammenhang entsprechende Strukturen zu schaffen, die dazu beitragen, dass den Werkstätten ausreichend finanzielle Mittel für Werbung zur Verfügung stehen. Aber die Werkstätten sind auch selbst in die Pflicht zu nehmen. So ist z. B. das Einrichten einer Webseite im Internet ohne großen finanziellen Aufwand zu bewerkstelligen. Erforderlich ist u. a. auch ein gemeinsames Vorgehen und Auftreten (z. B. gemeinsames Logo oder gemeinsame Marke), auch um die Kosten zu senken. Auf diesen Aspekt wird nachstehend in der differenzierten Stärken- und Schwächenanalyse sowie der Beschreibung der Fallstudienenergebnisse besonders eingegangen.

5.9 Bestimmungsfaktoren für den Erfolg von Werkstätten

Zur Abrundung der bisherigen empirischen Ergebnisse der Basisbefragung in Werkstätten für Behinderte soll nachstehend analysiert werden, welche Faktoren für den Erfolg von Werkstätten ausschlaggebend sind, d. h., welches die entscheidenden Bedingungen dafür sind, dass genug Arbeit vorhanden ist. Diese wesentlichen Faktoren sind:

1. **Die Werkstattphilosophie.** An erster Stelle der wichtigen Einflussfaktoren ist die so genannte Werkstattphilosophie zu nennen. Hierin drückt sich aus, ob eine Werkstatt sich eher als Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen versteht oder mehr als sozialer Betrieb bzw. Rehabilitationseinrichtung.
2. **Der Betreuungsschlüssel.** Werkstätten mit einem günstigeren Verhältnis von Personal zu Mitarbeiter mit Behinderungen sind am Markt erfolgreicher. D. h., diese Werkstätten haben mehr Kapazitäten für Kundenakquise, Produktentwicklung und Innovationen, sie können aber auch den Produktionsprozess besser steuern und sind daher flexibler und eher in der Lage, Termine einzuhalten.
3. **Werbemitteletat.** Werkstätten, die über genügend Mittel verfügen, um zielgerichtete Werbekampagnen durchführen zu können, sind ebenfalls erfolgreicher. Wobei in diesem Zusammenhang festzustellen ist, dass diese Werkstätten den Einsatz ihrer Mittel konzentrieren, während die anderen Werkstätten ein wesentlich breiteres Spektrum an Werbemaßnahmen einsetzen, hier aber eine „Verzettelung auf geringem Niveau“ festzustellen war.
4. Daneben ist die **Zielgruppenorientierung der Werbemaßnahmen** von erfolgreichen Werkstätten spezifischer. Weniger erfolgreiche Werkstätten wenden sich an die breite Öffentlichkeit und die öffentliche Hand, erfolgreiche an ausgewählte Branchen oder Kundengruppen, für die sie ein attraktives Angebot unterbreiten können.

5. **Anteil der (Lohn-)Auftragsfertigung.** Ein hoher Anteil an (Lohn-)Auftragsfertigung bringt starke Auslastungsschwankungen und damit Auslastungsprobleme mit sich. Diese Werkstätten haben in der Regel größere Schwierigkeiten als andere.
6. **Anteil an Eigenprodukten.** Entgegengesetzt zur Situation bei der (Lohn-)Auftragsfertigung stellt sich die Lage bei den Eigenprodukten dar. Die (wenigen) Werkstätten, die erfolgreich Eigenprodukte herstellen, können sich von der Abhängigkeit der (Lohn-)Auftragsfertigung lösen, Kapazitätsschwankungen reduzieren und haben mehr Arbeit. Ausschlaggebend für Erfolg bei Eigenprodukten ist die Loslösung vom „Besen-Bürsten-Pinsel-Image“. Beispiele für solche erfolgreichen Ansätze werden im Kapitel 8 beschrieben.

Abschließend ist festzuhalten:

- Die oben beschriebenen Befunde sind streckenweise schon fast als trivial zu bezeichnen, sie können in jedem betriebswirtschaftlichen Handbuch nachgelesen werden. Dies zeigt jedoch, dass unzureichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Defizite bei der Kundenorientierung den Erfolg der Werkstätten und damit deren Fähigkeit, ausreichend Arbeit zu akquirieren, massiv beeinträchtigen.
- Kooperation war bisher für den Erfolg von Werkstätten - wie auch die Ausführungen in Kapitel 11 zeigen werden - nicht von großer Bedeutung. Dies hängt jedoch damit zusammen, dass die meisten Werkstätten nicht kooperationsfähig sind, da die Bereitschaft fehlt, auf „Unabhängigkeit“ zu verzichten. Interessanterweise sehen aber vor allem weniger erfolgreiche Werkstätten zukünftig eine Lösung in mehr Kooperation. Allerdings kann diese Strategie nur zum Tragen kommen, wenn die Werkstätten kooperationsfähiger werden.

6. Stärken- und Schwächen-Analyse

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden am 22. und 23.11.1999 zwei Workshops zur Identifizierung von Stärken und Schwächen der WfB unter Teilnahme von jeweils 12 Werkstatt-Experten durchgeführt. Die zwei Veranstaltungen moderierte Prof. Arnold von der Universität Stuttgart, wobei der erste Tag den Tätigkeitsfeldern Auftragsfertigung und Dienstleistungen gewidmet war, am zweiten Veranstaltungstag wurden die Stärken und Schwächen bei der Eigenproduktion analysiert.

Die Veranstaltungen gliederten sich jeweils in drei Themenschwerpunkte. In einem ersten Schritt wurden die Rahmenbedingungen der WfB erläutert. Schwerpunkte der Veranstaltungen waren der zweite Tagesordnungspunkt, die eigentliche Stärken- und Schwächen-Analyse, sowie abschließend die daraus resultierenden Handlungsvorschläge. Nachfolgend werden die Tagungsinhalte näher erläutert. Die Ergebnisse zum Thema Rahmenbedingungen von WfB wurden bereits in Kapitel 4 eingehend behandelt und bleiben in der Darstellung nun unberücksichtigt.

6.1 Spezielle Stärken und Schwächen der Werkstätten

Im zweiten Tagesordnungspunkt stand die Stärken- und Schwächen-Analyse im Mittelpunkt. Die WfB-Experten wurden gebeten, die wesentlichen Stärken und Schwächen ihrer Werkstatt zu notieren. Anschließend wurden die Ergebnisse zusammengetragen und ausgewertet.

Stärken und Schwächen in den Bereichen Auftragsfertigung und Dienstleistungen

Zunächst erfolgt eine Auflistung der von den Experten genannten Stärken und Schwächen nach der Häufigkeit der Nennungen für die Tätigkeitsbereiche Auftragsfertigung und Dienstleistungen. In Klammern steht jeweils die Anzahl der Nennungen.

<u>Stärken von WfB:</u>	<u>Schwächen von WfB:</u>
(8) Flexibilität	(5) unflexible Arbeitszeiten
(6) Termintreue	(3) Termintreue
(5) Qualität der Leistungen	(3) Logistik
(3) Kundenorientierung	(2) Kooperationen, Kapazitätsgrenzen
(3) Kundennähe	(2) Qualifikationen der Mitarbeiter
(2) Transparenz der Prozesse	(2) Strukturanpassungsprobleme
(2) Lagerkapazität	(2) Marketingprobleme

Der Vollständigkeit halber werden nachfolgend alle Stärken und Schwächen aufgeführt, die nur einmal genannt wurden:

<u>Stärken von WfB:</u>
- Vielseitigkeit, WfB erweckt Vertrauen, Zuverlässigkeit, unbürokratisches Vorgehen;
- Preis-Leistungs-Verhältnis, Komplettangebote, Lohnfertigung von Kleinserien;
- Qualifikation der Mitarbeiter;
- definierte Unternehmensziele, effiziente Aufbauorganisation, klare Verantwortlichkeiten.

<u>Schwächen von WfB:</u>
- schwerfällige Organisation, hoher Verwaltungsaufwand, Eigenkapital, Eigentümerstruktur, starre gesetzliche Vorgaben;
- Ehrgeiz, Anteil der Schwerstbehinderten sehr hoch, unflexibles Personal;
- Arbeitsvorbereitung, Produktionsaufbau;
- Mobilität, Regionalität;
- keine professionelle Kundenbetreuung, Akquisition, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Akzeptanzprobleme bei neuen Kunden.

Vergleicht man die Stärken und Schwächen miteinander, so stellt man eine inkonsistente Selbsteinschätzung der Werkstätten fest, wie sie auch in den Befragungsergebnissen konstatiert wurde. Einige Stärken werden ebenfalls als Schwächen genannt, wie z. B. die Termintreue, die sowohl bei den Stärken als auch bei den Schwächen an zweiter Stelle rangiert. Obwohl dies sicherlich in den einzelnen Werkstätten begründet liegt, kann die Termintreue daher weder den Stärken noch den Schwächen eindeutig zugewiesen werden. Ebenso verhält es sich bei der Flexibilität, die mit acht Nennungen die Rangfolge der Stärken anführt. Betrachtet man aber die Schwächen, fällt auf, dass der allgemeinen Flexibilität als Stärke am häufigsten die unflexiblen Arbeitszeiten der Mitarbeiter gegenüberstehen. Unabhängig von der Individualität der Werkstätten kann jedoch behauptet werden, dass die Produktqualität (bei der Lohn- und Auftragsfertigung) sowie die Kundenorientierung und -nähe zu den Stärken der Werkstätten gehört, während auf der anderen Seite, Marketing- und Logistikprobleme sowie die schon in Kapitel 1.3 aufgeführte mangelnde Kooperationsbereitschaft eindeutig den Schwächen der Werkstätten zuzuordnen sind.

Stärken und Schwächen im Bereich der Eigenproduktion

Wie schon im vorangegangenen Kapitel sollen zunächst die Stärken und Schwächen nach der Häufigkeit der Nennungen für die Eigenproduktion aufgeführt werden. In Klammern steht wiederum die Anzahl der Nennungen.

<i>Stärken von WfB:</i>	<i>Schwächen von WfB:</i>
(6) Produktqualität	(5) Produktentwicklung, Design
(2) Flexibilität	(4) Vertrieb
(2) persönliche Beratung	(3) fehlendes Innovationspotenzial
(2) Angebot von Problemlösungen	(2) Marketing (Werbung)

Nachfolgend werden wiederum alle Stärken und Schwächen der Werkstätten im Bereich der Eigenproduktion aufgelistet, die lediglich eine Nennung erhalten haben:

Stärken der WfB:

- Termineinhaltung, Kundennähe;
- ausreichende Lagerkapazität, Liquidität für Lagerproduktion;
- große Fertigungstiefe, positives Preis-Leistungs-Verhältnis;
- Motivation der Mitarbeiter.

Schwächen der WfB:

- Imageproblem, fehlende Konzepte, unzureichendes betriebswirtschaftliches Know-how, Infrastruktur in der WfB, hohe Kosten durch BAT-Tarif;
- Komplettservice kann nicht angeboten werden, Problem der großen Stückzahlen, fehlende Kooperationen;
- unzureichende Marktpräsenz, Problem der Garantiegewährleistung, Öffnungszeiten.

Wie zu erwarten war, umfassen die Schwächen der WfB bei der Eigenproduktion alle Faktoren, die bei der Entwicklung und Einführung eines marktfähigen Produktes von besonderer Bedeutung sind; angefangen von fehlenden Innovationspotenzialen, dem Produktentwicklungsprozess selbst, Fragen des Designs, des Marketings und Vertriebs über fehlende Marktpräsenz bis hin zur Garantiegewährleistung. Ein überwiegender Teil dieser Defizite betrifft aber nicht nur die Entwicklung neuer Produkte, sondern ebenfalls die bereits bestehende Produktpalette. Hier ist ein Mangel an Attraktivität der Produkte unverkennbar, „Besen, Bürsten, Pinsel“ seien nach wie vor vielfach in der Produktpalette zu finden.

Insbesondere fehlende Marketingkonzepte und Vertriebswege beeinträchtigen eine Produktionsausweitung. Des Weiteren hemmen die schon angesprochenen fehlenden Möglichkeiten zur Bildung von Risikokapital die Produktentwicklung. Voraussetzung zur Platzierung eines neuen Produktes ist aber die Marktforschung, die von den wenigsten Werkstätten durchgeführt wird. Als Stärken sehen die Werkstätten, wie auch schon bei der Auftragsfertigung und den Dienstleistungen, die Produktqualität sowie die Kundennähe und -orientierung. Selbst Produkte mit hohen Qualitätsstandards und

konkurrenzfähigen Preisen können nur sehr schwer auf dem Markt abgesetzt werden, wenn WfB-Produkte als „defizitär“ eingestuft werden.

6.2 Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Als letzten Tagesordnungspunkt wurden abschließend Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, in welchen Marktsegmenten Werkstätten verstärkt tätig werden sollten und welche internen Strukturmaßnahmen sich anbieten, die starren Personal- und Organisationsformen zu überwinden.

Handlungsempfehlungen für die Bereiche Auftragsfertigung und Dienstleistungen

a) Modernisierung der Binnenstruktur

Zur Erhöhung der Motivation der Beschäftigten bietet sich u. a. eine Dezentralisierung der Verantwortlichkeit an, d. h., dass z. B. den Gruppenleitern mehr Verantwortung übertragen wird. Die Auftragsbeschaffung sollte nicht ausschließlich in der Verantwortung der Geschäftsführung liegen, sondern auf weiteres kompetentes Personal übertragen werden. Eine Möglichkeit zur internen Umstrukturierung wäre, nach Herstellung des Erstkontaktes durch die Geschäftsführung, den Kontakt zu den Kunden von Abteilungs- bzw. Gruppenleitern organisieren zu lassen, da die Produktions- und Prozessabläufe dort bestens bekannt sind und somit ein gezieltes Eingehen auf Kundenwünsche eher möglich ist. Zusätzlich könnte ein finanzielles Anreizsystem geschaffen werden, um die Motivation des Personals zu erhöhen.

b) Nutzung von Outsourcing-Potenzialen

Im Handel, der Industrie und nicht zuletzt beim Staat (Stichwort: lean administration) ist in den letzten Jahren in zunehmendem Maße eine Auslagerung von einzelnen Tätigkeitsfeldern zu beobachten. Den Werkstätten bietet sich die Chance, diese ausgelagerten Tätigkeiten als Dienstleister für bisherige und neue Kunden anzubieten. Hierzu gehören vor allem das Gebäudemanagement, die Organisation von Informationsveranstaltungen, Reparaturdiens-

te, Demontagen, Aktenvernichtung, Catering und die Kundenpflege. Gerade der zuletzt genannte Bereich des After-Sale-Service gewinnt an Bedeutung, da Unternehmen zunehmend die Kundenbetreuung auslagern. Zur Kundenpflege kann eine regelmäßige Kundenbetreuung und Informationsbereitstellung sowie eine komplette Rücklaufbearbeitung sowohl als kaufmännischer als auch als logistischer und physikalischer Prozess gehören.

c) Mobilität

In Zukunft könnten, wie schon jetzt vereinzelt praktiziert, Arbeiten beim Kunden stattfinden, d. h., es werden Arbeitsgruppen aus den Werkstätten mobilisiert, die dann direkt in den Unternehmen eingesetzt werden. Diese Maßnahme würde auch zur Integration von Mitarbeitern mit Behinderungen in den 1. Arbeitsmarkt und zur Erhöhung der Identifikation mit der Arbeit beitragen. In diesem Rahmen wäre auch denkbar, Einzelarbeitsverhältnisse bei kleinen und mittleren Unternehmen zu organisieren, allerdings treten hierbei arbeitsrechtliche Vorschriften als Eintrittsbarriere auf. Die Hürde zur Beschäftigung von Mitarbeitern mit Behinderungen kann durch die Integrationsbegleitung durch das Werkstattpersonal für die Unternehmen abgesenkt werden.

d) Stärkere Nutzung von Technologie

Besonders in den Bereichen Signieren, Verpacken, Dokumentieren, in denen Werkstätten teilweise schon tätig sind, sollten moderne Technologien eingesetzt werden, um Marktnischen zu besetzen und längerfristig Aufträge zu sichern bzw. neue zu akquirieren. Aber nicht nur im Produktionsprozess sowie bei der Erstellung von Dienstleistungen sollten moderne Technologien eingesetzt werden, sondern, wie bereits weiter oben im Text aufgeführt, auch das gesamte Informationsmanagement der Werkstätten sollte darauf ausgerichtet sein (verstärkte Nutzung des Internets).

e) Auftreten von WfB auf dem Markt

Wie bereits mehrfach angesprochen, leiden die Werkstattprodukte unter dem schlechten Image, gezielte Image-Kampagnen durch regionale und überregi-

onale Kooperationen könnten Abhilfe schaffen. Des Weiteren wäre zu überlegen, das Wort „Behinderte“ aus dem Namen der WfB zu eliminieren. Im sozialpolitischen Bereich spricht man von Menschen mit Behinderungen, was den Integrationswillen unterstreicht. Statt WfB könnte ein allgemeiner Firmenname verwendet werden, was z. T. schon praktiziert wird. Sehr wichtig für eine Präsentation der Leistungsfähigkeit der Werkstätten ist ein zielgruppenspezifisches Vorgehen. So sollten die einzelnen Zielgruppen (Verwaltungen, Industrie, Handel, Endverbraucher) nicht durch eine gemeinsame Marketingaktion von der Leistungsfähigkeit überzeugt werden, sondern getrennt nach relevanten Zielgruppenmerkmalen bzw. -bedürfnissen angesprochen werden. Dabei sollte die Leistungsfähigkeit der WfB, auf die das Interesse der Zielgruppe anspricht, herausgestellt, der soziale Auftrag aber nicht ganz verschwiegen werden. Er kann unter Umständen von zusätzlichem Nutzen sein.

Handlungsempfehlungen für den Bereich der Eigenproduktion

Hauptprobleme bei der Eigenproduktion sind nach Angaben der Werkstatteleiter die Produktfindung selbst (Marktforschung) und die damit in Zusammenhang stehende Distribution. Weiterhin besteht das Problem, suboptimale Losgrößen zu identifizieren, da Großserienfertigungen aufgrund des rehabilitativen Arbeitsansatzes für Werkstätten nicht in Frage kommen (volumenbedingte Stückkostennachteile). Wenn man die verschiedenen Eigenprodukte einer Werkstatt näher betrachtet, fällt auf, dass häufig nur Einzelartikel angeboten werden, ein komplettes Sortiment, das oft im Kundeninteresse liegt, ist eher die Ausnahme. Zur Komplettierung eines Sortimentes könnte in diesem Rahmen auch an den Zukauf einzelner Produkte gedacht werden.

a) Marktbeobachtung

Voraussetzung zur Produktfindung ist eine Beobachtung des Marktes zum Auffinden von Bedarfen. Ein zunehmender Bedarf ist gegenwärtig beispielsweise in den Bereichen Freizeit, Sicherheit, Mobilität, Gesundheit, Altern und Bequemlichkeit zu beobachten. Des Weiteren müssen die Werkstätten individuell Marktnischen in ihrem regionalen Umfeld beobachten, um

eine geeignete Marktlücke für eine Produktpositionierung ausfindig zu machen.

b) Entwicklung neuer Vertriebskanäle

Bisher wurden die Eigenprodukte überwiegend über Werkstattläden und Weihnachtsbasare vertrieben bzw. über Kollegenverkäufe realisiert. Zur besseren Positionierung der WfB-Produkte könnten als Alternative zu den herkömmlichen Vertriebswegen bzw. zu deren Ergänzung der Direktvertrieb über das Internet eingesetzt werden. Des Weiteren wäre eine Vermarktung dieser Artikel über Handelsketten möglich, wenn durch Bildung von regionalen und überregionalen Kooperationen erforderliche Mengengrößen umgesetzt wären.

In der REHADAT-Datenbank des Instituts der deutschen Wirtschaft sind zwar alle anerkannten Werkstätten mit ihren Produkten aufgelistet, jedoch fehlt eine ausreichende Produktbeschreibung, die eine Markttransparenz über die Produkte der WfB ermöglicht. Hier könnte durch einen übersichtlich nach Produktbereichen gegliederten Internet-Katalog gezielt Abhilfe geschaffen werden, in dem die Produkte und Dienstleistungen nicht nur aufgelistet sind, sondern der Kunde über eine direkte Verbindung (Link) zur Internet-Homepage der jeweiligen Werkstatt geführt wird, wodurch ihm sofort Detailinformationen zur Verfügung stehen würden. Somit wird eine unmittelbare Kommunikation zwischen Kunden und Werkstatt ermöglicht. Die verbesserten Informationsmöglichkeiten können auch den „WfB-Binnenmarkt“ beflügeln, indem z. B. der Eigenbedarf an Werkstatt- und Büromöbeln, Werkzeugen, Messinstrumenten sowie Problemlösungen für Arbeitsplätze intern gedeckt werden kann. Zusätzlich könnten in diesen Internet-Katalog auch Angebote zur beruflichen Bildung, Kooperationsmöglichkeiten usw. aufgelistet werden.

c) Erfolgsgeschichten

Erfolgsgeschichten bei Eigenprodukten sind primär im Bereich der Möbelproduktion und der Herstellung von Werbestreuartikeln sowie Garten- und Parkmöbeln zu identifizieren.

Anhand eines Beispiels sollen nachfolgend Erfolgsfaktoren und Verbesserungsvorschläge bei der Eigenproduktion exemplarisch dargestellt werden. Rund zehn Werkstätten produzieren Naturholz-Möbel als Franchisenehmer unter dem Namen IWELO. Als Erfolgsfaktoren wurden die Systemeigenschaft, das gute Design und die breite Fertigungsbasis ermittelt. Verbesserungswürdig erschien die Einkaufspraxis der beteiligten Werkstätten. Trotz Verwendung von gleichen Materialien, wurde der Materialeinkauf separat durchgeführt, anstatt durch Kooperationen im Bereich des Einkaufs eine Kostenreduzierung durch Ausnutzen von Mengenvorteilen zu erzielen. Auch an diesem Beispiel wird deutlich, dass Kooperationen von Werkstätten noch viel zu selten eingegangen werden.

Generell gilt auch für Eigenprodukte festzuhalten, dass wie bei den übrigen Tätigkeitsbereichen zielgruppenspezifische Marketing-Maßnahmen durchgeführt werden müssen, um die jeweiligen Käufergruppen gezielt anzusprechen.

7. Marketingstrategien am Beispiel von TransFair

Aufgrund der Tatsache, dass in den letzten zehn Jahren gezielte Marketingstrategien von Werkstätten nur vereinzelt eingesetzt wurden, wurde im Rahmen des Projektes nach Best-Practice-Beispielen aus anderen sozialen Bereichen gesucht. Interessant ist in diesem Zusammenhang vor allem die gemeinnützige Organisation TransFair. Dabei handelt es sich um einen Verein zur Förderung des Fairen Handels mit der „Dritten Welt“. TransFair hat es innerhalb relativ kurzer Zeit geschafft, Waren aus der „Dritten Welt“ in Handelsketten langfristig erfolgreich zu platzieren.

7.1 Zur Entstehungsgeschichte bzw. Etablierung von TransFair

TransFair ist 1992 als eine gemeinnützige unabhängige Organisation entstanden, die selbst nicht mit Waren handelt, sondern Lizenzen zur Nutzung des TransFair-Siegels für Produkte an Unternehmen (über 100 in Deutschland) vergibt und die Einhaltung und Bedingungen eines fairen Handels kontrolliert. Der Anstoß für die Entstehung von TransFair gaben andere internationale Organisationen wie die Welthungerhilfe, UNICEF etc.

Mit der Gründung von TransFair wurde das Ziel verfolgt, den fairen Handel aus der Nische der Dritte-Welt-Läden heraus in die Großhandelsketten und den Lebensmitteleinzelhandel zu tragen. Nach Aussagen des Geschäftsführers von TransFair war das Beharrungsvermögen der Lebensmittelbranche so stark ausgeprägt, dass das Unternehmen TransFair schon fast zum Scheitern verurteilt war, bevor es überhaupt begann. Erst durch die Aktion der katholischen und evangelischen Frauenverbände „TransFair-Kaffee in die Supermärkte“ gelang es, Vertreter einer größeren Handelskette davon zu überzeugen, TransFair-Kaffee ins Sortiment aufzunehmen. Als dieser Bann gebrochen war, zogen innerhalb kurzer Zeit zahlreiche Handelsketten nach.

Der Geschäftsführer von TransFair stuft den deutschen Lebensmitteleinzelhandel und die Handelsketten im Vergleich zu den europäischen Nachbarländern als äußerst schwierigen Markt ein. Ethisches und soziales Engagement seien für Vertreter dieser Branche in Deutschland vielfach Fremdwör-

ter oder soziale „Gefühlsduselei“, für die in Zeiten des knallharten Preiskampfes kein Platz bleibe. Folglich dürften auch von Behinderten hergestellte Produkte auf erhebliche Ressentiments stoßen.

Der Interviewpartner war der Auffassung, dass ohne Nachfragedruck der Öffentlichkeit in Verbindung mit offensiven PR-Maßnahmen - am besten mit Prominenten als Zugpferd - im Bereich des Lebensmittelhandels kaum eine Chance bestehe, etwas zu bewirken. „Neben dem Produkt muss der Kunde gleich mitgeliefert werden, sonst läuft gar nichts“, so der Befragte. D. h., durch die Öffentlichkeitsarbeit wird verstärkt versucht, breite Schichten der Bevölkerung für die TransFair-Idee zu gewinnen, um somit über den Druck der Öffentlichkeit die Vertreter der Handelsketten zu überzeugen. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Vermarktung der Produkte ist die Garantie von hoher Qualität, um die höheren Preise rechtfertigen zu können.

7.2 Sortiment, Vertrieb und Marktchancen der TransFair-Produkte

Zum Warensortiment von TransFair zählen Kaffee, Tee, Honig, Kakao (Schokolade), Zucker (Bonbons), sowie seit kurzem Bananen und Orangensaft. Bevor ein Produkt erfolgreich vertrieben werden kann, muss TransFair zunächst geeignete Importeure finden und in einem zweiten Schritt Firmen als Lizenznehmer gewinnen. Für den eigentlichen Vertrieb der Produkte sowie für die Preisgestaltung sind dann aber die Firmen bzw. Lizenznehmer zuständig, die jedoch von TransFair unterstützt werden. Die Rolle von TransFair kann in diesem Zusammenhang als „Türöffner“ beschrieben werden.

Wie wenig der ethische Aspekte eine Rolle spielen, ist auch daran abzulesen, dass TransFair-Produkte in der Regel, wie auch Produkte anderer Hersteller, ausschließlich am Umsatz gemessen werden. Wenn dieser nicht den Erwartungen der Handelskette entspricht, wird das entsprechende Produkt aus dem Sortiment gestrichen (Beispiel: TransFair-Kaffee wurde vor kurzem bei der Lebensmittelkette Plus aus dem Sortiment genommen). Den direkten damit verbundenen finanziellen Verlust hat in solchen Fällen der Lizenznehmer zu

tragen. TransFair unterstützt die betroffenen Unternehmen insoweit, als dass versucht wird, durch Öffentlichkeitsarbeit (siehe Internet www.transfair.org) bzw. Nachfragedruck eine solche Entscheidung, wie sie Plus getroffen hat, wieder zu revidieren.

Im Gegensatz zu der Entwicklung des fairen Handels in europäischen Nachbarländern hat der gestiegene Bekanntheitsgrad von TransFair in Deutschland bisher nur vereinzelt dazu geführt, dass Abnehmer aus der Lebensmittelbranche von sich aus auf TransFair zukamen, d. h., im Regelfall muss weiterhin um jeden Neukunden gezielt geworben werden.

Bei der Werbung um Endverbraucher setzt man verstärkt auf ein zielgruppenspezifisches Vorgehen. Da Marktforschungsanalysen gezeigt haben, dass besserverdienende Frauen im Alter von 30-50 Jahren die wichtigste Kundengruppe darstellten, wirbt man u. a. in entsprechenden Frauenzeitschriften und wählt bevorzugt solche Prominente für Image-Kampagnen aus, die dieser Zielgruppe entsprechen.

Die Steigerung des Bekanntheitsgrades wird u. a. auch durch eine starke Präsenz auf Messen aller Art angestrebt. Im Vordergrund der Messeaktivitäten steht ein professionelles Auftreten und ein ständiges „auf sich aufmerksam machen“. D. h., die Gewinnung zusätzlicher Kunden auf den Messen ist nicht das Hauptanliegen, sondern durch die Messepräsenz sollen später leichter Kunden gewonnen werden können.

In den letzten Jahren kamen unter dem TransFair-Siegel kontinuierlich neue Produkte auf den Markt. Die Einführung solcher Produkte hängt dabei von mehreren Kriterien ab. Dazu zählen u. a. entwicklungspolitische Notwendigkeiten, das Auffinden bzw. Vorhandensein geeigneter Produzenten sowie das Erreichen eines gewissen Marktvolumens. Dafür wird im Vorfeld Marktforschung betrieben.

Insgesamt ist bei jeder Markteinführung mit erheblichen Ressentiments seitens des Einzelhandels zu rechnen, insbesondere dann, wenn neue Produktarten (Bananen, Frischprodukte, Orangensaft etc.) auf dem Markt etabliert

werden sollen. Ohne die Erzeugung eines gewissen Nachfragedrucks ist kein neues Produkt zu platzieren und zu etablieren.

Was den Verkauf oder Vertrieb von Produkten anbelangt, hob der Befragte die große Bedeutung von (internationalen) Kooperationen hervor. So konnte z. B. ein Rückgang des Kaffeeverkaufs in Deutschland durch einen Zuwachs in Skandinavien kompensiert werden, wodurch negative Folgen für die Produzenten in Südamerika vermieden werden konnten. „TransFair ist kein Biotop“, d. h., dass ein Preisverfall bei Produkten wie Kaffee oder Kakao nicht spurlos an TransFair vorübergeht. Unter Umständen müssen im Einvernehmen mit den Produzenten in Afrika oder Südamerika auch niedrigere Preise ausgehandelt werden, um sich am Markt behaupten zu können. Bisher war dies allerdings erst einmal der Fall - betroffen waren davon die Kakaoproduzenten in Afrika.

Was die zukünftige Erweiterung der unter dem TransFair-Siegel angebotenen Produktpalette betrifft, so ist vorgesehen, auch in dem Non-Food-Bereich Einzug zu halten. Der Zusammenschluss mit Rugmark (Siegel für Teppiche ohne illegale Kinderarbeit) bietet dafür günstige Voraussetzungen. Des Weiteren will man versuchen, das Angebot an Bioprodukten auszuweiten. Zum einen konnten bei diesen Produkten die höchsten Umsatzzuwächse verzeichnet werden und zum anderen garantieren diese Produkte den Produzenten ein höheres Einkommen.

Mittelfristig sieht TransFair durchaus gute Absatzchancen für seine Lizenzprodukte. Die Organisation baut dabei mehr auf das Bewusstsein der Verbraucher und einen zunehmenden internationalen Druck, der sich für den fairen Handel stark macht, als auf die einsichtige Haltung des deutschen Handels.

7.3 Kooperationen

Kooperationen sind nach Erfahrungen von TransFair von eminenter Bedeutung für das Funktionieren und Überleben des fairen Handels. Als TransFair seine Geschäftstätigkeit aufnahm, existierten bereits zwei Organisationen

des fairen Handels in Europa - eine in den Niederlanden und eine in der Schweiz. Von Anfang an erfolgte eine enge Zusammenarbeit mit den ausländischen Partnern.

Seit gut einem Jahr haben sich TransFair und Rugmark unter einem Dach vereint. Von dem Zusammenschluss erhofft sich TransFair eine Erleichterung des Zugangs zu internationalen Märkten und außerdem einen einfacheren Einstieg in den Non-Food-Bereich, der in naher Zukunft für den Textilbereich geplant ist. Des Weiteren wächst durch den Zusammenschluss der Kundenstamm und eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung trägt zu einer erheblichen Kostenreduktion bei.

Zudem ist TransFair mittlerweile in ein weltweit funktionierendes Netz von Fair-Trade-Initiativen eingebunden wozu TransFair-Organisationen in Österreich, Luxemburg, Italien, USA, Kanada und Japan zählen, die Max-Havelaar-Stiftungen in der Schweiz, den Niederlanden, Dänemark, Belgien, Frankreich und Norwegen sowie zwei weitere Organisationen in England und Schweden.

Nach fünfjähriger Koordinierungsarbeit hat TransFair-International seine Strukturen in die neue Dachorganisation Fairtrade Labelling Organisations International (FLO) mit Sitz in Bonn eingebracht. Nach und nach sollen sich alle unterschiedlichen Fairtrade Organisationen einheitlich unter einem Namen zusammenschließen. Ferner ist ein gleiches Monitoring sowie die Einführung gleicher Standards beabsichtigt.

Die Kooperationen zwischen den europäischen Partnerorganisationen umfassen ein breites Spektrum, welches vom Import der Agrarprodukte bis hin zu gemeinsamen PR-Aktionen reicht. Wie wichtig diese Kooperationen sind, lässt sich am Beispiel von Bananen verdeutlichen. Ohne eine Zusammenarbeit mehrerer Länder wäre eine Einführung von TransFair-Bananen nicht möglich gewesen, da die Buchung von Frachtraum nur ab einer gewissen Mindestmenge erfolgen kann. TransFair-Bananen allein für den deutschen Markt hätten dafür nicht ausgereicht. Ein anderes Kooperationsbeispiel ist die Einführung von Orangensaft. Die vor einiger Zeit in England durchgeführte PR-Kampagne wird nun von TransFair Deutschland übernommen,

d. h., die PR-Materialien bleiben die gleichen, sie werden nur übersetzt, was mit erheblichen Kosteneinsparungen verbunden ist.

7.4 Einsatz neuer Medien und Werbematerialien

Dem Einsatz des Internets wird von TransFair höchster Stellenwert beigegeben. Die Internetseite wurde 1999 35.000 mal besucht, sie wird ständig überarbeitet und aktualisiert. In den nächsten 6 Monaten ist eine Vernetzung mit Karstadt geplant, weitere Handelsketten sollen folgen. Mittel- bis langfristig ist vorgesehen, eine Art virtuelles Kaufhaus im Internet einzurichten.

Daneben ist zurzeit eine zweite CD-ROM in Bearbeitung, welche umfangreiche Informationen zu TransFair enthält. Außerdem werden von TransFair zahlreiche Publikationen (Bücher und Broschüren) erstellt, die über die Arbeit von TransFair und den fairen Handel informieren. Zudem gibt es ein TransFair-Extra-Blatt, welches zwei- bis dreimal jährlich aktuelle Nachrichten rund um TransFair veröffentlicht.

7.5 Sonstige Merkmale

Obwohl die finanziellen Mittel von TransFair eher bescheiden sind, wird externes Expertenwissen genutzt. Seit nunmehr 7 Jahren arbeitet die Organisation regelmäßig z. B. mit der Universität Hannover im Bereich des Marketing zusammen. Außerdem wird jährlich bei Emnid eine Befragung in Auftrag gegeben, bei der der Bekanntheitsgrad abgefragt wird (beträgt im Westen rund 40 %, im Osten 18 %). Diese Befragung dient u. a. auch der regelmäßigen Erfolgskontrolle der PR-Arbeit. Darüber hinaus werden externe Experten projektbezogen engagiert.

TransFair finanziert sich weitgehend aus den Lizenzeinnahmen. Öffentliche Fördermittel werden in Deutschland vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie von der Europäischen Union zur Verfügung gestellt. Es handelt sich dabei jedoch nicht um eine Grundfinanzierung, sondern die Fördergelder müssen für bestimmte Vorhaben wie

z. B. Werbekampagnen für die Neueinführung von Produkten, Erstellung von Informationsmaterialien etc. einzeln beantragt werden.

Auf die Frage, inwieweit das Konzept von TransFair auf die WfB übertragen werden könnte, meinte der Interviewpartner, dass es hier einige Parallelen gäbe. Er wies darauf hin, dass die WfB einen Vorteil haben könnten, wenn sie bei ihrer Strategie verstärkt auf regionale Aspekte setzen. Er selbst konnte in den letzten Jahren beobachten, dass z. B. mittelständische Kaffeeröstereien, die ihren Kaffee regional vermarkteten, häufig sehr erfolgreich waren. Nach Ansicht von TransFair könne Solidarität am ehesten auf regionaler Ebene geweckt werden.

7.6 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass TransFair zwar von dem Solidaritätsbewusstsein seiner Käufer profitiert und eine starke Lobby (u. a. UNICEF und die Welthungerhilfe) hinter sich stehen hat, die Produkte aber Qualitätskriterien und vor allem Umsatzkriterien der Handelsketten entsprechen müssen, um auch im gehobenen Preissegment diesen Anforderungen zu entsprechen.

Werkstätten können auf eine solche Lobby nur zum Teil zurückgreifen, vertreiben zwar in der Regel keine Lebensmittel, verfügen jedoch potenziell ebenfalls über qualitativ hochwertige Dienstleistungen und Produkte. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass Werkstätten überwiegend „Einzelkämpfer“ sind und nicht über eine zentrale Marketingorganisation verfügen.

Der Bekanntheitsgrad von TransFair ist den letzten Jahren stetig angestiegen. Will man den Bekanntheitsgrad der Werkstätten und deren Leistungsfähigkeit erhöhen, wären PR-Maßnahmen über ein gemeinsames Logo bzw. regionale Kampagnen - vielleicht auch mit Prominenten - eine Möglichkeit, die Bevölkerung und damit auch Kunden für WfB-Produkte zu sensibilisieren. Vorbildlich ist bei TransFair auch die Nutzung des Internets. Ziel der Werkstätten muss mittelfristig sein, ihre Produkte über dieses Medium dem Kunden anzubieten.

Die Werbemaßnahmen werden von TransFair professionell geplant und durchgeführt. Die Werbekampagnen werden auf die bevorzugte Käuferschicht, die vorab durch Marktforschungsergebnisse ermittelt wurden, gezielt abgestimmt und nach Beendigung wird eine Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen durchgeführt.

8. Ergebnisse der Fallstudien in den Werkstätten

Zu Beginn des Jahres 2000 wurden insgesamt 11 Werkstätten besucht, die bei der Basisbefragung angaben, keine Probleme bei der Arbeitsbeschaffung zu haben bzw. erfolgreich bei der Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungen sowie Eigenprodukten sind. Die Auswahl der WfB berücksichtigt eine regionale Differenzierung nach West- und Ostdeutschland (7 Werkstätten aus den alten, 4 aus den neuen Bundesländern). Außerdem wurden sowohl Werkstätten aus ländlichen Regionen als auch aus Ballungszentren bzw. wirtschaftsstarken Regionen ausgewählt. Vorrangiges Ziel dieser Vor-Ort-Befragungen war eine detaillierte Untersuchung der jeweiligen Stärken der WfB, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, mit welchen Strategien die angebotenen Dienstleistungen und Eigenprodukte erfolgreich gegen den Konkurrenzdruck auf dem Markt platziert wurden. Darüber hinaus stand die Qualifizierung der Beschäftigten, der Einsatz neuer Medien sowie das Kooperationsverhalten im Mittelpunkt des Interesses.

Im internen Vergleich der Best-Practice-Fallstudien mit besuchten durchschnittlichen Werkstätten wurden auf fast allen Gebieten erhebliche Unterschiede festgestellt. Inwieweit die ausgewählten Werkstätten auch tatsächlich bei der Arbeitsbeschaffung erfolgreiche Wege eingeschlagen haben, zeigt u. a. der Vergleich der ausgezahlten Arbeitsentgelte der Werkstätten insgesamt mit denen der für die Fallstudien ausgewählten Werkstätten. Tabelle 9 ist zu entnehmen, dass in den ausgewählten besonders erfolgreichen Werkstätten durchschnittlich ein doppelt so hohes Arbeitsentgelt an die Mitarbeiter mit Behinderungen ausgezahlt wurde als im Bundesdurchschnitt. Der Umsatz dieser in die Fallstudien einbezogenen Werkstätten (von 7 WfB liegen differenzierte Umsatzangaben vor) hat sich von 1995 von knapp 80 Millionen DM auf gut 150 Millionen DM in 1999 fast verdoppelt. Diese Zahlen und auch die Aussagen einzelner Werkstätten belegen, dass Werkstätten immer mehr in den regulären Arbeitsprozess einbezogen werden und dafür mehr Vorprodukte einkaufen müssen, wodurch auch die Umsatzzahlen stark ansteigen. Der Trend geht von einfachen Arbeiten in der Lohnauftragsfertigung zu Komplettlösungen im Bereich der Auftragsfertigung und Dienstleistung bis hin zum anerkannten Systemlieferanten für große Unter-

nehmen. Der Anteil des Personals an den Beschäftigten insgesamt schwankt in den Werkstätten zwischen 16 % und 36 % und liegt durchschnittlich bei 21 %.

Tabelle 9: Entwicklung der Arbeitsentgelte für Mitarbeiter mit Behinderungen

	1994	1995	1996	1997	1998
Deutschland insgesamt	226,26 DM	229,25 DM	236,84 DM	244,77 DM	259,52 DM
<i>Ausgewählte Werkstätten (8 WfB)¹⁾</i>		456,96 DM		488,42 DM	
Ostdeutschland ¹⁾	90,28 DM	102,05 DM	115,17 DM	128,93 DM	146,55 DM
Westdeutschland ¹⁾	249,87 DM	252,83 DM	260,78 DM	268,90 DM	284,09 DM
	Veränd. 1994-1995	Veränd. 1995-1996	Veränd. 1996-1997	Veränd. 1997-1998	Veränd. 1994-1998
in Deutschland	1,3%	3,3%	3,3%	6,0%	14,7%
in Ostdeutschland	13,0%	12,8%	11,9%	13,7%	62,3%
in Westdeutschland	1,2%	3,1%	3,1%	5,6%	13,7%
Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, Referat Ib3; Eigene Berechnungen, ¹⁾ Quelle: WSF Datenerhebung 1999/2000					

8.1 Image und Selbstdarstellung der Werkstätten

Beim Image der Werkstätten muss eine differenzierte Betrachtung erfolgen. Die Werkstätten gaben an, dass die Öffentlichkeit die WfB überwiegend als Behindertenwerkstatt ansieht, nicht als ein auf dem Markt agierendes konkurrenzfähiges Unternehmen. Nach wie vor müssten die Werkstätten mit vielen Vorurteilen kämpfen, die im Wesentlichen auf Unkenntnis der realen Verhältnisse beruhen. Somit seien auch die Produkte als defizitär eingestuft, wodurch die Kundengewinnung erschwert würde. Werkstätten in den neuen Bundesländern schätzten ihr Image im Umfeld generell positiver ein. Nachdem zu Beginn der 90er Jahre eher der „Mitleidseffekt“ im Vordergrund stand, konnten die Werkstätten mittlerweile aufgrund ihrer Pressearbeit, ih-

rer Leistungen und sozialpolitischen Bedeutung zu einem positiven Image beitragen. Kunden bzw. Auftraggeber schätzen an den Werkstätten die Qualität, Zuverlässigkeit und Flexibilität. Hier kommt die Leistungsfähigkeit zum Tragen, nicht soziale Erwägungen.

Maßnahmen zur Verbesserung des Images

Viele Werkstätten sehen weiterhin einen großen Bedarf an (über)regionalen Image-Kampagnen. Dabei kristallisieren sich vor allem die nachfolgend genannten drei Maßnahmen heraus. Hierbei werden entweder nur Kunden und/oder die breite Öffentlichkeit angesprochen.

a) Werkstattbesichtigung für (Neu)Kunden

Zur Verbesserung des Images bei potenziellen Kunden werden insbesondere Werkstattbesichtigungen durchgeführt, um den Kunden mit den Produktionsstätten der Werkstatt in direkten Kontakt zu bringen. Daraufhin erhielten die Werkstätten grundsätzlich ein positives Feedback. Viele sind von den eingesetzten Technologien überrascht und erkennen, dass WfB Industriebetriebe bzw. Dienstleistungsunternehmen sind, wie andere Unternehmen des privaten Sektors auch. Der einzige Unterschied bestehe darin, dass in WfB überwiegend Mitarbeiter mit Behinderungen eingesetzt würden. In diesem Zusammenhang werde selbstverständlich auch mit den Referenzen bekannter Unternehmen geworben.

b) Kontinuierliche Pressearbeit

Sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland werden die Presse und auch teilweise das Lokalradio dafür eingesetzt, Aufmerksamkeit für die Werkstatt zu gewinnen sowie die Leistungsfähigkeit der Werkstatt und die Qualität der Produkte hervorzuheben. In einigen Werkstätten finden regelmäßige Treffen mit der lokalen und teilweise auch überregionalen Presse statt.

c) Messebeteiligungen

Insbesondere die Ausstellungen auf Fachmessen bieten eine gute Möglichkeit, sich dem breiten Publikum aber auch der Konkurrenz und dem Fach-

publikum darzustellen. Auf regionaler Ebene werden darüber hinaus auch einzelne Veranstaltungstage mit weiteren Unternehmen auf regionaler Ebene durchgeführt, um das Fachpublikum sowie die Öffentlichkeit anzusprechen.

8.2 Bedeutung des Standortes für die Werkstätten

Der Standort von Werkstätten spielt bei der Wahl von Tätigkeitsfeldern bzw. der Auswahl von Kunden eine entscheidende Rolle. Bei den von uns befragten Werkstätten stellte sich heraus, dass WfB in ländlichen Regionen, in denen kaum Industrie vorhanden ist, sich entweder auf Eigenprodukte spezialisiert haben und/oder eher global tätige Unternehmen als Kunden gewinnen konnten. Dagegen nutzen Werkstätten, die in Ballungszentren bzw. in wirtschaftlich starken Regionen angesiedelt sind, sehr häufig die Nähe zu potenziellen Großkunden. Die Werkstätten sind sich aber auch der Gefahr bewusst, in zu starke Abhängigkeiten von wenigen Auftraggebern insbesondere im Bereich der Auftragsfertigung zu geraten. Zwei Werkstätten haben aus diesem Grund bereits ihren Umsatzanteil mit einem Großkunden deutlich verringern können. Voraussetzung dafür ist die Kompensation dieser Arbeiten durch Gewinnung neuer Arbeitsfelder.

Aus den Ergebnissen der Basiserhebung geht hervor, dass sich der durchschnittliche Umsatzanteil mit dem wichtigsten Kunden von 1994 bis 1998 um ein Prozent auf 31 % erhöht hat, wobei der Anteil in den kleinen Werkstätten (bis 100 Mitarbeitern) fast doppelt so hoch ist, wie in Werkstätten mit mehr als 500 Mitarbeitern (43 % zu 23 %). Der Höchstwert schwankt zwischen 5 % und 80 %. Die Abhängigkeit von einem Kunden ist in der Regel nicht anzustreben, aber auch in der Privatwirtschaft, insbesondere bei Automobilzulieferern, sind häufig hohe Konzentrationen auf einen oder wenige Kunden feststellbar.

8.3 Befunde zum Qualitätsmanagement

Auch in den Werkstätten findet in zunehmendem Maße eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. statt, sieben der in die Fallstudien einbezogenen WfB sind nach DIN EN ISO 9001 bzw. DIN EN ISO 9002 zertifiziert, in

drei weiteren Werkstätten sind Qualitätsmanagementsysteme in konkreter Planung. Die Beurteilung über die Notwendigkeit dieser Normen fällt allerdings sehr unterschiedlich aus.

Für drei Werkstätten, die Automobilhersteller als Kunden haben, war die Zertifizierung Voraussetzung für eine weitere Zusammenarbeit, eine Werkstatt wurde bei der Vergabe eines Auftrages seitens der Automobilindustrie nicht berücksichtigt aufgrund fehlender Zertifizierung. Generell sollten Zertifizierungen mittlerweile Standard sein. Kunden, mit denen die WfB schon längere Zeit zusammenarbeiten (mit Ausnahme von den Automobilherstellern), würden aber auf solche Systeme keinen Wert legen bzw. keinen Druck zur Zertifizierung ausüben, da die Leistungsfähigkeit der WfB bekannt sei. Zertifizierungen sind aber zum Teil bei der Gewinnung von Neukunden ausschlaggebend gewesen. Zwei Werkstätten gaben an, dass zusätzlich der begleitende Dienst bzw. die Küche zertifiziert seien. Inwieweit Zertifizierungsmaßnahmen in Korrelation mit neuen Aufträgen stünden, sei nicht messbar.

Diejenigen Werkstätten, die bisher ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut haben, sollten im Zuge der geplanten Norm-Revision (ISO 9000 : 2000) ihr System an die neuen Anforderungen anpassen und entsprechend überarbeiten.

8.4 Auftragsbeschaffung im Bereich der (Lohn-)Auftragsfertigung

Der Großteil der Werkstätten wickelt Aufträge im Rahmen der Auftragsfertigung mit Unternehmen aus der Region ab, vereinzelt akquirieren die Werkstätten auch außerhalb der Region, in Ausnahmefällen sogar außerhalb Deutschlands. Der Umsatzanteil in der Auftragsfertigung von 8 befragten Werkstätten betrug rd. 60 % und schwankte zwischen 18 % und 82 %.

a) Akquisition

Die Akquisition erfolgt bei Neukunden weitestgehend über die Geschäfts- bzw. Geschäftsbereichsleitung. Die laufende Kundenpflege wird sowohl von

der Geschäftsleitung, Fachbereichsleitern, Vertriebsabteilungen und Gruppenleitern abgewickelt, überwiegend über persönliche Kontakte. Eine Werkstatt lässt für Teilbereiche Aufträge durch die Genossenschaft der Werkstätten akquirieren. Die Akquisition erfolgt in einem großen Teil der befragten Werkstätten zielgerichtet nach den Leistungsstärken der Werkstatt. Werden Arbeiten in neuen Arbeitsfeldern nachgefragt, so reagieren die Werkstätten sehr flexibel und nehmen die neuen Herausforderungen an.

b) Bevorzugte Behandlung

Eine bevorzugte Behandlung gegenüber Konkurrenten der Privatwirtschaft konnte nicht festgestellt werden, auch nicht durch die öffentliche Hand. Inwieweit die Ausgleichsabgabe eine Rolle bei der Vergabe von Aufträgen spielen, konnte von den Werkstätten nicht beantwortet werden. Auf dem Markt zählen Qualität, Leistung, Zuverlässigkeit und natürlich der Preis.

c) Werbemaßnahmen

Neben Anzeigen in Fachzeitschriften (2 Werkstätten) und einem entsprechenden Hinweis in den gelben Seiten nutzen die meisten WfB Regional- und Fachmessen zur Präsentation ihres Angebotes und ihrer Leistungen. Die Mittel für die Werbekosten werden aus den laufenden Erträgen finanziert. In Einzelfällen wird durch Faltblätter auf die Angebotspalette der Werkstatt aufmerksam gemacht.

d) Auftragschwankungen

Einige Werkstätten haben mit temporären Auftragschwankungen zu kämpfen. Bei Kapazitätsengpässen greifen die Werkstätten entweder auf Kooperationen zurück oder fahren Überstunden und zusätzliche Schichten mit Aushilfen aus einem Mitarbeiterpool. Als letzte Möglichkeit werden Teile des Auftrags fremd vergeben. Bei geringer Auslastung dagegen, finden Umschichtungen innerhalb der Werkstatt statt, in einer Werkstatt werden Beschäftigungsprogramme durchgeführt. Drei Werkstätten gaben an, bei niedriger Auslastung die Angebotspreise zu senken, jedoch erbringe jeder Auf-

trag einen Deckungsbeitrag, dies könne allerdings nur für Ausnahmefälle gelten.

e) Produktlebenszyklen

Die kürzeren Produktlebenszyklen verursachen bei dem überwiegenden Teil der Werkstätten keine Probleme. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Vorlaufzeiten manchmal so kurz seien, dass Testserien nicht mehr gefahren werden könnten, wodurch es während der Serienfertigung zu Produktionsunregelmäßigkeiten kommen könne. Eine weitere Auswirkung sei die Erhöhung der Lagerkapazität, um Vorprodukte vorrätig zu haben, wodurch die Kosten erhöht würden. Außerdem nutzen Auftraggeber durch Just-in-time-Produktion die Werkstatt als Ersatzlager. Eine Werkstatt musste aufgrund einer zu kurzen Vorlaufzeit einen Auftrag ablehnen. Obwohl der überwiegende Teil keine Probleme durch die kürzeren Produktlebenszyklen konstatierte, können negative Auswirkungen dieser Entwicklung nicht ausgeschlossen werden. Die Werkstätten müssen auf solche Gegebenheiten vorbereitet sein, um in Zukunft sehr schnell und flexibel auf Kundenwünsche eingehen zu können.

f) Veränderung der Angebotspalette

Der Wegfall von Aufträgen war entweder dadurch begründet, dass die Arbeiten in Billiglohnländer (Demontage von Kameras) verlagert wurden oder der technische Fortschritt einige Arbeiten überflüssig macht. Die Palette der Produkte, die neu ins Programm aufgenommen wurde, ist sehr breit gestreut (Drehen, Fräsen, Besteckverpackungen, Druckaufträge, Holzböcke für Baumärkte, Montagearbeiten für Automobilindustrie, Etikettierung, Konfektionierung, Endverpackung, Endversandvorbereitung etc.). Die Aufnahme dieser Produkte bzw. Arbeiten in die Leistungsbeschreibung der Werkstätten ist im Wesentlichen auf drei Ursachen zurückzuführen:

- Es werden neue Kunden gewonnen, z. B. durch Ansiedlung neuer Gewerbebetriebe in der Region.
- Kunden, mit denen bereits Geschäftsbeziehungen bestehen, fragen zusätzliche Arbeiten nach.

- Ausweitung des Angebots, um Komplettlösungen anbieten zu können, entweder aus eigener Unternehmensphilosophie heraus oder auf Wunsch des Kunden.

g) Zukünftige Entwicklungen

Die Hälfte der Werkstätten erwarten für die (Lohn-)Auftragsfertigung konstante bzw. wachsende Umsatzzahlen, die andere Hälfte geht davon aus, dass aufgrund zurückgehender Losgrößen und zunehmender Technisierung sowie Preisdruck durch Billiglohnländer dieser Bereich an Bedeutung verlieren wird.

Zwischenfazit

Generell kann festgestellt werden, dass der Trend in der (Lohn-)Auftragsfertigung auf der einen Seite tendenziell zu Komplettangeboten übergeht, das bedeutet, dass gesamte Produktionsabläufe und die dazugehörigen Dienstleistungen von der WfB durchgeführt werden. Auf der anderen Seite richten sich die Werkstätten immer stärker nach Kundenwünschen, nach dem Motto: Was der Kunde wünscht, bekommt er auch. Die Kundenorientierung hat in den befragten Werkstätten in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen. Einige Werkstätten decken viele Bereiche der Auftragsfertigung, z. B. Metall-, Holz- und Kunststoffbearbeitung, ab. Einerseits kann diese Vielseitigkeit den unterschiedlichen Behinderungsarten gerechter werden, andererseits besteht die Gefahr einer Verzettelung und damit verbunden einer ineffizienten Nutzung der Ressourcen, da zu kleine Produktionseinheiten aufgebaut werden.

8.5 Dienstleistungsangebot der Werkstätten

Bei den in diese Fallstudien einbezogenen Werkstätten betrug der Umsatzanteil der Dienstleistungen am Gesamtumsatz in 1999 rd. 22 %. Zwei WfB bieten keine Dienstleistungen an, der niedrigste Umsatzanteil liegt bei den übrigen Werkstätten bei 15 %, der höchste bei 60 %.

Zur Übersicht werden nach Reihenfolge der Häufigkeit die angebotenen Dienstleistungen kurz aufgeführt: Catering/Essen, Garten- und Landschaftspflege, Wäscherei, Direktmarketing, Recycling, Aktenvernichtung, Gärtnerei, Buchbinderei, autorisierter Händler für einen Computer- und Druckerhersteller. Die klassischen Dienstleistungen wie Wäscherei sowie Garten- und Landschaftspflege werden weiterhin von den Werkstätten angeboten, aber auch neue Dienstleistungen, wie z. B. das Computergeschäft, Direktmarketing und Catering werden von den WfB in ihr Leistungsprogramm aufgenommen.

a) Werbeaktionen/Akquisition

Die Akquisition läuft überwiegend über persönliche Kontakte, für eine Werkstatt übernimmt diese Aufgabe die Genossenschaft. Weiterhin werden für Werbezwecke vereinzelt Flyer verteilt, sowie gezielt Mailingaktionen gestartet und das Internet eingesetzt. Die Werkstätten, die Werbemaßnahmen im Bereich der Dienstleistungen durchführten, betonten, dass eine eindeutige Produkt- und Zielgruppendefinition Voraussetzung für eine erfolgversprechende Werbeaktion sei.

b) Veränderung des Dienstleistungsangebotes

Gründe für die Aufgabe von Dienstleistungsangeboten waren in einem Fall die Einführung neuer Technologien, die die Arbeiten (Filmschnitt) überflüssig machten, bei einer anderen Werkstatt wurde das Kopiergeschäft aufgrund zu starker Konkurrenz aufgegeben. Dagegen haben die Hälfte der Werkstätten ihr Angebot erhöht, hierzu gehören u. a. Archivierung, Aktenvernichtung, Druckerei, Catering und Versendung von Mailings für Werbeaktionen. Als Gründe wurden entweder die zukunftssträchtigen Betätigungsfelder angegeben oder, wie auch schon bei der Auftragsfertigung, die Entwicklung zum Komplettanbieter in einem bestimmten Segment.

c) Entwicklung des Dienstleistungsangebotes

Die Entwicklung der angebotenen Dienstleistungen wird von den meisten Werkstätten als positiv angesehen, hier werden bessere Wachstumsraten erwartet als in der klassischen Auftragsfertigung. Marktforschung wird von

den Werkstätten bedingt durch die hohen Kosten nicht betrieben. Eine Werkstatt plant, die Garten- und Landschaftspflege herunterzufahren bzw. ganz aufzugeben, da der Preisverfall aufgrund zunehmender Konkurrenz zu groß sei. Dagegen erwartet eine Werkstatt gerade in diesem Bereich eine hohe Wachstumsrate. Konkrete Planungen für die Zukunft lagen bei einer Werkstatt im Recycling von Elektronikschrott und im Bereich der Büromittelverwaltung.

Mehr als vier Dienstleistungsbereiche bot keine Werkstatt an, überwiegend wurden zwei oder drei Bereiche abgedeckt. Wichtig sei die Spezialisierung auf wenige Felder, da ansonsten die Gefahr einer Verzettelung bestehe. Teilweise müsse aber zur Weiterentwicklung einiger Dienstleistungen die Arbeitszeit flexibilisiert werden.

Abschließend sollen für den Bereich der Dienstleistungen exemplarisch vier Beispiele für innovative bzw. erfolgreiche Ideen etwas näher erläutert werden:

Leasingangebot an Unternehmen für Berufskleidung: In einer Werkstatt ist in konkreter Planung, im Rahmen der Wäscherei den Unternehmen anzubieten, die Berufskleidung, die in der Wäscherei gereinigt wird, nicht mehr selbst zu kaufen sondern über die WfB zu leasen. D. h., die Werkstatt kauft die Berufskleidung und die Unternehmen leasen diese dann bei der Werkstatt. Damit würde dem Unternehmen der Einkauf der Kleidung und das gesamte dazugehörige Handling abgenommen.

Übernahme eines Lebensmittel-Supermarktes: In einer Werkstatt hat man sich entschlossen, einen Supermarkt in einem Wohnviertel, der geschlossen werden sollte, zu übernehmen. Vorteil dieser Übernahme ist, dass die gesamte Logistik erst einmal mitübernommen werden kann. Ein weiterer Vorteil ist, dass ein gewisser Kundenstamm bereits vorhanden ist, der allerdings durch ein abgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis und mit einer neuen Ideologie (aus dem gewöhnlichen soll ein persönlicher Einkauf werden) gehalten werden muss bzw. ausgeweitet werden soll. Darüber hinaus kommen die Mitarbeiter täglich in Kontakt mit der Kundschaft, wodurch Hemmnisse abgebaut werden können. Wie in Kapitel 8 näher erläutert wird, be-

dient sich auch eine von uns besuchte Werkstatt in Belgien ebenfalls des Aufkaufs kompletter Produktlinien aus Konkursmasse (Maschinen, Einkaufs- und Vertriebswege, Kunden und auch Teile der Belegschaft etc.).

Direktmarketing als Komplettangebot: Eine Werkstatt hat sich im Direktmarketing-Bereich spezialisiert. Hier wird dem Kunden vom Druck bis zum Versand (Werbeprospekte, Einladungen für Veranstaltungen etc.) ein Komplettservice angeboten. Mittlerweile ist die Werkstatt im Direktmarketing Marktführer in der Region und setzt mehr als 3 Millionen DM um. Vorteil ist, dass sowohl leistungsfähige als auch weniger leistungsstarke Menschen mit Behinderungen adäquat eingesetzt werden können. In der Offsetdruckerei wird im Zweischichtbetrieb gearbeitet. Allerdings gab es ein großes Problem bei Einführung der Spätschicht. Der Fahrdienst für die Mitarbeiter mit Behinderungen konnte bis heute nicht organisiert werden, so dass in der zweiten Schicht überwiegend gewerbliche Mitarbeiter tätig sind.

Handel mit Computern und Zubehör über das Internet: Als autorisierter Händler eines namhaften Computerherstellers organisiert eine Werkstatt den gesamten Händlerrücklauf sowie das Remarketing von diesen Produkten, die PC-Konfektionierung und Vermarktung, betreut die komplette Logistik und Administration für das offizielle Mitarbeiterprogramm (Mitarbeiter des Herstellers beziehen ihre Computer über die Werkstatt). Die zuletzt genannte Dienstleistung wird mittlerweile auch für andere bekannte Unternehmen erfolgreich durchgeführt. Aber auch jeder Endverbraucher kann im Internet-Shop Computer, Drucker sowie Software und Zubehör bestellen. 90 % des Umsatzes werden über das Internet abgewickelt. Vertrieben werden diese Produkte über verschiedene Paketdienste direkt an den Kunden. Ein gewisses Kundenprofil (z. B. Regionalität) kann über die Internetbestellung identifiziert werden, woraus bestimmte Marketingstrategien entwickelt werden sollen.

Zwischenfazit

Für den Dienstleistungsbereich in den Werkstätten können folgende Aussagen generalisiert werden: Eine Tendenz zu Komplettserviceangeboten ist auch hier erkennbar. Weiterhin ist der überwiegende Teil der Werkstätten

der Ansicht, dass ihre Stellung in diesem Markt sehr gut sei und höhere Wachstumsraten erzielt werden könnten als in der (Lohn-)Auftragsfertigung. Es ist davon auszugehen, dass Dienstleistungsangebote in Zukunft für die Werkstätten an Bedeutung gewinnen werden. Auch in diesem Bereich wird verstärkt mit neuen Kommunikationsmedien gearbeitet.

8.6 Die Bedeutung der Eigenproduktion

Die Eigenproduktion führt nach wie vor eher ein Schattendasein. Der Umsatzanteil, der in diesem Zusammenhang untersuchten Werkstätten beträgt gerade einmal 7 %. Diese und auch die zuvor genannten Umsatzanteile und Personalquoten sind aber wegen der geringen Fallzahl nicht als repräsentative Daten sondern lediglich als Tendenzen zu werten. Die hier aufgeführten Werkstätten haben jeweils in einem der drei Kernbereiche ihre besonderen Stärken.

Sechs Werkstätten haben keine Eigenprodukte bzw. sind in der Planungsphase oder die Eigenprodukte haben nur einen marginalen Umsatzanteil und daher nur symbolischen Charakter. Die Produkte werden lediglich auf Basaren und Ständen verkauft. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass aber auch auf Basaren insbesondere den Weihnachtsbasaren teilweise erhebliche Umsätze in wenigen Stunden erzielt werden (in einer Werkstatt wurde auf diese Art 100.000 DM Umsatz an einem Tag erreicht, allerdings auch durch zugekaufte Werkstattprodukte). In einer Werkstatt werden 82 % des Umsatzes mit Eigenprodukten getätigt mit einem Umsatz von über 8 Millionen DM.

Die fünf Werkstätten, die über marktfähige Eigenprodukte verfügen, nehmen alle an nationalen und teilweise auch internationalen Fachmessen teil, zwei der Werkstätten stellen ihre Produkte auch auf der Werkstattmesse in Offenbach aus. Nachfolgend werden ausgewählte Produkte und deren Vermarktungsstrategien vorgestellt:

Festzeltgarnituren: In einer Werkstatt, in der Festzeltgarnituren hergestellt werden (Umsatz 1,5 Millionen DM), dient das Eigenprodukt eher dem Glätten von Auftragsschwankungen in anderen Bereichen, zumal die Mitarbeiter

mit den dort zu verrichtenden Arbeiten nur teilweise zufrieden sind. Durch die Öffnung der Grenzen zum Osten fand in diesem Segment ein starker Preisverfall statt, dem nur durch Qualitätssteigerung und mit dem Eingehen auf Kundenwünsche begegnet werden konnte. Die Zukunftserwartungen sind eher neutral.

Möbelproduktion als Franchisenehmer, Schul- und Büromöbel, Küchenmöbel für Menschen mit Behinderungen: Eine ausgewählte Werkstatt ist Franchisenehmer für ein Möbelsystem. Akquiriert wird über Werkstattmitarbeiter, die private und gewerbliche Kunden sowie die öffentlichen Verwaltungen ansprechen. Geworben wird mit Katalogen, Mailingaktionen, Presseartikeln, Anzeigen und eingerichteten Internetseiten. Die Werbemittel liegen bei rd. 10.000 DM pro Jahr exklusive Katalogkosten. Zukunftsplanungen betreffen den Bereich einer Erweiterung eines bereits bestehenden Systems aufgrund konkreter Kundennachfragen und einem vorhandenen regionalen Markt. Die Produkte werden in erster Linie über eine gemeinsame Vermarktung mit den Vertriebspartnern sowie vereinzelt auch über den Werkstattladen vertrieben, dessen Lage jedoch eine Erweiterung der Verkaufszahlen nicht zulässt. Handelsvertreter wurden bisher nicht eingesetzt.

Im Segment der Schulmöbel werden seit Jahren die Schulen einer Stadt mit Tischen und anderen Einrichtungsgegenständen ausgestattet. Ebenfalls werden Büromöbel an städtische Einrichtungen verkauft. Die starke regionale Stellung, in Teilbereichen ohne direkten Konkurrenten, lässt auch in Zukunft positive Verkaufszahlen erwarten.

Im Büromöbelbereich ist ein Joint Venture mit einer österreichischen Werkstatt geplant, von der man sich positive Auswirkungen z. B. im Bereich der Entwicklung durch Ausnutzen von Synergieeffekten erhofft.

Im Bereich der Küchenmöbel ist der Markt sehr begrenzt, obwohl die Werkstatt Marktführer in Europa für behindertengerechte Küchenmöbel ist. Insbesondere der ausländische Markt ist schnell gesättigt worden, da nur in wenigen Ländern für Küchenmöbel mehr als 20.000 DM ausgegeben werden. Mit Hilfe von Handelsvertretern aus den Regionen Leipzig, Berlin und Tirol sowie Messebeteiligungen sollen neue potenzielle Kunden geworben werden.

Möbel für soziale Einrichtungen und Wohnmöbel: In einer Werkstatt werden die Möbel überwiegend über Handelsvertreter abgesetzt. Zusätzlich werden gezielte Werbemaßnahmen durchgeführt, wie beispielsweise Prospektversendung an potenzielle Möbelkunden, deren Anschriften durch Adressenkauf beschafft wurden. Außerdem wird derzeit eine Umfrage bei Kunden entwickelt, um eine Rückmeldung nach Ablauf einer gewissen Frist zu erhalten.

Krippen: Die Krippen und die dazugehörenden Figuren werden in einem sehr gehobenen Preissegment angeboten. Das Qualitätsmerkmal wird bewusst in den Vordergrund gestellt. Vertrieben werden die Produkte über rund 150 Händler, einzelne Krippen sind im Internet ausgestellt. Vereinzelt werden die Krippen auch ins Ausland verkauft, es gibt aber auch Regionen, wie z. B. die neuen Bundesländer, die als Absatzorte völlig ausscheiden. Auch hier soll ein Psychologe das Kaufverhalten untersuchen. Es wurde betont, dass die Einführung eines neuen Produktes nur mit einer guten Eigenkapitaldecke möglich sei.

Park- und Landschaftsmöbel: Abnehmer für diese Möbel sind Kommunen, Architekten und Garten- und Landschaftsbauer. Diese Produkte unterliegen saisonbedingt stärkeren Auftragsschwankungen, was aber in dieser Branche durch Lagerproduktion aufgefangen wird und auch branchenüblich ist, wodurch keine Marktnachteile entstünden. Vertrieben werden diese Park- und Landschaftsmöbel über drei Außendienstmitarbeiter, die auch für die Kundenpflege zuständig sind. Zur Präsenz auf dem starken französischen Markt wurde eine französische Vertriebsgesellschaft gegründet, bei der ein französischer Handelsvertreter die Werkstatt vertritt. Für diesen Bereich wurden gezielt 100.000 Mails versandt, danach wurden potenzielle Kunden von den Außendienstmitarbeitern aufgesucht. Für diese Produktlinien bestehen mehrere Kataloge, die Produkte werden sowohl auf in- als auch auf ausländischen Fachmessen ausgestellt. Finanziert werden die Werbemaßnahmen über Gewinne.

Ballondruck: Mittlerweile werden die Außendienstmitarbeiter, die für den Vertrieb der Park- und Landschaftsmöbel zuständig sind, teilweise auch für

den Vertrieb von den Ballons eingesetzt, ansonsten wird der Vertrieb dieser Artikel über Innendienstmitarbeiter abgewickelt. Hier bestehen Planungen, Verkaufspackungen in Handelsketten zu platzieren, was sich allerdings als sehr schwierig erweist. Generell ist in diesem Sektor ein ruinöser Wettbewerb erkennbar, jedoch geht die Werkstatt davon aus, sich auf dem Markt behaupten zu können.

Entwicklungen der letzten Jahre und Ausblick

Rückläufige Entwicklungen werden bei der Herstellung von Betttüchern und Kittel für Krankenhäuser erwartet. Diese Artikel unterliegen einem starken Preisverfall aufgrund der starken Konkurrenz aus Billiglohnländern. Die Zukunftsaussichten für die Nähereiprodukte werden als überaus schlecht eingeschätzt. In einer Werkstatt wurde die Gartenmöbelproduktion eingestellt, da die Schnellebigkeit der Produkte sowie ein Trend zu billigen Gartenmöbeln dieses Geschäft nicht mehr als lukrativ erscheinen ließ. Dagegen hat eine andere Werkstatt Gartenmöbel neu ins Programm aufgenommen, um ihre Angebotspalette abzurunden und das Know-how aus der Produktion von Park- und Landschaftsmöbeln zu nutzen. Allerdings werden auch hier wieder Produkte des gehobenen Preissegments aus Tropenhölzern mit FSC-Zertifizierung (Gütesiegel für Hölzer aus nachhaltiger Forstwirtschaft) auf dem Markt platziert. Des Weiteren plant diese Werkstatt in Kooperation mit einem Unternehmen aus der freien Wirtschaft ebenfalls zur Komplettierung des Sortiments Spielplatzgeräte anzubieten. Eine Werkstatt plant für den gesamten Vertrieb der Eigenprodukte ein Call-Center mit drei Beschäftigten einzurichten, mit dem auch die Produkte der fünf kooperierenden Werkstätten vertrieben werden sollen.

Vorteile der Eigenproduktion

Die Vorteile der Eigenproduktion wurden von den Werkstätten sehr unterschiedlich bewertet und werden nachfolgend stichwortartig genannt:

- Glätten von Auftragsschwankungen
- Unabhängigkeit von Auftraggebern

- Möglichkeit der Lagerfertigung
- Kostenvorteile beim Einkauf
- höhere Erlöserzielung
- Identifikationsmöglichkeit mit dem Produkt
- Fähigkeit der Mitarbeiter wird durch marktfähige Produkte hervorgehoben.

In Werkstätten aus den neuen Bundesländern wurde die Bereitstellung des Risikokapitals als problematisch eingestuft. In diesem Zusammenhang fehle die Finanzierungsmöglichkeit für notwendige Investitionen sowie für die Anlauf- und Markteinführungsphase. Die umsatzstärkste Werkstatt im Bereich der Eigenproduktion bemerkte, dass nach wie vor Vorbehalte von Kunden gegenüber Eigenprodukten aus Werkstätten bestehen würden, unabhängig von der Dauer der Marktpräsenz und der Marktstellung.

Zwischenfazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in den Bereichen Holz-möbel, egal ob als Park- und Landschaftsmöbel oder für den Innenraum als Büro- und Wohnmöbel eingesetzt, vier Werkstätten recht erfolgreich ihre Produkte auf dem Markt platzieren konnten, da gerade in diesen Bereichen große Diversifikationen möglich sind und das Naturprodukt Holz relativ zeitlos ist. Überwiegend werden die Produkte bewusst in einem höheren, die Krippen sogar in einem sehr gehobenen Preisniveau angeboten, da Werkstätten in diesem Markt mit billigen Holzprodukten nicht konkurrenzfähig sind. Als weiteres Erfolgsprodukt stellten sich Werbestreuartikel (Ballons) heraus, die zwar in einem niedrigen Preisniveau angesiedelt sind, das wird jedoch über sehr hohe Absatzzahlen kompensiert. Die Zukunftsaussichten fast aller Eigenprodukte werden durchweg positiv gesehen. Marktforschungsaktivitäten waren nur in zwei Werkstätten zu beobachten, drei hatten Handelsvertreter eingeschaltet, in einer Werkstatt waren drei Außendienstmitarbeiter für den Absatz einer Produktpalette eingesetzt. Darüber hinaus wurde eine Vertriebsgesellschaft gegründet, um einen ausländischen Markt besser bearbei-

ten zu können. Auffallend war die Tatsache, dass zwar einige Produkte im Internet ausgestellt sind, Möglichkeiten, die Produkte über E-commerce zu bestellen, wurden von den befragten Werkstätten jedoch nicht angeboten. Abschließend soll noch darauf hingewiesen werden, dass jede Werkstatt ihre Produktlinien mit eigenen Markennamen vertreibt.

8.7 Weiterbildung und Qualifizierung der Beschäftigten

Weiterbildung und Qualifizierung werden zunehmend wichtiger, dies bestätigten auch die befragten Werkstätten. Die Weiterbildungsaktivitäten finden sowohl in der Freizeit als auch während der Arbeitszeit statt. Zwei Werkstätten berichteten, dass das Weiterbildungsverhalten des Personals anfänglich ein Problem dargestellt habe, mittlerweile liege ein großes Interesse zur beruflichen Qualifizierung vor. Die Ausgaben für Weiterbildung und Qualifizierung stiegen von 1995 bis 1999 in sieben befragten Werkstätten um 77 % auf knapp 800.000 DM an. Die Ausgaben lagen 1999 zwischen 20.000 DM und 325.000 DM bzw. je Beschäftigten zwischen 52 DM und 430 DM. Die durchschnittlichen Kosten je Teilnehmer betragen zwischen 500 DM und 1.200 DM. Der Anteil, der an Weiterbildung teilnehmenden Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl betrug 1999 durchschnittlich 38 %, während dieser Anteil 1995 lediglich bei 23 % lag. Allerdings sind auch hier große Schwankungen zwischen den Werkstätten festzustellen, die Quote lag 1999 zwischen 5 % und 83 %. Tendenziell ist eine geringere Weiterbildungsbeteiligung in den neuen Bundesländern zu erkennen. Dabei werden vorwiegend Budgetrestriktionen als Grund angegeben.

Die Frage, ob Innovationshemmnisse auf die Qualifikationsdefizite des Personals zurückzuführen seien, bejahten knapp die Hälfte aller Befragten, teilweise konnten deswegen Aufträge nicht angenommen werden. Daraufhin wurden verstärkt gezielte Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt, allerdings jeweils nur im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten. Eine Werkstatt bemängelte, dass pädagogische Aspekte bei dem Weiterbildungsangebot fachspezifischen vorgezogen würden. Ansonsten werden sowohl pädagogische als auch berufs- und fachbezogene sowie allgemeine Kenntnisse (Telefontraining, Umgang mit PC) angeboten.

In einer Werkstatt gab es schon vor acht Jahren in Kooperation mit 5-6 WfB ein 2-3-jähriges Schulungsprojekt, um durch Qualifizierung des Personals den Qualitätsanforderungen der Kunden entsprechen zu können. Seitdem sind zwei Beschäftigte mit dem Qualifizierungsprojekt betraut. In dieser Werkstatt existieren Beauftragte für Fortbildung in allen Abteilungen, die die Kollegen aktiv bei ihren Fortbildungsideen unterstützen soll. Für bestimmte neue Geschäftsfelder seien Qualifizierungsmaßnahmen einfach erforderlich, um den Qualitätsstandards und Erfordernissen der Produktionsprozesse gerecht werden zu können.

Eine andere Werkstatt, die eng mit einer Universität zusammenarbeitet, hat eine Diplomarbeit für das Weiterbildungsverhalten ihrer Beschäftigten vorliegen, aus der wesentliche Rückschlüsse für das weitere Vorgehen im Bereich der Qualifizierung gezogen werden konnte. Diese Werkstatt erwartet allerdings auch in diesem Kontext von ihrem Personal ein reges Interesse und Eigeninitiative. Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung sind Voraussetzung für Innovationsfähigkeit und optimale Prozessabläufe.

8.8 Kooperationsintensität

Mit Ausnahme von einer Werkstatt haben alle Werkstätten Kooperationen mit anderen WfB oder Unternehmen. Die Trägerschaft spielte bei der Bildung von Kooperationen keine Rolle, im Wesentlichen sind die Kooperationen auf die Region begrenzt. Die Ausgestaltung ist sehr unterschiedlich. Während Kooperationen mit Genossenschaften (zwei Werkstätten) vertraglich fixierte Rechte und Pflichten beinhalten und die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen als Franchisenehmer schriftlich klar definiert ist, finden schriftliche Vereinbarungen nur in Ausnahmefällen regelmäßige Anwendung.

Überwiegend existieren Kooperationen zwischen Werkstätten im Bereich der Produktion, die aufgrund von Kapazitätsengpässen bestehen und überwiegend von den befragten Werkstätten initiiert wurden. Der Prozess der Vertrauensbildung als Voraussetzung für gut funktionierende Kooperationen benötigt jedoch viel Zeit. Des Weiteren finden im Rahmen dieser verschie-

denen Kooperationsformen regelmäßige Treffen als Erfahrungs- und Informationsaustausch statt.

Vereinzelt werden auch nur für spezielle Module wie z. B. Einkauf von Strom und Essen, gemeinsame Versicherungsabschlüsse etc. Kooperationen gebildet, wodurch erhebliche Kostenreduzierungen erzielt werden konnten.

Zwei Werkstätten berichteten aber auch über sehr schlechte Erfahrungen bei der Suche nach Kooperationspartnern im Werkstättenbereich. Viele Werkstätten wären sehr unflexibel, würden nicht ihre Stärken in den Vordergrund stellen. Statt dessen würden sie nur auflisten, wozu sie nicht in der Lage seien, wann sie grundsätzlich nicht arbeiten würden etc. Teilweise scheitern die Kooperationen auch einfach an unterschiedlichen Zielsetzungen.

Eine Werkstatt berichtete, dass sie in ihrem Katalog für Gartenmöbel zur Sortimentskomplettierung Sitzkissen in den Katalog integrieren wollte. Daher nahm sie Kontakt mit einer Werkstatt auf, die Sitzkissen herstellt. Allerdings sei in dieser Werkstatt anscheinend niemand in der Lage oder gewillt gewesen, rechtzeitig Muster einzureichen. Der Katalog ist somit ohne Sitzkissen erschienen.

Als Vorteile für die Bildung von Kooperationen wurden folgende Aspekte genannt:

- Minimierung des Wettbewerbs untereinander
- Preisvorteile durch Größenvorteile (economies of scale)
- Gemeinsame Nutzung von Know-how
- Kostenreduzierung
- Akquirierung größerer Mengen möglich.

8.9 Einsatz neuer Kommunikationsmedien

Das Medium Internet wird mit Ausnahme von zwei ostdeutschen WfB von allen Werkstätten eingesetzt. Hauptsächlich dient es zur Selbstdarstellung (6 WfB) und zur Darstellung der Produkte (7 WfB). Vereinzelt wird es auch für

Bankgeschäfte, Kundenkontakte, Auftragsbeschaffung durch Mailingaktionen, Personalbeschaffung und für Recherchen genutzt. Eine Werkstatt nutzt im Rahmen des E-commerce den Verkauf ihrer Produkte via Internet.

Mehr als die Hälfte der Werkstätten plant, die Nutzung des Internets weiter auszubauen, je nach Nutzungsintensität handelt es sich dabei um folgende Tätigkeiten:

- Recherchen aller Art
- Selbstdarstellung
- Auftragsbeschaffung
- E-commerce (allerdings gibt es bei einer Werkstatt, die Krippen herstellt, das Problem der Akzeptanz von den traditionsbewussten Kunden in dieser Branche)
- Mieten eines eigenen Servers.

Drei Werkstätten sind mit ihren Zweigwerkstätten vernetzt, in einer WfB ist der Außendienst mit der Vertriebsabteilung vernetzt. Insgesamt zwei Werkstätten haben eine Vernetzung mit ihren Hauptkunden. Darüber hinaus planen zwei Werkstätten eine interne logistische Vernetzung im Rahmen des PPS (Produktions-Planungs-System). Des Weiteren hat eine WfB einen Netzwerkadministrator eingestellt.

Eine Zunahme der Internetnutzung ist auch bei den Werkstätten erkennbar. Jedoch haben viele Werkstätten im Gegensatz zu den ausgewählten WfB immer noch keine eigene Internetseite bzw. verfügen über keinen Internetanschluss. Die unterschiedliche Intensität der Nutzung kann man auch daran messen, welche Aktivitäten in diesem Bereich geplant sind. Während eine Werkstatt beispielsweise daran denkt, eine Selbstdarstellung im Internet zu platzieren, was mittlerweile Standard für Unternehmen dieser Größenklasse ist, gehen bei einer Werkstatt die Überlegungen dahin, einen eigenen Server zu mieten.

8.10 Nutzung des Wissens externer Experten

Zehn der elf Werkstätten nutzen das Know-how von externen Experten, vor allem werden Designer/Innenarchitekten für die Produkt- und Kataloggestaltung eingesetzt. Außerdem werden bei Bedarf folgende Leistungen durch Externe genutzt:

- EDV-Dienstleister, Pädagogen für interne Schulungen
- Erstellung einer Marketingstudie durch einen Universitätsprofessor bzw. Marketingagentur
- Coaching der Geschäftsleitung durch Hochschulprofessor
- Ingenieur für Kostenkalkulation
- Studenten und Professor einer Fachhochschule erbringen regelmäßig Leistungen nach Absprache
- Unternehmensberatung für Optimierung des Materialeinkaufs
- Unternehmensberatung zur Entwicklung eines Systems zur leistungsabhängigen Bezahlung des Personals.

Als Gründe für den Einsatz externer Experten wurden u. a. aufgeführt, dass interne Mitarbeiter das spezielle Know-how nicht besäßen und externe Experten auch kostengünstiger seien, da sie im Gegensatz zu Hauptamtlichen temporär einsetzbar sind.

8.11 Institutionelle Hemmnisse und Forderungen an die Gesetzgebung

Institutionelle Hemmnisse resultieren primär aus der zu geringen Finanzautonomie der Werkstätten, wodurch Unternehmensspielräume und Entwicklungschancen eingeschränkt werden. In einem Unternehmen wird die Bezahlung des Personals nach BAT als nicht mehr zeitgemäß angesehen und behindere die Wettbewerbsfähigkeit. In diesem Zusammenhang müsse auch die Bezahlung der Mitarbeiter in Anlehnung an Branchentarifverträge neu geregelt werden. Als dritter Schwerpunkt kristallisierte sich die Forderung

heraus, mehr Menschen ohne Behinderungen (z. B. Einführung einer zweiten Schicht, Einsatz von mehr Aushilfen, Einstellung schwer vermittelbarer Langzeitarbeitsloser), um die Leistungsfähigkeit der Werkstatt zu steigern, was auch den Mitarbeitern mit Behinderungen zugute käme, da so z. B. auch Komplettlösungen angeboten werden könnten. Die institutionellen Hemmnisse bedingen dementsprechend auch einen Großteil der Forderungen an die Politik. Im Folgenden werden die wichtigsten institutionellen Hemmnisse aufgelistet:

- Bezahlung des Personals nach BAT
- geringe Anzahl der Hinzuverdienstarbeitsplätze
- Nutzungsbeschränkung des Maschinenparks
- keine Möglichkeit, Investitionen aus dem Arbeitsergebnis zu bestreiten
- Einführung einer 2. Schicht durch Aushilfen ergibt Probleme mit Finanzamt bzgl. Gemeinnützigkeit
- vorgeschriebene Verwendung des Arbeitsergebnisses hemmt Unternehmensentwicklung
- zu geringe Finanzautonomie
- Überreglementierung der Gewinnverwendung und Rücklagenbildung, keine Möglichkeit zur Bildung von Risikokapital
- Aufsichtsgremien, die zu wenig unternehmerisches Denken mitbringen
- Unflexibilität durch öffentliche Verfahren
- Veraltete Vorschriften zur Raumplanung und Baugestaltung.

Daraus leiten die Experten aus den Werkstätten folgende Forderungen an die Gesetzgebung ab:

- Grundfinanzierung der WfB
- neue Finanzierungsmodelle für die Werkstätten
- Erhöhung des Betreuerschlüssels
- Erhöhung des Pflegesatzes
- Erhöhung der privatwirtschaftlichen Elemente

- Anerkennung des Berufsbildes Gruppenleiter
- Möglichkeit leistungsfähigere Personen, z. B. schwer vermittelbare Langzeitarbeitslose (Erhöhung der Quote von Menschen ohne Behinderungen) einzustellen
- Veränderte Handhabung des § 41 BSHG: über diesen Paragraphen gekaufte Maschinen sollten auch von leistungsfähigeren Mitarbeitern bedient werden dürfen
- Verringerung der Bürokratie, zu lange Wartezeiten für Zusagen von Investitionszuschüssen
- Anpassung der Mitarbeiterlöhne an Tarifniveau
- Abkopplung der WfB-Mitarbeiter von der Sozialhilfe, statt dessen Zahlung eines von dritter Seite finanzierten Grundlohns, zusätzliche Gewährung eines Leistungslohns
- Fehltageregelungen und Teilzeitregelungen WfB-konform gestalten
- Berufliche Bildung als Bestandteil der Rehabilitation stärken.

8.12 Ergebnisse der Arbeitsgruppe zu Praxisbeispielen „Vorhandene Möglichkeiten – erfolgreiche Lösungen“

Im Rahmen der Fachtagung vom 9. und 10. November 2000 wurden in einer Arbeitsgruppe Best-Practice-Beispiele vorgestellt und anschließend analysiert. Die Ergebnisse dieser Diskussion werden nachfolgend präsentiert.

- Grundvoraussetzung für die Weiterentwicklung in einer Werkstatt ist das Ingangsetzen eines Bewusstseinsprozesses, um die oftmals verborgenen Ressourcen der eignen WfB und die Möglichkeiten der modernen Kommunikations- und Informationstechnologie zu erkennen und sinnvoll zum Einsatz zu bringen. Die Einführung und Nutzung bisher nicht ausgeschöpfter Ressourcen und moderner Informations- und Kommunikationstechniken führen zu entsprechenden Qualifizierungsinitiativen des Managements.

- Die Erkenntnis eigener Grenzen führt zur Inanspruchnahme bzw. Nutzung externer Ressourcen: Vor allem das Hinzuziehen von externen Experten und ein verstärktes vernetztes Denken wurden realisiert.
- Marketinginstrumente wie Zielgruppenanalyse und -pflege, Produktentwicklungspläne, Vermarktungsmodelle, Mitbewerberanalysen, Kooperationsmodelle und designabgestimmte Messepräsentationskonzepte werden bei erfolgreichen WfB genutzt. Lediglich die Ausgestaltung und Anwendungstiefe ist individuell.
- Anforderungen an das Management sind:
 1. Klarer Entscheidungswille (Mut zur Entscheidung) verbunden mit einem hohen Maß an Risikobereitschaft (unternehmerisch handeln und agieren)
 2. Mut zur Nutzung vorhandener Spielräume, ohne vorschnelle Selbstbegrenzung
 3. Ausrichtung der WfB an den Kundenwünschen: u. a. Qualität, Zuverlässigkeit, Termintreue, Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit, Orientierung an eigenen Potenzialen
 4. Persönlicher Einsatz für Veränderung der Marktausrichtung und der Produktpalette
 5. Investitionen in Personalentwicklung und -qualifikation sowie in neue Techniken
 6. Organisation in flachere Hierarchien, Dezentralisierung von Verantwortung bei gleichzeitiger Schaffung eines effektiven Informationsflusses
- Darüber hinaus ist eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit wichtig, die sich in Aktivitäten auf verschiedenen Feldern widerspiegeln kann:
 1. Persönliche Kontaktaufnahme und Pflege der Kontakte auf verschiedenen Ebenen, z. B. professionelle Betreuung von potenziellen Kun-

den, wobei alle Kontakte auch vor dem Hintergrund potenzieller Kundenakquisition gestaltet werden sollten.

2. Werkstätten als Ort öffentlicher Begegnung gestalten, z. B. durch Veranstaltungen in Werkstätten wie Kabarett, Musik oder Vernissagen.
3. Intensive Nutzung der Plattform Internet, insbesondere zur Selbstdarstellung, für Recherchen und zunehmend auch für den Direktvertrieb von Waren (E-commerce).

Erfolgreiche Werkstätten für Behinderte verstehen sich als Unternehmen im Markt, die entsprechend professionell agieren müssen. Sie verlassen den Weg von der verlängerten Werkbank, den Sonderraum mit Sondermarkt und beschreiten den für sie nicht einfachen Weg hin zum Partner der Industrie, den Partner und Konkurrenten im Markt, ohne ihren besonderen rechtlichen Auftrag zu vergessen. Verantwortliche handeln selbstbewusst und proaktiv unternehmerisch. Erfolgreiche WfB richten ihre Potenziale strategisch aus. Dabei nutzen sie bewusst die neuen Techniken, insbesondere die der Informations- und Kommunikationstechnik, und die Strukturen und Kontakte des Gemeinwesens.

9. Outsourcing-Aktivitäten privater und öffentlicher Unternehmen

Die WSF Wirtschafts- und Sozialforschung hat im September 2000 eine Befragung zu Outsourcing-Potenzialen bei privatwirtschaftlichen Betrieben und Unternehmen der öffentlichen Hand durchgeführt. Zur Feststellung der zukünftigen Arbeitsfelder von Werkstätten für Behinderte war eine umfangreiche Konsumentenbefragung vorgesehen. Durch die in der ersten Projektphase durchgeführte Basiserhebung wurde jedoch deutlich, dass die überwiegende Mehrheit der Werkstätten mit wenigen größeren Kunden zusammenarbeitet. Die Bedeutung der Eigenprodukte, die direkt an den Endverbraucher verkauft werden, erwies sich als geringer als ursprünglich erwartet.

In Zusammenarbeit mit dem Beirat kam man zu dem Ergebnis, dass an Stelle der Konsumentenbefragung eine Unternehmensbefragung zum Thema Outsourcing treten sollte. Hierbei wurde auch dem in der Wirtschaft zu beobachtenden Trend der Konzentration auf Kernkompetenzen, der die Outsourcing-Aktivitäten der Unternehmen in den letzten Jahren massiv ansteigen ließ, Rechnung getragen. Durch die Einbeziehung der öffentlichen Hand lassen sich auch Arbeitsauslagerungen erkennen, von denen die Werkstätten besonders profitieren könnten, da sie lt. § 56 SchwbG bei der Auftragsvergabe von öffentlichen Unternehmen zu bevorzugen sind.

9.1 Methode

Im Rahmen einer schriftlichen Erhebung wurden im September 2000 insgesamt 9.832 Fragebogen verschickt, davon waren 9.000 Unternehmen, die anonym angeschrieben (7.200 private Unternehmen, 1.800 Unternehmen der öffentlichen Hand) wurden, sowie 832 Unternehmen (fast ausschließlich aus dem privaten Sektor), bei denen bekannt war, dass sie bereits mit Werkstätten zusammenarbeiten. Bei den 7.200 Betrieben handelt es sich um eine geschichtete Stichprobe nach Branche, Beschäftigten-Größenklasse und der geographischen Lage des Betriebs (West-/Ostdeutschland). Ebenfalls geschichtet wurde die Stichprobe der 1.800 öffentlichen Unternehmen, und zwar nach dem Status der Dienststelle, der Beschäftigten-Größenklasse so-

wie der geographischen Lage der öffentlichen Einrichtung. Grundlage für die Unternehmensadressen war die ProBusiness-Adressdatenbank. Da sichergestellt werden sollte, dass auch Unternehmen befragt werden, die bereits mit Werkstätten zusammenarbeiten, wurden alle WfB angeschrieben, um die Anschriften ihrer wichtigsten Auftraggeber zu ermitteln. Die Werkstätten stellten insgesamt 832 Adressen zur Verfügung. Anfang Oktober wurden von den zuletzt genannten Unternehmen 590 nachgefasst, die den Fragebogen bis zum Rücksendetermin noch nicht beantwortet hatten.

9.2 Struktur der Stichprobe

Die vorliegenden Ergebnisse beruhen auf 579 ausgewerteten Fragebogen, dies entspricht einer Rücklaufquote von knapp 6 %. In den nachfolgenden Übersichten werden die Strukturdaten des Rücklaufs der ausgewerteten Fragebogen bezüglich der Unternehmensart, der Beschäftigten-Größenklasse, der Branche bzw. des Dienststellenbereichs und der Frage, inwieweit bereits eine Zusammenarbeit mit Werkstätten besteht, dargestellt.

Tabelle 10: Stichprobe nach Unternehmensart und Beschäftigten-Größenklasse

	insgesamt		private Unternehmen		öffentliche Unternehmen	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
bis 50 Beschäftigte	161	28,0 %	113	31,7 %	48	22,0 %
51 bis 100 Beschäftigte	113	19,7 %	67	18,8 %	46	21,1 %
101 bis 200 Beschäftigte	116	20,2 %	63	17,6 %	53	24,3 %
201 bis 500 Beschäftigte	96	16,7 %	52	14,6 %	44	20,2 %
über 500 Beschäftigte	68	11,8 %	49	13,7 %	19	8,7 %
keine Angabe	21	3,7 %	13	3,6 %	8	3,7 %
Gesamt	575	100 %	357	100 %	218	100 %
Quelle: WSF – Unternehmensbefragung 2000 4 Unternehmen haben keine Angaben zur Unternehmensart gemacht						

Die Verteilung nach der Unternehmensart macht deutlich, dass öffentliche Unternehmen überdurchschnittlich in der Stichprobe vertreten sind. Sie sind mit 218 Betrieben in der Stichprobe vertreten. Die Rücklaufquote bei Unternehmen der öffentlichen Hand beträgt demnach rd. 12 %, während sie bei privaten Unternehmen lediglich bei etwas über 4 % (357 privatwirtschaftliche Unternehmen) liegt. Ein Grund für diese unterschiedliche Antwortverhalten besteht sicherlich in der Tatsache, dass in der Privatwirtschaft die Werkstätten als reine Wirtschaftspartner gesehen werden. Die soziale Komponente fällt bei der Auftragsvergabe kaum ins Gewicht. Demgegenüber sind die öffentlichen Unternehmen dazu angehalten, soziale Einrichtungen, wie z. B. die WfB, bei der Auftragsvergabe bevorzugt zu behandeln. Auch wenn in der Realität von dieser Empfehlung kaum Gebrauch gemacht wird, haben sich öffentliche Einrichtungen scheinbar eher verpflichtet gefühlt, den Fragebogen auszufüllen.

Tabelle 11: Verteilung der Stichprobe nach dem Status der Dienststelle öffentl. Unternehmen und Art der Zusammenarbeit mit Werkstätten

	insgesamt		Zusammenarbeit mit WfB		keine Zusammenarbeit	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Dienststelle des Landes	64	29,4 %	27	22,9 %	32	36,8 %
Dienststelle der Gemeinde/Stadt	109	50,0 %	60	50,8 %	43	49,4 %
Körperschaft des öffentl. Rechts	24	11,0 %	16	13,6 %	7	8,0 %
Sonstige Dienststelle	18	8,2 %	15	12,7 %	3	3,5 %
keine Angabe	3	1,4 %			2	2,3 %
Gesamt	218	100 %	118	100 %	87	100 %
Quelle: WSF – Unternehmensbefragung 2000 13 öffentliche Einrichtungen machten keine Angaben zur Zusammenarbeit mit WfB						

Betrachtet man die Zusammensetzung der Stichprobe, so kann konstatiert werden, dass der Anteil der privaten und öffentlichen Unternehmen, die über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Werkstätten verfügen, deutlich ü-

berwiegt (vgl. Tab. 11 und 12). Ein Grund für diese starke Präsenz in der vorliegenden Stichprobe liegt darin, dass Unternehmen, die von den Werkstätten als Ansprechpartner für die Befragung benannt wurden, deutlich häufiger geantwortet haben als anonym angeschriebene Betriebe (20 % zu 5 %). Bei den von den WfB als Auftraggeber benannten Firmen, wurde zusätzlich ein Nachfassaktion durchgeführt. Diese Verzerrung hat jedoch keinen Einfluss auf die im Vordergrund dieser Befragung stehenden Outsourcing-Aktivitäten von privaten und öffentlichen Unternehmen.

Tabelle 12: Verteilung der Stichprobe nach Wirtschaftszweigen privatwirtschaftl. Unternehmen und der Art der Zusammenarbeit mit WfB

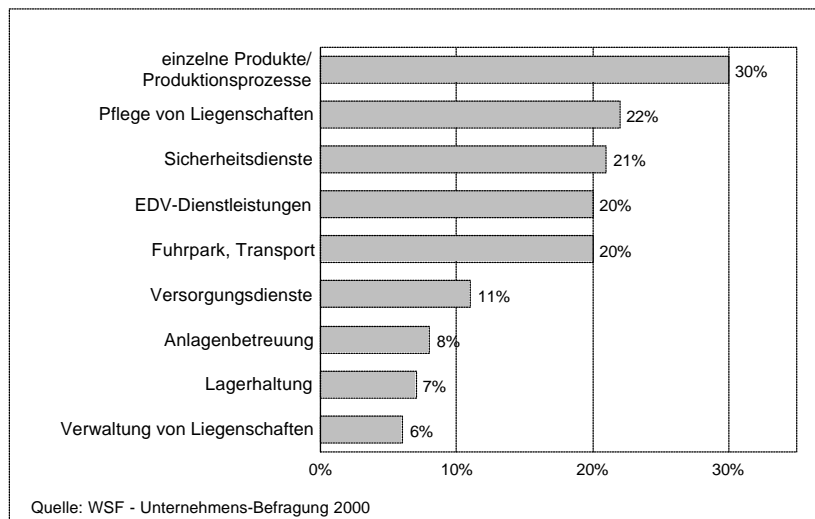
	insgesamt		Zusammenarbeit mit WfB		keine Zusammenarbeit	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Grundstoffverarbeitung	28	7,8 %	18	7,3 %	9	9,8 %
Investitionsgüter	89	24,9 %	66	26,9 %	18	19,6 %
Verbrauchsgüter	82	23,0 %	72	29,4 %	8	8,7 %
Baugewerbe	28	7,8 %	14	5,7 %	13	14,1 %
Handel	44	12,3 %	29	11,8 %	13	14,1 %
Dienstleistungen	77	21,5 %	38	15,5 %	31	33,6 %
keine Angabe	9	2,5 %	8	3,3 %		
Gesamt	357	100 %	245	100 %	92	100 %
Quelle: WSF – Unternehmensbefragung 2000 19 Unternehmen machten keine Angaben zur Zusammenarbeit mit WfB						

9.3 Aktuelle und zukünftige Outsourcing-Potenziale

Bei dieser Befragung lag das Erkenntnisinteresse primär in einer Bestandsaufnahme, welche Produkte und Dienstleistungen von den Unternehmen in den letzten Jahren bereits ausgegliedert wurden und welche Outsourcing-Aktivitäten für die Zukunft geplant sind.

In den letzten fünf Jahren haben Unternehmen insbesondere einzelne Produkte/Produktionsprozesse, EDV-Dienstleistungen, die Pflege von Liegenschaften, Sicherheitsdienste und Transportleistungen ausgelagert. Die wichtigsten Outsourcing-Bereiche sind in Abbildung 15 dargestellt.

Abbildung 15: Outsourcing-Bereiche privater und öffentlicher Unternehmen in den letzten 5 Jahren



Die aufgeführten Bereiche sind allerdings nicht alle gleichermaßen für die Werkstätten relevant: Bei den Sicherheitsdiensten handelt es sich überwiegend um die Beschäftigung von Wachleuten, Transportleistungen betreffen fast ausschließlich die Ausgliederung des Fuhrparks, Anlagenbetreuung wird durch technisches Servicepersonal durchgeführt und die Verwaltung von Liegenschaften bietet Mitarbeitern mit Behinderungen ebenfalls keine geeignete Beschäftigungsmöglichkeit. In den übrigen Tätigkeitsfeldern sind dagegen gute Möglichkeiten für eine sinnvolle Beschäftigung von Mitarbeitern mit Behinderungen gegeben.

Bei den ausgelagerten Produktionsprozessen handelt es sich überwiegend um Montage-, Verpackungs- und Konfektionierungsarbeiten, die auch schon

von einer Vielzahl von Werkstätten durchgeführt werden. Bei der Herstellung von einzelnen Produkten reicht die Palette von Einfachteilen bis hin zur Fertigung von Präzisionsgeräten. Die Pflege von Liegenschaften besteht fast ausschließlich in Form von Garten- und Grünanlagenpflege sowie der Gebäudereinigung. Gerade in den Markt der Garten- und Landschaftspflege sind in den letzten Jahren auch die Werkstätten verstärkt als Anbieter aufgetreten. Aus den Befragungsergebnissen geht hervor, dass fast doppelt so viele öffentliche wie private Einrichtungen diese Dienstleistungen nachfragen (30,7 % zu 17,1 %).

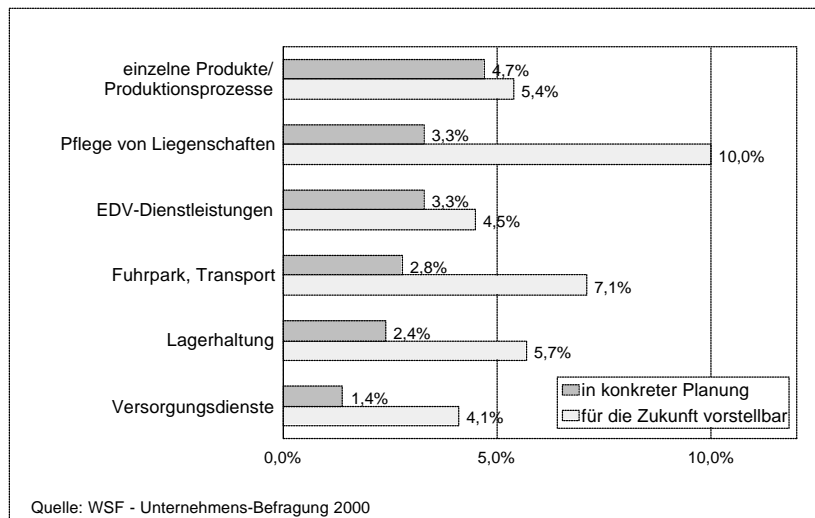
Die Auslagerung von EDV-Dienstleistungen muss dagegen differenzierter betrachtet werden. Hier gibt es Tätigkeitsfelder, wie z. B. die zunehmende Nachfrage nach Netzwerkbetreuung und Netzwerkentwicklung, die durch hochspezialisierte Fachkräfte gedeckt wird, dementsprechend von Menschen mit Behinderungen nicht ausgeführt werden können. Interessante Arbeitsfelder in diesem Bereich sind für Werkstätten beispielsweise die digitale Archivierung sowie das Adressmanagement. Versorgungsdienste wurden ebenfalls verstärkt ausgegliedert. Hier sind vor allem die Bereiche Wäschereidienste und Essensversorgung zu erwähnen. Weiterhin wird auch zunehmend die Lagerhaltung von privaten wie öffentlichen Unternehmen outsourct. Beispielhaft wird hier die Lagerhaltung von Büromaterial für eine große Verwaltung angeführt, bei der zusätzlich die gesamte Logistik von der Bestellung bis hin zur Lieferung des Materials übernommen werden soll.

Für die Ermittlung neuer Arbeitsfelder sind insbesondere konkret geplante bzw. in Zukunft vorstellbare Outsourcing-Aktivitäten von Bedeutung. Nach Angabe der Unternehmen verändert sich die Rangfolge der konkret geplanten Ausgliederungen (vgl. Abb. 16) im Vergleich zu schon durchgeführten Auslagerungen nur unwesentlich. Allerdings verändern sich die technischen und logistischen Voraussetzungen zur Durchführung von Aufträgen kontinuierlich. Die Werkstätten dürfen sich den neuen technologischen Veränderungen bei der Produktion und Kommunikation nicht verschließen.

Betrachtet man die beiden am häufigsten ausgelagerten Tätigkeitsfelder der Unternehmen unter dem Aspekt, welche Produkte bzw. Dienstleistungen be-

reits ausgelagert worden sind bzw. ausgelagert werden sollen, so lassen sich folgende Tendenzen erkennen:

Abbildung 16: Geplante Outsourcing-Aktivitäten von Unternehmen



Montage- und Verpackungsarbeiten waren von den Auslagerungsaktivitäten bisher besonders betroffen. Dieser Trend ist auch für zukünftige Ausgliederungen identifizierbar.

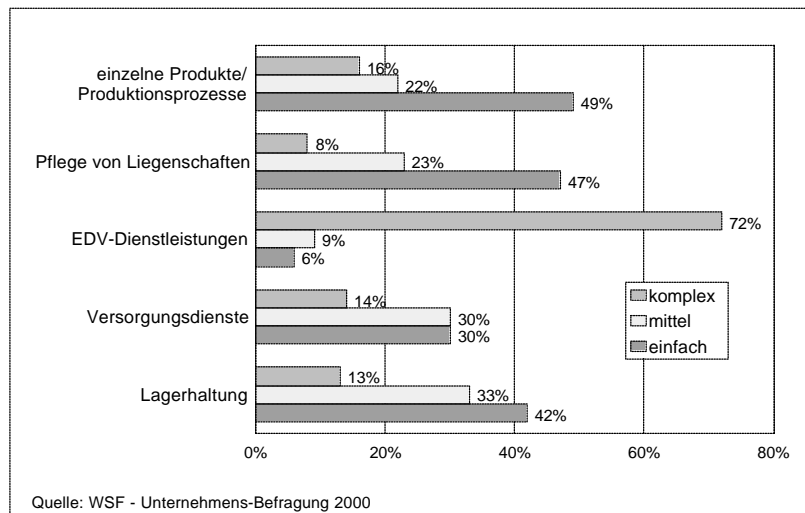
Bei der Pflege der Liegenschaften lag der Schwerpunkt der Outsourcing-Aktivität auf der Pflege von Garten-, Grün- und Rasenanlagen sowie der Gebäudereinigung. Auf diesen Gebieten sind auch weiterhin die meisten Auslagerungen geplant. In Anhang 3 werden alle geplanten Outsourcing-Aktivitäten explizit aufgelistet.

9.4 Wertigkeit der ausgelagerten Produkte und Dienstleistungen

Nicht nur die Art der ausgelagerten Produkte ist für die Werkstätten interessant, sondern auch deren Wertigkeit, also inwieweit es sich bei den durchzuführenden Tätigkeiten um komplexe Aufgaben oder Tätigkeiten mittlerer Qualität bzw. einfache Arbeiten handelt (vgl. Abb. 17) und ob diese Arbei-

ten sehr arbeitsintensiv sind. Abgebildet werden die fünf Bereiche, die für Werkstätten zumindest teilweise als Arbeitsfelder in Betracht kommen und bei denen die Fallzahl hoch genug war, um Tendenzen aufzeigen zu können.

Abbildung 17: Wertigkeit der ausgelagerten Tätigkeiten



Bei einzelnen Produkten/Produktionsprozessen, der Pflege von Liegenschaften und den Versorgungsdiensten spielen komplexe Tätigkeiten nur eine untergeordnete Rolle. Wesentlich häufiger werden einfache Arbeiten und Tätigkeiten mittleren Schwierigkeitsgrades in diesen Bereichen ausgegliedert. Tätigkeiten im EDV-Bereich sind dagegen überwiegend sehr komplex (z. B. Netzwerkentwicklung, -installation) und daher kaum von Werkstätten ausführbar. Am häufigsten beurteilten die Unternehmen die ausgelagerten Tätigkeiten von EDV-Dienstleistungen und Produktionsprozessen sowie die Herstellung einzelner Teile als arbeitsintensiv.

9.5 Kriterien für Outsourcing-Aktivitäten

In den letzten Jahren wurden umfangreiche Arbeitsbereiche von Unternehmen insbesondere im privaten Sektor ausgelagert. Angesichts der Vielzahl von Kriterien, die die Auslagerungsentscheidungen beeinflussen können,

stellt sich die Frage, welches die wichtigsten Gründe für die Unternehmen waren (vgl. Tab. 13).

Tabelle 13: Ausschlaggebende Kriterien für Auslagerungen

	insgesamt	private Unternehmen	öffentliche Unternehmen
Kostensenkung	41,8 %	47,6 %	32,1 %
Zeitgewinn	34,9 %	35,9 %	33,5 %
Flexibilitätserhöhung	31,1 %	37,3 %	20,6 %
Produktivitätssteigerung	21,4 %	26,6 %	12,4 %
Qualitätsverbesserung	15,0 %	14,3 %	16,5 %
Quelle: WSF – Unternehmensbefragung 2000			

Die Möglichkeit zur Kostensenkung durch Outsourcing wurde von 41,8 % der Unternehmen als wichtigstes Kriterium genannt. Hierbei ist eine große Differenz zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen zu konstatieren, wodurch sich die höhere Kostensensibilität der Privatwirtschaft widerspiegelt. Vergleichbare Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen ergaben sich auch bei der Flexibilitätserhöhung, der von 31,1 % aller Unternehmen als dritt wichtigstes Kriterium für Ausgliederungsmaßnahmen genannt wurde. Der Zeitvorteil durch Outsourcing ist gleichermaßen für rd. ein Drittel aller privaten und öffentlichen Betriebe eines der ausschlaggebenden Kriterien. Weniger bedeutsam erscheint insbesondere von der Privatwirtschaft der Aspekt der Qualitätssteigerung durch Ausgliederung, d. h., dass die vormals in Eigenproduktion hergestellten Waren und Dienstleistungen bereits hohe Qualitätsansprüche erfüllten.

Dies macht deutlich, dass sich Unternehmen vom Outsourcing einzelner Aufgaben vor allem Kostensenkungs- sowie Zeitgewinnpotenziale erwarten. Knapp jedem dritten Unternehmen ist die Flexibilität ein wichtiges bzw. sehr wichtiges Argument für Outsourcing-Aktivitäten, für jeden fünften Betrieb war der Aspekt der Produktivitätssteigerung von Bedeutung. Dementspre-

chend sind für outsourcing-willige Unternehmen Angebote nur dann interessant, wenn sie eine Kombination der oben genannten Kriterien erfüllen. So müssen Werkstätten, die hier als Partner auftreten wollen, nicht nur kostengünstiger sein, sondern auch zumindest gleichwertige Qualität anbieten können, wenn möglich just-in-time. Wie sich diese Kriterien insgesamt auf die Auswahl der Outsourcing-Partner seitens der Unternehmen auswirkt, kann anhand der folgenden Ausführungen entnommen werden.

9.6 Beurteilungskriterien für die Wahl von Outsourcing-Partnern

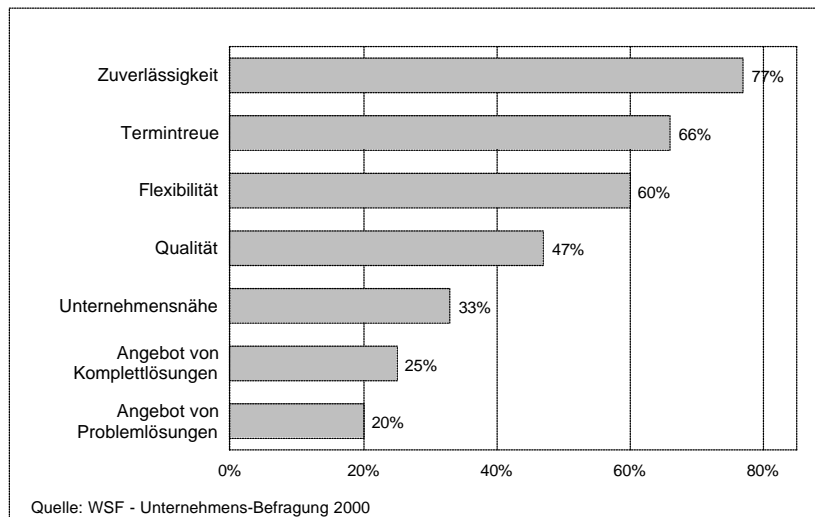
Die Auslagerung von Aktivitäten erfolgt nur, wenn der entsprechende Partner gefunden wird, der alle Outsourcing-Kriterien auch erfüllt. Dabei stellt der Preis für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung, wie in Kapitel 9.5 dargestellt wurde, nur eines von mehreren Kriterien für die Wahl des Outsourcing-Partners dar. Insbesondere bei hochgradiger Arbeitsteilung ist es für das auslagernde Unternehmen wichtig, dass der Partner zuverlässig ist, da sonst ganze Produktionsprozesse zum Erliegen kommen können.

Es ist also nicht verwunderlich, wie auch aus Abbildung 18 hervorgeht, dass Zuverlässigkeit und Termintreue als die entscheidenden Beurteilungskriterien für die Wahl von Outsourcing-Partnern genannt werden. Darüber hinaus spielt die Flexibilität eine wesentliche Rolle. Neben diesen fast als notwendig zu bezeichnenden Eigenschaften sind Unternehmensnähe sowie Angebote von Komplettlösungen bzw. Problemlösungen nicht zu vernachlässigende Kriterien.

Einzelne Kriterien erfüllen viele Werkstätten gut, andere weniger gut. Um allen Unternehmenserwartungen gleichermaßen gerecht zu werden, bieten sich konsequenterweise Kooperationen zwischen den Werkstätten an, um die Stärken jeder Werkstatt optimal zu nutzen. Das Kriterium der Unternehmensnähe wird allein durch die flächendeckende Präsenz der WfB in Deutschland schon erfüllt. Vergleicht man die Erwartungen der Unternehmen mit den Stärken und Schwächen der Werkstätten für Behinderte, so zeigt sich folgendes Bild: Zuverlässigkeit und Flexibilität wurden von mehr als zwei Drittel der in der Basiserhebung der WSF befragten Werkstätten als

eigene Stärke identifiziert (vgl. Kap. 5). Allerdings wiesen die Ergebnisse zu Stärken und Schwächen aus dieser Befragung eine Selbstüberschätzung vieler Werkstätten aus, da Schwächen nur sehr selten erkannt und angegeben wurden. Ein wesentlich differenzierteres Bild ergab sich bei dem Workshop zur Stärken- und Schwächen-Analyse von WfB (vgl. Kap. 6). Hier wurden Flexibilität und Termintreue am häufigsten sowohl als Stärke aber auch als Schwäche ausgewiesen, was auf eine Heterogenität der Leistungsstärken und -schwächen der einzelnen Werkstätten hindeutet.

Abbildung 18: Beurteilungskriterien für die Wahl von Outsourcing-Partnern



9.7 Rahmenbedingungen für die Auftragsvergabe

Bei der Vergabe von Aufträgen werden von Unternehmen häufig Rahmenbedingungen aufgestellt, die die Auswahl der Vertragspartner vereinfachen sollen. Vergleichbare grundsätzliche Regelungen wurden seitens der Gesetzgeber auch für den öffentlichen Bereich erlassen und durch Verordnungen weiter spezifiziert. So gaben 67,2 % der privaten Unternehmen und 57,8 % der öffentlichen Unternehmen an, dass sie Rahmenbedingungen bei der

Auftragsvergabe zu berücksichtigen haben. Dabei haben über die Hälfte der öffentlichen Unternehmen entsprechende Vorschriften vom Gesetz- bzw. Verordnungsgeber als Rahmenregelungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus waren die Zertifikationen im Umweltbereich und Normen nach DIN EN ISO 9000 ff. von Bedeutung. Für die privaten Unternehmen stellten die Zertifizierungen nach DIN EN ISO 9000 ff. sowie Umweltzertifikationen die bedeutendsten Rahmenbedingungen bei der Vergabe von Aufträgen. Insbesondere in der Automobilindustrie aber auch im Maschinenbau, der Elektrotechnik und dem Metall verarbeitenden Gewerbe werden Zertifizierungen als wesentliches Kriterium zur Auftragsvergabe vorausgesetzt. Dementsprechend erscheint es für WfB, die in den oben genannten Bereichen tätig sind bzw. werden wollen, unabdingbar, sich entsprechenden Qualitätsüberprüfungen zu unterziehen.

9.8 Einschätzung der Leistungsstärke von WfB

Nicht alle befragten Unternehmen sahen sich in der Lage, Aussagen über die Leistungsstärke von WfB zu treffen. Der Anteil der Unternehmen, die bisher noch nicht mit Werkstätten zusammengearbeitet hatten und keine Ahnung über deren Leistungsstärke haben, war mit 77 % erschreckend hoch. Bei den öffentlichen Unternehmen lag dieser Anteil sogar bei 84 %. Private und öffentliche Unternehmen, die Werkstätten beschäftigen, gaben nur zu jeweils rd. 16 % an, keine Kenntnisse über die Leistungsfähigkeit zu besitzen. Dieses Ergebnis bestätigt die Vermutung, dass Werkstätten über einen sehr geringen Bekanntheitsgrad bei vielen Unternehmen verfügen. Dagegen ist die Möglichkeit, einen Teil des Rechnungsbetrages auf die Ausgleichsabgabe anrechnen zu lassen, lediglich 6 % nicht bekannt. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um Unternehmen, die über keine Erfahrungen mit Werkstätten verfügen.

Es ist dringend erforderlich, die Leistungsfähigkeit von WfB in Zukunft verstärkt durch PR-Kampagnen transparent zu machen. Aus diesem Grund wurde ein PR-Leitfaden zur Öffentlichkeitsarbeit erstellt (vgl. Anhang 1), in dem die wesentlichen Grundsätze für den Umgang mit den Medien erläutert werden.

Betriebe, die eine Beurteilung der Leistungspotenziale von WfB durchführten, sahen vor allem in drei Bereichen Leistungsstärken:

- Herstellung von Produkten bzw. die Durchführung von einzelnen Produktionsprozessen
- Pflege von Liegenschaften
- Verpacken/Konfektionieren

In diesen Bereichen traut zwar auch die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen den WfB die Erledigung komplexer Aufgaben nicht zu, doch war hier der Anteil der Unternehmen, die in diesen Feldern Leistungspotenziale für WfB sehen, wesentlich höher als in den anderen Bereichen (alle anderen Bereiche wurden durchschnittlich von nur 14 % der Unternehmen als relevant für WfB eingestuft). Insgesamt sahen die Unternehmen die Stärken der WfB eher in den einfachen Tätigkeiten.

9.9 Volumen der Outsourcing-Aktivitäten privater Unternehmen

Der durchschnittliche Anteil der Outsourcing-Aktivitäten in den letzten fünf Jahren am Gesamtumsatz liegt bei den privaten Unternehmen bei 7,7 % und teilt sich folgendermaßen auf:

Übersicht 6: Anteile der Outsourcing-Aktivitäten am Gesamtumsatz

Anteile der Unternehmen	
bis 1 Prozent	28,7
über 1 bis 5 Prozent	37,1
über 5 bis 10 Prozent	15,2
über 10 Prozent	18,0

Quelle: WSF – Unternehmensbefragung 2000

Die Übersicht macht deutlich, dass immerhin fast jeder 5. private Betrieb mehr als 10 % seines Gesamtumsatzvolumens in den letzten fünf Jahren

ausgegliedert hat. Nach Angaben der Unternehmen wird sich in Zukunft der Ausgliederungstrend nicht abschwächen, so dass auch zukünftig genügend Outsourcing-Kapazitäten für Werkstätten nutzbar werden.

9.10 Beschaffungswesen der öffentlichen Einrichtungen

Aufgrund des gesetzlichen Auftrages, Werkstätten für Behinderte bei der Auftragsvergabe besonders zu berücksichtigen, wurden auch die Grundzüge des Beschaffungswesen der öffentlichen Institutionen näher betrachtet. Dabei kann konstatiert werden, dass die an der Befragung beteiligten Dienststellen grundsätzlich auch Auftragsvergabekompetenzen besitzen. Des Weiteren gaben fast 60 Prozent an, dass ihre Dienststelle über eine eigene Beschaffungsstelle verfügt, unabhängig davon, ob es sich um eine kommunale Gebietskörperschaft oder eine dem Land bzw. Bund zuzuordnende Dienststelle handelt. Wenn erhebliche Teile der Verwaltungsbeschaffung somit über spezielle eingerichtete Einkaufsstellen abgewickelt werden, bietet es sich für Werkstätten mit ihren vielfältigen Leistungsangeboten an, sich zielgerichtet an diese Stellen zu wenden.

9.11 Fazit

Am häufigsten werden zukünftig, wie auch schon in den letzten Jahren, in den Bereichen Produkte/Produktionsprozesse, Pflege von Liegenschaften, Sicherheitsdienste, EDV-Dienstleistungen, Fuhrpark/Transport, Versorgungsdienste sowie Lagerhaltung Ausgliederungen stattfinden, aber nicht alle Aktivitäten sind gleichermaßen für Werkstätten zur Beschäftigung ihrer Mitarbeiter nutzbar.

Nach den Befragungsergebnissen sind bei den geplanten Outsourcing-Maßnahmen insbesondere Montage- und Verpackungsarbeiten bei privaten Unternehmen sowie die Pflege von Garten-, Grün- und Rasenanlagen im öffentlichen Sektor hervorzuheben.

Die Wertigkeit der ausgegliederten Produkte und Dienstleistungen ist sehr unterschiedlich. Im Bereich Produkte/Produktionsprozesse, Pflege von Lie-

genschaften, Versorgungsdienste und der Lagerhaltung überwiegen einfache und mittelschwere Tätigkeiten, während beispielsweise bei den EDV-Dienstleistungen die komplexen Tätigkeitsfelder dominieren.

Ausschlaggebende Kriterien für Auslagerungen sind die Kostensenkung, der Zeitgewinn, die Flexibilitätserhöhung sowie die Produktivitätssteigerung. Zu den wichtigsten Beurteilungskriterien für die Wahl eines Outsourcing-Partners zählen die Zuverlässigkeit, die Termintreue, die Flexibilität und die Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung. In der Stärken- und Schwächen-Analyse wurde diesbezüglich der Nachholbedarf einiger Werkstätten erkennbar.

Rahmenbedingungen für die Vergabe von Aufträgen müssen bei zwei Drittel aller Betriebe erfüllt werden. Bei den privaten Unternehmen werden insbesondere in der Automobil-, Elektrotechnik- und Maschinenbaubranche Zertifizierungen nach DIN EN ISO 9000 ff. vorausgesetzt. Öffentliche Unternehmen müssen bei der Vergabe häufig Verordnungen und Gesetzesvorschriften beachten.

Private wie öffentliche Unternehmen, die noch nicht mit WfB zusammengearbeitet haben, kennen zu rd. 80 % nicht die Leistungsfähigkeit und das Produkt- und Dienstleistungsangebot der Werkstätten. Zusätzlich traut ein Großteil der Unternehmen den Werkstätten eher einfache und kaum komplexe Tätigkeiten zu. Aufgrund dieser Tatsachen schlägt die WSF eine verstärkte Öffentlichkeitskampagne zur Verbreitung des Leistungspotenzials der Werkstätten vor (vgl. Anhang 1).

Abschließend ist festzustellen, dass derzeit und auch in Zukunft ein großes Outsourcing-Potenzial der privaten und öffentlichen Betriebe zur Verfügung steht, welches von den Werkstätten unter den bereits aufgeführten Bedingungen für eine sinnvolle Beschäftigung der Mitarbeiter mit Behinderungen genutzt werden kann.

10. Weiterbildung und Qualifizierung

Die Herstellung neuer Produkte und das Anbieten neuer Dienstleistungen geht mit einem modifizierten Anforderungsbedarf an die Beschäftigten eines Unternehmens einher. Zudem steigen die Qualitätsanforderungen der meisten Marktteilnehmer an etablierte Produkte ständig. Beide Entwicklungen erfordern eine permanente Weiterbildung und Qualifizierung aller Beschäftigten, wenn die Werkstatt auch zukünftig am Marktgeschehen teilnehmen und somit genügend Arbeit haben möchte.

Über den Arbeitstrainingsbereich hinaus bedarf es somit einer Förderung der Mitarbeiter in fachlicher sowie persönlichkeitsfördernder Hinsicht. Ebenso wie die Mitarbeiter benötigt das Personal ein umfangreiches Angebot an Fortbildungsmöglichkeiten. Der in der Wirtschaft zu beobachtende Trend zum lebenslangen Lernen sollte auch in den WfB berücksichtigt werden, wobei das Präferieren von arbeitsplatznahen Formen der Weiterbildung keineswegs eine rein fachliche Orientierung impliziert.

Um einen umfassenden Überblick über die Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten der Werkstätten zu erhalten, wurden alle WfB zu diesem Thema im Rahmen einer schriftlichen Erhebung befragt. Zusätzlich wurden in drei Werkstätten Fallstudien zur konkreten Umsetzung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten (Planung, Implementierung, Erfolgskontrolle) durchgeführt.

10.1 Ergebnisse der Weiterbildungs- und Qualifizierungsbefragung in den Werkstätten

Im Verlauf des Projektes wurde festgestellt, dass die Aktivitäten auf dem Gebiet der Weiterbildung und Qualifizierung außerhalb des Arbeitstrainingsbereichs unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Neue Produkte, neue Dienstleistungen sowie neue Produktionsprozessabläufe erfordern permanente Qualifizierung aller Beschäftigten einer Werkstatt. Der Weiterbildung und Qualifizierung wird in Zukunft eine noch größere Bedeutung für die Gewinnung neuer Arbeit bzw. die Erhaltung bestehender Aufträge zukommen als dies gegenwärtig schon der Fall ist. Auf Grundlage der schriftlichen

Befragung aus dem Herbst 2000 werden die wichtigsten Faktoren analysiert. Die vorliegenden Ergebnisse beruhen auf den Aussagen von insgesamt 276 Werkstätten, die den Fragebogen (siehe Anhang 6) beantwortet haben. Aufgrund der Tatsache, dass alle Werkstätten über einen Arbeitstrainingsbereich verfügen, waren in dieser Erhebung vor allem die Maßnahmen der WfB, die außerhalb dieses Bereichs stattfinden, von Interesse. Alle verfügbaren Daten der Weiterbildung und Qualifizierung in den Werkstätten beziehen sich dementsprechend auf Aktivitäten außerhalb des Arbeitstrainingsbereiches.

Untersuchungsmethode und Struktur der Stichprobe

Im Rahmen einer schriftlichen Befragung wurden im vierten Quartal 2000 insgesamt 668 Fragebogen an die Werkstätten verschickt. Nach Ablauf der Rücksendefrist waren 151 Fragebogen eingegangen. Um die Repräsentativität der Befragung zu erhöhen, wurde zusätzlich eine Nachfassaktion bei allen Werkstätten durchgeführt, die den Fragebogen noch nicht ausgefüllt hatten. Durch diese Maßnahme wurden nochmals 125 Fragebogen zurückgesandt. Die Rücklaufquote entspricht somit 41 %.

Nachfolgend werden die Strukturdaten des Fragebogenrücklaufs unter den Aspekten der Lage und der Beschäftigten-Größenklasse dargestellt (vgl. Tab. 13). Zur Beurteilung der Repräsentativität werden, soweit vorhanden, amtliche Statistiken zur Verteilung nach West und Ost sowie zur Anzahl der Mitarbeiter (siehe Kap. 3) hinzugezogen. Amtliche Übersichten über die Verteilung der Werkstätten nach Mitarbeiter-Größenklassen liegen als bundesweite Statistik nicht vor.

Der Anteil der anerkannten Werkstätten in den neuen Bundesländern betrug im Jahr 2000 26 % (Insg. 660, Ost 173, West 487). In der Stichprobe beträgt dieser Anteil 31 %. Betrachtet man die Relation West/Ost nach der Anzahl der Mitarbeiter, so lag der Anteil der Mitarbeiter aus den ostdeutschen Werkstätten 1999 bei insgesamt 18 % (vgl. Tab. 3), während dieser Anteil in der vorliegenden Stichprobe 21 % (Insg. 80.438, Ost 16.923, West 63.515) beträgt. Diese Ergebnisse zeigen auf, dass das Antwortverhalten der ostdeutschen Werkstätten positiver ausgefallen ist als im Westen. Somit sind die Werkstätten aus den neuen Bundesländern in der Stichprobe etwas überrep-

räsentiert. Da keine bundesweiten Zahlen über die Verteilung der Werkstätten nach Mitarbeiter-Größenklassen vorliegen, wird zumindest abschliessend ein Vergleich der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl für West und Ost durchgeführt. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter mit Behinderungen beträgt in den ostdeutschen Werkstätten 200, während westdeutsche Werkstätten im Durchschnitt wesentlich größer sind und 315 Mitarbeiter beschäftigen. Werkstätten, die sich an der Befragung beteiligt haben, beschäftigen durchschnittlich 209 Mitarbeiter im Osten und 347 Mitarbeiter im Westen. Hier ist ebenfalls eine leichte Verschiebung der Stichprobe auf etwas größere Werkstätten erkennbar, jedoch sind die Abweichungen nicht so gravierend, dass die Stichprobe nicht mehr als repräsentativ bezeichnet werden könnte.

**Tabelle 14: Struktur der Stichprobe nach Größenklassen
Mitarbeiter mit Behinderungen**

	insgesamt		West		Ost	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
bis 100 Mitarbeiter	34	12,3 %	22	11,5 %	12	14,1 %
101 bis 200 Mitarbeiter	64	23,2 %	36	18,8 %	28	32,9 %
201 bis 300 Mitarbeiter	57	20,7 %	32	16,8 %	25	29,4 %
301 bis 500 Mitarbeiter	69	25,0 %	54	28,3 %	15	17,6 %
über 500 Mitarbeiter	40	14,5 %	39	20,4 %	1	1,2 %
keine Angabe	12	4,3 %	8	4,2 %	4	4,7 %
Gesamt	276	100 %	191	100 %	85	100 %

Quelle: WSF-Befragung zu Weiterbildung und Qualifizierung 2000

Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Werkstätten und der Qualifikation der Beschäftigten

Wie auch schon in der Basiserhebung 1999 wurden in dieser Erhebung die Werkstätten um eine Einschätzung ihrer wirtschaftlichen Lage gebeten. Tendenziell sahen die Werkstätten sowohl ihre aktuelle wirtschaftliche Situation

als auch die zukünftige Arbeitsbeschaffung im Jahr 2000 etwas positiver als im Vorjahr. Diese Einschätzung hängt sicherlich mit der guten wirtschaftlichen Gesamtsituation in Deutschland zusammen. Die wirtschaftliche Lage der ostdeutschen Werkstätten wird weiterhin schlechter als die im Westen bewertet. Nach wie vor ist die Prognose, zukünftig genügend Arbeit für die Beschäftigten anbieten zu können, sehr zurückhaltend. Zwar geben nur noch 23 % der Werkstätten an, in Zukunft zentrale Arbeitsbeschaffungsprobleme zu erwarten (1999 waren es noch 32 %), dafür steigt der Anteil der Werkstätten, die teilweise Probleme bei der Arbeitsbeschaffung sehen, um insgesamt 8 %. Dieser Anstieg und auch die Tatsache, dass 12 % keine Prognose abgeben konnten, deuten darauf hin, dass es immer schwieriger wird, längerfristige Prognosen für die Zukunft zu erstellen, da die Lebenszyklen von Produkten, aber auch teilweise von Dienstleistungen immer kürzer werden und ein härterer Wettbewerb in einzelnen Tätigkeitsfeldern erwartet wird.

**Tabelle 15: Derzeitige und zukünftige wirtschaftliche Lage
- Angaben in Prozent -**

	insgesamt		West		Ost	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
derzeit ist Arbeitsbeschaffung						
zentrales Problem	11	16	7	12	21	28
zum Teil problematisch	46	35	46	36	46	33
kein Problem	41	46	45	49	33	37
zukünftig ist Arbeitsbeschaffung						
zentrales Problem	23	32	20	30	28	37
zum Teil problematisch	50	42	53	43	44	37
kein Problem	15	17	18	20	9	11
Quelle: WSF-Befragung zu Weiterbildung und Qualifizierung 2000, WfB-Befragung 1999						

Die Qualifikation des Personals wird, wie schon in der Befragung von 1999, sehr positiv von den Werkstätten eingeschätzt. Während 63 % der Werkstätten die Qualifikation ihres Personals als Stärke einschätzen, bewerten nur

11 % diese als Schwäche. Bei den Mitarbeitern fällt diese Differenz erwartungsgemäß viel geringer aus (Stärke 34 %, Schwäche 30 %), aber auch hier überwiegt der Anteil der Werkstätten, die die Qualifikation der Mitarbeiter als eine Stärke einschätzen (vgl. Tab. 16). Ein Vergleich zwischen West- und Ostdeutschland zeigt eine durchgehend bessere Einstufung der Mitarbeiter- und Personalqualifikation auf Seiten der Werkstätten aus den neuen Bundesländern.

**Tabelle 16: Einschätzung der Mitarbeiter- und Personalqualifikation
- Angaben in Prozent -**

	insgesamt		West		Ost	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Qualifikation der Mitarbeiter						
Stärke	34	29	34	30	36	26
Schwäche	27	21	30	20	20	22
Qualifikation des Personals						
Stärke	63	57	63	54	65	66
Schwäche	11	7	13	9	8	4
Quelle: WSF-Befragung zu Weiterbildung und Qualifizierung 2000, WfB-Befragung 1999						

Ein Korrelation zwischen der Qualifikation des Personals bzw. der Mitarbeiter und der wirtschaftlichen Lage der Werkstätten konnte nicht festgestellt werden. Überraschend ist allerdings, dass die Werkstätten, die die Arbeitsbeschaffung derzeit als zentrales Problem ansehen, die Qualifikation des Personals sogar etwas häufiger als Stärke ansehen als diejenigen WfB, die genügend Arbeit für ihre Mitarbeiter haben. Bei der Einschätzung der Qualifikation der Mitarbeiter war dieser Anteil identisch. Bei der Betrachtung dieses Ergebnisses muss man sich die Frage stellen, ob nicht zumindest die Werkstätten, die große Probleme bei der Auftragsbeschaffung haben, eine Selbstüberschätzung der Qualifikation ihrer Beschäftigten vornehmen.

In vielen Gesprächen mit Werkstattvertretern wurde immer wieder das Problem der mangelnden Weiterbildungsbereitschaft insbesondere des Personals

zur Sprache gebracht. Daraufhin wurden die Werkstätten befragt, inwieweit sich die Bereitschaft zu Weiterbildung und Qualifizierung in den letzten Jahren entwickelt habe. Seit 1997 verzeichneten 63 % der Werkstätten eine Zunahme der Weiterbildungsbereitschaft beim Personal, bei den Mitarbeitern 54 %. Davon stellten sogar jeweils rd. 22 % einen starken Zuwachs an der Bereitschaft zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen fest. Aus diesen Daten kann nicht abgelesen werden, auf welchem Niveau sich die Weiterbildungsbereitschaft 1997 bzw. derzeit bewegt, aber aufgrund der deutlichen Zunahme ist davon auszugehen, dass die Weiterbildungsbereitschaft 1997 relativ gering ausgeprägt war insbesondere im Personalbereich. Trotz deutlicher Zunahme der Bereitschaft zu Qualifizierung und Weiterbildung wird diesem Problem der mangelnden Bereitschaft seitens des Personals weiterhin eine große Bedeutung zugemessen (vgl. Kap. 10.1.6).

Große Unterschiede zwischen neuen und alten Bundesländern sind nicht feststellbar, innerhalb der einzelnen Mitarbeiter-Größenklassen fällt auf, dass der Anteil der Werkstätten, die eine Zunahme der Weiterbildungsbereitschaft konstatierten, mit zunehmender Mitarbeiterzahl steigt. Liegt dieser Anteil bei kleinen Werkstätten bis 100 Mitarbeitern noch bei 47 %, so steigt er auf 78 % bei großen WfB mit über 500 Mitarbeitern. Die Bereitschaft des Personals erfährt ebenfalls in großen Werkstätten über 500 Mitarbeitern eine überdurchschnittliche Zunahme von 80 %.

Umfang der Weiterbildung

Ein eindeutiger Trend ergab sich bei der Anzahl der Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen. So stieg die durchschnittliche Teilnehmerzahl je WfB von 1997 bis 1999 insgesamt um 37 %. Dabei fiel der Zuwachs beim Personal mit 40 % geringfügig höher aus als bei den Mitarbeitern (34 %). Bei diesen Zahlen ist allerdings zu berücksichtigen, dass in diesem Zeitraum auch die Zahl der Beschäftigten in WfB um ca. 10 % zugenommen hat. Die verstärkten Weiterbildungsaktivitäten konnten unabhängig von der Größe der Werkstatt festgestellt werden, so dass hier von einer die gesamte Werkstattlandschaft erfasste Entwicklung gesprochen werden kann. Allerdings sind für Ostdeutschland erheblich höhere Zuwachsraten festzustellen. Aus Tabel-

le 17 geht zudem hervor, dass die absolute Zahl in Ostdeutschland deutlich niedriger liegt als im Westen. Hier wirkt sich die insgesamt geringere Werkstattgröße aus.

Tabelle 17: Durchschnittliche Teilnehmerzahl an Weiterbildungsmaßnahmen je WfB

	1997			1999		
	Insgesamt	davon Mitarbeiter	davon Personal	Insgesamt	davon Mitarbeiter	davon Personal
Deutschland	57	32	25	78	43	35
- Ost	33	20	13	50	30	20
- West	69	38	30	92	50	42

Quelle: WSF-Befragung zu Weiterbildung und Qualifizierung 2000

Die Angleichung zwischen Ost und West ist in diesem Bereich 1999 weitgehend abgeschlossen, da der Anteil der Beschäftigten, die an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen haben, mit jeweils rd. 14 % nahezu identisch ist. Differenziert nach Mitarbeitern und Personal ist für Ostdeutschland eine etwas höhere Aktivität bei den Mitarbeitern feststellbar, dem eine geringfügig niedrigere Aktivität des Personals gegenübersteht. Erklärbar ist dies zum Teil wiederum durch die geringere Werkstattgröße, da größere Wertstätten einen leicht höheren Weiterbildungsanteil am Personal haben. Insgesamt nahmen 1999 9,7 % der Mitarbeiter und 36,8 % des Personals an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen teil, wobei die höchsten Quoten bei den Werkstätten mit über 500 Mitarbeitern zu beobachten sind. In der deutschen Wirtschaft lag die durchschnittliche Teilnahmequote an organisierter Weiterbildung bei 30 % im Jahr 1997 (neuere Daten liegen noch nicht vor)¹⁵. Allerdings fielen die Weiterbildungsquoten je nach Vorqualifikation unterschiedlich hoch aus. Bei qualifizierten Angestellten betrug diese 49 %, bei Facharbeitern lag sie lediglich bei 35 %. Zudem ist zu berücksichtigen, dass Maßnahmen zur pädagogischen Weiterbildung für Tei-

¹⁵ Quelle: BMBF: Berichtssystem Weiterbildung VII

le des Personals unabdingbar sind und sich daher insgesamt eine höhere Quote als in der Wirtschaft ergeben muss. Es besteht also noch weiterer Nachholbedarf, der insbesondere bei der Weiterbildung der Mitarbeiter zu konstatieren ist. So betrug hier die Quote gerade einmal die Hälfte der Weiterbildungsquote von ungelerten Arbeitnehmern, die die niedrigste Quote in der Wirtschaft mit 17 % haben.

Kosten der Weiterbildung

Die steigende Weiterbildungsaktivität ist mit einem Trend zur Kosteneinsparung verbunden. So sanken die Kosten je Weiterbildungsteilnehmer von 1997 bis 1999 um ca. 5 % oder 60 DM auf 1.128 DM. Dabei ist auch bei den Kosten eine Angleichung zwischen West- und Ostdeutschland zu beobachten. Während im Westen die durchschnittlichen Kosten um 11 % auf 1.141 DM gesunken sind, stiegen sie im Osten um 9 % auf 1.102 DM an. Je Beschäftigten ergeben sich im Mittel Ausgaben von 108 DM. Dabei ist festzustellen, dass mit zunehmender Größe die Kosten deutlich sinken. Während Werkstätten mit bis zu 100 Mitarbeitern ca. 205 DM pro Beschäftigten ausgaben, betragen die Ausgaben bei Werkstätten mit 301 bis 500 Mitarbeiter nur 80 DM, was einer Ersparnis von 61 % entspricht. Beiden Größenklassen liegt eine Weiterbildungsquote von 14 % zugrunde. Hier spiegeln sich eindeutig die Größenvorteile in der Kostenstruktur wider. Eine Verbesserung des Weiterbildungsangebotes kann insbesondere für kleinere Werkstätten ohne zusätzliche Kosten durch die Zusammenarbeit untereinander erreicht werden.

Zum Vergleich gaben Unternehmen der deutschen Wirtschaft bereits 1993¹⁶ (die Zahlen aus der Folgebefragung aus dem Jahr 1999 liegen erst im Herbst 2001 vor) durchschnittlich je Weiterbildungsteilnehmer in Lehrveranstaltungen 2.950 DM (WfB 1999: 1.128 DM) aus, bezogen auf alle Beschäftigten waren dies 850 DM (WfB 1999: 108 DM).

¹⁶ Quelle: Statistisches Bundesamt: Erhebung zur Weiterbildung in Unternehmen 1996

Bei der Betrachtung der Ausgaben für Weiterbildung ist insgesamt eine deutliche Zunahme der Kosten erkennbar. So stiegen die durchschnittlichen Ausgaben je WfB von 1997 bis 1999 um ein Drittel auf rund 37.700 DM. Die Zuwachsrate fiel dabei im Osten mit 50 % deutlich höher aus als im Westen (30 %), wo sich die Ausgaben von ca. 34.600 DM auf rd. 45.000 DM erhöhten. Die Ausgaben in Ostdeutschland entsprachen 1997 45 % und 1999 52 % des westdeutschen Niveaus. Berücksichtigt man die geringere Werkstattgröße in den neuen Bundesländern, so müssten die Ausgaben noch auf 64 % des Westniveaus ansteigen.

Insgesamt ist eine Tendenz zu höheren Investitionen in Weiterbildung und Qualifizierung über alle Größenklassen erkennbar. Allerdings haben auch 1999 noch 26 % der WfB mit mehr als 300 Mitarbeitern weniger als 20.000 DM ausgegeben.

Finanziert werden die Weiterbildungsausgaben im Wesentlichen durch zwei Einnahmequellen. So werden 41 % der Kosten durch die Erlöse und 40 % über Zuschüsse der Träger gedeckt. Die restlichen 19 % werden durch sonstige Einnahmen bzw. durch Verrechnung mit Pflegesätzen etc. finanziert. Obwohl die Erlöse aus der wirtschaftlichen Betätigung die Hauptfinanzierungsquelle darstellen, berücksichtigen nur 22 % der Werkstätten die Weiterbildungskosten in ihrer Preiskalkulation. Damit wird das bereits weiter oben vermutete Know-how-Defizit in der Kostenkalkulation bestätigt.

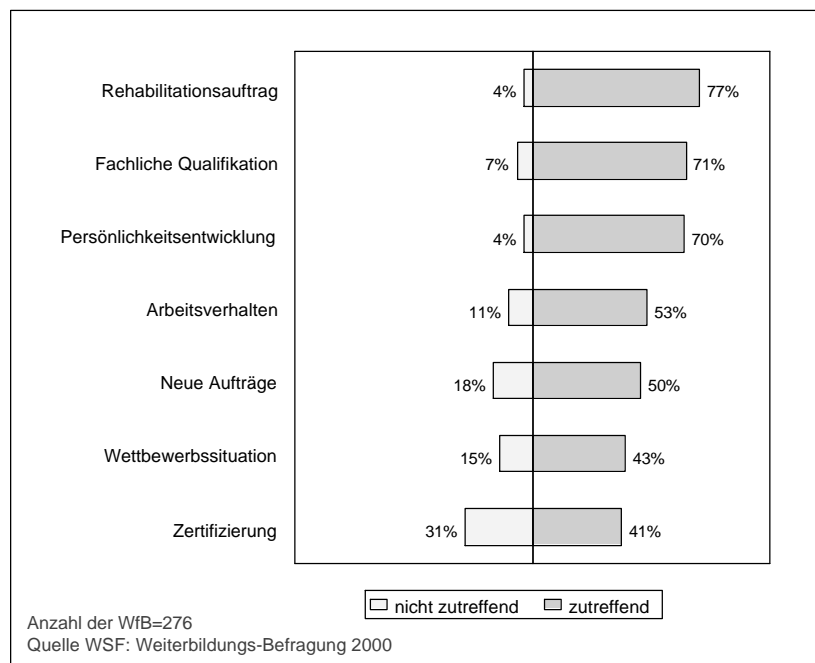
Gründe für die Weiterbildung und Qualifizierung

Grundsätzlich gilt, dass meist ein Bündel von Gründen vorliegt, warum Weiterbildung betrieben wurde. Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass von den Werkstätten mehrere Gründe als zutreffend angegeben wurden. Die Abbildung 19 zeigt die Gründe für Weiterbildung bei Mitarbeitern in der Reihenfolge ihrer Bedeutung.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Entwicklung des Menschen mit Behinderungen grundsätzlich im Mittelpunkt der Weiterbildung steht. Dazu gehören die Verbesserung der fachlichen Qualifikation ebenso wie die Weiterentwicklung der Persönlichkeit. Weit weniger häufig wurde hingegen die

Verbesserung des Arbeitsverhaltens genannt, die allerdings für die berufliche Integration von großer Bedeutung ist. So verständlich die hohen Weiterbildungswerte für die Entwicklung des Menschen mit Behinderungen sind, die im Zusammenhang mit dem Rehabilitationsauftrag zu sehen sind, um so unverständlicher werden in diesem Zusammenhang die oben genannten niedrigen Weiterbildungsquoten für die Mitarbeiter. Immer noch hoch ist die Anzahl der Werkstätten, die aufgrund neuer Aufträge oder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter betreiben. Dabei ist festzustellen, dass die Werkstätten, die keine Probleme bei der Beschaffung von Arbeit haben, hier mit 58 % einen um 12 % höheren Wert erzielen als WfB mit Problemen bei der Auftragslage. Die von vielen Werkstätten in den letzten Jahren betriebene Zertifizierung rangiert als Ausgangspunkt für eine Weiterbildungsmaßnahme an letzter Stelle.

Abbildung 19: Gründe für Weiterbildung von Mitarbeitern



Insgesamt bleibt festzustellen, dass die wesentlichen Gründe für die Weiterbildung von Mitarbeitern direkt oder indirekt mit dem gesetzlichen Auftrag der WfB verbunden sind. Dabei spielt die Rehabilitation allgemein mit ihren Ausprägungen fachliche Qualifikation und Persönlichkeitsentwicklung eine maßgebliche Rolle. Jede zweite Werkstatt nennt Gründe, die sich aus der wirtschaftlichen Betätigung am Markt ergeben. Dies zeigt, dass die Qualifikation der Mitarbeiter als Faktor für die Beschaffung neuer Arbeit von den WfB-Geschäftsführungen erkannt worden ist.

Inhalte der Weiterbildungsaktivitäten

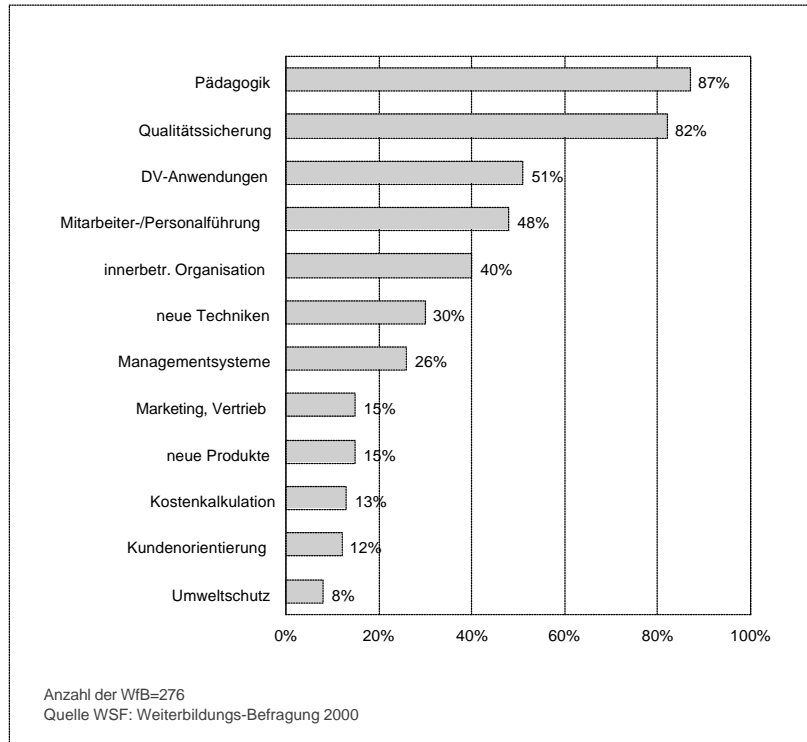
Die inhaltliche Ausgestaltung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten der Werkstätten wird beim Personal durch rechtliche Vorgaben beeinflusst. So gaben 87 % der WfB Pädagogik als Lehrinhalt an. Die von Gruppenleitern abzuleistenden pädagogischen Schulungen erklären diesen hohen Wert teilweise. Nahezu gleich wichtig ist die Qualitätssicherung, die von 82 % der WfB als zentraler Inhalt genannt wurde. Die drei folgenden Punkte (DV-Anwendungen im Verwaltungsbereich, Mitarbeiter- und Personalführung sowie innerbetriebliche Organisation) betreffen die Verwaltung, Führung und Organisation der WfB. Zu diesem Punkt können auch die Managementsysteme gezählt werden. Eines oder mehrere der vier Bereiche, die die innerbetriebliche Struktur der WfB betreffen, gaben immerhin 84 % an.

Die niedrigen Werte für Marketing, Vertrieb und neue Produkte lassen sich durch die geringe Anzahl der Werkstätten mit bedeutsamer Eigenproduktion erklären. So hatten nur 22 % der WfB einen Eigenproduktionsanteil von mindestens 20 %. Dementsprechend lässt sich auch der niedrige Wert von 15 % für Qualifizierungsmaßnahmen erklären, die im Zusammenhang mit neuen Produkten und Dienstleistungen stehen. Werkstätten mit einem Umsatzanteil an Eigenproduktion und Dienstleistungen von 50 % oder mehr weisen hier einen Wert von knapp 20 % auf, während in Werkstätten mit einem hohen Anteil an Auftragsfertigung (80 % und mehr) dieser Wert nur noch bei 7 % liegt.

Die Kundenorientierung, die sowohl bei der Eigenproduktion als auch für Dienstleistungen von großer Bedeutung ist, war nur in 12 % der WfB zentra-

les Thema einer Weiterbildungsmaßnahme. Da eine Verbesserung der Kundenorientierung auch bei der Auftragsfertigung für die Beschaffung neuer Aufträge wichtig ist, besteht hier bei vielen WfB ein Nachholbedarf.

Abbildung 20: Inhalte der Weiterbildung des Personals



Sehr niedrig ist auch der Anteil der WfB, die Weiterbildungsaktivitäten mit dem Schwerpunkt Kostenkalkulation durchführten. Einerseits könnte unterstellt werden, dass die meisten Werkstätten bereits über einen qualifizierten Personalstab verfügen. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass die überwiegende Mehrzahl der Werkstätten aufgrund der Hauptfinanzierung über Pflegesätze oder öffentliche Mittel bisher keine umfangreiche Kostenkalkulation betreiben. Eine differenzierte Betrachtung des Marktverhaltens der

WfB lässt vermuten, dass zwar einige Werkstätten über eine umfangreiche Kostenkalkulation verfügen, die Mehrzahl der Werkstätten dies aber nur rudimentär betreiben.

Die Betrachtung der Weiterbildungsinhalte differenziert nach Ost- und Westdeutschland zeigen in fast allen Punkten keine wesentlichen Abweichungen. Lediglich die neuen Techniken/Technologien werden in Westdeutschland mit 33 % um über 8 % häufiger genannt. Darüber hinaus wurde die innerbetriebliche Organisation im Westen mit 46 % gegenüber 27 % im Osten deutlich häufiger genannt. Dem stand bei den Managementsystemen eine um fast 19 % höhere Nennung im Osten gegenüber. Da beide Stichpunkte eng verbundene Sachverhalte beschreiben, kann insgesamt von nahezu gleichen Ergebnissen für Ost- und Westdeutschland gesprochen werden.

Bei der Differenzierung nach Größe der Werkstätten sind die größere Bedeutung von Mitarbeiter- und Personalführung (73 %) sowie Kundenorientierung (30 %) bei den Werkstätten mit über 500 Mitarbeitern signifikant zu beobachten. Während der erste Punkt durch die Größe der Werkstatt erklärbar ist, deutet die hohe Kundenorientierung auf eine größere Marktnähe der großen Werkstätten hin.

Probleme bei der Weiterbildung und Qualifizierung

Fast die Hälfte der Werkstätten (48 %) berichtet von Problemen bei ihren Weiterbildungsaktivitäten. Dabei stellt die zu geringe finanzielle Ausstattung sowohl bei der Weiterbildung der Mitarbeiter als auch des Personals die mit Abstand größte Schwierigkeit dar. Dabei wurden beim Personal mit 56 % mehr finanzielle Probleme gesehen als bei den Mitarbeitern (47 %). Von den Geldsorgen sind nach Angaben der Werkstätten Mitarbeiter und Personal gleichermaßen betroffen (41 %). Hier spiegelt sich die unzureichende finanzielle Ausstattung dieses Bereiches in den Werkstätten wider.

Bereits an zweiter Stelle der Probleme wurde beim Personal mit 31 % das zu geringe Interesse des Personals genannt. Dieser Wert ist insofern überraschend, da 65 % der Werkstätten angaben, eine deutliche Zunahme der Wei-

terbildungsbereitschaft ihres Personals seit 1997 feststellen zu können. Es muss daher davon ausgegangen werden, dass das Interesse an weiterer Qualifizierung zwar steigt, sich aber immer noch auf niedrigem Niveau befindet. Deutlich weniger Werkstätten sahen bei den Mitarbeitern mangelndes Interesse (18 %), dieses Problem rangiert hier nur auf Rang vier.

Als weitere Probleme wurden die Praxisferne der Veranstaltungen (20 % Mitarbeiter, 28 % Personal) bzw. das Fehlen eines adäquaten Angebotes (29 % Mitarbeiter, 17 % Personal) angesehen. Es ist zu vermuten, dass Weiterbildungsangebote Externer oft nicht die spezifischen Probleme und Notwendigkeiten von Menschen mit Behinderungen angemessen berücksichtigen und zudem spezielle Weiterbildungsangebote den Werkstätten nicht hinreichend bekannt sind.

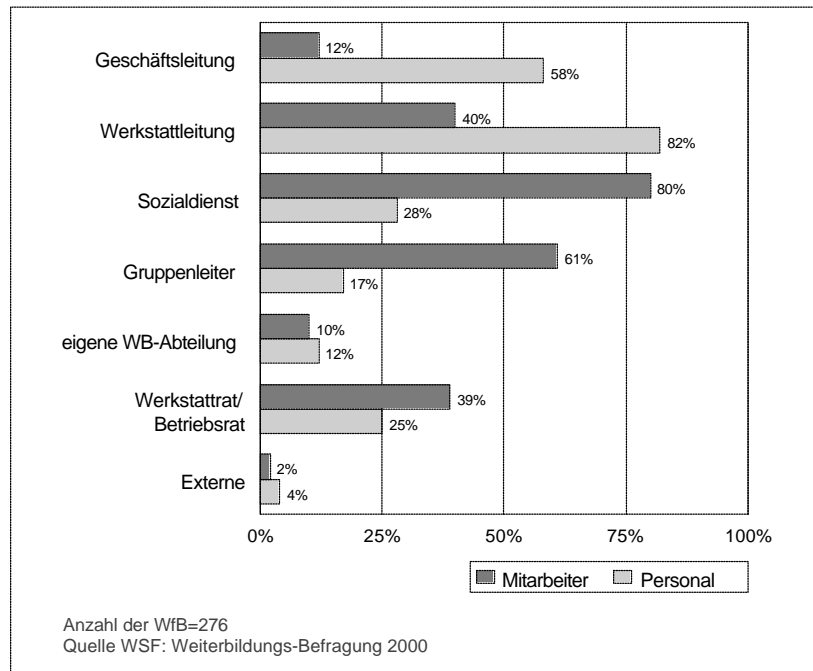
Als weitgehend bedeutungslos bei der Problemanalyse erwies sich die Qualität des Schulungsmaterials, was lediglich 6% der Werkstätten als Schwierigkeit angaben. Darüber hinaus sahen 6% bei der Personaldecke und der Vertretung wegen Schulungen sowie 4% in der Entfernung zum Schulungsort ein Problem.

Verantwortung für die Bedarfsermittlung in den WfB

Bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs ist zwischen Mitarbeitern und Personal zu differenzieren, da im Regelfall eine unterschiedliche Art der Bedarfsermittlung festgestellt werden konnte. Gemeinsam ist beiden Gruppen, dass mehrere Stellen am Verfahren beteiligt sind. Hervorzuheben ist, dass in 36 % der WfB die Werkstattleitung und bei 23 % der Sozialdienst an der Bedarfsermittlung beider Beschäftigtengruppen beteiligt ist.

Wie Abbildung 21 verdeutlicht, ist die Geschäfts- bzw. Werkstattleitung maßgeblich an der Bedarfsermittlung für das Personal beteiligt. Hingegen sind bei den Mitarbeitern der Sozialdienst, die Gruppen- und Werkstattleiter sowie der Werkstattrat von Bedeutung. In den Werkstätten, die über eine Weiterbildungsabteilung verfügen, ist diese oft für die Bedarfsermittlung beider Gruppen zuständig.

Abbildung 21: Bedarfsermittlung für Mitarbeiter und Personal



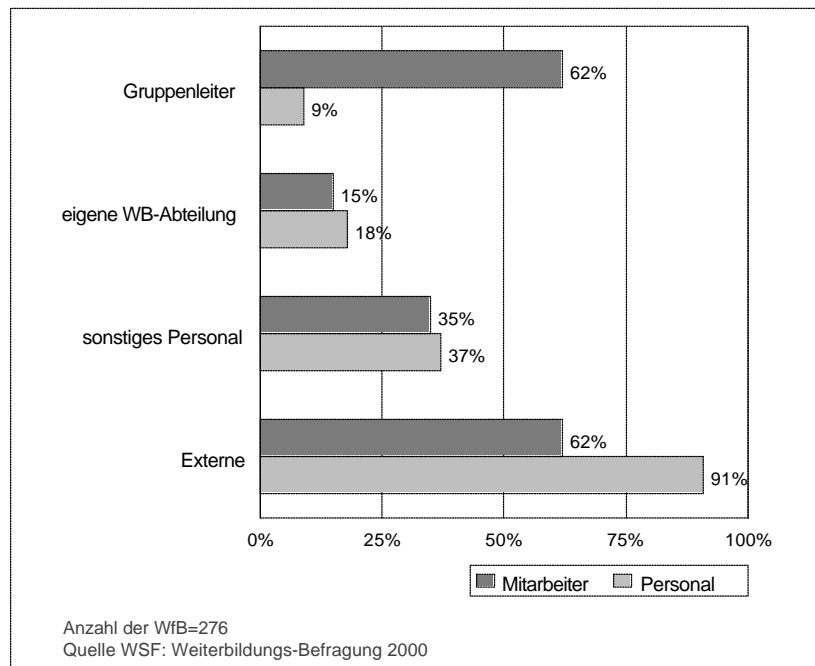
Durchführung der Weiterbildung

Auch bei der Durchführung der Weiterbildungsangebote ergab sich differenziert nach Personal und Mitarbeitern ein sehr unterschiedliches Bild. Während bei den Mitarbeitern die Gruppenleiter mit 62 % ebenso wie Externe (62 %) in den meisten WfB an der Durchführung der Weiterbildung beteiligt sind, dominierten bei der Weiterbildung des Personals mit 91 % externe Weiterbildungsexperten. Somit nutzen neun von zehn Werkstätten das Know-how externer Experten.

Dieses Ergebnis steht im Einklang mit den Angaben der WfB über die Nutzung von Weiterbildungsangeboten Dritter. Mit 15 % bei den Mitarbeitern und 18 % beim Personal erscheinen die Werte für die eigene Weiterbildungsabteilung vergleichsweise gering. Hieraus wird deutlich, dass trotz der

Größe nur eine geringe Anzahl von Werkstätten über eine solche Abteilung verfügt. In der Weiterbildung werden von den WfB sowohl privatwirtschaftliche Angebote (69 %) als auch Angebote von Trägern der WfB (58 %) und den GDW (32 %) genutzt. Darüber hinaus gaben 35 % an, auf das Angebot einer anderen WfB zurückgegriffen zu haben. Angesichts der Bedeutung des Angebotsaustausches untereinander ist es nicht verwunderlich, dass 53 % im Bereich der Weiterbildung Kooperationen eingegangen sind. Von diesen Werkstätten berichteten 83 % von einer Zusammenarbeit mit anderen WfB und 40 % von Kooperationen mit anderen Einrichtungen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob die hier genannten Kooperationen wirklich auf eine längerfristige Zusammenarbeit hindeuten oder ob es sich bloß um die Nutzung eines gerade zur Verfügung gestellten Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebotes handelt.

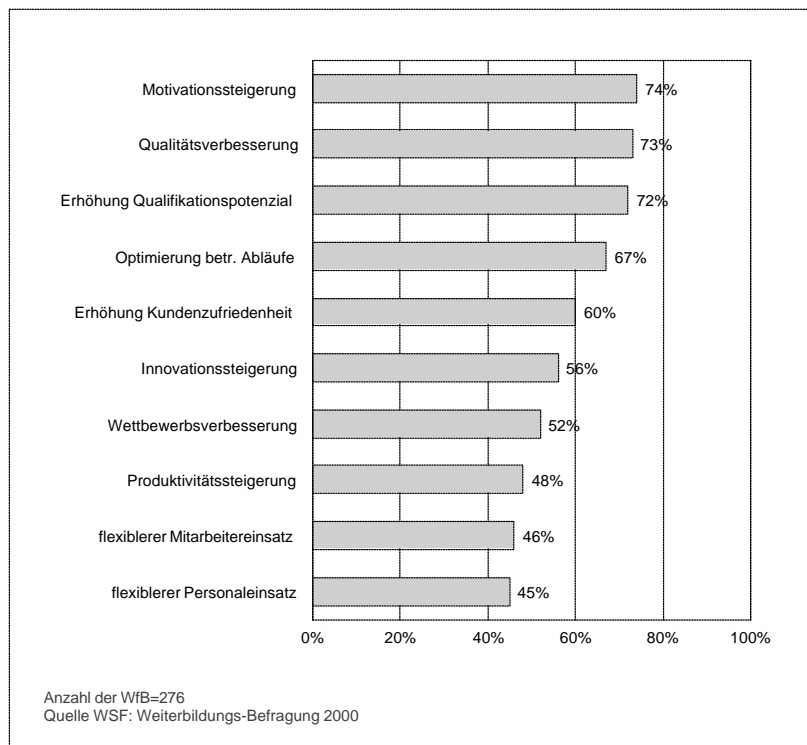
Abbildung 22: Durchführung der Weiterbildung



Auswirkungen der Weiterbildung

So vielschichtig wie die Themen der Weiterbildung sind auch ihre Auswirkungen. Dabei wurden von den Werkstätten die deutlichsten Auswirkungen im Bereich der Motivation der Mitarbeiter bzw. des Personals festgestellt. Auch die Erhöhung des Qualifikationspotenzials und die Qualitätsverbesserung waren von besonderer Bedeutung.

Abbildung 23: Auswirkungen der Weiterbildung



Wie aus Abbildung 23 ersichtlich wird, sind die positiven Auswirkungen der Weiterbildung aus Sicht der Werkstätten in allen Bereichen deutlich erkennbar. Es muss allerdings bezweifelt werden, dass die Weiterbildung wirklich so starken Einfluss hat. Denn nur 52 % der Werkstätten betreiben eine Er-

folgskontrolle. Somit basieren die Aussagen eines erheblichen Teils der WfB auf Schätzungen. Bei der Betrachtung der Werkstätten, die angaben, keine Probleme bei der Arbeitsbeschaffung zu haben, fällt auf, dass hier bei allen Punkten überdurchschnittliche Werte erzielt werden. Die deutlichsten Abweichungen ergeben sich bei den Punkten Produktivitätssteigerung, Motivationssteigerung des Personals sowie bei der Verbesserung der Qualität und der Wettbewerbssituation.

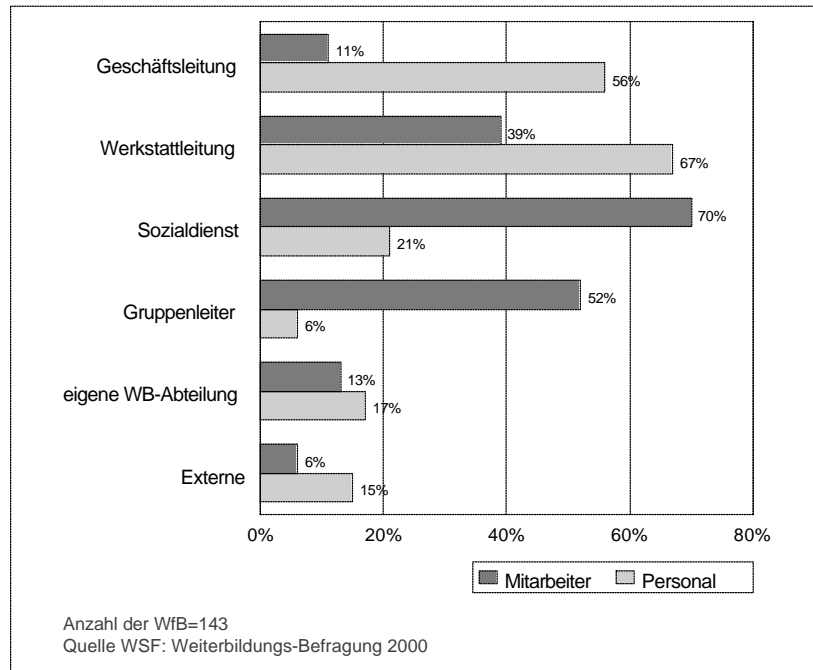
Insgesamt wird der Nutzen der Weiterbildung von 70 % der Werkstätten als groß oder sehr groß eingestuft und nur gerade 3 % beurteilten den Nutzen als gering bzw. sehr gering. Dabei sind die Ergebnisse zwischen den alten und den neuen Bundesländern ähnlich. Bei der Einschätzung der Nützlichkeit der Weiterbildungsaktivität für den Arbeitsplatz gaben immer noch 57 % an, dass diese einen großen bzw. sehr großen Nutzen habe. Dabei sahen die Werkstätten in Ostdeutschland zu 68 % einen zumindest großen Nutzen, während es in Westdeutschland nur 52 % waren. Insgesamt sahen nur 6 % eine geringe bzw. sehr geringe Auswirkung der Weiterbildungsmaßnahme. Dies spricht dafür, dass die überwiegende Zahl der Weiterbildungsangebote arbeitsplatznahe Inhalte vermittelte.

Überprüfung der Weiterbildungsergebnisse

Wie bereits erwähnt wurde, betreiben nur gut die Hälfte der Werkstätten eine Erfolgskontrolle. Dabei sind die Kontrollinstanzen analog zur Bedarfsermittlung bei Mitarbeitern und dem Personal höchst unterschiedlich. Die Abbildung 24 zeigt eine Übersicht über die Stellen innerhalb der WfB, die an der Überprüfung des Weiterbildungs- und Qualifizierungserfolges beteiligt sind. Gegenüber der Bedarfsermittlung fällt auf, dass in einigen Werkstätten die Werkstattleitungen nicht in die Erfolgskontrolle der Personal-Weiterbildung eingebunden sind, obwohl sie an der Bedarfsermittlung mitwirken.

Des Weiteren zeigt sich deutlich, dass wesentlich mehr WfB bei der Erfolgskontrolle den Rat von Externen hinzuziehen als bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. Eine Begründung dieses Verhaltens könnte im Bemühen um eine externe Evaluation liegen, um somit eine objektivere Bewertung der Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten zu erreichen.

Abbildung 24: Erfolgskontrolle der Weiterbildungsaktivitäten



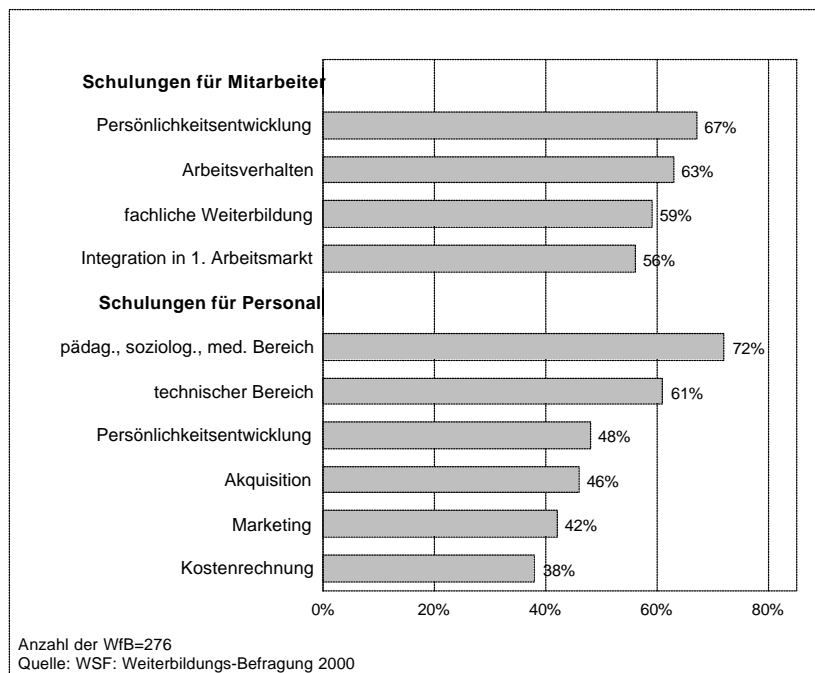
Zukünftiger Weiterbildungsbedarf der Werkstätten

Auch für die Zukunft sehen die Werkstätten eine deutliche Zunahme ihrer Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten (vgl. Abb. 25). Diese Entwicklung ist zu begrüßen, bestätigt aber auch die Vermutung, dass das Weiterbildungsniveau in vielen Werkstätten noch relativ gering ist.

Die Persönlichkeitsentwicklung sowie die fachliche Qualifikation wird nach Aussagen der Werkstätten auch weiterhin eine führende Bedeutung für die Weiterbildung der Mitarbeiter mit Behinderungen haben. Diese Werte sind nicht verwunderlich, da diesen beiden Inhalten der Rehabilitationsauftrag zugrunde liegt. Das Arbeitsverhalten gewinnt im Vergleich zur gegenwärtigen Situation leicht an Bedeutung. Eine Zunahme der Weiterbildungsaktivi-

täten im Rahmen des gesetzlichen Auftrags zur Integration in den ersten Arbeitsmarkt wird von mehr als der Hälfte der Werkstätten gesehen. Abnahmen werden nur von jeweils unter 5 % in den einzelnen Bereichen erwartet, lediglich bei der Integration in den ersten Arbeitsmarkt sehen insgesamt 11 % der Werkstätten einen Rückgang ihrer Qualifizierungsaktivitäten.

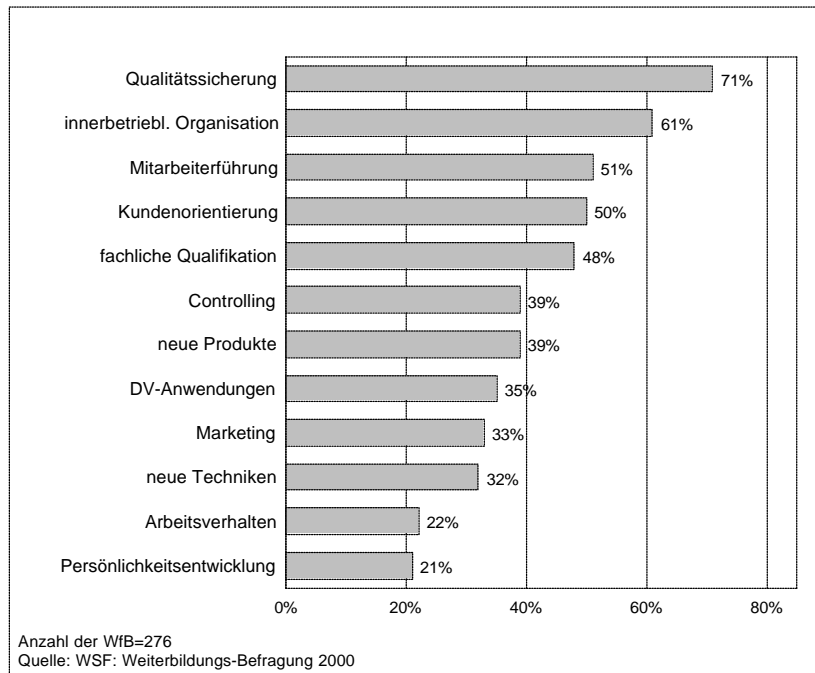
Abbildung 25: Erwartete Zunahme von Schulungen in einzelnen Bereichen der Weiterbildung und Qualifizierung für die Zukunft



Im Personalbereich werden Schulungen auf sozialen und medizinischen Gebieten auch weiterhin an erster Stelle stehen. Die Bereiche Marketing und Kostenrechnung sind zwar in der Rangfolge an den letzten beiden Stellen der zukünftigen Zuwachserwartung aufgeführt, per Saldo gehen aber jeweils knapp 30 % der Werkstätten von einem verstärkten Engagement in diesem Bereich aus. Erwähnenswert ist ebenfalls die zu erwartende Zunahme im Be-

reich der Akquisitionsqualifizierung, welche ein wesentlicher Bestandteil der Auftragsbeschaffung ist.

Abbildung 26: Tätigkeitsbereiche, in denen die Werkstätten einen verstärkten Handlungsbedarf für die Zukunft sehen



Zusätzlich zu den geplanten Schulungen wurden die Werkstätten gebeten, ihren verstärkten Handlungsbedarf in der Zukunft anzugeben. Wie aus Abbildung 26 hervorgeht, besteht auch weiterhin insbesondere bei der Qualitätssicherung und der innerbetrieblichen Organisation der größte Weiterbildungsbedarf. Die Persönlichkeitsentwicklung rangiert an letzter Stelle. Hier sehen die Werkstätten kaum zusätzlichen Bedarf, da dieser Bereich durch die Weiterbildung im Rahmen des Rehabilitationsauftrages bereits abgedeckt ist. Der Handlungsbedarf auf dem Gebiet der Mitarbeiter-/Personalführung wird mit 51 % angegeben und ist mit der aktuellen Weiterbildungsaktivität in diesem Bereich vergleichbar (48 %). Hier ist eine Korrelation zwischen dem

Bedarf an Qualifizierung im Bereich der Mitarbeiter-/Personalführung und der Werkstattgröße zu verzeichnen. Je größer eine Werkstatt ist, desto höher ist aufgrund der innerbetrieblichen Struktur der Bedarf an Maßnahmen auf diesem Feld (kleine WfB 41 %, große 70 %).

Ein verstärkter Handlungsbedarf ist vor allem in den Bereichen Kundenorientierung, neue Produkte und Marketing zu konstatieren. Wurden in diesen Tätigkeitsgebieten jeweils nur 12 % bis 15 % der Werkstätten im Rahmen einer Weiterbildung und Qualifizierung bisher aktiv, so sehen 50 % bei der Kundenorientierung, 39 % bei Aktivitäten zu neuen Produkten sowie ein Drittel im Marketing einen verstärkten Handlungs- und damit auch Nachholbedarf. Deutliche Unterschiede gibt es in einigen Bereichen zwischen Ost und West. Während die Werkstätten in Ostdeutschland dem Arbeitsverhalten und der Mitarbeiter-/Personalführung einen geringeren Handlungsbedarf für die Zukunft zuschreiben, haben sie im Vergleich zu den WfB im Westen einen erhöhten Handlungsbedarf in den Bereichen der Qualitätssicherung, neue Produkte und Marketing. Aus dem letztgenannten Vergleich kann man schließen, dass die Werkstätten aus den neuen Bundesländern verstärkt Möglichkeiten der Eigenproduktion ausschöpfen wollen.

10.2 Ergebnisse der Fallstudien zu den Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten der Werkstätten

Um ein adäquates Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramm sowohl Mitarbeitern als auch dem Personal anbieten zu können, ist eine differenzierte Bedarfsanalyse notwendig. Darauf aufbauend kann ein entsprechendes Programm entwickelt werden, dessen Durchführung unter Mithilfe interner oder externer Schulungsexperten erfolgt. Auch hier bieten sich Kooperationen mit anderen Werkstätten an, die von zwei der drei besuchten WfB auch betrieben werden. Zur Verbesserung und Weiterentwicklung ist eine Überprüfung der Qualität des Weiterbildungsangebotes und der Schulungsleiter unabdingbar. Dabei muss zwischen Mitarbeitern und Personal unterschieden werden. Im Folgenden soll dieser Prozess anhand der Ergebnisse aus den Fallstudien beispielhaft dargestellt werden.

Bedarfsermittlung in den WfB

Die Ermittlung eines WfB-gerechten und tätigkeitsspezifischen Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfs, der auch persönlichkeitsfördernde Aspekte mit berücksichtigt, ist Voraussetzung für eine funktionsgerechte WfB.

Bedarfsermittlung für die Mitarbeiter

Grundsätzlich gab es fünf Stellen, die den Schulungsbedarf für die Mitarbeiter in der WfB ermitteln:

- Gruppenleiter: Welchen Bedarf haben die Gruppenleiter aufgrund der innerhalb der Gruppe anfallenden Arbeit bzw. der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter? Der hier ermittelte Bedarf bezieht sich im Regelfall auf den fachlichen Bereich.
- Sozialdienst: Dieser nennt den Weiterbildungsbedarf eher aus Sicht der Mitarbeiter bzw. mit Schwerpunktsetzung auf die Persönlichkeitsentwicklung. Bei einer WfB war der Fortbildungsbeauftragte im Sozialdienst integriert, so dass die Förderung der fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten bei den Vorschlägen zur Weiterbildung berücksichtigt wurde.
- Werkstattleiter: Der Weiterbildungsbedarf wird hier aufgrund zukünftiger Entwicklungen insbesondere potenzieller Aufträge bestimmt.
- Geschäftsleitung: Eine Ermittlung des Bedarfs durch die Geschäftsleitung geschieht nur in Ausnahmefällen.
- Werkstatttrat: Der Werkstatttrat bringt gewöhnlich den von den Mitarbeitern geäußerten Weiterbildungsbedarf ein. In einer WfB allerdings verzichtete er auf diese Möglichkeit, da die Mitarbeiter über ihre Gruppenleiter entsprechende Wünsche äußern können.

Zuständig für die Planung der Fort- und Weiterbildung sind in den Werkstätten eigene Weiterbildungsbeauftragte. Eine WfB verfügt über ein so genanntes „Zentrales Fortbildungsreferat“ bestehend aus zwei ehemaligen Gruppenleitern, eine andere WfB hat eine „Abteilung berufliche Bildung“ mit zwei

freigestellten Angestellten und dem Leiter des Arbeitstrainingsbereichs aufgebaut. Diese Weiterbildungsbeauftragten der in die Fallstudien einbezogenen Werkstätten besuchen regelmäßig mindestens halbjährlich die einzelnen Werkstätten vor Ort und treffen sich dort mit den Werkstatteleitern. Darüber hinaus finden regelmäßige Treffen mit dem Sozialdienst und den Gruppenleitern der verschiedenen Fachdienste statt. Auf Basis des von den Gruppenleitern dargestellten Bedarfs ergänzt um die Bedarfs- und Wunschermittlungen vor Ort und prognostizierten Notwendigkeiten durch die Werkstatteleiter erstellen die Weiterbildungsbeauftragten einen Halbjahresplan, der der Geschäftsleitung zur Genehmigung vorgelegt wird.

Das gesamte Programm für ein Halbjahr mit einer detaillierten Beschreibung des Inhalts der einzelnen Veranstaltungen wird zur Einsichtnahme an verschiedenen Stellen in den Werkstätten zur allgemeinen Einsicht ausgelegt. Die Anmeldung zu den verschiedenen Veranstaltungen erfolgt in den WfB durch die Gruppenleiter oder den Mitarbeitern selbst, allerdings nur in Absprache mit dem Sozialdienst.

Die Anmeldung zu den Kursen erfolgt bei den Weiterbildungsbeauftragten. Melden sich deutlich mehr als fünf Mitarbeiter pro Qualifizierungsmaßnahme an, so werden in der Regel mehrere Kurse angeboten. Vor der Durchführung der Schulung erfragen die Weiterbildungsbeauftragten grundlegende Mitarbeiterinformationen (Lese- und Schreibfertigkeit, Medikamentenbedarf, Sonderverhalten etc.). Falls Mitarbeiter nur noch einige spezielle Fertigkeiten für die Aufnahme einer Stelle auf dem ersten Arbeitsmarkt erlernen müssen, erhalten sie in zwei der besuchten WfB über das Programm hinausgehende Qualifizierungsmöglichkeiten.

Bedarfsermittlung für das Personal

Die Bedarfsermittlung für das Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramm des Personals bestimmt sich aus den Wünschen des Personals und den Vorstellungen der Geschäftsleitung. So werden in zwei WfB seitens der Geschäftsleitung einige Fortbildungsmaßnahmen für Teile des Personals sogar verpflichtend vorgeschrieben (z. B. Grundlagenkurse in BWL, Selbstmanagement, Kundengespräche). Vergleichbar zur Planung der Mitarbeiter-

fortbildung finden halbjährlich Gespräche mit den Beauftragten für Weiterbildung statt. In einer WfB gibt es an jedem Werkstattstandort einen Beauftragten, an den sich das Personal jederzeit wenden und seine Wünsche artikulieren kann. Beim Treffen der Beauftragten der einzelnen Standorte (Beauftragtenkonferenz) werden diese Personalwünsche sowie die eigenen Ideen vorgetragen. Hieraus wird der tatsächliche Bedarf analysiert. Die Gruppengröße soll dabei mindestens acht Personen betragen, als Idealgröße wird eine Gruppenstärke von zwölf Personen angesehen.

Ist der halbjährliche Schulungsplan herausgegeben worden, kann sich das Personal die Kurse – abgesehen von den Pflichtveranstaltungen – je nach persönlichem Interesse aussuchen.

Durchführung der Weiterbildung

Die Durchführung der Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten erfolgt in einer WfB überwiegend in einwöchigen Veranstaltungen innerhalb des Hauses. Bei den anderen WfB handelt es sich um ein- bis dreitägige Veranstaltungen. Teilweise werden die Maßnahmen aber auch außerhalb der WfB durchgeführt.

Durchführung von Mitarbeiterschulungen

Ziel der Weiterbildungsaktivität in einer WfB ist die Qualifizierung der am Arbeitsprozess beteiligten Mitarbeiter. Haben die Mitarbeiter ein gewisses Leistungsniveau erreicht, werden sie in eine Tochtergesellschaft der Werkstatt, die Arbeitskräfte an den ersten Arbeitsmarkt weitervermittelt, aufgenommen. Bezog sich die Schulung zunächst primär auf den rein fachlichen Bereich, so wird seit längerem verstärkt auch der Aspekt des Arbeitsverhaltens berücksichtigt. In jüngster Zeit hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung auf andere Bereiche wie bspw. die Leistungsfähigkeit einen positiven Einfluss hat, was nun in den Schulungen berücksichtigt wird. Wichtig ist die individuelle Ausrichtung der Schulung auf die jeweilige Art der Behinderung.

Die Mitarbeiterschulungen werden meist durch die Weiterbildungsbeauftragten bzw. durch Beschäftigte der entsprechenden Fachabteilung durchgeführt. In einigen Fällen werden auch die Gruppenleiter aus dem spezifischen Bereich hinzugezogen. Dies fördert sowohl das Verständnis in die Arbeit des Fortbildungsreferates und fordert von den Gruppenleitern ein Auffrischen ihres eigenen Wissens. Durch die Einbindung der Gruppenleiter wurden auch Vorurteile bzgl. der zentraleren Organisation der Mitarbeiterschulung abgebaut. Zudem besitzen die Gruppenleiter ein umfangreiches und praxisbezogenes Fach- und Detailwissen.

Die Kurse werden in einer WfB meist als Wochenkurse angeboten, d. h. ein Kurs hat eine Gesamtlänge von ca. 30 bis 40 Stunden. Eintagesveranstaltungen, die in einer anderen WfB noch häufiger vorkommen, haben sich aufgrund der mangelnden Zeit zum Einüben als wenig sinnvoll erwiesen. Insgesamt betrachtet zeichnet sich ein Trend zu mehrtägigen Fortbildungsveranstaltungen ab. Die Wochenkurse beinhalten sowohl Theorie- als auch Praxisanteile, wobei die Anteile in Abhängigkeit von der Teilnehmerstruktur variieren, da eine Überforderung der Mitarbeiter kontraproduktiv wäre. Die Seminare beinhalten zunächst einen theoretischen Teil, in der das notwendige Wissen präsentiert wird und von den Teilnehmern erlernt werden soll. Dabei ist es wichtig, die Grundlagen, wie etwas funktioniert, zu vermitteln und nicht nur den bloßen Handgriff einzuüben. Das anschließende Einüben an einem praktischen Beispiel hat sich dabei als ausgesprochen wichtig erwiesen, was viele Gruppenleiter veranlasste, das notwendige Übungsmaterial zur Verfügung zu stellen. Somit erhalten die Mitarbeiter die Vermittlung von Grundwissen und praktische Fertigkeiten.

Die Schulungen werden für die Mitarbeiter als in sich abgeschlossene Module angeboten. Das früher angebotene Stufenmodell mit aufeinander aufbauenden Modulen hat sich als wenig praktikabel erwiesen. Eine andere WfB bietet sogar Kurse über einen Zeitraum von sechs Monaten an. Hier kann der Mitarbeiter sich in völlig neue Arbeitsfelder einarbeiten oder für anspruchsvollere Arbeitsplätze weiterqualifizieren. Die Module werden an jeden einzelnen Mitarbeiter angepasst, um einen optimalen Qualifizierungserfolg zu gewährleisten.

Durch die Zielsetzung, auch die Weiterentwicklung der Persönlichkeit verstärkt zu fördern, bedürfen die Schulungen für Mitarbeiter eines größeren Stundenaufwandes. Dabei erfolgt die Persönlichkeitsförderung durch die Schaffung eines höheren Selbstwertgefühles. Des Weiteren sollen eine größere Selbständigkeit entwickelt und neue Eindrücke und Bekanntschaften gewonnen werden. Deshalb führt eine WfB einen Teil der Kurse in der nahegelegenen Berufsschule durch. Als technische Hilfsmittel werden standardmäßig Tageslichtprojektor, computergestütztes Lernen, Arbeitsbogen, Tonkassetten und zum Teil Videofilme eingesetzt. WfB-spezifische Schulungsvideos sind allerdings am Markt kaum erhältlich. Die innerbetriebliche Ausbildung wird in einer Werkstatt im Regelfall auch zertifiziert, allerdings besitzen diese Zertifikationen außerhalb der Werkstatt bisher kaum Gültigkeit.

Durchführung von Personalschulungen

Im Bereich der Personalfortbildung wird häufig die Fachkompetenz externer Referenten genutzt, die in der WfB das Personal unterrichten. Die Qualifizierungsmaßnahmen umfassen dabei Fachseminare sowohl über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge als auch über Kommunikationsmedien, Teamarbeit und Pädagogik. Einen weiteren Schwerpunkt bilden die EDV- und PC-Schulungen. Eine Werkstatt arbeitet bei der Qualifizierung ihres Personals eng mit der örtlichen Industrie- und Handelskammer als Weiterbildungsträger zusammen.

In einer Werkstatt gibt es einen hohen Anteil von Pflichtveranstaltungen für einen festgelegten Teilnehmerkreis, wodurch eine kontinuierliche Weiterbildung und Qualifizierung des gesamten Personals insbesondere der Fachkräfte sichergestellt werden soll. Weiterhin werden für neues Personal spezielle Einführungskurse angeboten, um ihnen die Eingliederung zu erleichtern und die Zusammenarbeit mit dem bisherigen Personalbestand zu fördern.

Überprüfung der Weiterbildungsaktivitäten

Das Controlling aller durchgeführten Schulungen ist ein wichtiger Bestandteil eines Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzeptes. Nur durch ein um-

fangreiches Erfolgsüberprüfungssystem ist es möglich, den Nutzen der Maßnahmen hinsichtlich der Auswirkungen der erlernten Fähigkeiten am Arbeitsplatz zu überprüfen.

Die Überprüfung erfolgt anhand von Befragungen überwiegend in schriftlicher Form mit Hilfe von Erhebungsbogen, die an die einzelnen Beschäftigtengruppen und dem Inhalt der Weiterbildungsmaßnahme angepasst sind. Die Auswertungen der Ergebnisse aus den Befragungen der Mitarbeiter und des Personals übernehmen die jeweiligen Fachabteilungen bzw. die Weiterbildungsbeauftragten in Zusammenarbeit mit dem Sozialdienst. Aus den Ergebnissen der Erfolgskontrolle werden Handlungsempfehlungen generiert und in einem Abschlussbericht für die Geschäftsleitung zusammengefasst. In einem Gespräch mit der Geschäftsleitung werden die Ergebnisse der Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten abschließend bewertet.

Überprüfung und Bewertung der Mitarbeiterschulungen

Eine Werkstatt hat zur Überprüfung des Weiterbildungs- und des Vermittlungserfolges ein vierstufiges Kontrollsystem entwickelt:

1. Zunächst bewerten die Mitarbeiter nach dem Seminar mittels Fragebogen die Schulung.
2. Zur Überprüfung des Erlernten ist für die Mitarbeiter ein nicht unumstrittener Abschlusstest vorgesehen, der sowohl theoretische als auch praktische Prüfelemente enthält.
3. Die Weiterbildungsabteilung schreibt eine Beurteilung für die Mitarbeiter und leitet diese an die Gruppenleiter sowie an den Sozialdienst zur Kenntnisnahme weiter.
4. Die Gruppenleiter machen 6-8 Wochen nach Beendigung der Qualifizierungsmaßnahme eine Rückmeldung, inwieweit der Mitarbeiter das im Kurs Erlernte umgesetzt hat.

Eine weitere Möglichkeit der Erfolgsüberprüfung ist die schriftliche Befragung der Gruppenleiter über die Arbeit ihrer Mitarbeiter vor und nach der

Weiterbildung. Die Bewertungsbogen werden dann von den Weiterbildungsbeauftragten entsprechend ausgewertet. So sollen die von den Mitarbeitern wahrgenommenen Inhalte der Kurse mit den von der Schulungsleitung angestrebten Inhalte verglichen werden.

Überprüfung und Bewertung der Personalschulungen

Die Weiterbildung und Qualifizierung des Personals unterliegt in den besuchten WfB ebenfalls einem teilweise mehrstufigen Kontrollsystem. Eine der Werkstätten gliedert die Erfolgskontrolle bspw. in drei Arbeitsschritte:

1. Das Personal erhält direkt im Anschluss an die Schulung einen Rückmeldebogen zur Einschätzung der Qualität der Schulung.
2. Das Personal kann einen Test zur Überprüfung des Erlernten durchführen, und erhält bei Bestehen ein internes Weiterbildungszertifikat.
3. Ein Teilnehmerbogen, der zu einem späteren Zeitpunkt die Umsetzbarkeit des Erlernten abfragt, soll zudem die gewünschte Praxisnähe kontrollieren.

Darüber hinaus werden in einer Werkstatt auch die jeweiligen Vorgesetzten befragt, inwieweit das Erlernte angewandt wurde.

Der komplette Ablauf von Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten sei hier beispielhaft an einem erfolgreichen Modell skizziert:¹⁷

A. Weiterbildung und Qualifizierung für Mitarbeiter

1. *Bedarfsermittlung, Eruiieren der Schulungsschwerpunkte*
 - 1.1 Gespräch mit Werkstattleitungen, Sozialdienst und Fachleitungen
 - 1.2 Gespräch mit Gruppen- und Fachanleitern
 - 1.3 Anfrage und Wünsche der Mitarbeiter
 - 1.4 Vorgaben der Geschäftsleitung

¹⁷ R. Röhm, GWW Sindelfingen

2. *Planung*
Kursthemen, Termine, Übungsräume, Übersichten erstellen
3. *Einzelprogramm*
Festlegung der Schwerpunkte, Detailangaben
4. *Anmeldung*
Information über Teilnehmer vom Sozialdienst und den Gruppenleitern
5. *Durchführung der Fortbildungsmaßnahme*
Theorie – Praxis, Grundlagenschulung, Unterweisungen, Informationen, fachpraktische Übungen etc.
6. *Erfolgskontrolle*
Leistungsüberprüfung, Test in Theorie und Praxis
Kursbeurteilung für den Gruppenleiter und Sozialdienst
7. *Dokumentation*
Kurszeit, Abschluss, Bescheinigung, Einsatz
8. *Kursbeurteilung durch Rückmeldebogen*
Teilnehmer (sofort nach Kursende), Gruppenleiter (nach ca. vier Wochen), Sozialdienst
9. *Gespräch/Teamsitzung aufgrund der Beurteilung*
Fach- und Werkstattleitung, Sozialdienst, Fachanleiter und Teilnehmer
Notwendige Veränderungen, weitere Qualifizierungsmaßnahmen, neue Bedarfsermittlung (Punkt 1)

B. Weiterbildung und Qualifizierung für das Personal

1. *Bedarfsermittlung, Eruiieren der notwendigen Kurse*
 - 1.1 Umfrage/Bedarfsliste durch Geschäftsführung, Werkstattleitung, Betriebsrat und Weiterbildungsbeauftragte
 - 1.2 Vorgaben der Geschäftsleitung
 - 1.3 Anfrage und Wünsche vom Personal
2. *Planung*
 - 2.1 Zusammenfassen des Bedarfs
 - 2.2 Absprachen/Festlegung in der (Weiterbildungs-)Beauftragtenkonferenz

- 2.3 Kursthemen, Termine Schulungsräume
- 2.4 Festlegen der Referenten
- 2.5 Einholen der Zustimmung von Geschäftsführung und Betriebsrat
- 2.6 Information des Personals über Aushänge, Faltblatt
- 3. *Einzelprogramm*
Festlegung der Schwerpunkte, Detailangaben in Absprache mit Referenten und demjenigen, der die Schulung angefordert hat
- 4. *Anmeldung*
Einzel- und Sammelanmeldung
 - 4.1 Einholen der Zustimmung des Betriebsrates
 - 4.2 Anmeldebestätigung an Kursteilnehmer
- 5. *Durchführung der Fortbildungsmaßnahme*
Theorie – Praxis
- 6. *Abrechnung (falls nötig)*
Honorarkräfte, Referenten, Schulungsräume
- 7. *Dokumentation*
 - 7.1 Teilnahme, Kurszeit, Abschluss, Bescheinigung
 - 7.2 Kopie in Personalakte
- 8. *Bildungscontrolling*
Rückmeldebogen (sofort nach der Weiterbildung)
 - 8.1 Auswertung der Bogen
 - 8.2 Bei Bedarf Korrekturmaßnahmen (Schulungsraum/Referenten/Inhalt) oder weitergehende Qualifizierungsmaßnahmen, Zusatzschulungen
 - 8.3 ggf. neue Bedarfsermittlung
- 9. *Auswertung/Erfolg der Schulungsmaßnahme*
Im Personalgespräch zusammen mit dem Vorgesetzten
 - 9.1 Anwendungsmöglichkeit im Aufgabenbereich
 - 9.2 Festlegung neuer Fortbildungsmaßnahmen (Punkt 1)

10.3 Fazit

Die Weiterbildungsaktivitäten der WfB sind in den letzten Jahren stark angestiegen. Dennoch besteht weiterhin ein Nachholbedarf, da die Weiterbildungsquote bei Werkstätten geringer als in der Privatwirtschaft ausfällt. Ein verstärkter Nachholbedarf wurde insbesondere bei der Mitarbeiterqualifizierung festgestellt.

Die Kosten je Weiterbildungsteilnehmer stagnieren. Mit zunehmender Werkstattgröße sinken die Kosten je Weiterbildungsteilnehmer bei gleichem Umfang an Aktivität deutlich. Die Ausgaben je Beschäftigten liegen im Vergleich zur Wirtschaft auf sehr niedrigem Niveau.

Wesentliche Gründe für die Weiterbildung der Mitarbeiter sind der Rehabilitationsauftrag mit der Förderung der fachlichen Qualifikation und der Persönlichkeitsentwicklung des Menschen mit Behinderungen. Wirtschaftliche Gründe waren bei Werkstätten mit genügend Arbeit höher gewichtet.

Die Pädagogik, die Qualitätssicherung und Themen zur Verbesserung der Verwaltungs- und Organisationsstruktur sind die häufigst genannten Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen für das Personal. Betriebswirtschaftliche Themen wie Kostenkalkulation, Marketing, Vertrieb und Kundenorientierung sind bei einer viel zu geringen Zahl von WfB von Bedeutung.

Rund die Hälfte der WfB hat Probleme bei der Weiterbildung. Die größte Schwierigkeit besteht in der unzureichenden finanziellen Ausstattung gefolgt von dem auch weiterhin zu beobachtenden Phänomen des Desinteresses seitens des Personals und dem Fehlen adäquater Angebote für die Mitarbeiter.

In den Werkstätten wird der Qualifizierungsbedarf überwiegend von der Werkstattdirektion dem Werkstatt- bzw. Betriebsrat und dem Sozialdienst bestimmt. Bei der Qualifizierung der Mitarbeiter spielen die Gruppenleiter, bei der Weiterbildung des Personals die Geschäftsleitung eine wichtige Rolle. An der Durchführung der Schulungen für das Personal sind in fast allen WfB auch externe Fachkräfte beteiligt, der überwiegende Anteil der Mitarbeiter-schulungen wird von den Gruppenleitern geleitet.

Nur jede zweite Werkstatt führt eine Erfolgskontrolle der Schulungen durch. Zwar sind häufig die gleichen Stellen wie auch bei der Bedarfsermittlung eingebunden, allerdings werden insbesondere bei der Weiterbildung des Personals Bedarfsermittlung und Erfolgskontrolle teilweise von unterschiedlichen Stellen ausgeführt, was die Gefahr eines Informationsverlustes in sich birgt. Externe Evaluatoren werden primär bei der Überprüfung der Personalqualifizierung eingesetzt. In den wenigen WfB, die bereits eigene Weiterbildungsabteilungen haben, sind diese in Bedarfsermittlung, Durchführung und Kontrolle der Weiterbildungsaktivität involviert.

Eine Ausweitung der Qualifizierungsaktivitäten ist von der überwiegenden Zahl der WfB vorgesehen, wobei in fast allen Bereichen von mehr als einem Drittel der WfB zukünftig ein verstärkter Handlungsbedarf gesehen wird. Insbesondere bisher vernachlässigte Themen wie Kundenorientierung, Controlling, Marketing und Weiterbildungen im Rahmen der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen werden im Vergleich zur derzeitigen Situation nach Aussagen der Werkstätten vermehrt Schwerpunkt von Weiterbildungsveranstaltungen sein.

Erfolgreiche Weiterbildung zeichnet sich in der Praxis durch ein geschlossenes System der Bedarfsanalyse, Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle der Weiterbildungsmaßnahmen aus. In den Prozess sind Werkstattleitung, Sozialdienst, Weiterbildungsbeauftragte und Teilnehmer aktiv einzubinden. Darüber hinaus sind die Gruppenleiter bei der Weiterbildung von Mitarbeitern und die Geschäftsleitung bei der Qualifizierung des Personals hinzuzuziehen.

11. Kooperationen

Kooperationen zwischen Werkstätten für Behinderte existieren bereits seit vielen Jahren. Dabei unterscheiden sich Art, Umfang und Teilnehmerkreis der verschiedenen Kooperationen erheblich. Vielfach beschränkt sich diese Kooperation - wie bereits wiederholt erwähnt - auf die Hilfe unter Kollegen, z. B. zur Vermeidung von Kapazitätsengpässen. Daher sollen nachstehend einige Kooperationsformen näher beschrieben und Beispiele dargestellt werden, die einen systematischeren Ansatz verfolgen.

11.1 Arten von Kooperationen

Die Bildung von Kooperationen und Netzwerkstrukturen gilt angesichts des zunehmenden Konzentrationsprozesses in der Wirtschaft als eine wichtige Möglichkeit für kleine und mittlere Unternehmen, ihre Eigenständigkeit zu behalten, ohne der Marktmacht von international agierenden Konzernen ausgeliefert zu sein. Dabei sind der Form der Kooperation fast keine Grenzen gesetzt. Grundsätzlich unterscheidet man zunächst zwischen vertikaler und horizontaler Kooperation, wobei beide Formen sowohl zwischen WfB untereinander als auch mit Unternehmen aus der Privatwirtschaft möglich sind.

Horizontale und vertikale Kooperation

Bei der vertikalen Kooperation befinden sich die Partner in einer Wertschöpfungskette, d. h., es kommt zu einer Zusammenarbeit zwischen einem Produzenten und seinen Lieferanten. Hierdurch ergeben sich Synergien bei Produktverbesserungen oder der Entwicklung neuer Produkte, da der Zulieferer frühzeitig in den Entwicklungsprozess eingebunden wird und die durch ihn zur Verfügung gestellten Vorprodukte entsprechend angepasst werden. Dies hat auch positive Auswirkungen auf die Qualität des Produktes, was insbesondere im industriellen Bereich erhebliche Wettbewerbsvorteile sichern kann. Zudem wird durch eine solche Kooperation die Möglichkeit geschaffen, die Kosten der Lagerhaltung deutlich zu senken. Eine solche Zusammenarbeit kann durch eine Kooperation mit einem starken Partner auf dem Absatzmarkt ergänzt werden, was insbesondere dann notwendig wird, wenn aufgrund der Marktstruktur erhebliche distributive Kosten entstehen.

In der von der WSF durchgeführten Basiserhebung bei den Werkstätten aus dem Jahr 1999 gaben viele WfB an, Kooperationen mit Industrieunternehmen zu haben bzw. anzustreben. Dabei ist jedoch festzustellen, dass häufig ein längerfristiges Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis gemeint war, was nicht als Kooperation im eigentlichen Sinne angesehen werden kann. Allerdings besteht durchaus die Möglichkeit aus einer solchen Wirtschaftsbeziehung eine Kooperation entstehen zu lassen. So hat es eine Werkstatt erreicht, als Systemlieferant eines großen Automobilkonzerns in die frühzeitige Entwicklungsplanung eingebunden zu werden.

Einfacher scheint für die Werkstätten jedoch die Schaffung von horizontalen Kooperationen. Hierbei schließen sich Unternehmen mit vergleichbarer Produktpalette, ähnlichen Endverbrauchern oder gleichen Lieferanten zusammen. Die Vorteile der Zusammenarbeit zeigen sich bei der Produktion auf vielfältige Weise. So können die Kooperationspartner Know-how austauschen, wodurch sich sowohl Qualitätsverbesserungen als auch Kosteneinsparungen ergeben können. Auch bei der Weiterentwicklung bestehender und der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ergeben sich Synergieeffekte wie beispielsweise die gemeinschaftliche Nutzung externer Experten. Zudem sind vor allen Dingen finanzschwächere Werkstätten häufig nicht in der Lage, hinreichende Mittel in den Entwicklungsbereich zu investieren. Für diese Werkstätten steht die erfolgreiche Eigenproduktion als weiteres Standbein neben der Auftragsfertigung nur selten zur Verfügung.

Auch die zunehmende Konzentration auf der Angebotsseite des Endverbrauchermarktes erzeugt Rückkopplungen auf die Produktion, die sich vor allen Dingen in steigenden Losgrößen widerspiegelt. Insbesondere Warenhausketten verlangen häufig nicht nur kurzfristig hohe Stückzahlen, die eine einzelne Werkstatt kaum leisten kann, sondern auch die Lieferung an verschiedene Standorte. Durch überregionale Kooperationen können die Transport- und Vertriebskosten gesenkt sowie Kapazitätsprobleme gelöst werden.

Neben Kapazitätsproblemen können auch die Konzeptionierung und der Einsatz von Marketingaktivitäten gemeinsam erstellt bzw. genutzt werden. Gerade in den Bereichen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit sind

bei den Werkstätten erhebliche Defizite zu konstatieren, so dass hier eine Zusammenarbeit neue Impulse geben könnte. Zusätzlich zu dem wichtigen Instrument der regionalen PR-Arbeit können überregionale Werbeträger sinnvoll eingesetzt werden, um das Gesamtimage der Werkstätten zu verbessern.

Aus der Basiserhebung geht des Weiteren hervor, dass viele WfB offensichtlich nicht die notwendigen finanziellen Mittel haben, um eine adäquate Marketingstrategie entwickeln und umsetzen zu können. Die gemeinsame Erstellung von Werbemitteln wie Prospekte oder die Beschaffung von Werbegeschenken ist durch Losgrößenvorteile kostengünstiger. Die Präsenz auf Fachmessen, bei denen schnell Kosten von 40.000 DM für Standkosten sowie Messevorbereitungs- und -nachbereitungsarbeiten anfallen, kann von mehreren Werkstätten gemeinsam leichter finanziert werden.

Neben den Vorteilen bei Produktion und Vertrieb ist insbesondere die Kostenersparnis bei der Beschaffung zu nennen, die die horizontale Kooperation für viele kleine und mittlere Unternehmen und auch für Werkstätten besonders interessant macht. Dabei ist die durch die Größe der Kooperation bestimmte Marktmacht entscheidend für die finanziellen Vorteile des gemeinsamen Einkaufs. Einkaufskooperationen sind unter den Werkstätten mittlerweile häufiger anzutreffen. Allerdings sind diese meist nur regionaler Natur und beschränken sich auf Strom, Brennstoffe oder Produktionsmaterial. Einsparpotenziale lassen sich aber auch durch gemeinsame Versicherungen und Logistik sowie durch gemeinsamen Einkauf weiterer Dienstleistungen erzielen. Eine Bündelung der Nachfrage kann auch in Form von Rahmenverträgen erfolgen, die individuelle Gestaltungsspielräume beinhalten.

Aktions- und Reaktionskooperation

Von großer Bedeutung für das Gelingen einer Kooperation ist die Philosophie und die Zielsetzung der Beteiligten, die der Kooperation zu Grunde liegt. Diese entscheiden auch über die Intensität der Zusammenarbeit, die wie folgt unterschieden werden:

- lose Zusammenarbeit von Fall zu Fall, meist Weitergabe von Aufträgen bei Kapazitätsengpässen
- längerfristige regionale Zusammenarbeit in Teilgebieten, wie Messeauftritte, Stromeinkauf
- dauerhafte überregionale Kooperation in allen Bereichen, insbesondere Beschaffung, Produktion und Absatz

Als weiteres Differenzierungsmerkmal kann zwischen Aktions- und Reaktionskooperationen unterschieden werden. Während letztere sehr häufig in der Werkstättenlandschaft anzutreffen sind, findet man Aktionskooperationen äußerst selten.

Die Aktionskooperation entsteht aus der strategischen Überlegung der Beteiligten, dass ein gemeinsames Handeln langfristig erfolgreicher ist. Es setzt zudem die Bereitschaft voraus, zu Gunsten der Kooperation dauerhaft auf Entscheidungsspielräume verzichten zu wollen. Dementsprechend sind Aktionskooperationen mit einer vergleichsweise umfangreichen Zusammenarbeit verbunden. Die langfristige Ausrichtung der Zielsetzung und die enge Zusammenarbeit bedürfen jedoch einer guten Planung, da kurzfristig messbare Ergebnisse keine hinreichende Aussage über den langfristigen Erfolg erlauben. Zudem ist der organisatorische Aufwand wegen der Vielzahl der betroffenen Arbeitsbereiche wesentlich höher. Dem stehen aber auch erhebliche Synergieeffekte, Einsparpotenziale und neue Handlungsmöglichkeiten durch die Zusammenarbeit gegenüber. Die Kooperation ändert allerdings nichts an der rechtlichen Selbständigkeit der Partner.

Die Reaktionskooperation entsteht meist aus der Tatsache, dass ein akutes Problem nicht oder nur mit sehr großem Aufwand durch eine einzelne WfB gelöst werden kann. Zwar entwickeln sich hieraus zum Teil auch längerfristig orientierte Kooperationen, doch bleibt die primäre Zielsetzung die gegenseitige Hilfe bei akuten Schwierigkeiten. Im Allgemeinen sind die beteiligten Partner nicht bereit, Entscheidungskompetenzen abzugeben, wodurch die Tiefe der Zusammenarbeit stets begrenzt bleibt. Damit schöpft diese Form der Kooperation die Möglichkeiten bei weitem nicht aus.

11.2 Bedingungen für erfolgreiche Kooperationen

Angesichts der großen Vorteile, die vertikale und horizontale Kooperationen bieten, stellt sich die Frage, warum die überwiegende Anzahl der WfB meist nur kurzfristige singuläre Kooperationen mit einzelnen Partnern oder regional begrenzte Kooperationen eingehen.

Wichtig für das Gelingen ist die Bereitschaft der Teilnehmer ein Stück Eigenständigkeit aufzugeben. Die Zusage verbindlicher Vereinbarungen beinhaltet gleichzeitig den Verlust gewisser Entscheidungsspielräume. Während dies bei Einkaufskooperationen nur auf die Produkte oder Dienstleistungen beschränkt bleibt, verpflichten aufeinander abgestimmte Produktionspläne oder Vertriebsvereinbarungen die Beteiligten auf fast allen Gebieten. Dementsprechend ist bei weitergehenden Kooperationen der intensive und vertrauensvolle Austausch zwischen den Partnern auf allen Hierarchieebenen wichtig, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten. Auch wenn die Aufgabe von Entscheidungskompetenzen im ersten Moment als gravierend erscheint, schafft eine solche langfristige und damit strategisch motivierte Kooperation auch neue Handlungsspielräume. Zum einen erweitert sich der potenzielle Kundenkreis, da das Produktionsvolumen größer ist, zum Zweiten stellt die Kommunikation zwischen den Partnern eine dauerhafte Quelle für neue Ideen dar.

Trotz der angeführten Vorteile kann eine Kooperation nur dann dauerhaften Bestand haben, wenn sie auch wirtschaftlich erfolgreich ist. Dies setzt bei größeren Kooperationen ein eigenständiges kompetentes Management voraus. Zudem müssen die Ziele der Kooperation und damit einhergehend die Aufgaben und Kompetenzen des Managements eindeutig definiert werden. Es muss dabei sichergestellt werden, dass die Kompetenzen des Managements ein eigenständiges wirtschaftliches Handeln ohne permanente Rücksprache mit den Teilnehmern ermöglichen. Klare Handlungsrahmen helfen den Partnern und dem Kooperationsmanagement Aufgabenüberschneidungen zu vermeiden und stellen für den definierten Aufgabenbereich eine Know-how-Bündelung sicher.

Als nicht unproblematisch erweist sich in diesem Zusammenhang die Unternehmensstruktur und -philosophie der Kooperationspartner, da beide für das gegenseitige Verständnis, die Art zu Handeln und die Zieldefinition von sehr großer Bedeutung sind. So müssen die Strukturen der Partner untereinander, zumindest in Teilbereichen große Ähnlichkeiten aufweisen. Dies konnte auch bei dem vorübergehenden Zusammenschluss der WfB in Rheinland-Pfalz, der u. a. an der Heterogenität der Zielsetzungen und Philosophie der beteiligten Werkstätten gescheitert ist, beobachtet werden. Da die Kooperation als Institution sowohl im Einkauf als auch bei der Akquisition von Neuaufträgen für ihre Mitglieder tätig war, müssen sich die WfB diesen Zielsetzungen verpflichtet fühlen. D. h., die von der Kooperationsgesellschaft akquirierten Aufträge dürfen nicht nachrangig behandelt, Investitionspläne müssen abgesprochen und Kapazitätsauslastungen mitgeteilt werden. Auch auf den Gesellschafterversammlungen wurden die Widersprüche und unterschiedlichen Einstellungen der Beteiligten deutlich.

Längerfristige Kooperationen sollten so ausgestaltet werden, dass sie personenunabhängig sind, was z. B. durch die Schaffung geeigneter Kommunikationsgremien auf den verschiedenen Hierarchieebenen ermöglicht wird. Zudem kann sich durch personelle Veränderungen auch die Zielsetzung der Partner langsam verändern. Dem muss durch regelmäßige Überprüfung der Kooperationsziele und der Weiterentwicklung von gemeinsamen Ideen Rechnung getragen werden. Dabei sollte die Kooperation nicht nur auf den wirtschaftlichen und technischen Bereich beschränkt sein. Vielmehr ist auch bei der Betreuung der Mitarbeiter die Möglichkeit der erfolgreichen Zusammenarbeit groß. Hier ist eine stärkere Öffnung der Werkstätten gefordert.

11.3 Aufgaben- und Organisationsstruktur

Aufgrund der Unternehmensstruktur des Kunden, welche zumeist über eine mehrstufige Organisation in die Fläche des Zielmarktes eingreift, gibt es einerseits eine Zentralfunktion in der obersten Stufe und eine dezentrale Funktion in der untersten Stufe.

Die bisherige Situation der Aufträge in den WfB ist noch häufig sehr stark vom Regionalprinzip geprägt, d. h., dass der Großteil der Aufträge aus Un-

ternehmen bzw. Unternehmensteilen im räumlich nahen Umfeld der WfB kommt. Somit wird nur die unterste Stufe innerhalb der Distributions- bzw. Organisationsstruktur des Kunden bedient. Dies hat einerseits Vorteile im Bereich der Kommunikation und Logistik (kurze Wege), führt aber andererseits dazu, dass ein erhebliches Kundenpotenzial aufgrund des Regionalprinzips bisher brach liegt.

Der Kunde sucht zur Lösung seiner spezifischen Problematik einen Lieferanten, dessen Organisationsstruktur das Pendant zu seiner eigenen darstellt und somit die einzelnen Strukturebenen überschneidungsfrei zusammenarbeiten können. Daher hat der Kunde unterschiedliche Anforderungen an die einzelnen Strukturebenen. Im Bereich der **Zentralfunktion** können dies sein:

- **ein** Ansprech- und Verhandlungspartner
- **einheitliche** Qualität
- **einheitliche** Preispolitik
- **einheitliche** Auftragsabwicklung
- **einheitliche** Dokumentation
- **einheitliche** Abstimmung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

Im Bereich der **dezentralen Funktion** können dies sein:

- Flächendeckung im Zielmarkt des Kunden
- Liefertreue
- Effektive Kommunikationswege
- Optimierte Logistik
- Transparenz
- Betreuung vor Ort
- Berücksichtigung regionaler Besonderheiten.

Diese Anforderungen kommen beispielsweise im Recyclingbereich zum Tragen, da dieser Bereich als sehr sensibel zu betrachten ist und daher meistens zentral geregelt wird. Gründe, die für eine zentrale Bearbeitung sprechen, sind u. a. auch die schlechte Durchschaubarkeit des Anbietermarktes sowie die umfangreichen gesetzlichen Vorgaben und Richtlinien, durch die

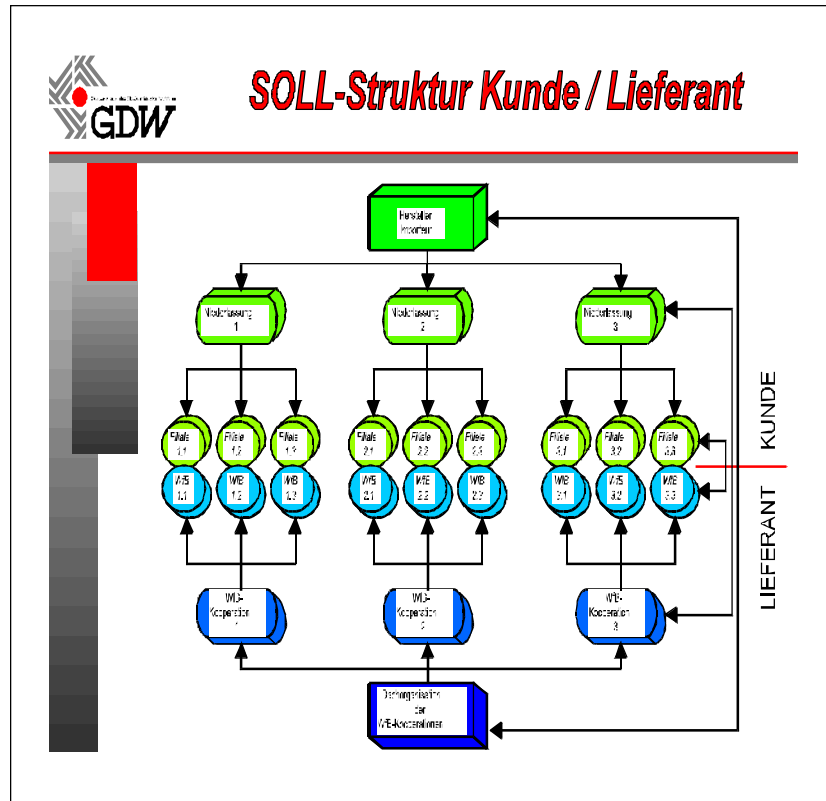
der Kunde sehr stark in die Verantwortung für die Verwertung/Entsorgung eingebunden wird.

Die Anforderungen des Kunden im Bereich der dezentralen Funktion sind durch die regionalen Werkstätten für Behinderte teilweise bereits gegeben bzw. könnten ohne größeren Aufwand erfüllt werden. Darüber hinaus müssen noch Strukturen gebildet werden, die sicherstellen, dass die Anforderungen des Kunden im Bereich der Zentralfunktion erfüllt werden. Durch die Bildung dieser Strukturen ist dann eine ganzheitliche Erfüllung der Kundenanforderungen (regional und überregional) gewährleistet. Damit diese überregionale Struktur auch allen regionalen WfB gerecht wird, sollte eine „Dachorganisation“ professionell und kompetent am Markt auftreten. Des Weiteren kann nur eine trägerneutrale bzw. trägerübergreifende Organisation alle WfB einbinden, wobei die regionalen Bindungen der einzelnen WfB erhalten bleiben.

Während die Auftragsabwicklung, Qualität, Preis, Dokumentation und die Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlichen und vertraglichen Vorgaben Aufgabe der zentralen Ebene gegenüber dem Kunden ist, erwarten die WfB Leistungen auf anderen Aufgabenfeldern. Dazu gehören die überregionale Akquisition, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Marktforschung sowie die Suche nach neuen Betätigungsfeldern, der Entwicklung und Erweiterung von Qualitätsstandards sowie die Unterstützung bei Schwierigkeiten. Schließlich sollten durch die Installation einer Informationszentrale die benötigten Informationen gebündelt und die Kommunikation zwischen allen Beteiligten gestärkt werden.

Wenn alle Anforderungen und Funktionen erfüllt bzw. ausgefüllt werden, steht dem Kunden ein Anbieter gegenüber, der dessen Anforderungen innerhalb aller Strukturebenen erfüllen kann und somit zum kompetenten und anerkannten Ansprechpartner wird. Diese Struktur zwischen Kunde und Lieferant wird zur Verdeutlichung in Abbildung 27 nochmals graphisch dargestellt.

Abbildung 27: Sollstruktur Kunde / Lieferant



11.4 Genossenschaften als Kooperationsform für Werkstätten

Grundidee der Bildung von Genossenschaften war die Schaffung einer Institution, die in Baden-Württemberg die Handelsvertreterfunktion für die Werkstätten übernehmen sollte. Hierbei wurde insbesondere an die Vermarktung und den Vertrieb von Eigenprodukten gedacht. Dieses Projekt wäre fast gescheitert, da viele WfB diese Einrichtung zwar haben aber auf eigene Strukturen nicht verzichten wollten. So wurden bspw. Kapazitäten für Aufträge, die die Genossenschaft akquiriert hatte, nicht zur Verfügung gestellt oder frei gehalten. Die Werkstätten sahen sich eher als Konkurrenten

um Aufträge. Erst mit einem fortschreitenden Vertrauensbildungsprozess fand eine veränderte Kooperationsbereitschaft statt.

Seit 1992 hat sich die Position der Genossenschaft durch ein Projekt zur Verwertung von Elektronikschrott erheblich verbessert. Da sich weder die Werkstätten noch die Genossenschaft mit dem Thema auskannten, beschloss man das Know-how in die Hände der Genossenschaft zu legen. Zugleich wurde die Genossenschaft umstrukturiert und die regionale Bindung aufgehoben. Bundesweite Aufträge zur Elektronikrecycling führten zu einer Reihe von Kooperationen und der Gründung weiterer Genossenschaften.

Der Aufgabenbereich der Genossenschaften erweiterte sich im Laufe der Jahre um dem Bereich Umweltservicedienste und Eigenprodukte. In neuerer Zeit bemühen sich die Genossenschaften auch verstärkt darum, neue Aufträge zu akquirieren. Allerdings ist die Verwertung des Elektronikschrotts immer noch größter Umsatzträger.

Mittlerweile existieren fünf Genossenschaften mit über 100 Mitgliedswerkstätten, die in folgenden Bundesländern tätig sind:

- Baden-Württemberg mit Sitz in Sindelfingen (GDW)
- Niedersachsen, Bremen und Sachsen-Anhalt mit Sitz in Oschersleben
- Hessen und Thüringen mit Sitz in Kassel
- Berlin (GAV Berlin)
- Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg mit Sitz in Rendsburg (GDW Nord).

Zudem existiert die GFA Sachsen (Gesellschaft für Auftragsbeschaffung und Auftragsvergabe Werkstätten für Behinderte mbH) in Leipzig, die aus der Genossenschaft der Werkstätten für Behinderte Sachsen entstanden ist, die u. a. aus Kompetenzstreitigkeiten zum 31.12.2000 aufgelöst wurde. Aufgabe dieser Gesellschaft ist die Auftragsbeschaffung für und die Auftragsvergabe an Mitgliedswerkstätten aus Sachsen. Auffällig ist die Nichtexistenz einer Genossenschaft in Nordrhein-Westfalen, wo immerhin über 100 anerkannte WfB angesiedelt sind mit über 45.000 Mitarbeitern mit Behinderungen. Bis-

her sind alle Bemühungen gescheitert, hier eine landesweite Genossenschaft der Werkstätten zu etablieren.

Da sich alle Genossenschaften im Rahmen einer Arbeitsgruppe (GDW Ag) regelmäßig treffen, konnte eine Spezialisierung innerhalb der verschiedenen Genossenschaften auf beispielsweise das Messepräsentationsgeschäft bzw. die Messeorganisation oder Aktenvernichtung erfolgen. Dieses Wissen wird zwischen den Genossenschaften in der Arbeitsgemeinschaft der Genossenschaften ausgetauscht und kann auch von WfB anderer Genossenschaften direkt genutzt werden.

Struktur der Genossenschaften

Die Genossenschaften sind im Laufe der Jahre gewachsen und erstrecken sich geographisch auf ein oder sogar mehrere Bundesländer. Wichtig für das Funktionieren der Genossenschaft ist die Zusammenarbeit mit den Mitglieds-WfB, wobei berücksichtigt werden muss, dass jede einzelne Werkstatt eine individuelle Entwicklung durchlaufen hat, wodurch zunächst unterschiedliche Standards und Produkte bzw. Dienstleistungen in den verschiedenen Bereichen vorhanden sind. Liegen zu verschiedene Grundeinstellungen der Mitglieds-WfB vor, kann es zum Scheitern eines Genossenschaftsprojektes kommen.

Die Entwicklung einer Genossenschaft wird als kontinuierlicher Prozess angesehen, der sich sowohl ökonomisch als auch personell positiv weiterentwickeln dürfte. Hierfür ist die weiter zunehmende Anerkennung bei den Werkstätten ein wichtiger Aspekt. Dies ist auf die größere Offenheit und vielleicht auf das verstärkte Zugehen einiger Genossenschaften auf die WfB (Personifizierung) sowie den Ausbau sonstiger Bereiche (z. B. Fortbildung für Personal) zurückzuführen. Nach Ansicht der Genossenschaften verändert sich die Einstellung und das Bewusstsein in den WfB, was sich u. a. daran verdeutlicht, dass die Auftragssicherung nicht mehr im Vordergrund steht. Durch regelmäßig erscheinende Informationsschriften, die an alle WfB in der jeweiligen Region der Genossenschaft verschickt werden, soll ein allgemeines Forum gebildet werden.

Akquisition und Logistik

Für die Akquisition von Aufträgen können die Genossenschaften auf ein umfangreiches Repertoire an Möglichkeiten zurückgreifen. Häufig wird das Interesse der potenziellen Kunden auf Messen geweckt. Dabei ist der Zwiespalt zwischen dem professionellen modernen Messeauftritt (gemeinsames Logo, hochmoderne Maschinen etc.) und dem bisherigen Selbstverständnis bei einigen WfB zu überbrücken. Neben der Recyclingmesse Entsorga ist man seit Jahren auch auf anderen Fachmessen vertreten. Der Großteil des im Laufe der Zeit erreichten Auftragswachstums korrespondiert mit den guten Leistungen und der Zufriedenheit der Kunden. Häufig prüft der Kunde nach dem ersten Kontaktaufbau die Leistungsfähigkeit der WfB im Rahmen eines „Versuchsauftrages“.

Eine Genossenschaft beschäftigt zur Auftragsbeschaffung Außendienstmitarbeiter, die für den Verkauf von Eigenprodukten und für die Akquisition von Auftragsfertigungs- und Dienstleistungsarbeiten zuständig sind. Zudem bemüht man sich durch zielgruppenorientierte Mailingaktionen sowie Pressearbeit (insbesondere Beiträge in Fachzeitschriften), die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden auf sich zu lenken. Der Schwerpunkt einer Genossenschaft liegt in der Auftragsakquisition auf verschiedenen (Fach-)Messen, mit dem Ziel, Kontakte zu mittelständischen Unternehmen aber auch zu Großunternehmen herzustellen. Teilweise stellt die Genossenschaft auch die Logistik für die Messestände oder das Personal zur gemeinsamen Ansprache potenzieller Kunden zur Verfügung. Finanziert werden die Messeauftritte durch Überwälzung der Kosten auf die entsprechenden WfB bzw. durch Provisionen.

Bei der Akquisition von Aufträgen durch die Genossenschaft stellt sich häufig das Problem der kurzfristigen Auftrags erledigung. Vor der Auftragsannahme muss die Genossenschaft prüfen, ob entsprechende Kapazitäten bei den Werkstätten vorhanden sind. Zuerst wird selbstverständlich bei den Mitgliedswerkstätten angefragt. Wenn die erforderlichen Kapazitäten durch Mitgliedswerkstätten nicht vollständig gedeckt werden können, werden andere Werkstätten für die Leistungserbringung akquiriert.

Die Organisation und Logistik durch die Genossenschaften führt zu zusätzlichen Aufträgen, da es für die Kunden wichtig ist, nur einen Ansprechpartner zu haben und durch die Möglichkeit der internen Verteilung auf die Mitgliedswerkstätten auch deutlich größere Aufträge angenommen werden können. Speziell im Recyclingbereich herrscht eine hohe Kapazitätsauslastung (deutlich über 100 %) vor, wodurch ein höherer Koordinationsaufwand entstanden ist. Durch die Gewinnung neuer Werkstätten für diesen Markt soll die vorhandene Kapazität erweitert werden.

Kooperation am Beispiel der Verwertung von Elektronikschrott

Begonnen hat die Verwertung bei der GDW in Sindelfingen. Derzeit sind an dem Projekt der Elektronikschrottvwertung sechs WfB-Kooperationen mit rund 120 Werkstätten beteiligt.

Hauptursachen für die Akquisition über die Genossenschaft sind die bereits geschaffenen Kundenkontakte und das vorhandene Know-how über die Märkte. So ist beispielsweise die GDW Nord als Umweltfachbetrieb gemäß Kreislaufwirtschaftsgesetz zertifiziert, was sich sehr positiv auf die Geschäftsentwicklung auswirkte und aufgrund vieler Mitgliedswerkstätten auch Losgrößenvorteile mit sich brachte. Die WfB erhalten von der Genossenschaft Lohnauftragsarbeiten zur Erledigung, da die GDW Nord Eigentümer des E-Schrotts bleibt. Diese Struktur ist aufgrund der umfangreichen rechtlichen Auflagen, Versicherungen, Zertifizierungen usw. sinnvoll.

Oberste Prämisse der Entsorgung innerhalb der Kooperation ist die lückenlos dokumentierte, geordnete Weiterverwertung der Wertstoffe bzw. Entsorgung der Reststoffe. Um eine weitestgehende Verwertung der Wertstoffe zu gewährleisten, wird nur mit ausgesuchten, seriösen Recyclingunternehmen zusammengearbeitet, welche alle notwendigen abfallrechtlichen Genehmigungen besitzen und über die Anlagen zur entsprechenden Weiterverarbeitung der Wertstoffe verfügen. Diese Recyclingunternehmen sind vertraglich fest in das Konzept eingebunden, so dass eine sachgemäße Verwertung und Entsorgung langfristig gesichert ist. Durch diese Kooperation werden im Bereich der Entsorgung wichtige Informationen gewonnen, welche neue Wege

in der Wiederverwertung und Weiterverarbeitung von Wertstoffen aufzeigen.

Zur Sicherstellung einer einheitlichen Qualität aller beteiligten Werkstätten werden in internen Schulungsreihen die Mitarbeiter für ihre Aufgabe qualifiziert. Ebenfalls zu diesem Zweck wurde ein Entsorgungshandbuch erstellt, in welchem die wesentlichen Punkte nochmals zusammengefasst sind, und welches den Werkstätten als Nachschlagewerk zur Verfügung steht.

Weitere genossenschaftliche Leistungen

Von Seiten der Genossenschaften werden die relevanten Märkte, sofern im Rahmen der personellen Kapazitäten möglich, beobachtet und entsprechende Rückschlüsse für die weitere Arbeit gezogen. Aktive Marketingunterstützung bzw. Marktforschung betreiben die Genossenschaften erst seit neuester Zeit. Für die Kundenanalyse im Rahmen von Produktentwicklungen oder der Einführung neuer Dienstleistungen sind die WfB selbst verantwortlich. Hier gibt es Ansätze zur kooperativen Zusammenarbeit zwischen WfB in Werkstattverbänden.

Auch wenn die Zukunftserwartungen der Genossenschaften und ihrer beteiligten Werkstätten positiv beurteilt werden, gibt es noch viele Werkstätten, die Vorbehalte gegen diese Kooperationsform haben. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Manche Werkstätten haben Angst, ihre Unabhängigkeit zu verlieren, andere sehen keinen Vorteil in der Mitgliedschaft, da sie ohnehin genügend Arbeit haben. Wieder andere sind einfach zu weit vom Standort einer Genossenschaft entfernt.

Zur zumindest teilweisen Überwindung letztgenannter Standortnachteile planen die Genossenschaften, die Internetnutzung und -präsenz auszudehnen. So ist angedacht, ein Börsenforum im Internet einzurichten, in dem die Werkstätten ihre Überkapazitäten anbieten bzw. nicht ausgelastete Tätigkeitsbereiche auflisten können. Außerdem ist eine verstärkte Vernetzung mit den Werkstätten in der Überlegung, da hier bereits mit einigen Werkstätten Ansätze auf diesem Feld existieren, die sehr positiv von den Beteiligten bewertet werden.

Weiterhin werden Schulungen und Fortbildungsmaßnahmen von den Genossenschaften geplant und durchgeführt, teilweise durch den Einsatz externer Experten (z. B. im Bereich Marketing, Transport, Planungs- und Zeitmanagement).

Bundesweite Kooperation am Beispiel der Arbeitsgemeinschaft der Genossenschaften der Werkstätten für Behinderte

Am Beispiel der Arbeitsgemeinschaft der Genossenschaften der Werkstätten für Behinderte (GDW Ag) kann ansatzweise gezeigt werden, wie bundesweite Zusammenarbeit zwischen Werkstätten funktioniert. Wesentlich für eine bundesweite Zusammenarbeit ist die Schaffung effizienter Entscheidungsstrukturen auf überregionaler und bundesweiter Ebene. Die unter Kapitel 11.2 dargestellten Bedingungen für das Funktionieren von Kooperationen gelten entsprechend für die Genossenschaften der Werkstätten. Wichtig für das gemeinsame Auftreten ist, dass die Genossenschaften bzw. ihre Vertreter in der GDW Ag für ihre Aufgaben mit hinreichender Entscheidungskompetenz ausgestattet wurden, damit eine bundesweite Zusammenarbeit erfolgreich sein kann.

In der GDW Ag tauschen die Genossenschaften der Werkstätten Informationen aus und treten als Vertragspartner in bundesweiten Projekten sowie bei Messen auf. Schwerpunkt der Arbeit bildet die Koordinierung von bundesweiten Aufträgen auf dem Gebiet des Recyclings von Elektronikschrott. So erhalten die einzelnen Genossenschaften Anfragen von bundesweit aktiven Unternehmen, ihren Elektronikschrott an den verschiedenen Standorten abzuholen und zu entsorgen. Die Menge des Schrottes macht hierbei eine Kooperation mehrerer Werkstätten unabdingbar, wobei aus logistischen Gründen die bundesweite Zusammenarbeit sinnvoll ist. Weiterer wichtiger Punkt in der bundesweiten Kooperation ist der gemeinsame Messeauftritt der Genossenschaften. So können einerseits die Kosten für die Messeauftritte für den Einzelnen gesenkt werden und andererseits die an der GDW Ag Beteiligten Messekontakte pflegen und gegenüber potenziellen Auftraggebern Präsenz zeigen. Auf regelmäßigen Treffen der GDW Ag werden darüber hinaus aktuelle Probleme und strategische Entscheidungen beispielsweise

über die Erweiterungsmöglichkeiten des Geschäftsfeldes diskutiert. Diese Treffen stellen jedoch nur einen Teil der internen Kommunikation dar. Häufig finden die Absprachen zwischen den Genossenschaften telefonisch statt.

Zwischenfazit

Die Vorteile der genossenschaftlichen Kooperation sind:

- **Erfahrungs-, Meinungs- und Informationsaustausch**
Zusammenführung von Know-how auf unterschiedlichen Gebieten zur Erleichterung von Entscheidungsprozessen, gegenseitiger Erfahrungsaustausch, Beratung und Information
- **Verstärkung der Zusammenarbeit und Verminderung gegenseitiger Konkurrenz**
Nutzung von Synergieeffekten zur Erzielung höherer wirtschaftlicher Ergebnisse
- **Arbeitsbeschaffung durch Akquisition von Aufträgen durch die Genossenschaft**
Aufträge, die auf besondere Zertifizierungen oder Kontakte beruhen bzw. ein gewisses Kapazitätswolumen voraussetzen
- **Hilfestellung bei der Vermarktung von Eigenprodukten und Dienstleistungen, insbesondere auf Messen**
Die Genossenschaft ist zentraler Ansprechpartner für Unternehmen, vertritt die Werkstätten auf Messen, organisiert Öffentlichkeitsarbeit, überregionale Verbandsarbeit etc. Ein einheitliches Erscheinungsbild gewährleistet den Aufbau einer Corporate Identity
- **Marktbeobachtung**
durch den Einsatz gezielter Marktuntersuchungen bei Bedarf
- **Schulung der Mitarbeiter und Fortbildungsmaßnahmen für das Management**
in den Bereichen Einkauf, Marketing, Transportmanagement, Planungs- und Zeitmanagement

11.5 CaPHandy

CaPHandy ist ein Zusammenschluss von derzeit 51 Caritas-Werkstätten (von insgesamt rd. 140 Caritas-Werkstätten). Anlass für die Vertriebskooperation war die Erfahrung, dass Werkstätten näher zusammenrücken müssen, um in der Zukunft unter dem Konkurrenzdruck bestehen zu können. CaPHandy steht als Synonym für Erzeugnisse, die in Caritas-Werkstätten hergestellt werden. Die Entscheidungsfindung erfolgt auf regelmäßigen Mitgliederversammlungen. Des Weiteren gibt CaPHandy vierteljährlich eine Informationsbroschüre „Info“ zu aktuellen Themengebieten heraus.

Diese Werkstätten haben sich einen eigenständigen Namen für ihre Zusammenarbeit in den Bereichen Entwicklung, Herstellung und Vertrieb ihrer Eigenprodukte geschaffen. Aus weltanschaulichen Gründen werden nur Werkstätten, die dem Deutschen Caritasverband als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege angeschlossen sind, in die Kooperation mit aufgenommen. CaPHandy wurde 1978 gegründet mit dem Ziel, die Beschäftigung der Mitarbeiter mit Behinderungen in den Mitgliedswerkstätten langfristig zu sichern. Durch Bündelung der Potenziale sollten Konkurrenzsituationen zwischen den Werkstätten vermieden werden und langfristig die Eigenproduktion als Alternative zur klassischen Auftragsfertigung entwickelt werden. Die Vorteile der Kooperation liegen für die Mitgliedswerkstätten auf folgenden Gebieten:

- **Erfahrungs-, Meinungs- und Informationsaustausch**
Zusammenführung von Know-how auf unterschiedlichen Gebieten zur Erleichterung von Entscheidungssituationen
- **Verstärkung der Zusammenarbeit und Verminderung gegenseitiger Konkurrenz**
Nutzung von Synergieeffekten zur Erzielung höherer wirtschaftlicher Ergebnisse
- **Förderung des internen Marktes der Mitglieder untereinander**
Alle Werkstattläden müssen die im Prospekt aufgeführten Waren im Sortiment führen (keine Lieferzeiten, ständige Präsenz in vielen Verkaufsstellen)

stellen, gemeinsame Entscheidung für bestimmte Produkte, wodurch das Risiko von Fehleinschätzungen wesentlich verringert wird)

- **Verbesserung der Marktchancen der Produkte**
Gegenseitiger Erfahrungsaustausch, Beratung und Information
- **Hilfestellung bei Vermarktung der Eigenprodukte**
CaPHandy ist zentraler Ansprechpartner für Unternehmen, vertritt die Werkstätten auf werkstattinternen Messen, organisiert Öffentlichkeitsarbeit durch Pressearbeit und über regionale Verbände und Bürgervereine. Das einheitliche Erscheinungsbild ist Grundlage für den Aufbau einer Corporate Identity
- **Unterstützung des Caritas-internen Marktes**
Unterstützung durch eigene Bestellungen untereinander als auch Erschließung neuer Märkte, Kundenpflege
- **Schulung der Mitarbeiter**
Fortbildungsmaßnahmen: z. B. Erstellung der Werkstattzeitung, Entlohnung für Mitarbeiter mit Behinderungen, Produkt-Produktions-Präsentation, Optimierung der Arbeitsqualität, CE-Norm (Vorrichtungsbau), Verkaufsstrategien, Preisfindung, Kostenkalkulation, EDV-gestützte Produktionsabläufe
- **Marktbeobachtung**
Gezielte Marktuntersuchungen
- **Gemeinsame Produktfindung, -(weiter)entwicklung**
Zusammenarbeit z. B. mit Designern, die spezielle Produkte für bestimmte Absatzgebiete konzipieren

Zu Beginn der Kooperation wurde versucht, über einen eigens eingerichteten Versandhandel die Eigenprodukte zu vertreiben. Jedoch wurde schnell erkannt, dass allein kostenintensive Kataloge nicht zur deutlichen Absatzverbesserung der Eigenprodukte beitragen können. Der Versandhandel wurde bald wieder aufgegeben, da nur geringe Absatzzahlen erzielt wurden und eine Kostendeckung nicht erreicht werden konnte.

Kaufhäuser und Handelsketten

Über persönliche Beziehungen und nach harten Preisverhandlungen kam es bei einer Kaufhauskette zu einer Abnahme von 1.500 Artikeln, die in verschiedenen Kaufhäusern in speziellen Shops präsentiert wurden. Nach Wegfall der persönlichen Beziehungen wurde die Zusammenarbeit mit der Kaufhauskette abrupt beendet, da es das Kaufhaus vorzog, vergleichbare Produkte aus Südostasien kostengünstiger zu beziehen. Bei einer Handelskette, deren Intention in der Einsparung der Ausgleichsabgabe lag, einigte man sich nach einer Produktpräsentation auf eine Artikellieferung im Wert von 20.000 DM. Obwohl die Produkte unter besten Verkaufsbedingungen in einem gesonderten Regal mit gutem Standort in der besten Zeit für Geschenkartikel (November, Dezember) präsentiert wurden, wurde kein wirtschaftlicher Erfolg erzielt.

Werkstattläden

Der Vertrieb über die Werkstattläden basiert auf einem gemeinschaftlich erstellten Prospekt (Auflage: über 200.000 Exemplare), der eine Auswahl von angebotenen Artikeln enthält. Überwiegend werden Holzgegenstände und Spielzeuge in den Werkstattläden angeboten. Die Anzahl der Artikel ist im Werbeprospekt 1999/2000 von rd. 25 Artikeln auf wenige Produkte (10-12 Artikel) beschränkt worden. Dies hat zur Folge, dass nicht jede Werkstatt mit einem Produkt in dem Prospekt vertreten sein kann. Auf der Vorderseite wird ein freies Feld für den individuellen Ladeneindruck zur Verfügung gestellt. Insgesamt haben rd. 30 der 51 Mitgliedswerkstätten einen Werkstattladen. Die Prospektverteilung erfolgt im Wesentlichen über Tagespost, Tageszeitungen, regionale Ausstellungen und Messen, Kunden, Mitarbeiter sowie durch Auslage bei Banken und Sparkassen und durch Versendung mit der Geschäftspost der örtlichen Krankenkassen.

Die Abnehmergruppe beschränkt sich hauptsächlich auf ältere Kunden und Besserverdienende. Da die Werkstattläden meistens an die Werkstätten angegliedert und somit nicht in der Innenstadt angesiedelt sind, haben sie keine Laufkundschaft. Die Kunden kommen gezielt in den Laden, vor allem Kunden aus der unmittelbaren Nachbarschaft sowie Verwandte und Freunde der

Mitarbeiter. Aber nicht nur der Standort der Werkstattläden sondern auch die begrenzten Öffnungszeiten (bis 17.00 Uhr, samstags geschlossen) und der eingeschränkte Kundenkreis lassen viele Werkstattläden in die Verlustzone geraten. Die Läden werden mehr zur Imagepflege als aus betriebswirtschaftlichen Gründen weitergeführt.

Zwischenfazit

Aus den Erfahrungen der Vergangenheit hat CaPHandy folgende Schlussfolgerung gezogen:

- Eigenprodukte werden nur noch über die Caritas-Werkstattläden vertrieben. Aber selbst durch den Verkauf in WfB-Läden ist durch Eigenprodukte nur selten Gewinn zu erzielen. Die Produktpalette für den Katalog wird eingeschränkt, so dass nicht einmal jede Mitgliedswerkstatt mit einem Produkt vertreten ist, was dazu führt, dass nicht mehr alle Werkstätten den Katalog bestellen und verteilen.
- Mittlerweile konzentriert sich die Arbeit von CaPHandy auf Weiterbildungsaktivitäten mit Praxisbezug für die Mitarbeiter, Kundenpflege, Vertretung von Caritas-Werkstätten auf Messen sowie die bereits erwähnte Erstellung des Katalogs der CaPHandy-Produkte für die Werkstattläden.

Als Gründe für die erfolglose Eigenproduktion wurden vor allem folgende Ursachen genannt:

- fehlendes unternehmerisches Denken in den Werkstätten besonders im Managementbereich (Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Eigenprodukten) sowie fehlende Anpassungsfähigkeit an die Marktbedingungen
- fehlendes Engagement (Sozialbonus wird zu hoch eingeschätzt) und zu geringe Risikobereitschaft
- fehlende Marktforschung, Konsumentenbeobachtung und Marketing: ohne professionelles Marketing ist Erfolg von Eigenproduktion nicht möglich

- fehlende aktive Nutzung der Kooperation zwischen den Werkstätten. Kapazitäten müssen werkstattübergreifend gebündelt werden, wozu marktgängige Produkte in kooperativen Netzwerken entwickelt, hergestellt und vertrieben werden müssen
- zu viele verschiedene Produkte
- fehlendes Vertriebssystem, keine regal- und selbstbedienungsfähigen Verpackungen: Anlieferung der Produkte direkt an die Verkaufsstelle über das gesamte Bundesgebiet
- Preisdruck von Handelsketten, so dass nur noch ein marginaler Gewinn übrig blieb

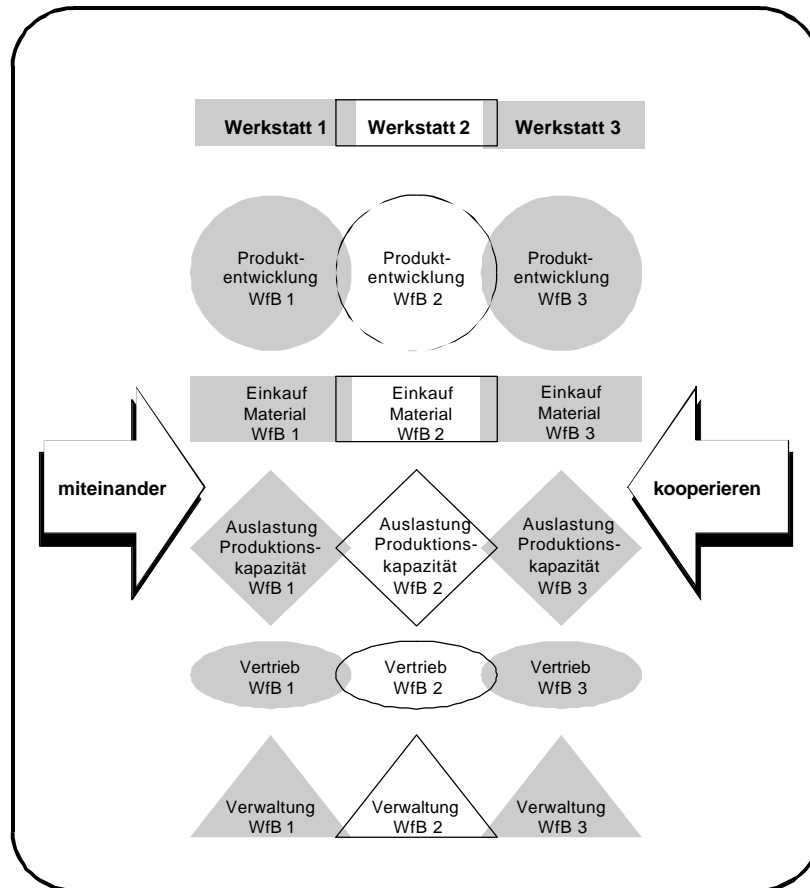
11.6 Beispiele für Kooperationen zwischen einzelnen WfB

Internetauftritt der STAR-Kooperation

Das Medium Internet kann auch ein wichtiger Faktor bei der Kooperation zwischen Werkstätten sein. So haben sich die WfB Steinhöring, Attl und Rosenheim zur STAR-Kooperation zusammengeschlossen, um das Internet gerade für die Möglichkeit zur Gewinnung überregionaler Kunden zu nutzen.

Die Zusammenarbeit entstand - wie meistens im Werkstattbereich - aufgrund der Tatsache, dass ein größerer Auftrag von einer Werkstatt aufgrund von Kapazitätsengpässen nicht in Eigenregie durchgeführt werden konnte. Ausgangspunkt war die Zusammenarbeit einer WfB mit einem Designer zur Entwicklung eines neuen Produktes, das nicht nur über die bisherigen Vertriebswege angeboten werden sollte. Daher reichte auch die Präsentation auf der Offenbacher WfB-Messe zur Vermarktung nicht mehr aus. Die Werkstatt beteiligte sich auf Fachmessen und stellte ihre Produkte einem größeren Abnehmerkreis vor, wodurch ein größerer Auftrag akquiriert werden konnte. Für eine längerfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit wurden zwei Werkstätten zur Bildung einer Kooperation gewonnen (vgl. Abb. 28).

Abbildung 28: Arbeitsfelder der STAR-Kooperation



Im Rahmen der Kooperation wurde auch eine gemeinsame Vermarktung über das Internet realisiert. Zwar stellen die Internetbestellungen bisher erst ein bis zwei Prozent des Umsatzes dar, doch sind hier große Zuwachsraten zu verzeichnen. Allerdings sind noch logistische Probleme zu lösen, da die Kooperationspartner zwar eine gemeinsame Internetseite entwickelt haben, aber über keine gemeinsame Lagerhaltung und einen gemeinsamen Vertrieb verfügen, wodurch bspw. bei der Bestellung eines Kunden von Produkten

aus allen drei Werkstätten auch Versandkosten bei allen drei Werkstätten anfallen.

Wichtiger Aspekt des Internetauftritts ist die Tatsache, dass man von potenziellen Kunden gefunden werden kann. Daher sollte die Kooperation bzw. die einzelnen WfB in Suchmaschinen erscheinen, z. B. durch mehrfache Hinterlegung oder begrenzte Anzahl von Begriffen je Webside. Zudem gibt es die Möglichkeit, sich über den Provider bei Suchmaschinen anzumelden.

Im Auftrag des bayerischen Sozialministeriums soll nun eine Internetseite aufgebaut werden, auf der alle Werkstätten aus Bayern vertreten sein sollen. Damit eröffnet sich für die WfB die Möglichkeit einer Steigerung des Bekanntheitsgrades und Gewinnung neuer Aufträge unter den Internetnutzern.

Europäische Werkstättenkooperation – EuVEA/EuWeCo

Die Projekte EuVEA/EuWeCo gehen über eine einfache Kooperation zwischen Werkstätten hinaus, da es sich hierbei um eine Art Joint Venture mehrerer Sozialbetriebe aus vier Ländern der Europäischen Union handelt. Von deutscher Seite sind die Westeifel-Werke beteiligt. Diese sind in einer strukturschwachen Region angesiedelt und haben sich auf die Produktion von eigenen Produkten spezialisiert. Eine gut funktionierende Eigenproduktion mit großen Stückzahlen erforderte stets Kooperationen. Hier boten sich aufgrund der räumlichen Nähe auch Partner aus dem europäischen Ausland an.

Die EuVEA (Europäische Vereinigung für Menschen mit Behinderung aus Eifel und Ardennen) dient als Bildungs- und Freizeitträger. Sie entstand 1990 aus dem Willen der Partner heraus, eine eigene Bildungs- und Freizeiteinrichtung für Werkstattmitarbeiter zu haben. Die zehn Gesellschafter kommen aus Belgien, Luxemburg, Frankreich und Deutschland. Die Kooperation war im Laufe der letzten Jahre sehr erfolgreich. Der Bau eines eigenen Hotels in der Nähe der luxemburgischen und belgischen Grenze, wodurch zusätzlich 24 WfB-Plätze geschaffen werden konnten, soll nun bis zum Frühjahr 2001 auch die notwendigen eigenen Räumlichkeiten für Seminare und Symposien schaffen.

Wichtig ist aus Sicht der Beteiligten die Projektphilosophie, die die Einbindung ausländischer Partner vorsieht. Daher sollten auch mehrere Gesellschafter aus dem Ausland kommen. Nur so sei eine europäische Zusammenarbeit in der Region sinnvoll durchführbar.

Die EuWeCo (Europäische Werkstätten Cooperation) ist aus der EuVEA entstanden und soll als WfB für psychisch Kranke aus Belgien und Deutschland offen stehen. Dabei sollte nach Vorstellung der beteiligten Partner keine Rolle spielen, aus welchem Land der Mensch mit Behinderungen kommt. Begünstigt wurde diese Kooperation durch den belgischen Partner, der eine ähnliche Unternehmensstruktur aufweist und dadurch, dass die Bevölkerung im belgischen Grenzland ebenfalls deutsch spricht. Die Werkstatt hat bisher über 20 Menschen mit psychischen Behinderungen aufgenommen und soll in Zukunft um weitere Plätze ausgebaut werden.

Als Problem erwies sich die unterschiedliche Sozialgesetzgebung in Belgien und Deutschland. Während in Belgien die Mitarbeiter mit Behinderung über Arbeitsverträge verfügen, ist dies in Deutschland nicht der Fall. Dementsprechend kennt das belgische Gesetz auch keine Vorschriften für Pflegesätze nach Behinderungsgrad bzw. Pflegebedürftigkeit.

Kooperation zwischen WfB und Unternehmen

Neben den Kooperationen zwischen Werkstätten untereinander gibt es auch die Kooperation zwischen Werkstätten und Industrieunternehmen. Diese Form der Kooperation ist allerdings deutlich seltener anzutreffen. Als ein positives Beispiel für eine solche Form der Kooperation ist die 1998 entstandene Initiative des bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie „Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie“ (BAIKA) zu nennen. An dieser Kooperation mit über 100 Firmen ist auch die Lebenshilfe Werkstatt GmbH, München, beteiligt. Ziel der Kooperation ist es, neben dem Angebot eines großen Diskussions- und Fortbildungsforums auch die Leistungsfähigkeit der Mitglieder zu fördern.¹⁸ Weiterer Vorteil der Kooperation ist für die Unternehmen der hö-

¹⁸ Jahresbericht 1998 der Lebenshilfe Werkstatt, München, S. 12

here Bekanntheitsgrad, der u. a. durch die Internetpräsentation der BAIKA erreicht wird. Hierdurch erhofft sich das Management zusätzliche Aufträge.

Eine weitere Kooperationsform von Werkstätten und Unternehmen ist das gemeinsame Entwickeln und Vermarkten von Eigenprodukten. Die Versuche auf diesem Gebiet waren allerdings nur teilweise befriedigend. So scheiterte z. B. die Zusammenarbeit mit der Shell AG, die die Werkstätten schon zu einer Musterpräsentation eingeladen hatten, und mit IKEA (Holzspielzeug) an folgenden Problemen:

- **Unterschiedliche Preis- und Mengenvorstellungen**
Fehlende Kooperation der Werkstätten verhinderte die Nutzung von „economies of scale“ sowie ausreichende Mengenbereitstellung
- **Zentralisierung der Distributionswege**
Die Tankstellenbesitzer wollten nicht für jedes Produkt einen anderen Ansprechpartner haben

Seit Sommer letzten Jahres beschäftigt sich ein Arbeitskreis der BAG:WfB mit der Frage der Vermarktung von Eigenprodukten. Ein wichtiges Thema ist dabei die wachsende Zahl von WfB, die an Fachmessen teilnehmen. Hier könnten Synergieeffekte durch Bildung von Kooperationen genutzt werden. Die Entwicklung eines Benchmarking-Konzeptes im Vertriebsbereich sowie die Möglichkeiten des E-commerce sind weitere Felder dieses Arbeitskreises. Auch auf diesen Gebieten bieten sich Kooperationen zwischen Werkstätten an.

11.7 Kooperationserfahrungen von Integrationsfirmen

Integrationsfirmen bestehen seit Ende der siebziger Jahre. Eine der ersten Projektgründungen wird 1978 dem Freiburger Hilfsverein zugeschrieben. Mit der Gründung der Firma HaDie-GmbH (**H**andel und **D**ienstleistung) sollten Arbeitsplätze für die Bewohner der Heime und der therapeutischen Wohngemeinschaften des Trägervereins angeboten werden.

Nach Zählungen der Fachstelle für Arbeit und Firmen (FAF gGmbH) in Berlin, die unter anderem im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und

Sozialordnung durchgeführt wurden, bestehen derzeit zwischen 250 und 350 Integrationsfirmen mit über 5.000 Arbeitsplätzen. Eine präzise Zählweise ist schwierig, weil unter dem Sammelbegriff Integrationsfirmen mindestens drei verschiedene Entwicklungsformen sowie noch Mischungen aus diesen drei Formen bestehen, was einige Abgrenzungsprobleme mit sich bringt und eine genaue Erfassung unmöglich macht.

1. Auftragsfinanzierte Projekte:

Ihre kennzeichnenden Merkmale sind eine Refinanzierung der Gesamtausgaben zu rund 80 % aus Umsatzerlösen und zu rund 20 % durch Lohnkostenzuschüsse der Arbeitsverwaltung oder der Hauptfürsorgestellen sowie typischerweise unbefristete Arbeitsverträge mit dem beschäftigten Stammpersonal und den Zielgruppenangehörigen.

2. Maßnahmefinanzierte Projekte:

Hier liegt eine Umkehrung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen vor. Rund 80 % der Ausgaben werden durch Mittel aus Fördermaßnahmen gedeckt und nur 20 % durch Umsatzerlöse finanziert. Die Arbeitsverträge mit den Zielgruppenmitarbeitern sind typischerweise auf die finanzierte Maßnahmedauer begrenzt.

3. Zuverdienstprojekte:

Hierbei geht es um Beschäftigung und Aufbesserung der Existenzsicherung durch Zuverdienst. Die Wochenarbeitszeit liegt überwiegend unter 15 Stunden. Arbeitsvertragliche Regelungen bilden die Ausnahme. Die Beschäftigten sichern ihre Existenz durch Rentenbezug, Krankengeld, Arbeitslosen- oder Sozialhilfe. Zuverdienst Arbeitsplätze sind für viele Menschen, nach einer aus verschiedensten Gründen entstandenen Arbeitspause, ein erster vorsichtiger Schritt sich wieder ernsthaft mit Erwerbstätigkeit zu beschäftigen.

Mit der Gesetzesnovelle vom Sommer 2000 hat der Gesetzgeber den Begriff Integrationsprojekt eingeführt (§§ 53a-d SchwbG) und differenziert drei verschiedene Typen:

- Integrationsunternehmen
- Integrationsbetriebe
- Integrationsabteilungen.

Integrationsunternehmen sind rechtlich eigenständige Strukturen (so auch die meisten bereits bestehenden Projekte), deren Mitarbeiter zu mindestens 25 % und am besten nicht über 50 % aus anerkannten Schwerbehinderten bestehen.

Integrationsbetriebe und Integrationsabteilungen sind organisatorisch abhängige Bestandteile größerer Strukturen. Heute - nur wenige Wochen nach Inkrafttreten des Gesetzes - kann über die Bedeutung gerade der beiden letzten Begriffe noch wenig ausgesagt werden.

Fallbeispiele für erfolgreiche Kooperation

Einkaufs- und Verkaufsgenossenschaft

Ein bewährtes und von vielen mittelständischen und Kleinunternehmen praktiziertes Kooperationsmodell ist die Einkaufs- und Verkaufsgenossenschaft. Ihre traditionellen Angebote treffen elementare Anforderungen der Mitglieder wie Verbesserung der Absatzmöglichkeiten und günstigere Einkaufsmöglichkeiten. Es überrascht also nicht, dass dieses Werkzeug auch von Integrations- und Sozialunternehmen wirkungsvoll eingesetzt werden kann. Ein Verbund von fast 50 Recyclingunternehmen ist in der RPG (Recycling Partner Genossenschaft) zusammengeschlossen. Ziel der RPG ist bundesweit und flächendeckend die Entsorgung von Elektro- und Elektronikaltgeräten anzubieten.

Unternehmensberatung

Die Führung von Integrationsfirmen ist häufig eine wirtschaftliche Gratwanderung. Insbesondere die Risiken, die mit Zuschüssen und Subventionen zusammenhängen, haben schon in vielen Projekten zu Krisensituationen geführt, in denen schnelle und professionelle Kurskorrekturen zur Insolvenzabwehr notwendig waren. Die Integrationsfirmen haben deshalb gemeinsam

eine eigene Unternehmensberatungsgesellschaft gegründet, die sich auf die Betriebswirtschaft von Integrationsfirmen spezialisiert hat und Integrationsfirmen eine preiswerte und schnelle Hilfe anbietet.

Feuerwehrfonds

In der Start- und Anlaufphase der Integrationsfirmen wurde ein gemeinsamer Fonds geschaffen, dessen Ziel die Überbrückung vorübergehender wirtschaftlicher Schwierigkeiten war. Notwendig wurde der Fonds, weil zahlreiche Projekte - besonders in schwieriger wirtschaftlicher Lage - für Banken nicht kreditwürdig waren und eine oft unbürokratische Hilfe von Gleichgesinnten schneller und effektiver erbracht werden konnte.

Franchising

Aus den achtziger Jahren stammt ein interessanter Ansatz, der in Holland entwickelt aber letztlich nicht umgesetzt wurde. Dabei geht es um die Idee, ein Unternehmenskonzept zu entwickeln, in der Praxis zu erproben und dann im Franchisesystem von vielen Partnern dezentral vor Ort umsetzen zu lassen. Aufgabe der Franchisezentrale ist die Produktpflege, die Entwicklung von landesweiten Marketingstrategien, Organisation von über-regionalen PR-Maßnahmen usw. Den holländischen Planern schwebte als Geschäftsidee ein Karten- und Geschenkartikelshop vor, wie er heute in fast allen Städten mit über 50.000 Einwohnern zu finden ist.

Zwischenfazit

Die Erfahrungen zeigen, dass Kooperationsangebote von Integrationsfirmen bisher nur ausnahmsweise und selektiv wahrgenommen wurden. Dies ist bei einer Betriebsstruktur, die eher mit der kleiner Handwerksbetriebe oder mit der von Einzelhändlern verglichen werden kann, auch nicht überraschend.

Erst in den letzten Jahren sind neue Formen der Kooperation auch in Kleinbetrieben aktuell geworden. Betriebe schließen sich zusammen, um als Bieter- bzw. Arbeitsgemeinschaften an Ausschreibungen teilzunehmen, die für den Einzelbetrieb zu groß sind.

Die Vernetzung wird auch bei den Integrationsfirmen das Thema der kommenden Jahre sein. Der Informationsaustausch über das Internet wird dabei eine strategische Rolle einnehmen.

11.8 Fazit

Es gibt zwar viele Kooperationsformen zwischen den Werkstätten, besonders häufig treten kleine regional bedingte Kooperationen auf, die nicht auf eine vertraglich fixierte Zusammenarbeit ausgerichtet sind. Sie dienen dazu, Kapazitätsengpässe durch gegenseitige Aushilfe zu überbrücken und treten nur temporär in Erscheinung. Überregional agieren dagegen die Kooperationsformen der Genossenschaften, die auch vertraglich genau abgesteckte Rechte und Pflichten beinhalten. Als bundesweite trägerorientierte Kooperation vertritt CaPHandy rund 50 Caritas-Werkstätten.

Kooperationen sind auf nahezu allen Gebieten möglich und immer dann notwendig, wenn die Partner gemeinsam eine Aufgabe besser lösen können als jeder für sich. Kooperationen können sowohl zwischen vor- bzw. nachgelagerten Partnern im Wertschöpfungsprozess (vertikale Kooperation) als auch zwischen Anbietern am gleichen Markt (horizontale Kooperation) eingegangen werden. Kooperationen unterscheiden sich nach Dauer, Intensität und Zielsetzung. Eine ausreichende finanzielle Mittelausstattung ist bei allen Formen ebenso unverzichtbar wie die Bereitschaft zur Kompetenzabgabe.

Wesentliche Anforderung an die Partner einer Kooperation ist eine Grundhomogenität sowohl in Bezug auf die Werkstattstruktur als auch auf die Philosophie. Zudem muss die Kooperation von allen Hierarchieebenen unterstützt und die klar definierten Ziele der Kooperation von allen Teilnehmern akzeptiert und getragen werden. Kooperationen bedürfen einem offenen und vertrauensvollen Umgang der Kooperationsteilnehmer untereinander, einer funktionierenden Kommunikationsstruktur sowie dem Vorhandensein von Verbindlichkeit und Entscheidungskompetenz in den entsprechenden Kooperationsgremien. Darüber hinaus sollten die Ziele der Kooperation eine hohe Priorität bei den Partnern genießen. Dabei ist eine regelmäßige Überprüfung der Ziele und Ausgestaltung der Zusammenarbeit notwendig, da die

Kooperation ein dynamischer Prozess ist. Schließlich muss der monetäre und nichtmonetäre Nutzen der Kooperation für alle Teilnehmer erkennbar sein.

Mangelndes Vertrauen und die Angst vor der Aufgabe der Eigenständigkeit und dem Verlust von Entscheidungsspielräumen sind wesentliche Gründe dafür, dass insbesondere lang amtierende Geschäftsführungen keine Kooperationen eingehen wollen.

Bedenkt man aber, dass etwa 660 anerkannte Hauptwerkstätten mit rd. 2.000 Standorten (inklusive der Zweigwerkstätten und weiteren Betriebsstätten) flächendeckend über das gesamte Bundesgebiet verteilt sind, die in vielen unterschiedlichen aber auch ähnlichen Tätigkeitsfeldern Menschen mit Behinderungen beschäftigen, bestehen in allen Bereichen noch ungenutzte Losgrößenvorteile und Synergieeffekte, die durch Kooperationen erschlossen werden können. Tätigkeitsfelder wie Marktforschung, Entwicklung, Einkauf, Marketing, Vertrieb und Messeaktivitäten können in wenigen regionalen oder sogar zentralen Organisationen, die auch für die Abwicklung von Großaufträgen zuständig wären, gebündelt werden. Im Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung sowie beim allgemeinen Informations- und Erfahrungsaustausch bieten Kooperationen und Netzwerke Vorteile. Bei der Durchführung von Rehabilitationsmaßnahmen und Freizeitaktivitäten lassen sich durch enge Zusammenarbeit von Werkstätten differenzierte Angebote für die Mitarbeiter verwirklichen.

Auch bei der Werkstattverwaltung und Werkstattausstattung ergeben sich durch Kooperationen erhebliche Synergieeffekte. So sind sehr oft in WfB Maschinen, Werkzeuge oder Vorrichtungen vorhanden, die einmal für spezielle Aufträge beschafft worden sind und nun nicht mehr gebraucht werden. Andere WfB indes haben Bedarf an diesem Equipment und suchen nach gebrauchten Geräten. Dieser Austausch kann z. B. über eine Internet-Datenbank vermittelt werden. Ebenfalls können Rohmaterialien, Rehabilitationshilfen u. Ä. angeboten und nachgefragt werden. Bei Kapazitätsengpässen müssen Aufträge teilweise zurückgewiesen werden, während andere Werkstätten über freie Kapazitäten verfügen; für manche Aufträge sind bspw. spezielle Teilfertigungen nötig, die in der jeweiligen Werkstatt nicht

durchgeführt werden können. Auch in diesen Fällen kann eine Internet-Datenbank nützlich sein und allen Beteiligten Vorteile bringen.

Langfristig können die WfB in einem wirtschaftlichen Umfeld, welches von Lean-Production, Lean-Management und Global Sourcing geprägt ist, ökonomisch nur erfolgreich sein und damit weiterhin den Beschäftigungs- und Rehabilitationsauftrag für ihre Mitarbeiter erfüllen, wenn Organisationsegoismen abgebaut und bundesweit funktionierende Kooperations- bzw. Netzwerkstrukturen aufgebaut werden.

12. Werkstätten im europäischen Vergleich

Ein Vergleich der Werkstätten für Behinderte in Deutschland mit ähnlichen Einrichtungen in anderen Ländern der Europäischen Union ist aufgrund der konzeptionellen Unterschiede in den einzelnen Ländern nur sehr eingeschränkt möglich. Allerdings kann durch eine Typologisierung der verschiedenen geschützten Beschäftigungssysteme eine begrenzte Vergleichbarkeit erreicht werden. Als drei wesentliche Themenbereiche zur Typologiebildung wurden in Anlehnung an die Studie „Konzeptionen geschützter Beschäftigung in Europa“¹⁹ die Rehabilitation, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und die staatliche Einflussnahme ausgewählt. Am Beispiel der Nachbarländer Niederlande und Belgien soll nachfolgend erläutert werden, wie unterschiedlich die einzelnen Systeme ausgestaltet sein können.

12.1 Konzeptionen geschützter Beschäftigung in Europa

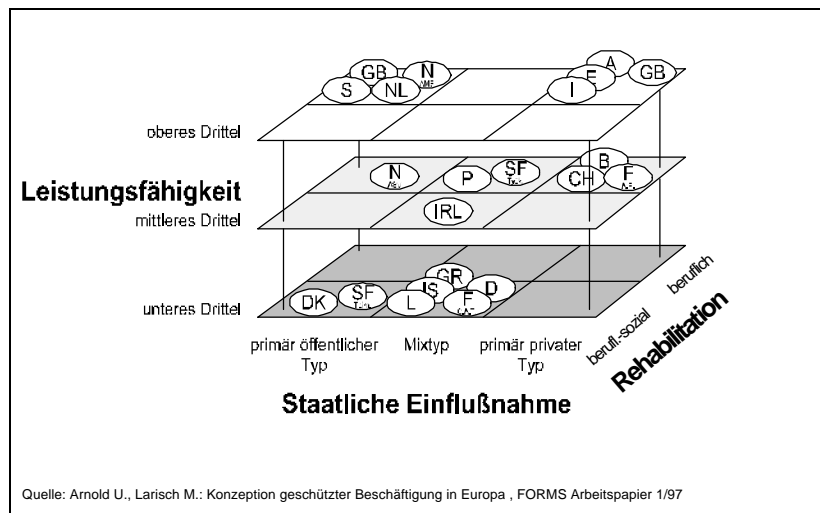
Auch wenn das gesetzlich vorgeschriebene Ziel von geschützten Einrichtungen überall „die Beschäftigung und berufliche Rehabilitation von Menschen mit Behinderung“²⁰ ist, so gibt es in der Ausgestaltung deutliche Unterschiede. Man unterscheidet dabei zwischen beruflichen Rehabilitationskonzepten und den beruflichen und sozialen Rehabilitationskonzepten, bei denen die Werkstätten im Regelfall zusätzlich nichtberufliche Aktivitäten anbieten. Hierbei weisen insbesondere die Werkstätten in Deutschland eine große Bandbreite auf. In den Niederlanden und Belgien ist dagegen insgesamt eine stärkere Orientierung auf die berufliche Rehabilitation festzustellen, was jedoch nicht heißen soll, dass dort die sozialen Aspekte irrelevant wären. Vielmehr sieht man hier ein gleichberechtigtes Nebeneinander von sozialen und ökonomischen Zielen. Ein wesentlicher Unterschied in den Konzepten ist die Stellung der Mitarbeiter mit Behinderungen im Betrieb. Während sie in den Niederlanden und Belgien als Arbeitnehmer mit allen Rechten und Pflichten angesehen werden, haben sie in Deutschland nur eine arbeitnehmerähnliche Stellung und verfügen über keinen Arbeitsvertrag. Weitere Kri-

¹⁹ Arnold, Ulli; Larisch, Matthias: Konzeptionen geschützter Beschäftigung in Europa – FORMS Arbeitspapier 1/97, Stuttgart 1997

²⁰ ebenda, S. 27

terien sind zur Einordnung des Rehabilitationskonzeptes insbesondere das Angebot sozialer Betreuung außerhalb der Arbeitszeit, der Anteil von Betreuern mit spezifischer Ausbildung und das Vorhandensein und der Gebrauch therapeutischer Einrichtungen.²¹

Abbildung 29: Konzeptionen geschützter Beschäftigung in Europa



Hauptsächlich für die Differenzierung der Leistungsfähigkeit ist das Arbeits- und Sozialverhalten von Menschen mit Behinderungen sowie die Art und der Umfang der medizinischen Betreuung.²² Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter mit Behinderungen in geschützten Beschäftigungsverhältnissen schwankt dabei zwischen den verschiedenen Ländern erheblich. Während die Werkstätten in Deutschland ausschließlich Schwerbehinderte beschäftigen²³, können die Werkstätten in den Niederlanden auch sozial Benachteilig-

²¹ ebenda, S. 28

²² ebenda, S. 32

²³ Nach § 54a SchwbG sind die Werkstätten verpflichtet alle Schwerbehinderten aufzunehmen. Diese Verpflichtung wird jedoch durch den § 54 Abs. 2 insoweit eingeschränkt, „dass sie [die Behinderten] spätestens nach der Teilnahme an

te aufnehmen. Dementsprechend ist die durchschnittliche Leistungsfähigkeit der Einrichtungen in den Niederlanden im europäischen Vergleich sehr hoch.²⁴ Im gemeinsamen Nachbarland Belgien sieht die Situation wiederum anders aus. Hier werden zwar im Allgemeinen Menschen mit Behinderungen in den geschützten Werkstätten beschäftigt, jedoch sind die Schwerstbehinderten nicht in den Produktionsprozess eingebunden. Zudem können die Werkstätten unter bestimmten Bedingungen im flämischen Teil des Landes auch Langzeitarbeitslose beschäftigen. Teilt man die Länder nach dem Kriterium Leistungsfähigkeit in drei Gruppen ein, so fällt Belgien in die mittlere.²⁵

Auch was die staatliche Einflussnahme betrifft, unterscheiden sich die drei Länder. Während in den Niederlanden eine fast ausschließlich staatliche Trägerschaft vorzufinden ist, sind die Werkstätten in Belgien überwiegend Privatbetriebe. In Deutschland liegt dagegen eine Mischung aus privaten und staatlichen Trägern (Mixtyp) vor. Der Mixtyp zeichnet sich zudem dadurch aus, dass die Träger erhebliche staatliche Unterstützungsleistungen erhalten. Neben den Eigentümerverhältnissen und der Unterstützung der Institutionen durch staatliche Stellen sind die Ausrichtung der Gehälter an privaten oder öffentlichen Organisationen sowie die Organisationsstruktur und die Autonomie im Vergleich zu privaten oder öffentlichen Organisationen Kriterien zur Ermittlung der staatlichen Einflussnahme.²⁶

Durch die Zusammenfügung der drei Faktoren in ein dreidimensionales Gebilde, können die verschiedenen Konzepte für geschützte Beschäftigung in Europa dargestellt werden. Jede Kombination der Faktoren stellt dabei ein anderes Konzept dar. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Faktoren Rehabilitation und Leistungsfähigkeit nicht unabhängig voneinander sind. So sind die Kombinationen unterstützungsbedürftige Zielgruppe und

Maßnahmen im Arbeitstrainingsbereich wenigstens ein Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung erbringen werden.“

²⁴ Arnold, Ulli; Larisch, Matthias: Konzeptionen geschützter Beschäftigung in Europa – FORMS Arbeitspapier 1/97, Stuttgart 1997, S. 22

²⁵ ebenda, S. 33

²⁶ ebenda, S. 35 f.

berufliche Rehabilitation sowie wenig unterstützungsbedürftige Zielgruppe und beruflich-soziale Rehabilitation wenig sinnvoll.²⁷

Vergleicht man die wirtschaftlichen Leistungen der Mitarbeiter mit Behinderungen in den geschützten Beschäftigungsverhältnissen, so sind auch hier große Unterschiede zwischen den Ländern Europas zu erkennen. Nach den Ergebnissen der Studie „Konzeptionen geschützter Beschäftigung in Europa“ schwankt die jährliche Wertschöpfung je Beschäftigten in 1995 zwischen 1.084 ECU in Dänemark, 6.974 ECU in Deutschland und 24.430 ECU in Italien. Bringt man die Wertschöpfung in ein Verhältnis zu den gezahlten Subventionen, so werden je ein ECU Subvention zwischen 0,08 ECU in Luxemburg und 5,17 ECU in Italien an Wertschöpfung erarbeitet. Die Niederlande hat zwar wie oben erwähnt deutlich leistungsfähigere Beschäftigte, liegt aber bei der Wertschöpfung mit 7.456 ECU nur geringfügig über dem deutschen Wert, während Belgien trotz des weniger leistungsfähigeren Beschäftigungspotenzials mit 10.844 ECU eine über 55 % höhere Wertschöpfung als Deutschland aufweist. Noch deutlicher werden die Unterschiede, wenn man die Wertschöpfung je ECU Subvention zwischen den Ländern vergleicht. Hier liegt Belgien mit 1,16 vor Deutschland (0,64) und den Niederlanden (0,37).²⁸ Vergleichbar geringe Werte wie in den Niederlanden findet man auch in Schweden, die eine ähnliche Konzeption haben. Obwohl hier alle Werkstätten vor ca. 20 Jahren in der staatlichen Samhall AG zusammengefasst wurden, was Synergieeffekte nahe legte, ist der Wert mit 0,48 noch deutlich schlechter als in Deutschland. Bei ähnlicher Leistungsfähigkeit der Menschen mit Behinderungen und vergleichbarer Rehabilitationskonzeption steigt die Wertschöpfung je Beschäftigten als auch je Subventionseinheit, je geringer die staatliche Einflussnahme ist.²⁹

Durch Besuche von Werkstätten in den Nachbarländern Belgien und Niederlande wurde versucht, aus den unterschiedlichen Konzeptionen positive Anregungen für die Werkstätten in Deutschland zu gewinnen. Weiterhin wur-

²⁷ ebenda, S. 38

²⁸ ebenda, S. 42 f.

²⁹ ebenda, S. 43 und 52 ff.

den Werkstätten und Rehabilitationseinrichtungen, zu denen im Rahmen einer Besuchsreihe in Polen Kontakt aufgenommen wurde, befragt.

12.2 WAAK – Beschützte Werkstatt in Kuurne (Belgien)

Die WAAK - Beschützte Werkplaats ist Teil der WAAK-Gruppe, die neben der „Beschützten Werkstatt“ auch noch Beschäftigungsheime für Menschen mit Behinderungen und familienersetzende Heime/Wohnen mit Begleitung betreibt.

In Beschäftigungsheimen werden Menschen mit Behinderungen betreut, die entweder unter ständiger Aufsicht stehen müssen oder die aufgrund ihrer Behinderung nicht in der Lage sind, am regulären Arbeitsprozess in einer Behindertenwerkstatt teilzunehmen. Diese Menschen mit Behinderungen beschäftigen sich in den Beschäftigungsheimen unter pädagogischer Betreuung mit einfachen Ton- oder Holzarbeiten, Zeichnen usw.

In den familienersetzenden Heimen/Wohnen mit Begleitung werden Menschen mit Behinderungen untergebracht, die ihr Leben nicht selbständig organisieren können und regelmäßiger Unterstützung bedürfen. Die Wohnheime sind so konzipiert, dass der Bewohner einerseits einen privaten Bereich hat, andererseits kann er in der Gemeinschaft mit anderen Menschen seine Freizeit verbringen. Die Wohnheime sollen die entweder nicht vorhandene oder sich der Betreuung außerstande sehende Familie des Menschen mit Behinderungen ersetzen. Die meisten Menschen mit Behinderungen in den Wohnheimen betätigen sich in den Beschäftigungsheimen. Sie werden mit ca. 45.000 DM pro Jahr und Person bezuschusst.

Die Werkstatt hat die Aufgabe der Integration von Menschen mit Behinderungen. Ziel ist es, den Menschen mit Behinderungen zu einer seiner Behinderung angepassten, dauerhaften, normalbezahlten Arbeit zu verhelfen. Allerdings ist der Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen ähnlich schlecht wie in Deutschland. Rehabilitation von Menschen mit (vorübergehenden) Behinderungen kommt so gut wie gar nicht vor. Im Rahmen der Integrationsbemühungen werden Gruppen von Mitarbeitern mit Behinderun-

gen mit Betreuung an Unternehmen „ausgeliehen“, in denen sie unter Anleitung/Hilfe der Betreuer arbeiten. Damit soll auch den Unternehmen die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gezeigt werden, einige werden in den Betrieb übernommen.

Vor ca. 20 Jahren konnten Arbeitslose aus Belgien auch in beschützten Werkstätten arbeiten. Vor einigen Jahren wurde das System verändert. Nun entscheidet eine Kommission, ob ein Mensch in der Werkstatt arbeiten kann (Grad der Behinderung). Arbeitslose können erst nach vier Jahren Arbeitslosigkeit in Werkstätten aufgenommen werden.

Das Bezahlungs- und Subventionierungssystem der Werkstätten für Behinderte wurde in mehreren Schritten bis Anfang 1999 weitreichend umgebaut. Zunächst wurden die Subventionen je Mitarbeiter vom Lohn entkoppelt und auf ca. 17 DM je Arbeitsstunde festgelegt. Seit 1.1.1999 wurde dann der Mindestlohn von ca. 14 DM auch für Menschen mit Behinderungen, die in Werkstätten arbeiten, verbindlich. Die Mitarbeiter erhalten über den Mindestlohn hinausgehende Bezüge, die sich an der Leistungsfähigkeit orientieren. Die wirtschaftliche Lage der Werkstatt spielt hierbei eine sehr wichtige Rolle, da die privaten Werkstätten auch in Konkurs gehen können. Die Menschen mit Behinderungen erhalten normale Arbeitsverträge, wodurch sie Arbeitnehmern in ihren Rechten und Pflichten nahezu gleichgestellt sind. Für die Betreuung der Menschen mit Behinderungen werden ebenso gesonderte Zuschüsse gewährt wie für ihren Transport.

Die beschützte Werkstatt der WAAK hat im Jahre 1999 mit ca. 1.500 Mitarbeitern mit Behinderungen und ca. 200 nicht behinderten Mitarbeitern rund 75 Mio. DM umgesetzt. Mit einer Exportquote von 65 bis 70 % ist WAAK international orientiert und damit weniger von der wirtschaftlichen Entwicklung in Belgien abhängig. Hauptexportländer sind die Bundesrepublik Deutschland und Schweden.

Die Zertifizierung der Werkstatt nach DIN EN ISO 9000, ISO 9002 und ISO 14001 war für die Werkstatt ebenso selbstverständlich wie die Nutzung des neuen Mediums Internet.

Für den Bereich der Lohn- und Auftragsfertigung wird die Kundenakquisition durch eine extra Abteilung „Commercial Departement“ betrieben. Kundenakquisition sieht hierbei die Vertretung der WAAK auf den für sie wichtigen Handels- und Ausstellungsmessen in Europa sowie aktive Akquisition durch Anschreiben von potenziellen Kunden vor. Weiterhin werden Kundenanfragen aus der Industrie beantwortet. Im Gegensatz zu den meisten deutschen Werkstätten betreibt WAAK eine gut funktionierende Kundenakquisitionsabteilung. Dennoch kam es in den letzten Jahren zu Auftragspitzen, die wie in einigen deutschen Werkstätten, durch Aushilfen bewältigt wurden. Auftragstäter wurden durch Kurzarbeit auch für Mitarbeiter mit Behinderungen überwunden. Eine gut funktionierende Kostenrechnung ermöglicht es zudem, schnell kostendeckende Angebote zu erstellen. Dem Trend zu verkürzten Produktionszyklen begegnet die WAAK mit einer flexibleren Organisationsstruktur und der Förderung der Kreativität der Mitarbeiter. Insbesondere sind dabei die Sozialarbeiter gefragt, die bei neuen Aufgaben durch innovative Aufteilung und Anpassung die Arbeit für die schwerbehinderten Mitarbeiter neu strukturieren. Durch regelmäßige Schulungen, Qualitätsmanagement und Technologieinnovationen versucht man, sowohl auf Effizienz orientierte Leistungsstrukturen zu etablieren als auch den sozialen Aspekten gerecht zu werden, auf die insbesondere die Leitung der Sozialabteilung achtet. Hier kann von einer konstruktiven Dualität gesprochen werden.

Auch bei der Eigenproduktion wurden von WAAK andere Wege beschritten als das bisher in deutschen Werkstätten der Fall war. Da die Entwicklung und Markterforschung für eigene Produkte nicht nur viel Zeit und Geld, sondern auch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter voraussetzt, wurden Unternehmen aufgekauft, die bereits ein oder mehrere etablierte Produkte haben. Gleichzeitig blieben die bisherigen Vertriebswege (Handelsvertreter) für die Produkte erhalten, wodurch sich die Absatzchancen am Markt deutlich von denen eines neuen Produktes abhoben. Der Besuch von und die Beteiligung auf Fachmessen gilt als selbstverständlich. Kooperationen mit anderen Werkstätten bestehen nicht.

Bei der Ausweitung der Produktpalette war von strategischer Bedeutung, dass eine Nähe zu den bisherigen Produkten vorlag. Durch die Vielzahl von verschiedenen Eigenprodukten, die unter fremden Markennamen dem Endverbraucher angeboten werden, hat man eine weitgehend gleichmäßige Arbeitsauslastung erreicht. Auch wenn die Investitionskosten in diesem Bereich hoch sind und Rücklagen für die Produkthaftung zu bilden sind, was anfangs als großes Innovationshemmnis in diesem Bereich gesehen wurde, gilt die Eigenproduktion als auf Dauer sehr profitabel. WAAK entwickelt mittlerweile Produkte in Eigenregie, da diese Kosten aus den laufenden Erträgen der Eigenprodukte finanziert werden können.

12.3 De Millenerpoort – Geschützte Werkstatt in Sittard (Niederlande)

Grundlegende Teile der Ausführungen, die für die Geschützte Werkstatt WAAK in Belgien getroffen wurden, treffen auch auf diese Werkstatt zu. Wesentlicher Unterschied ist die Möglichkeit der Werkstätten in den Niederlanden, in erheblichem Umfang sozial Benachteiligte einstellen zu können. Diese werden jedoch häufig an Firmen ausgeliehen, so dass sie für den Produktionsprozess innerhalb der Werkstatt nur eine untergeordnete Rolle spielen. Zudem wird aufgrund der positiven Entwicklung des niederländischen Arbeitsmarktes der Anteil derer, die keine Arbeit am regulären Arbeitsmarkt finden und deshalb in die geschützte Beschäftigung wechseln, immer geringer. In letzter Zeit kommt es sogar vor, dass auch Beschäftigte mit leichter Behinderung von Unternehmen abgeworben werden. Eine besondere Unterstützung vergleichbar zur deutschen Ausgleichsabgabe gibt es in den Niederlanden zwar auch, doch ist diese so gering, dass sie für Unternehmen bei der Vergabe von Aufträgen keine Rolle spielt.

De Millenerpoort ist vor allen Dingen im Bereich der Lohn- und Auftragsfertigung für die Automobilindustrie und in der Eigenproduktion tätig. Ähnlich wie WAAK versucht man seine Kunden durch hohe Qualitätsstandards und Just-in-time-Produktion zufrieden zu stellen. Deshalb werden bei Bedarf auch Sonderschichten und Überstunden gemacht. Die Mehrschichtarbeit gehört ohnehin schon zum täglichen Arbeitsablauf, so dass die Maschinen

nicht nur besser ausgelastet sind, sondern auch insgesamt mehr Einheiten eines Produktes hergestellt werden können.

Eine flexible Organisation und ständige Schulungen aller Mitarbeiter wird wie in Kuorne als notwendig erachtet, um bei den kürzeren Vorlaufzeiten und Produktzyklen keine Probleme entstehen zu lassen.

Bei den Eigenprodukten hat sich die Werkstatt auf Hundezwinger und Teppiche spezialisiert. Während die Hundezwinger fast ausnahmslos über eine Schweizer Vertriebsgesellschaft in die Schweiz und Österreich exportiert werden, verkauft man die Teppiche sowohl an Endkunden als auch an Möbel- und Einrichtungshäuser in den Beneluxländern. Durch Ausstellungen auf den entsprechenden Fachmessen ist man in der Branche mittlerweile hinreichend bekannt und hat sich einen Namen erworben. Um das Eigenprodukt sinnvoll weiterentwickeln zu können, wird regelmäßig Marktforschung betrieben. Dies geschieht in erster Linie dadurch, dass man Studenten der ortsansässigen Universität die Möglichkeit eröffnet, zu einigen Themen Diplomarbeiten anzufertigen. Im Rahmen solcher empirischen Arbeiten wird beispielsweise die Marktfähigkeit einer Produktlinie untersucht. Die Ergebnisse der Arbeiten waren zum Teil überraschend und haben weitere Entscheidungen mit beeinflusst. Durch diese Marktforschungsergebnisse kann die Werkstatt eher das Risiko eingehen, erhebliche finanzielle Aufwendungen für die Einführung eines neuen Produktes zu tätigen. Obwohl die Werkstatt staatlich ist, hat sie weitgehende Budgethoheit und kann mit der Aufstellung eines eigenen Finanzplanes selbst bestimmen, wofür das Geld ausgegeben werden soll. Deshalb stehen im Gegensatz zu Deutschland genügend Mittel zur Verfügung, um die Eigenprodukte angemessen zu vermarkten.

12.4 Fazit

Aus dem Vergleich mit der Struktur in den Nachbarländern können einige Erkenntnisse gewonnen werden. Eine Zertifizierung der Werkstätten sollte in Deutschland zum Standard werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die innere Organisation flexibel gestaltet wird. Durch umfangreichere Schulungen können zudem die Fähigkeiten und die Kreativität der Mitarbeiter deutlich

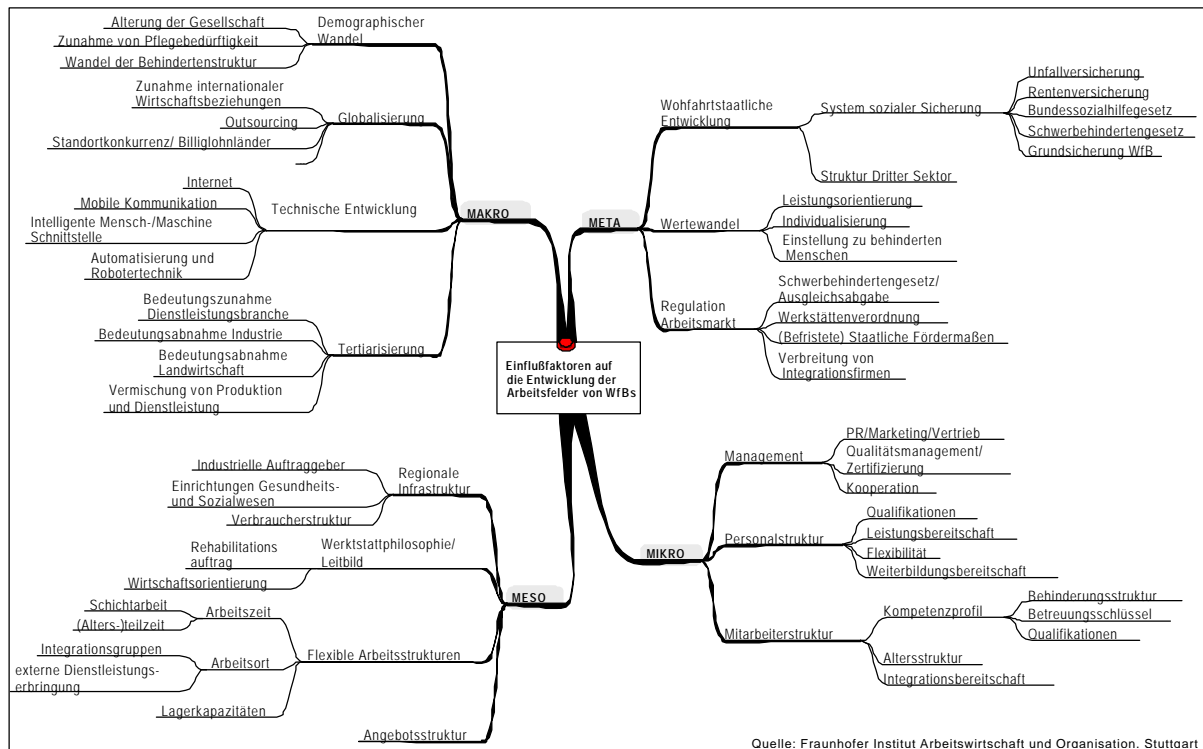
verbessert werden. Kreativität insbesondere der Sozialarbeiter ist vonnöten, um neue und komplexe Arbeitsaufträge in sinnvolle und von Schwerbehinderten leistbare Teilschritte zu zerlegen. Die Mitarbeiter sollten mit der Werkstatt normale Arbeitsverträge schließen können und vermehrt auch nach Leistungskriterien bezahlt werden. Dies setzt allerdings modifizierte Subventions- und Finanzstrukturen voraus, die den Werkstätten mehr Autonomie in der Finanzplanung geben. Durch das kostengünstige Kaufen von externem Wissen bei der Entwicklung von bzw. Marktforschung für Eigenprodukte - sei es durch wissenschaftliche Arbeiten oder das Aufkaufen von Produkten mit Einkaufs- und Vertriebswegen aus Konkursmassen - lassen sich die Risiken, Vorlaufzeiten und Kapitalbindung der Eigenproduktion deutlich verringern.

13. Auswirkungen soziodemographischer und ökonomischer Einflussfaktoren auf die zukünftige Werkstattlandschaft

Wie können die Werkstätten sich in Zukunft entwickeln? Welche Potenziale bieten die gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen? Diese Fragestellung ist Gegenstand dieses Kapitels. Ausgehend von umfangreichen Analysen und den Ergebnissen aus Expertengesprächen wurde aus dem vorliegenden Datenmaterial versucht, Entwicklungstrends für Werkstätten für Behinderte aufzuzeigen und zu bewerten sowie Hinweise für neue Arbeitsfelder und Marktnischen für Werkstätten für Behinderte zu geben. Abschließend wird die zukünftige Entwicklung der Werkstätten für Behinderte in zwei extremen Szenarien beschrieben.

Die Analyse der Einflussfaktoren auf die Zukunft der Werkstätten wird nach makro-, meta-, meso- und mikrostrukturellen Einflussfaktoren strukturiert. Die herausgearbeiteten Einflussfaktoren werden in einer Mindmap visualisiert (vgl. Abb. 30), die im Rahmen des Expertenworkshops ggf. ergänzt und anschließend bewertet wurden. Die makrostrukturellen Einflussfaktoren beschreiben die Faktoren, aus deren Zusammenspiel die Gestalt einer Gesellschaft analysiert und beschrieben werden kann. Die metastrukturellen Faktoren beziehen sich auf explizite Regelungen oder auch stillschweigende Übereinkünfte, wie Gesetze, gesellschaftliche Normen, Werte und Einstellungen, die die Gesellschaft geschaffen hat bzw. die entstanden sind, um das gesellschaftliche Zusammenleben zu regeln. Die mesostrukturellen Faktoren beschreiben jene Faktoren, die die Gestalt von Organisationen ausmachen. Die mikrostrukturellen Faktoren beziehen sich auf die individuellen Gesellschaftsmitglieder (Management, Personal, Mitarbeiter).

Abbildung 30: Einflussfaktoren auf die zukünftige Entwicklung der WfB



13.1 Makrostrukturelle Einflussfaktoren

Unter den Einflussbereich makrostruktureller Faktoren werden die Einflussfaktoren subsumiert, die die Gesellschaft in Gegenwart und Zukunft prägen.

Demographischer Wandel

Die EU ist durch ein rückläufiges Bevölkerungswachstum gekennzeichnet. Bis zum Jahr 2030 wird ein Drittel der Gesamtbevölkerung über 60 Jahre alt sein, während gleichzeitig der Bevölkerungsanteil unter 60 Jahren um ein Drittel gesunken sein wird.³⁰ Die steigende Zahl älterer Menschen wird die Systeme der sozialen Sicherung unter Druck setzen. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung geht von einem Anstieg der versicherten Pflegefälle von aktuell 1,9 Millionen auf knapp drei Millionen Frauen und Männer im Jahr 2020 aus. Laut Modellrechnung des Kuratoriums Deutsche Altershilfe wird es im Jahr 2010 demographisch bedingt 13 % weniger Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene als im Jahr 1998 geben, die Leistungsempfänger der Pflegeversicherung sind.³¹

Wenn man bedenkt, dass 85 % aller Behinderungsformen infolge einer Krankheit, 3 % durch Unfall, 3 % durch Kriegs- oder Wehrdienstbeschädigung entstehen und nur 5 % der Behinderungen angeboren sind, wird sich die Behindertenstruktur durch verbesserte pränatale Diagnostik sicherlich nicht stark verändern lassen.³²

Der medizinische Fortschritt im Bereich der Therapie von Frühgeburten lässt dagegen eine Zunahme von schwerstbehinderten Menschen erwarten. Während die Zahl der psychisch behinderten Menschen in der Allgemeinpsychiatrie seit Jahren relativ konstant ist, nimmt die Zahl der Suchtkrankheiten mit den entsprechenden psychischen Folgeschäden seit Jahren zu.³³ In-

³⁰ Höhn, C. (1997): Die Alten der Zukunft – Bevölkerungsstatistische Analyse. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). Stuttgart: Kohlhammer

³¹ Kuratorium Deutsche Altershilfe KDA e.V. (1998): Pro Alter, Heft 4

³² Stuttgarter Nachrichten vom 17. Juni 2000, S. 13

³³ BAG:WfB (1997): Wir sind endlich wer! Der lange Weg vom Tollhaus zur Werkstatt für Behinderte. Werkstatt: Thema. Schriftenreihe Heft 4, S. 46

samt kann man davon ausgehen, dass ca. 11,5 % der Bevölkerung an psychogenen Störungen leiden und behandlungsbedürftig wären. Die Zahl der aufgrund von psychischen Erkrankungen oder auch Drogenmissbrauch psychisch behinderten Menschen soll in den nächsten Jahrzehnten am stärksten wachsen.³⁴

Von den makrostrukturellen Faktoren wird dem demographischen Wandel und dem u. a. damit einhergehenden Wandel der Behindertenstruktur das größte Gewicht für die zukünftige Gestaltung der Aufgabenfelder der WfB beigemessen. Die Alterung der Gesellschaft wirkt sich in vielerlei Hinsicht indirekt über die meta-, meso- und mikrostrukturellen Einflussfaktoren auf die Aufgabenfelder für die WfB aus. Zudem gibt es bis heute nur wenig Erfahrungen mit Alterungsprozessen bei behinderten Menschen.

Globalisierung

Die in Deutschland am stärksten diskutierte Auswirkung der Globalisierung ist die wachsende Standortkonkurrenz. Wenn erforderliche Anpassungsleistungen an die Globalisierung ausbleiben oder zu langsam fortschreiten, besteht die Gefahr, dass zu viele Produktionen, d. h. Arbeitsplätze, aus dem so genannten Hochlohnland Deutschland in deutlich billiger produzierende Länder verlagert werden. Damit wären insbesondere einfache Arbeiten wie sie häufig von WfB in Lohnauftragsfertigung gemacht wurden von solchen Verlagerungen betroffen.

Die Globalisierung beeinflusst schon seit einigen Jahren spürbar die Auftragslage der WfB. Eine Reihe von Low-Tech-Produkten, die noch Anfang der neunziger Jahre in WfB gefertigt wurden, werden mittlerweile entweder bei den Firmen vor Ort durch Industrieroboter hergestellt oder aber die Fertigung von Low-Tech-Produkten wurde in die Dritte Welt bzw. osteuropäische Länder verlegt. Es ist zu erwarten, dass sich dieser Trend trotz aktueller Logistik- und Qualitätsprobleme verstärken wird.

³⁴ ebenda

Technische Entwicklung

Ein wesentlicher Motor für die Globalisierung ist der technische Fortschritt in den Bereichen Verkehr und Telekommunikation. Noch nie waren die Personen- und Güterverkehrsverbindungen so schnell und kostengünstig wie heute. Hinzu kommen die modernen technischen Möglichkeiten weltweiter, billiger Telefon- und Faxverbindungen und Computernetzungen, wie Internet, E-Mail und E-Commerce. Während noch 1992 in Deutschland gut ein Drittel aller Beschäftigten mit computergestützten Arbeitsmitteln arbeitete, sind es heute schon fast zwei Drittel.³⁵

Informationstechnologien nehmen weltweit eine Schlüsselrolle im Wettbewerb und Strukturwandel ein. Neue Formen der Arbeitsorganisation entstehen. Der E-Commerce wird voraussichtlich den internationalen Handel mit Dienstleistungen beschleunigen.³⁶ Die Entwicklung und Verbreitung von Industrierobotern treibt die Automatisierung der industriellen Produktion voran. Intelligente Mensch-/Maschinenschnittstellen³⁷ eröffnen neben vielen anderen Perspektiven neue und vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsplätzen auch für schwerstbehinderte Arbeitnehmer.³⁸

Das Internet und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen neue Chancen für WfB, die mehrheitlich noch nicht im ausreichenden Maße wahrgenommen werden. Mit dem Internet besteht die Möglichkeit, relativ schnell aktuelle Marktströmungen zu erfassen und gegebenenfalls in das Konzept der WfB zu integrieren. Denkbar wäre aber außerdem, dass die WfB bundesweit Schritt für Schritt im Internet eine WfB-übergreifende Informationsplattform aufbauen könnten. Somit könnten Werkstätten innovative Geschäftsideen über ein gemeinsames Internetportal kennen lernen oder diese auch umsetzen. Gelänge es den WfB über Koope-

³⁵ Preussag Dienstleistungsreport 2000, S. 21

³⁶ ebenda, S. 30

³⁷ Pieper, Michael et al. (1998) : Telearbeit für Behinderte. GMD Report 35, S. 25 ff. Sankt Augustin: Forschungszentrum Informationstechnik GmbH, S. 25 ff.

³⁸ Schubert, H.-J. (1994): Chancen und Risiken der Bildschirmarbeit für behinderte Menschen. In: Zink, Klaus J. und Hans-Joachim Schubert (Hrsg.): Werkstätten für Behinderte im Wandel. Berlin: Luchterhand, S. 194

ration eine Plattform zu installieren, könnte dies ein Weg sein, die Bekanntheit und das Image der WfB am Markt deutlich zu verbessern und gleichzeitig die Marktposition der WfB zu stärken.

Tertiarisierung

Die Tertiarisierung der Wirtschaft, d. h. der Wandel zum Dienstleistungssektor, ist einer der bedeutendsten Entwicklungstrends unserer Zeit.³⁹ EU-weit befindet sich Deutschland im Mittelfeld und hat insbesondere im Bereich der persönlichen und häuslichen Dienstleistungen noch unerschlossene Potenziale. Für das Jahr 2008 wird prognostiziert, dass etwa 70 % aller Erwerbstätigen in Deutschland im Dienstleistungssektor arbeiten werden, während in der Industrie immerhin 3,2 Millionen Arbeitsplätze verloren gehen.⁴⁰

Trotz der Globalisierung sind Dienstleistungen immer noch Güter, die vorrangig auf den Heimatmarkt abgesetzt werden. Denn der Kunde kann oft eine Dienstleistung nur dann in Anspruch nehmen, wenn er physisch bei der Erstellung der Leistung vor Ort ist. Demnach spielt der Export nur eine untergeordnete Rolle.⁴¹

Die Tertiarisierung verstärkt den branchenübergreifenden Trend zum Einsatz von Beschäftigten mit immer höheren Qualifikationen. Dies schließt aber nicht aus, dass der Dienstleistungssektor Menschen mit einer geringeren Qualifikation Beschäftigungsmöglichkeiten bietet. In Deutschland besteht insbesondere hier ein Nachholbedarf durch die Dienstleistungslücke und nicht ausgenutzte Beschäftigungspotenziale.

Die Dienstleistungsgesellschaft unterscheidet sich von der Industriegesellschaft vor allem durch die verstärkten Anforderungen an die Kommunikation, die Ausbildung und die Organisation der Arbeitsmärkte. Nur offene und flexible Strukturen können erfolgreich bestehen.⁴² Dieser Trend stellt die WfB vor die Herausforderung trotz ihrer komplexen personellen Rahmenbe-

³⁹ Preussag Dienstleistungsreport 2000, S. 2

⁴⁰ ebenda, S. 24

⁴¹ ebenda, S. 30

⁴² ebenda, S. 15

dingungen bei der Arbeitsorganisation dennoch maximal flexibel auf dem Markt auftreten zu müssen. Da die Dienstleistungsbranchen weniger konjunkturanfällig als die industrielle Branche sind, stellen sie auch für die WfB eine wirtschaftlich relativ stabile Branche dar.

13.2 Metastrukturelle Einflussfaktoren

Den metastrukturellen Einflussfaktoren wird eine große Bedeutung bei der zukünftigen Entwicklung der WfB beigemessen. Folgende Faktoren wurden als relevant für die Entwicklung der Aufgabenfelder für WfB ausgewählt:

Wohlfahrtsstaatliche Entwicklung

Die Globalisierung, Tertiarisierung, demographische Entwicklung, der gesellschaftliche Individualisierungsprozess und der Migrationsdruck stellen eine Herausforderung für die zukünftige Gestaltung des deutschen Wohlfahrtsstaates und der Systeme sozialer Sicherung dar.

Lange ging der deutsche Basiskonsens von einem komplementären Verhältnis zwischen wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung aus. Wirtschafts- und Sozialpolitik wurden trotz gelegentlicher Diskussionen um Prioritäten als zwei sich im Prinzip wechselseitig unterstützende und fördernde Staatsaufgaben angesehen. Betrachtet man die tatsächlich anstehenden Probleme näher, so ist zu vermuten, dass sie mit einer ausschließlich marktwirtschaftlichen oder sozialstaatlichen Strategie allein schwerlich in den Griff zu bekommen sind.⁴³

Angesichts der schrumpfenden und zugleich alternden Bevölkerung stellt sich die drängende Frage, wie die Systeme der erwerbszentrierten sozialen Sicherung, die auf der Grundidee einer Solidargemeinschaft zur Absicherung gegen allgemeine Risiken, wie Krankheit und Alter, dem Generationenvertrag und dem Normalarbeitsverhältnis basieren, zukünftig finanziert und gestaltet werden sollen.

⁴³ Kaufmann, Franz-Xaver (1997): Normative Konflikte in Deutschland: Basiskonsens, Wertewandel und soziale Bewegungen. In: Berger, Peter L. (Hrsg.): Die Grenzen der Gemeinschaft. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, S. 173

Die beginnende Öffnung des lange durch das Subsidiaritätsprinzip geschützten Dritten Sektors für den Markt wirft die Frage auf, wie sich die Stellung der in Deutschland traditionell starken Wohlfahrtsverbände und ihrer Institutionen gestalten wird. Auch hier stellt sich die Frage, wie sich zukünftig der im Subsidiaritätsprinzip festgeschriebene Vorrang der Selbsthilfe der Familien und christlichen Gemeinden, aber auch die Verpflichtung des Staates, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten oder kurz: die Verpflichtung der Menschen zur gegenseitigen Solidarität, gestalten wird.⁴⁴ Dies wird sich auf die Struktur des Dritten Sektors, jenen (noch) geschützten Bereich zwischen Markt und Staat, auswirken. Es ist davon auszugehen, dass sich die aktuelle Träger- und Angebotsstruktur und ihre Finanzierungsmuster den beschriebenen Herausforderungen anpassen muss. Im öffentlichen Bereich werden die Forderungen nach mehr Leistungs- und Kundenorientierung sowie einer Kosteneinsparung aufgrund leerer Kassen immer lauter.

In Bezug auf die Zukunft der Werkstätten für Behinderte steht insbesondere die für die Grundsicherung der Werkstätten zentrale zukünftige Gestaltung der Pflege-, Unfall- und Rentenversicherung, die Schwerbehindertenhilfe, die soziale Entschädigung bei Gesundheitsschäden, die Arbeitsförderung und Sozialhilfe⁴⁵ zur Debatte. Die Veränderungen der gesetzlichen Regelungen in diesem Bereich lassen sich auch wegen der Harmonisierungsbemühungen innerhalb der Europäischen Union kaum abschätzen. Auch die zukünftige Finanzierung der Systeme der sozialen Sicherung ist aufgrund der demographischen Entwicklung noch ungeklärt.

Wertewandel

Unsere Gesellschaft unterliegt einem vieldiskutierten und durchaus konträr interpretierten Wertewandel, wie beispielsweise der Trend zur Individualisierung, d. h. der Herauslösung des Einzelnen aus traditionellen Bindungen, wie zum Beispiel verwandtschaftlicher Bindungen.

⁴⁴ Neumann, Lothar F. (1998): Die Sozialordnung der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt a. M.; New York: Campus Verlag, S. 151

⁴⁵ Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg.) (1998): Wegweiser. Eingliederung von Behinderten in Arbeit, Beruf und Gesellschaft, S. 69

Die Fragen nach Selbstverwirklichung, Selbständigkeit, sozialem Wohlempfinden und sozialer Sicherheit haben Konjunktur. Laut der aktuellen Studie „Deutschland 2010 – Wie wir morgen arbeiten und leben“ des Freizeit-Forschungsinstituts BAT soll der Trend weg von der Wohlstandssteigerung hin zu sozialer Sicherheit eine grundlegende Stimmung in der Bevölkerung beschreiben. Damit eröffnet sich für die Politik ein neuer Handlungsbedarf. Im Gegenzug zu dieser Grundstimmung wird wahrscheinlich der Leistungsdruck in der Arbeitswelt weiter steigen. Zukünftig werden immer weniger Arbeitnehmer immer mehr leisten müssen. Insgesamt ist die Tendenz einer weiter wachsenden Individualisierung und abnehmenden Bereitschaft, sich verbindlich in gesellschaftlichen Gruppierungen zu engagieren, erkennbar. Der „soziale Bonus“ von benachteiligten Bevölkerungsgruppen, wie Menschen mit Behinderungen ist zunehmend ein weniger zeitgemäßes Handlungsmotiv, um solidarisches Handeln hervorzurufen.

Die allgemeine Einstellung in der Bevölkerung gegenüber Menschen mit Behinderungen ist ebenfalls bedeutsam für die Auftragsbeschaffung von WfB und das Spektrum an prinzipiell zugänglichen Arbeitsfeldern. In einer fiktiven Gesellschaft, die durch den alltäglichen Kontakt mit Menschen mit Behinderungen wenig Berührungängste gegenüber behinderten Menschen hat und soziale Kompetenzen (auch) im Hinblick auf Menschen mit Behinderungen aufgebaut hat, hätte eine WfB leichtere Ausgangsbedingungen für die Akquisition als die gegenwärtig eher behindertenfeindliche, berührungängstliche Gesellschaft. Eine offensive Imagekampagne der WfB könnte sicherlich dazu beitragen, das Image von behinderten Menschen in der Gesellschaft zu verändern, indem sie als gleichwertige Beschäftigte in WfB dargestellt werden, die eng mit Industriebetrieben und kommunalen Auftraggebern zusammen arbeiten. Aufgrund der unterschiedlichen Werkstattphilosophien erscheint eine auf einzelne Aufgabenfelder (z. B. Produktion, berufliche Bildung) fokussierte Imagekampagne besonders erfolgreich.

Regulation des Arbeitsmarktes

Die enge Verzahnung von Wirtschaftssystem, Sozialordnung und politischem System zeigt sich deutlich auf dem Arbeitsmarkt. Arbeitslosigkeit

verursacht hohe gesamtgesellschaftliche Kosten. Die zentralen Ziele einer aktiven Arbeitsmarktpolitik sind ein hoher Beschäftigungsstandard und die Verbesserung der Beschäftigtenstruktur (§ 1 Arbeitsförderungsgesetz). Der Schwerpunkt liegt u. a. auf der Vorsorge gegen strukturelle Arbeitslosigkeit sowie dem Schutz besonders von Arbeitslosigkeit gefährdeten Gruppen wie Menschen mit Behinderung. Im Schwerbehindertengesetz sind verschiedene Maßnahmen, die die Eingliederung von Schwerbehinderten in das Arbeitsleben fördern, festgesetzt.

Die zukünftige Arbeitsmarktpolitik und damit die Förderung der Beschäftigung von Schwerstbehinderten wird den Förder- und Investitionsspielraum für WfB zukünftig entscheidend mitbestimmen.

Mit der Reform des Schwerbehindertengesetzes sind neue Fördermöglichkeiten für Integrationsprojekte, wie z. B. Integrationsfirmen, -betriebe und Integrationsabteilungen zur Eingliederung besonders beeinträchtigter Schwerbehinderter in den allgemeinen Arbeitsmarkt beschlossen worden. Damit soll die Lücke zwischen dem 1. und 3. Arbeitsmarkt geschlossen werden. Die behinderten Mitarbeiter von Integrationsfirmen müssen dazu in der Lage sein, ohne Unterstützung durch einen Betreuer ihre Arbeit durchzuführen und beim allgemeinen Arbeitstempo mit zu halten. Integrationsfirmen sind als eine Art „Durchlauf“ in den 1. Arbeitsmarkt gedacht.

Von Seiten der Werkstätten werden Integrationsfirmen teilweise als Konkurrenz oder gar als Bedrohung gesehen, da in den Integrationsfirmen die Leistungsträger der Werkstätten beschäftigt werden können. Verlören WfB ihre Leistungsträger an Integrationsfirmen, könnten bestimmte anspruchsvollere Aufgabenfelder, insbesondere im zukunftssträchtigen Dienstleistungssektor nicht mehr besetzt werden. Zusätzlich befürchten Werkstätten, dass mit der Verbreitung von Integrationsfirmen der ökonomische Druck auf Werkstätten wachsen könnte und mittelfristig besonders schwer behinderte Menschen aus den Werkstätten ausgegrenzt werden.

Dennoch stellt die Arbeit in Integrationsfirmen eine „weichere“ Integration von behinderten Menschen in den 1. Arbeitsmarkt dar, da der Sprung von einer Werkstätte in eine Integrationsfirma nicht so weit ist, wie in ein regulä-

res Unternehmen auf dem 1. Arbeitsmarkt. Es bleibt aber festzuhalten, dass für viele Werkstattmitarbeiter oder auch langzeitarbeitslose Menschen mit Behinderungen eine Eingliederung in eine Integrationsfirma schon eine erhebliche persönliche Leistung darstellt.

13.3 Mesostrukturelle Einflussfaktoren

Mesostrukturelle Einflussfaktoren, wie die regionale Infrastruktur, die Werkstattphilosophie sowie flexible Arbeitsstrukturen sind für die zukünftige Situation der WfB weniger bedeutsam, da ein gutes Management eine ökonomisch eher nachteilige Infrastruktur ausgleichen kann.

Bislang besteht trotz diverser rechtlicher Regelungen unter den WfB in Deutschland keine Einigkeit darüber, wie der Auftrag der WfB konkret ausgestaltet werden sollte. Dementsprechend fehlt bisher die Grundlage für eine allgemein anerkannte und praktizierte Werkstattphilosophie bzw. ein Leitbild.⁴⁶

Aufgrund der spezifischen Aufgabenstellung von WfB bewegen sich alle WfB - und damit auch die Werkstattphilosophien und Leitbilder - auf der Gratwanderung zwischen rehabilitativen und wirtschaftlichen Zielvorstellungen. Einerseits muss eine WfB als wirtschaftliches und flexibles Unternehmen gegenüber ihren externen Kunden auf dem Markt auftreten und andererseits zugleich gegenüber ihren internen Kunden optimale Förderung und Betreuung bieten.

Grundsätzlich kann man (vereinfacht) zwei unterschiedliche Werkstattkonzeptionen unterscheiden:

Das erste Modell strebt den Ausbau der Leistungsfähigkeit der Werkstätten an und hat die industrieähnlichen Einrichtungen, wie beispielsweise in den Niederlanden und den skandinavischen Ländern, zum Vorbild. Die strikte

⁴⁶ Schmitz, Hans-Hermann (1998): Welche Werkstattphilosophie, welches Menschenbild? In: BAG:WfB Werkstatt: Thema Werkstattphilosophie und Menschenbild, Schriftenreihe Nr. 10, S. 3

Orientierung an Wirtschaftlichkeit soll das Überleben der Institution sichern, obwohl die Werkstätten zunehmend Probleme haben, einfache Arbeiten zu akquirieren. Lösungsmöglichkeiten werden in ökonomisch-technischen Lösungen gesehen.

Würde diese Werkstattkonzeption durch rechtliche und soziale Veränderungen begleitet werden, wäre denkbar, dass in der Konsequenz die schwächsten Gruppen des allgemeinen Arbeitsmarktes in die Werkstatt verlagert würden. In dem Zuge könnten mehr Menschen mit psychischen Behinderungen aufgenommen werden. Ebenso könnten nach diesem Modell Menschen mit Lernbehinderungen, die im allgemeinen Arbeitsmarkt kaum eine Chance haben, einen Platz in der WfB erhalten. Das gilt auch für Menschen ohne Behinderungen, wie z. B. Langzeitarbeitslose oder Personen, die aufgrund ihres sozialen Engagements mit Menschen mit Behinderungen zusammenarbeiten wollen. Auf dieser Basis könnte eine WfB eine breitere Produktpalette anbieten und ihre Marktchancen vergrößern.

Das zweite Modell hat die schwerst behinderten Mitarbeiter von WfB im Fokus. Seine Protagonisten berufen sich auf das Modell der „beschützenden Werkstätten“, bei dem der soziale Auftrag der WfB im Vordergrund steht. Es wird auf die Gefahr verwiesen, dass Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte eine nicht mehr kontrollierbare Eigendynamik entwickeln und zur Vernachlässigung der Rehabilitation führen können.⁴⁷ Damit wird der ökonomische Auftrag der WfB aber nicht in Frage gestellt.

Die Gesamtentwicklung der WfB in den letzten Jahren zeigt, dass sich das erste Modell zunehmend verbreitet. Viele WfB sind beträchtlich gewachsen und aus den früher „beschützenden Werkstätten“ mit überschaubaren, familiären Strukturen sind Betriebe geworden, die sich teilweise durchaus mit Industriebetrieben vergleichen lassen.⁴⁸ Das Leitbild und seine Umsetzung in den Werkstättenalltag ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Behauptung der WfB am Markt. Die im Leitbild festgeschriebenen Ziele müssen handlungs-

⁴⁷ Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1990): Mitwirkung Behinderter in Werkstätten für Behinderte. Bonn, S. 129 ff.

⁴⁸ ebenda, S. 130

leitend für das „Alltagsgeschäft“ sein, was sich z. B. in der Akquisition oder Arbeitsgestaltung und -organisation niederschlagen kann.

Auslegung des Rehabilitationsauftrages und der Wirtschaftsorientierung

Für die erfolgreiche Umsetzung des rehabilitativen Auftrages benötigen die WfB neben dem Arbeitstrainingsbereich eine ausreichende Anzahl von „Echtarbeitsplätzen“, die mit therapeutischen und pädagogischen „Stützen“ versehen sind. D. h., die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen müssen auch tatsächlich am Markt nachgefragt sein und den gängigen Qualitätsstandards entsprechen. Wirtschaftliches Handeln heißt für WfB demnach nicht nur mit den zur Verfügung gestellten Mitteln effizient zu wirtschaften, sondern auch die angebotenen Produkte und Dienstleistungen konkurrenzfähig und zugleich auch persönlichkeitsförderlich zu gestalten⁴⁹.

Es ist umstritten, wie breit der Rehabilitationsauftrag ausgelegt werden soll und wie er zu interpretieren ist. Einerseits wird bei zu ausgeprägter Wirtschaftsorientierung die Vernachlässigung der persönlichkeitsförderlichen Aspekte bei der beruflichen Rehabilitation befürchtet. Andererseits wird bei zu starker Konzentration auf pädagogische und arbeitstherapeutische Aspekte befürchtet, dass die WfB mangels wirtschaftlicher Orientierung nicht mehr die erforderliche Menge an Echtarbeitsplätzen erhalten können. Damit hätten sie sich letztendlich ihrer Grundlage für die Umsetzung des integrativen Auftrages selbst beraubt. Der allgemeine Konsens besteht darin, dass produktive Arbeit in den WfB notwendig und wünschenswert ist und eine rein therapeutische Einrichtung keine Alternative ist⁵⁰.

Die Diskussion, wie breit der Rehabilitationsauftrag in Richtung Wirtschaftsorientierung ausgelegt werden soll und darf, wird auch in näherer Zukunft erhalten bleiben. Diese Debatte ist wesentlich für die innere Einstellung des Managements und des Personals und prägt maßgeblich den Auftritt

⁴⁹ Zink, Klaus J. und Hans-Joachim Schubert (1994): Zum Qualitätsverständnis in Werkstätten für Behinderte. In: Zink, Klaus J. und Hans-Joachim Schubert (Hrsg.): Werkstätten für Behinderte im Wandel. Berlin: Luchterhand, S. 52

⁵⁰ Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1990): Mitwirkung Behindertener in Werkstätten für Behinderte. Bonn, S. 131

der WfB am Markt über Öffentlichkeitsarbeit, Akquisition etc. Die Einführung einer geeigneten Werkstattphilosophie in den Werkstattalltag setzt eine interne ehrliche Auseinandersetzung voraus, damit die Philosophie geschlossen nach außen getragen werden kann.

Angebotsstruktur

Grundsätzlich wird die Branchen- und Produktwahl von WfB von der Leistungsstruktur der Mitarbeiter mit Behinderungen und den konzeptionellen Zielen bestimmt.

Die Werkstättenverordnung schreibt nur Mindest- und Maximalarbeitszeiten vor, aber keine Arbeitszeitmodelle. Allerdings setzt die Organisation der Betreuung Grenzen für die flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Die Arbeitszeitmodelle müssen auch immer eine qualitativ gute Betreuung gewährleisten. Für die Werkstätten liegen weitere Restriktionen in der Mobilität, Arbeitszeitgestaltung und den kognitiven und sozialen Kapazitäten der Mitarbeiter mit Behinderungen.

Die Dienstleistungserbringung vor Ort durch die Mitarbeiter mit Behinderungen stellt zum einen die WfB vor ein Transport- und Logistikproblem. Der kundenorientierten, bedarfsgerechten Erbringung von Dienstleistungen vor Ort stehen aufgrund der festen Arbeitszeiten begrenzte flexible Abrufmöglichkeiten der Mitarbeiter mit Behinderungen entgegen. Die Mitarbeiter können sich aufgrund der eingeschränkten sozialen und kognitiven Kapazitäten nur begrenzt auf verschiedene soziale Milieus einstellen. Hier liegt die Herausforderung im Management von WfB, passende Kunden auszuwählen und zu gewinnen. Mittlerweile setzen viele WfB Integrationsgruppen, z. B. für bürounterstützende Tätigkeiten oder Garten- und Landschaftspflege, erfolgreich vor Ort ein.

Die Anforderungen des Marktes an WfB bezüglich Qualität und Flexibilität steigen und bringen WfB an die Grenzen, die ihnen aufgrund des Rehabilitationsauftrages gesetzt sind. Flexibilität ist mit starren Arbeitszeiten und geringerer Belastbarkeit der Mitarbeiter nur begrenzt erreichbar. Denkbar wäre z. B. über Integrationsgruppen oder -firmen auch mehrere Schichten einzu-

führen. Aufgrund des kontinuierlichen Betreuungsbedarfs können Mitarbeiter in der Regel nicht kurzfristig oder zu verschiedenen Zeiten je nach Bedarf abgerufen werden. Die Alterung der Belegschaft der Mitarbeiter führt zur steigenden Nachfrage nach flexiblen Altersteilzeitmodellen und wird die WfB künftig mit der Frage konfrontieren, wie neue Mitarbeiter zu rekrutieren sind. Die fortschreitende Emanzipation der Mitarbeiter lässt die Ansprüche an ihren Arbeitsplatz und ihre Lebensgestaltung mit Freizeit und Teilzeitarbeit steigen. Die Flexibilität einer WfB beruht stark auf der Leistungsbereitschaft und Einsatzfreudigkeit des Personals. Ein leistungsbezogenes Gehalt und entsprechende Qualifizierung könnte die Leistungsbereitschaft steigern.

Die Aufgabenfelder im expandierenden Dienstleistungssektor stehen aufgrund der begrenzten Leistungsfähigkeit und Einsetzbarkeit der behinderten Mitarbeiter nur eingeschränkt den WfB offen. Der Trend geht in Richtung von Komplettlösungen. Interessant ist vor allem der Low-Price-Dienstleistungssektor, in dem allerdings die große Konkurrenz die Akquisition von angemessen bezahlten Aufträgen erschwert. Aufgrund des im Vergleich zur industriellen Produktion verhältnismäßig höheren kognitiven und sozialen Anspruchs sind hier primär die Leistungsträger der WfB gefordert. Der gesetzlich festgesetzte aktuelle Betreuungsschlüssel erschwert die Übernahme anspruchsvollerer Aufgabenfelder, wie z. B. die Arbeit am PC.

Wenn Dienstleistungen vor Ort erbracht werden sollen, ist die WfB mit einem Transport-, Logistik- und Organisationsproblem konfrontiert. Da die Mitarbeiter in der Regel keinen Führerschein haben, muss die Organisation der Betreuung von WfB-Mitarbeitern auf schwankenden Bedarf entsprechend flexibel reagieren. Die Erbringung von Dienstleistungen vor Ort ist betreuungsintensiv und erfordert die Auswahl der richtigen Kunden bzw. des passenden Milieus. Im Zweifelsfall empfiehlt es sich, über Pilotprojekte neue Aufgabenfelder auszuprobieren und bedarfsgerecht einzugrenzen.

Haushaltsbezogene Dienstleistungen wurden als das zukunftsreichste Marktsegment für die WfB eingeschätzt. Besonders gute Chancen für WfB liegen nach Experteneinschätzung im Kantinenbetrieb, Catering für Indust-

riebetriebe, Gaststätten- und Hotelgewerbe und der Wäscherei für Institutionen, wie Krankenhäuser oder Alten- und Pflegeheime. Der Vorteil der haushaltsbezogenen Dienstleistungen liegt u. a. darin, dass die WfB ihre eigene Infrastruktur nutzen können. Für den Kantinenbetrieb oder das Catering von Industriebetrieben können die WfB ihre hauseigene Kantine für externe Besucher öffnen oder die eigene Küche für den Catering-Service kochen lassen.

Die Strategie, die Mitarbeiter für den hauswirtschaftlichen Eigenbedarf einzusetzen und den Überschuss in der Region zu verkaufen, ist schon erfolgreich erprobt. Diese arbeitspädagogisch sehr sinnvolle Strategie hat sich bereits für die Aufgabenfelder Gärtnerei, Einkauf von Lebensmitteln, Schneiderei, Wäscherei und Geschenkservice bewährt. Gebäude- und Straßenreinigung, die Pflege von Hydrokulturen in Unternehmen und auch der Betrieb von Lebensmittelläden oder eines Kiosks ist wegen des erhöhten Anspruchs an die sozialen Kompetenzen insbesondere für Integrationsgruppen von WfB interessant.

In der Garten- und Landschaftspflege existieren viele positiv zu bewertende Möglichkeiten für WfB. Sehr positiv wird in diesem Zusammenhang vom Einsatz der „Grünen Gruppen“ gesprochen, die Landschafts-, Friedhofs- und Parkpflege z. B. für die Kommunen, Unternehmen oder private Auftraggeber betreiben. Die Landschafts- und Parkpflege ist positiv in zweierlei Hinsicht: das Arbeiten an der frischen Luft ist gesundheitsförderlich und wirkt sich außerdem durch den alltäglichen Kontakt und eventuelles Presseecho positiv auf die Integration behinderter Menschen in die Gesellschaft aus. Auch die ökologische Landwirtschaft bietet Perspektiven, nicht zuletzt im Hinblick auf die aktuellen Lebensmittelskandale in der industriellen Landwirtschaft.

Verpackung und Versand werden voraussichtlich auch zukünftig ein Aufgabenfeld für WfB sein. Der aktuelle Boom im E-Commerce eröffnet für WfB Potenziale im Bereich der Auftragsabwicklung (Entgegennahme, Ausführung, Versand). Die positiven Erfahrungen mit dem Einsatz von Computern

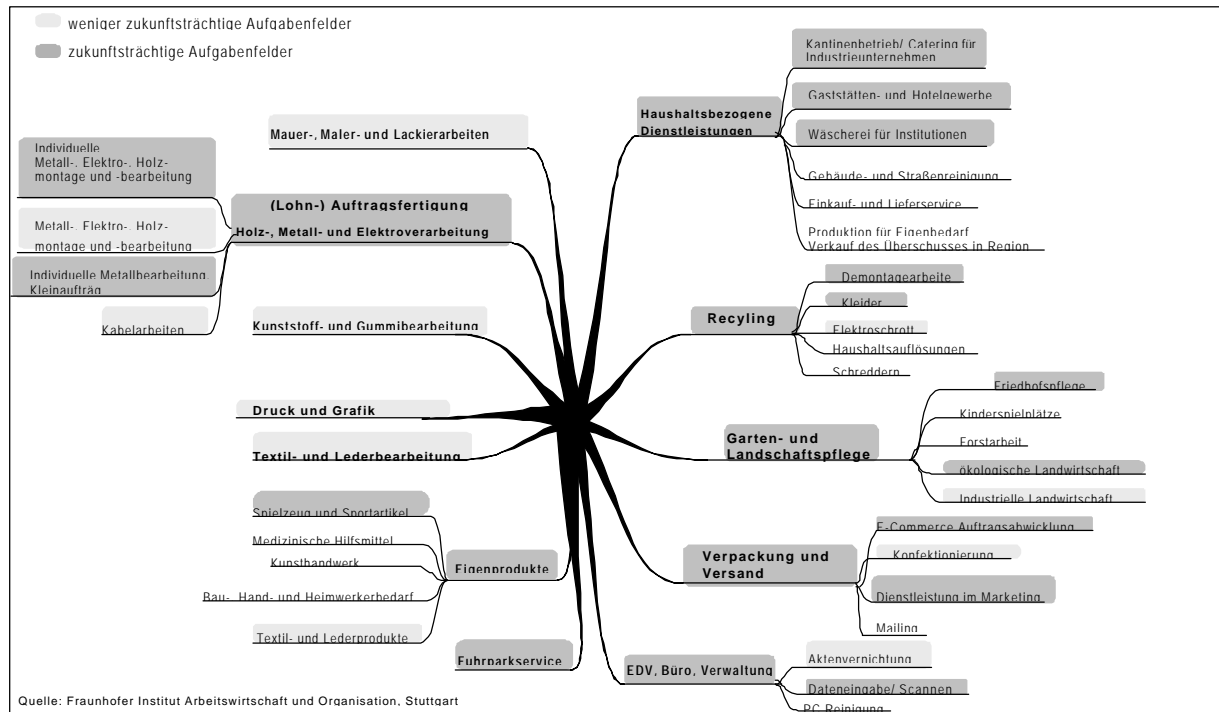
und entsprechender Software im Arbeitstrainingsbereich⁵¹ könnten aber darauf schließen lassen, dass sich zukünftig die Nutzeroberflächen der Software für die Entgegennahme von Aufträgen so weit vereinfachen lassen, dass diese Aufgabe für mehr Mitarbeiter durchführbar ist. Dienstleistungen von WfB im Marketing, z. B. mit Mailing-Aktionen, werden auch zukünftig nachgefragt werden. Gleiches gilt für Sonderfertigungen im Konfektionierungsbereich, die maschinell nur unwirtschaftlich zu bewältigen sind, wie z. B. Kurzzeit-Aktionen in der Weihnachtszeit (Einfüllen von Seifen in Weihnachtsverpackungen). Eine weitere Nische im Konfektionierungsbereich sind aufwendige Verpackungsarbeiten, wie z. B. das Verpacken von Schrauben.

Auch Eigenprodukte werden zukünftig erfolgreich am Markt platziert werden können, wenn diese marktkonform sind. Daher bedarf es bei immer härter umkämpften Märkten guter Marktanalysen, moderner z. B. designer Produkte, einer zielgerichteten Marketingstrategie und einer gut funktionierenden Vertriebsstruktur. Nicht zu unterschätzen ist, dass ein erfolgreiches Eigenprodukt als nützliches Instrument für das Marketing bei weiteren Eigenprodukten oder der Imagepflege genutzt werden kann. Erfolgreiche Eigenprodukte können unter dem eigenen oder einem „neutralen“ Markennamen angemeldet und vertrieben werden. Bezüglich der Innovationsfähigkeit und des Potenzials von WfB Investitionskapital, z. B. für die Entwicklung von Eigenprodukten zu erwirtschaften, hängt auch in Zukunft viel von den gesetzlichen Rahmenbedingungen und dem Geschick des Managements ab.

In der folgenden Abbildung wird aufgezeigt, in welchen Bereichen die Werkstatt-Experten des Workshops zur Entwicklung von Zukunftsszenarien zukunfts- bzw. weniger zukunftssträchtige Arbeitsfelder sehen.

⁵¹ Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (1998): Neue Technologien für Werkstätten für Behinderte. Multimedia-Lernprogramm zur Unterstützung des Arbeitstrainingsbereiches

Abbildung 31: Zukunftsträchtigkeit der Arbeitsfelder der Werkstätten



13.4 Mikrostrukturelle Einflussfaktoren

Die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Arbeitsfelder von WfB gehen auf die Arbeitsweise des Managements zurück. Insbesondere die Aufgabenfelder PR/Marketing/Vertrieb, Qualitätsmanagement/Zertifizierung, Kooperation mit anderen WfB und Umgang mit den Mitarbeitern, d. h. internen Kunden stehen hier im Fokus:

Management

Das Management einer WfB muss sich genauso wie andere Unternehmer auch den Herausforderungen der heutigen Wettbewerbsumwelt wie Globalisierung, Lohnkostendruck, Standortdiskussionen, Arbeitsplatzexport, Qualitätsmanagement/Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. und Flexibilität stellen. Die Frage, wie auch zukünftig im ausreichenden Umfang einfach zu bewältigende, klar strukturierte und dennoch akzeptabel finanzierte Aufgabenfelder für WfB akquiriert werden können, ist eine Herausforderung an die Findigkeit, Flexibilität und Kreativität des Managements. Erschwerend kommt die geringe Finanzautonomie hinzu. Alle komplexeren Arbeitsfelder, die einen hohen Betreuungsschlüssel erfordern, sind einerseits aufgrund des bestehenden Betreuungsschlüssels schwieriger zu bearbeiten, andererseits würde aber auch ein hoher Betreuungsschlüssel die Bearbeitung schwieriger Aufgabenfelder ermöglichen und das Akquisitionspotenzial vergrößern.

Zentrale Probleme von WfB und damit auch Herausforderungen für das Management sind daher die Auftragsbeschaffung als Arbeitsgrundlage für die berufliche Rehabilitation von schwerstbehinderten Menschen und die Verbesserung der wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit der WfB, um so den Chancen und Risiken der Marktveränderungen begegnen zu können.

Das Management von WfB ist in der Entscheidungs- und Handlungsfreiheit oft von übergeordneten Stellen wie den Kostenträgern, dem Elternbeirat, Aufsichtsbeirat u. Ä. abhängig. Wirtschaftliche Aufgaben werden von Entscheidungsträgern oftmals kurzfristiger, ungeplanter und weniger strukturiert wahrgenommen als rehabilitationsbezogene Aufgaben. Eine marktbezogene Planung steht noch nicht bei allen WfB im Vordergrund, da sich betriebs-

wirtschaftliches Denken und Unternehmergeist noch nicht allgemein durchgesetzt haben. Das Management muss davon überzeugt sein, dass marktorientiertes Verhalten zu ökonomisch besseren Ergebnissen führt, was letztendlich auch den Mitarbeitern mit Behinderungen durch höhere Entgeltzahlungen und abwechslungsreichere Arbeitsabläufe zugute kommen kann. Eine Mehrbranchenorientierung, eine hohe Kundenzahl und wechselnde Betreuungssituationen zwingen das Management zu systematischer Unternehmensplanung.⁵²

Das Management von WfB muss sich der Herausforderung stellen, eine „doppelte“ Strategie gegenüber den externen Kunden und den internen Kunden fahren zu müssen. Nach außen verhält man sich wie ein Industrieunternehmen, nach innen steht der Förderauftrag im Vordergrund.

Das knappe Budget schließt im Allgemeinen, je nach individueller finanzieller Lage der WfB, eine aufwendige Werbeaktivität aus. Nicht selten fehlen selbst Prospekte und Kataloge von WfB. Der geringe Bekanntheitsgrad von WfB und das schlechte Organisations- und Produktimage verlangen aber eine offensivere Kommunikationspolitik und professionelles Marketing.⁵³ Die zeit- und personalintensive Kundenpflege der einzelnen WfB sollte durch effiziente PR-Instrumente ergänzt werden (siehe Anhang 1).

Die Position am Markt lässt sich durch Qualitätsmanagement und eine Zertifizierung verbessern, denn potenzielle Auftraggeber vergeben kaum mehr ausschließlich aus sozialem Engagement oder aufgrund der Anrechenbarkeit der Ausgleichsabgabe Aufträge an WfB. Vielmehr müssen sich WfB, wie jedes andere Unternehmen auch, hinsichtlich Zuverlässigkeit, Termintreue, Flexibilität, Qualität, Angeboten von Komplett- bzw. Problemlösungen vor ihren (potenziellen) Auftraggebern beweisen. Ein zentrales Element der Kundenorientierung ist ein vielseitiges Angebot, die Bereitschaft in neue Branchen einzusteigen und Flexibilität. Die Qualifizierung des Personals und

⁵² Arnold, Ulli: Entwicklung einer Marketing-Konzeption für Werkstätten für Behinderte; Herausgeber: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn, 1990, S. 11

⁵³ ebenda, S. 21

der Mitarbeiter sollte im Rahmen eines Qualitätsmanagements geplant und durchgeführt werden, anstelle von unstrukturierter Fortbildung und „Ad-hoc-Lösungen.“

Entscheidend für die Entwicklung der Werkstätten ist somit die Frage, in wieweit die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse beim Management zunehmen und somit effizientere und aufgrund von Marktverhältnissen notwendige Strukturen in den WfB implementiert werden.

Betriebsgröße

Die Betriebsgröße und die Mitarbeiterstruktur nach Arten der Behinderung ist durch die Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter mit Behinderungen vorgegeben und insofern durch die WfB nicht frei wählbar. Die Gestaltungsspielräume des Managements bestehen lediglich darin, Zweigstellen oder Filialbetriebe einzurichten und die Ermessensspielräume bzgl. der Mitarbeiter bei der Aufnahme in die WfB (Zuordnung des Tätigkeitsfeldes) und der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt zu nutzen. Eine WfB hat demnach nur mit Hilfe von Kooperationen die Möglichkeit, die Betriebsgröße dem Markt anzupassen. Eine marktangepasste Betriebsgröße ist aber insbesondere hinsichtlich der Kostenstruktur und den Kapazitäten für die Mengen- und Qualitätspolitik ein wesentlicher Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings nimmt ab einer bestimmten Betriebsgröße die Produktivität, d. h. das Jahresergebnis pro behinderten Mitarbeiter ab.⁵⁴

Kooperationen

Kooperationen zwischen WfB bergen oft noch ungenutzte Chancen zur Verbesserung der angespannten ökonomischen Lage vieler WfB. Insbesondere die ohnehin meist problematischen Bereiche Public Relations, Marketing, Vertrieb, Einkauf, Qualifizierung, Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bieten für Kooperationen erhebliches Potenzial. Die Größe der meisten WfB wird zukünftig nicht reichen, um sich erfolg-

⁵⁴ Arnold, Ulli: Entwicklung einer Marketing-Konzeption für Werkstätten für Behinderte; Herausgeber: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn, 1990, S. 11

reich am Markt behaupten zu können. Die flächendeckende Präsenz von WfB in Deutschland könnte als Marktvorteil beispielsweise für die Umsetzung von Franchise-Konzepten genutzt werden.

Personalstruktur

Der steigende ökonomische Druck auf die WfB erhöht die Ansprüche an die Qualifikation, Flexibilität und Leistungsbereitschaft des Personals. Die Weiterbildung und Qualifizierung werden in den WfB immer wichtiger. Für WfB bestätigt sich wie für andere Unternehmen auch die These der Delphi-Befragung aus dem Jahr 1998, dass zukünftig die Bedeutung und damit auch die Anforderungen an das Personal wachsen werden⁵⁵. Das Fachpersonal in den WfB muss über Qualifizierung auf den Wandel des Marktes vorbereitet werden, damit die Praxisnähe erhalten bleibt und so flexibel wie möglich auf die sich wandelnden Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagiert werden kann. Nach wie vor fehlen in vielen WfB qualifizierte Kräfte insbesondere im kaufmännischen Bereich.

Das in vielen WfB noch vorhandene am BAT orientierte Entlohnungssystem bietet kaum finanzielle Anreize, um die Leistungsbereitschaft des Personals zu erhöhen. Hier wird sich ein grundsätzlicher Wandel vollziehen müssen, damit den Werkstätten eine ausreichende Leistungsfähigkeit für das Agieren am Markt zur Verfügung steht.

Mitarbeiterstruktur

Die zukünftige Entwicklung der Mitarbeiterstruktur in WfB nach der Art der Behinderung, der Altersstruktur, dem Geschlecht etc. hängt insbesondere von dem Wandel der Behindertenstruktur in Deutschland, der Integrationspolitik für Schwerstbehinderte und der Alterung der Belegschaft ab. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, wie stark sich das Modell der Integrationsfirmen durchsetzen wird. Falls sich das Modell der Integrationsfirmen zukünftig

⁵⁵ Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.) (1998): DELPHI '98 Umfrage. Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik. Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. Karlsruhe: ISI, S. 13

tig durchsetzen sollte, werden in den WfB vorrangig schwerst-mehrfach behinderte Menschen bleiben, die anspruchsvollere Aufgaben nicht übernehmen können. Momentan besteht nicht bei allen Mitarbeitern mit Behinderungen ein Integrationswunsch in den ersten Arbeitsmarkt, da psychologisch der Sprung von der geschützten Werkstatt in den ersten Arbeitsmarkt recht groß ist und dort andere Erwartungen und Mentalitäten vorherrschen. Die Verbreitung von Integrationsfirmen verläuft, wahrscheinlich nicht zuletzt wegen des vergleichsweise stärkeren ökonomischen Drucks, eher schleppend.

13.5 Zukunftsszenarien

Abschließend werden zwei Szenarien dargestellt, die bewusst extrem konträre Entwicklungstrends von Werkstätten beschreiben, um die verschiedenen Perspektiven sowohl als Positiv- als auch als Negativbeispiel wiederzugeben.

Positiv-Szenario

Der sich aufgrund von demographischem Wandel, Globalisierung, technischer Entwicklung und Tertiarisierung wandelnde Markt eröffnet neue Chancen für die WfB. Aufgrund des demographisch bedingten Arbeitskräftemangels, organisatorischen und logistischen Problemen bei der Auslagerung der Produktion in Billiglohnländer nutzen Unternehmen verstärkt die Kapazitäten der WfB. Der Gesetzgeber reagiert auf die veränderten Marktbedingungen, verbessert die Finanzautonomie der WfB, erweitert die Stellenpläne und Betreuungsschlüssel, um verstärkt zum unternehmerischen Handeln zu motivieren. Fachkräfte für die Akquisition, Marketing, Einkauf und Vertrieb werden eingestellt. Die WfB bieten aufgrund der guten Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten attraktive Berufsbilder, die aufgrund der hohen Ansprüche an die betriebswirtschaftliche und gleichzeitig soziale Kompetenz des Personals in der Gesellschaft geachtet wird. Die Einsatz- und Leistungsbereitschaft in den WfB wird mit einem leistungsbezogenen Gehalt honoriert. Das Management plant entsprechend zu den sich verändernden Marktbedingungen eine strukturierte interne und externe Qualifizierung des Personals und der Mitarbeiter.

Durch das günstigere Betreuungsverhältnis im Arbeitstrainings- und Werkstättenbereich können nun auch komplexere Aufgabenfelder besetzt werden. Die Konkurrenzfähigkeit und Vielfalt der Aufgabenfelder der WfB wächst. Die Abhängigkeit von Großkunden gehört zur Vergangenheit.

Zusätzlich erhöhen WfB ihre Leistungsfähigkeit durch die Zusammenarbeit mit Integrationsfirmen und den Einsatz von schwer vermittelbaren Arbeitskräften auf dem Markt. Durch die Einführung von Schichtarbeitszeit mit Integrationsfirmen sowie den Einsatz von Langzeitarbeitslosen kann die Auslastung der Maschinen verbessert werden und der Ertrag deutlich erhöht werden. Das Investitionsvolumen der WfB für Neuanschaffungen, Produktentwicklungen und offensives Marketing wächst. Beinahe jede WfB ist zertifiziert und setzt Qualitätsmanagement im Werkstättenalltag um. Das Personal engagiert sich mit hoher Leistungsbereitschaft, Flexibilität für die persönlichkeitsförderliche Rehabilitation der Mitarbeiter im Arbeitstrainings- und Werkstättenbereich. Die WfB gestalten die Freizeit- und Betreuungsangebote für ihre Mitarbeiter so individuell und kundenorientiert wie möglich, damit die Mitarbeiter für ihren Einsatz in den Werkstätten adäquat, d. h. nicht nur ausschließlich finanziell, entlohnt werden.

Die verbesserten gesetzlichen Rahmenbedingungen zusammen mit der verhältnismäßig günstigen ökonomischen Stellung am Markt erleichtert es den WfB ihr Angebotsspektrum noch vielfältiger und flexibler zu gestalten. Die immer engere Kooperation zwischen den WfB ebnet den Weg für eine Einigung auf eine gemeinsame Werkstattphilosophie. Die WfB nutzen ihre flächendeckende Präsenz in Deutschland mit einer bundesweiten internetgestützten Kooperation in den Bereichen PR/Marketing/Vertrieb, Verteilung von Spezialwissen und Know-how, Einkauf, Produktentwicklung und Qualifizierung des Personals. Alle WfB können wechselseitig vom jeweiligen Spezialwissen profitieren und sind stets über neueste Entwicklungen informiert.

Mehrere gemeinsame PR- Kampagnen haben das Image von WfB und ihren Bekanntheitsgrad auf dem Markt der freien Wirtschaft, den Kommunen und der Bevölkerung entscheidend verbessern können. Die Akzeptanz in der Be-

völkerung gegenüber schwerstbehinderten Menschen und ihrer Arbeit ist gut. WfB-Produkte und Dienstleistungen werden wegen der bekanntermaßen guten Qualität und der Zuverlässigkeit im Service gerne eingekauft.

Negativ-Szenario

Im Zuge der Globalisierung, technischen Entwicklung und Tertiarisierung schwindet nach und nach der Niedriglohnmarkt sowohl in der industriellen Produktion als auch im Dienstleistungssektor. Es wird für WfB fast unmöglich noch Aufträge in ihren klassischen Aufgabenfeldern (Lohn-) Auftragsfertigung zu akquirieren, zumal der demographische Wandel auch die Mitarbeiterstruktur in den WfB verändert hat. Die Förderung von WfB wurde deutlich verringert. Viele Mitarbeiter sind im Ruhestand, die ehemaligen Leistungsträger der WfB arbeiten in Integrationsfirmen. Die wenigen Aufträge, die im hart umkämpften Niedriglohn-Dienstleistungssektor zu bekommen sind, sind entweder so schlecht bezahlt, dass sich Werkstatteleiter und Geschäftsführung kaum dazu durchringen können, diese Aufträge anzunehmen. Andere Aufträge können nicht angenommen werden, weil sie zu anspruchsvoll für ihre schwerst-mehrfach oder psychisch behinderten Mitarbeiter sind. Dazu schließen sich andere Aufträge von vornherein aus, da sie die Sicherheit oder Gesundheit der Mitarbeiter stark gefährden würde.

Die angespannte ökonomische Lage und das knappe Personal nimmt den WfB fast alle Ressourcen für die Akquisition, Marketing oder die Qualifizierung des Personals. Die Motivation des Personals ist aufgrund der nahezu aussichtslosen Lage bis auf wenige Engagierte sehr niedrig.

Die Verbreitung von Integrationsfirmen hat zwar insgesamt die Akzeptanz von Menschen mit Behinderungen in der Gesellschaft erhöht, aber gleichzeitig die Integration von besonders schwerbehinderten Menschen weiter erschwert. Da die WfB ihre qualifizierten Kräfte an Integrationsfirmen und die Industrie verloren haben, sind sie nicht mehr in der Lage, Produkte und Dienstleistungen termingetreu zu liefern. Der äußerst ungünstige Betreuungsschlüssel in den Werkstätten macht es fast unmöglich, die Qualitätsanforderungen der Auftraggeber zu erfüllen. Der ohnehin niedrige Bekanntheitsgrad von WfB sinkt weiter, ehemalige Stammkunden haben sich wegen

zu geringer Kundenorientierung und Flexibilität längst anderen Unternehmen zugewandt. Die Aufträge aus der Industrie im Bereich der (Lohn-) Auftragsfertigung gehen, abgesehen von kleinen Sonderaufträgen, nahezu gegen Null.

Von staatlicher Seite aus gibt es aufgrund der demographisch bedingten leeren Staatskasse keine Fördermaßnahmen mehr für die Integration von schwerbehinderten Menschen. Die Unterstützungsleistungen aus den verschiedenen Systemen sozialer Sicherung reichen keineswegs mehr aus, um den Arbeitstrainingsbereich und die Werkstättenplätze mitarbeitergerecht zu gestalten. Der Betreuungsschlüssel hat sich erheblich verschlechtert. Die WfB können aufgrund der finanziellen Restriktionen den Mitarbeitern kaum noch eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsumgebung bieten. Die Mitarbeiter in den WfB sind unter diesen Voraussetzungen aufgrund der Schwere und Art ihrer Behinderung nicht mehr in der Lage, ein Mindestmaß an wirtschaftlich verwertbarer Arbeit zu liefern. Flexible Auftragsbearbeitung ist wegen des Personalmangels unmöglich. WfB-Gruppen, die ehemals extern Dienstleistungen erbrachten, sind wegen des zu hohen Transport- und Organisationsaufwandes schon lange abgeschafft bzw. in Integrationseinrichtungen beschäftigt. Zwischen den WfB ist neben dem extremen Konkurrenzdruck ein heftiger ideologischer Streit über die Werkstattphilosophie entbrannt, der jegliche Kooperationsansätze zerstört.

Die WfB können dem ökonomischen Druck nicht mehr standhalten. Der Gesetzgeber reagiert mit einer Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen und enthebt die WfB der Pflicht einen Teil des Umsatzes selbst zu erwirtschaften. WfB entwickeln sich zu mit Tagesförderstätten vergleichbaren tagesstrukturierenden Einrichtungen für schwerst-mehrfach behinderte Menschen. Die Integration von Schwerstbehinderten in die Gesellschaft und den ersten Arbeitsmarkt findet aus den Werkstätten nicht mehr statt.

13.6 Fazit

Globalisierung und neue Technologien führen zu einer Flexibilisierung hinsichtlich Ort und Zeit, die auch vor den Werkstätten nicht halt macht. Diese

muss als Herausforderung gesehen werden, um intelligente Formen der Flexibilisierung für die Mitarbeiter zu finden, da die Menschen mit Behinderungen auch weiterhin klare definierte Strukturen benötigen. Ein anderer Aspekt der Flexibilisierung betrifft die „Durchlässigkeit“ der WfB-Grenzen, um auch die Mitarbeit Ehrenamtlicher im Sinne von Bürgerarbeit zu ermöglichen.

Soziodemographische Veränderungen führen zu einer Veränderung des Profils der Werkstattangehörigen der Zukunft. In der Entwicklung verlässlicher Prognosen besteht ein Handlungsbedarf für die Forschung. Die Alterung der Gesellschaft, die Zunahme von Menschen mit psychischen Erkrankungen und weitere medizinische Möglichkeiten zur Früherkennung potenzieller Behinderungen während einer Schwangerschaft sind einige Perspektiven in diesem Zusammenhang. Verlässliche Prognosen zur Beschreibung dieser Entwicklungen sowie ihrer Auswirkungen fehlen. Diese sind jedoch wichtig, da für WfB bei verändertem Klientel entsprechende Strategien in Bezug auf persönlichkeitsfördernde Arbeitsbeschaffung notwendig sind.

Neue Tätigkeitsfelder von WfB liegen v. a. im Dienstleistungssektor. Einerseits ist ein schleichender Rückgang des Auftragsvolumens aus der Auftragsfertigung zu beobachten, andererseits entstehen neue Tätigkeitsfelder durch zunehmende Ausgliederungen einzelner Produktionsbereiche und -prozesse im gewerblichen Sektor. Dies führt dazu, dass z. B. einfache Bürotätigkeiten, Gebäudemanagement und haushaltsbezogene Dienstleistungen als zukünftige Arbeitsfelder für WfB an Bedeutung gewinnen. Um entsprechende Tätigkeiten durchführen zu können, wird zum einen Qualifizierung im Sinne lebenslangen Lernens wichtiger, zum anderen flächendeckende Kooperationen zwischen einzelnen WfB, damit entsprechende Aufträge überhaupt angenommen werden können.

Ansatzpunkte traditioneller Instrumente des strategischen Marketing beziehen sich auf das Produkt bzw. die Dienstleistung (Angebotsmerkmale und Märkte), die Konditionen des Verkaufs (Preis- und Zahlungsgestaltung), die Distribution (Logistik, Absatzkanäle), und die Kommunikation (v. a. Werbung, Verkaufsförderung). Diese Instrumente erzielen ihre optimale Marke-

ting-Wirkung jedoch nur im Mix aller vier Instrumente zusammen. Sowohl einzeln als auch im Mix kommen sie in WfB insgesamt jedoch nur wenig zum Einsatz. Marketing geht häufig über „persönliche Kontakte“ und den „Tag der offenen Tür“ nicht hinaus.

Zukünftig wird auch das Marketing im Hinblick auf den Kunden Mensch mit Behinderungen immer relevanter, da politische Entwicklungen (Regionalisierung, Einführung persönlicher Budgets, etc.) in diese Richtung tendieren und insbesondere in Ballungsgebieten zu einem Wettbewerb auch um den Menschen mit Behinderungen führen wird.

Moderne Kommunikationsmedien, insbesondere die Nutzung des Internets verändern den Charakter der Geschäftsbeziehungen und eröffnen viele Möglichkeiten in Bezug auf Information über die Einrichtung und ihre Produkte sowie den Direktvertrieb. Bei der gegenwärtigen Internetnutzung von WfB spielt der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen so gut wie keine Rolle. Formen des elektronischen Direktvertriebs gewinnen jedoch generell zunehmend an Bedeutung. Durch E-Commerce besteht die Chance, benachteiligten (z. B. ländlichen) Einrichtungen Zugang zu großen Märkten zu verschaffen. Dies kann nicht nur zu deutlichen Umsatzsteigerungen sondern auch zur Verbesserung der Öffentlichkeitswirksamkeit führen.

Die Verbreitung virtueller Portale für regionale Marktplätze greift zurzeit dramatisch um sich. Für WfB besteht die Notwendigkeit, sich dabei einzuklinken. Entsprechende Angebote dazu bestehen.

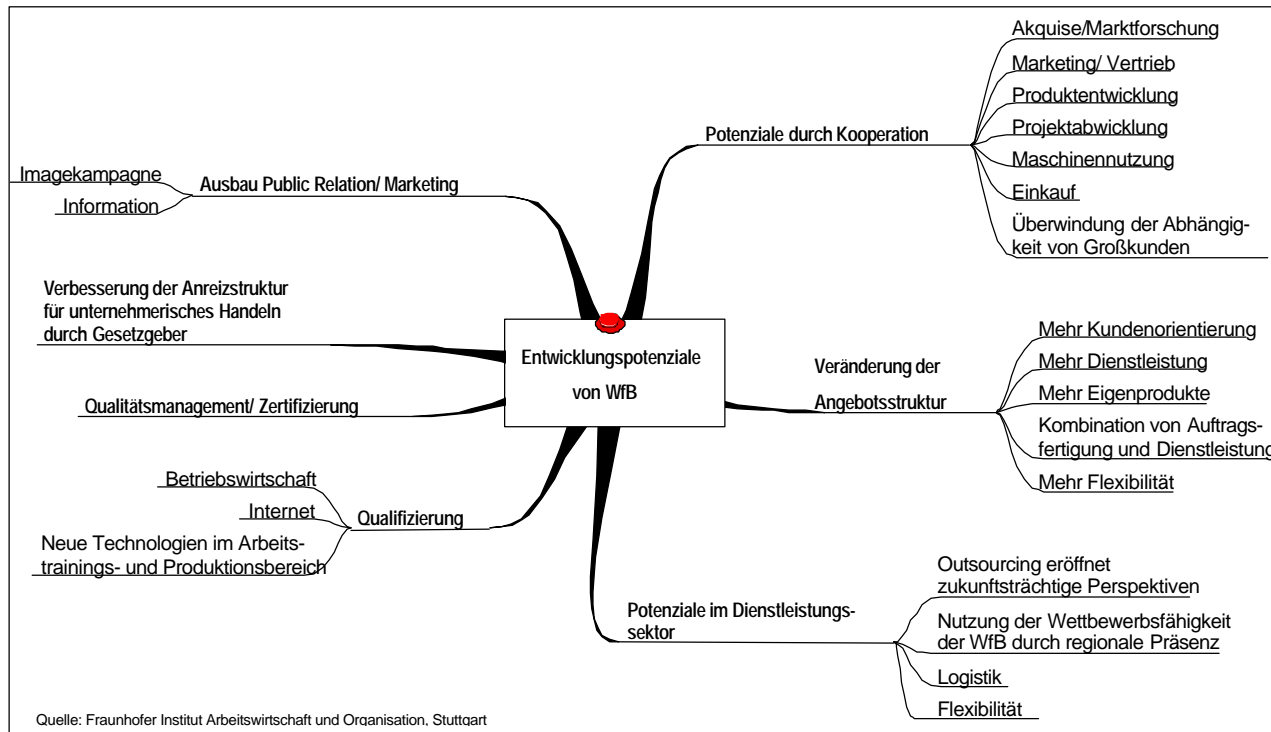
Hier besteht eine sehr große Nachfrage an Kooperation. Seitens eines Marktplatzes besteht hier schon das Angebot zu einer bundesweiten Kooperation mit WfB. Die technischen Voraussetzungen dafür sind gegeben.

Benchmarking ist ein wichtiges Instrument zur betriebswirtschaftlichen Steuerung der WfB. Die Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten in Hessen und die Bank für Sozialwirtschaft (BFS) haben ein Benchmarking-Vorhaben entwickelt, welches Werkstätten bundesweit anbietet, sich hinsichtlich ihrer finanziellen Ergebnisse zu vergleichen. Bislang haben insgesamt ca. 120 WfB die Voraussetzungen für ihre Teilnahme am Benchmar-

king geschaffen. Ein Problem für WfB besteht darin, dass häufig intern Kostendaten nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen. D. h., bevor Vergleiche mit Externen angestellt werden können, ist es häufig zunächst notwendig, intern eine entsprechende Datenbasis zu schaffen. Deutlich wurde auch, dass sich durch ein Benchmarking der finanziellen Ergebnisse nur die Spitze des „Eisberges“ in der WfB abbilden lässt. Dahinterstehende Prozesse und z. B. die Unternehmenskultur lassen sich mit dem gewählten Vorgehen nicht erfassen. Wichtig ist es, dass die Ergebnisse aus Benchmarking-Untersuchungen intern auch Verwendung finden

In Abbildung 32 werden die Entwicklungspotenziale von Werkstätten nochmals zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 32: Entwicklungspotenziale für Werkstätten



14. Resümee

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse lassen darauf schließen, dass den Werkstätten die Arbeit in Zukunft nicht ausgehen wird, wenn sie bereit sind, die Zukunft aktiv mitzugestalten und die zunehmende Globalisierung und Technisierung als Herausforderung zu sehen und die damit verbundene Chance auf neue Absatzmärkte nutzen. Es gibt mittlerweile viele gute Beispiele, in denen Werkstätten kreative Auftragsbeschaffungsmaßnahmen und Produktionsabläufe sowie alternative Vertriebsmöglichkeiten eingeführt haben.

Die von uns durchgeführte Outsourcingbefragung bestätigte den Trend, dass auch weiterhin Ausgliederungen einzelner Tätigkeiten und Produktionsprozesse von öffentlichen und privaten Unternehmen stattfinden werden. Insbesondere die zunehmende Tertiarisierung führt zu Auslagerungen von Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich. Arbeit ist demzufolge genügend vorhanden. Damit die Werkstätten von diesen Potenzialen einen Teil abbekommen, sind auf der einen Seite intelligente marktorientierte Lösungen gefragt, auf der anderen Seite muss aber auch das Bewusstsein in der Öffentlichkeit und bei den Marktteilnehmern über die Leistungsfähigkeit von Werkstätten geschaffen werden. Das seit Jahrzehnten überwiegend schlechte Image der Werkstattprodukte sollte unbedingt durch eine breit angelegte und langfristige PR-Kampagne verbessert werden. Nur so kann eine Akzeptanz der umfassenden Werkstattarbeit sowohl bei Wirtschaftspartnern als auch in der Öffentlichkeit erreicht werden. Ohne Eigeninitiative wird sich jedoch das Renommee der Werkstätten in der Gesellschaft nicht verändern.

Die WfB werden auch zukünftig in dem Spannungsfeld verschiedener externer Einflüsse den Auftrag zur beruflichen Rehabilitation mit dem Auftrag zur Erstellung von verwertbaren Produkten und Dienstleistungen verbinden müssen. Bei diesen Problemen dürfen die Werkstätten aber nicht alleingelassen werden. Sie benötigen die Unterstützung der Gesellschaft, aber auch die der Kostenträger. Der Hinweis auf leere Staatskassen kann kein Argument dafür sein, die WfB in bessere Tagesförderstätten umzuwandeln, sollte ihnen die Arbeit ausgehen. Für die Menschen mit Behinderungen wird eine sinn-

volle und vor allem auch verwertbare Arbeit in der Prioritätenskala höher eingeschätzt als bei den übrigen Gesellschaftsmitgliedern.

Wir sehen für die Zukunft vier Bereiche, die für Werkstätten von entscheidender Bedeutung sein werden:

- Kundengruppen
- Werkstattorganisation
- Arbeitsfelder
- gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen

Die Werkstätten haben im Prinzip drei unterschiedliche Kundengruppen gleichzeitig zu bedienen, wodurch sie sich von normalen Wirtschaftsunternehmen unterscheiden. Die wichtigste Gruppe ist die der Mitarbeiter mit Behinderungen, denen ein Umfeld zu schaffen ist, in dem sie arbeiten, soziale Kontakte knüpfen und integriert werden können. Die zweite Gruppe setzt sich aus den privaten und öffentlichen Unternehmen sowie den privaten Haushalten als Abnehmer der Produkte und Dienstleistungen zusammen. Schließlich sind auch die Kostenträger bzw. letztendlich die Steuerzahler als Kundengruppe zu nennen, die die WfB mit konkreten Aufgaben betrauen.

Werkstätten werden trotz ihrer Anstrengungen auf dem Markt jedoch auch zukünftig keine reinen Wirtschaftsbetriebe sein, unabhängig davon, ob sie sich als Dienstleistungs-, Industrie- oder Sozialbetrieb verstehen. Die wichtigste Aufgabe der Werkstätten wird weiterhin die Rehabilitation der Mitarbeiter als Kern der Unternehmensphilosophie bleiben. Dies sollte aber kein Kriterium dafür sein, nicht ökonomisch zu handeln.

Wegen der besonderen Aufgaben einer Werkstatt lassen sich deren Leistungen nicht durch einfache Kostenrechnungsmodelle auf eine Gewinn- und Verlustrechnung reduzieren. Sie benötigen eine Kosten-Nutzen-Rechnung, die verdeutlicht, dass sie auf der einen Seite zwar Kosten verursachen, aber auf der anderen Seite für die Gesellschaft auch einen zusätzlichen sozialen Nutzen erzeugen, der sich auch in Kostenersparnissen an anderer Stelle niederschlägt. Auch Wirtschaftsunternehmen beschränken ihre Berichterstat-

tung längst nicht mehr auf die Darstellung von Bilanzzahlen, sie veröffentlichen Sozial- und Umweltbilanzen und auch Berichte zu Erfolgen auf dem Feld der Gleichstellung von Frauen und Männern.

In Zukunft wird es eine stärkere Ausdifferenzierung dahingehend geben, dass Werkstätten zu Dienstleistern in einer „Rehabilitationswertschöpfungskette“ werden, die zusätzliche Aufgaben übernehmen können. Zudem werden Werkstätten stärker als bisher auch Elemente von Integrationsbetrieben unter ihrem Dach vereinigen. Wie in Kapitel 13 schon dargestellt, wird sich die Struktur der Mitarbeiter in den nächsten zehn bis 20 Jahren spürbar verändern. Die alternde Gesellschaft sowie die Zunahme von psychischen Erkrankungen werden zu einer neuen Zielgruppenzusammensetzung in den Werkstätten führen. Allerdings fehlen hierzu noch vertiefende Analysen, um konkretere Angaben machen zu können.

Wir sehen die Werkstatt der Zukunft als Teil eines Gesamtrehabilitationssystems, der klassische Werkstattcharakter wird teilweise aufgehoben werden, die Mitarbeiterstruktur wird noch differenzierter. Die Zusammenarbeit mit anderen Rehabilitationseinrichtungen wird zunehmen. Hierauf werden nicht zuletzt die Kostenträger hinwirken. Auch im Rehabilitationsbereich werden in Zukunft verstärkte regionale Vernetzungen und Kooperationen an Bedeutung gewinnen. Die Werkstätten müssen sich aktiv in diese Netze einbringen und dabei ihr besonderes Know-how „vermarkten“. In diesem Zusammenhang ist die Qualifikation der Mitarbeiter und des Personals sehr wichtig, um mit den zukünftigen Herausforderungen Schritt zu halten. Allerdings ist es dabei unumgänglich, dass die Werkstätten zur Umsetzung dieser Weiterbildungsaktivitäten auch die notwendigen Mittel bereitgestellt bekommen. Es wird zukünftig vor allem darauf ankommen, intelligente Konzepte für das arbeitsplatznahe Lernen zu entwickeln, diese praktisch umzusetzen und den Erfolg zu kontrollieren.

Eine zentrale Voraussetzung für einen langfristigen Erfolg von Werkstätten in ihrer Teilfunktion als Wirtschaftsunternehmen sehen wir in einer stärkeren Kooperation. Einzelkämpfer werden – von Ausnahmen abgesehen – in einem zunehmend vernetzten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld

kaum eine Chance haben. In ihrer Gesamtheit mit rd. 2.000 Standorten in der gesamten Bundesrepublik haben die WfB einen enormen Wettbewerbsvorteil, den sie sich zu Nutzen machen müssen.

Wie schon erwähnt wurde, sind wir der Ansicht, dass den Werkstätten auch zukünftig die Arbeit (rehabilitative, auf dem Markt verwertbare Arbeit) nicht ausgehen wird, wenn die Werkstätten bereit sind, die Zukunft aktiv mitzugestalten. Daher besteht die Aufgabe darin, zu analysieren, welche Chancen, Möglichkeiten und Potenziale durch gesellschaftlichen Wandel, Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung, zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen, die steigende Zahl von Single-Haushalten – um nur einige Punkte zu nennen – für die Werkstätten entstehen und hier solche Felder zu besetzen, die den besonderen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden. Diese Entwicklungen haben eine steigende Nachfrage nach personen- und haushaltsbezogenen Dienstleistungen zur Folge. Trotz aller Deregulierungstendenzen im Zuge der Globalisierung sind insbesondere im Umweltschutz auch gegenläufige Entwicklungen zu beobachten. In diesem Bereich, wie das Beispiel der Verwertung von Elektroschrott in Kooperation zeigt, könnten durch das flächendeckende Netz noch weitere Aufgabengebiete für die Werkstätten entstehen.

Die Erschließung neuer Arbeitsfelder bedingt aber Investitionen in die Produktionstechnik, das Humankapital, Analysen zur Marktentwicklung sowie in Absatz und Vertrieb. Neue Arbeit und Investitionen sind untrennbar miteinander verbunden. Wirtschaftsunternehmen investieren Teile ihres Gewinns in Forschung und Entwicklung, Marketing, den Aufbau neuer Vertriebskanäle etc., Existenzgründer erhalten so genanntes Risikokapital. Werkstätten dagegen müssen häufig ihre Investitionsplanungen den Aufsichtsratsgremien ausführlich darlegen. Aufgrund bürokratischer Hemmnisse und längerer Bewilligungszeiten werden teilweise notwendige kurzfristige Investitionen verzögert. Die Werkstätten müssen größere Kompetenzen zur Mittelverwendung erhalten, allerdings dürfen Zukunftsinvestitionen auf keinen Fall zu Lasten der sowieso schon geringen Arbeitsentgelte der Mitarbeiter führen. Diesem Problem könnte man entgegenwirken, in dem bspw. von den Kostenträgern und/oder anderen staatlichen Institutionen ein Fonds mit

sozialem Risikokapital aufgelegt würde, um dessen Mittel sich die Werkstätten in einem Ideenwettbewerb bewerben könnten. Festzuhalten ist, dass die WfB bei ihren notwendigen Zukunftsinvestitionen Unterstützung brauchen.

Wenn die Werkstätten in Zukunft flexibler, wirtschaftlicher und marktnäher agieren wollen, benötigen sie zum einen finanzielle Hilfen bei der Qualifikation der Mitarbeiter, zum anderen muss Investitionskapital bereitgestellt werden. Für die Verwendung dieses Kapitals ist eine Deregulierung zur Erhöhung der Entscheidungskompetenzen der Geschäftsleitungen notwendig. Hierbei handelt es sich sicherlich um die schwierigste Aufgabe, da sie im Gegensatz zu organisatorischen Aufgaben extern von Dritten abhängig ist. Die zentralen administrativen bzw. rechtlichen Hemmnisse aus unserer Sicht werden anschließend bei der Auflistung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse im Einzelnen aufgeführt. Generell kann konstatiert werden, dass zwar die Rahmenbedingungen verbessert werden müssen, die Werkstätten jedoch gleichzeitig auch Zukunftskonzepte entwerfen müssen, die deutlich machen, dass sie die Möglichkeit haben, neue Arbeit zu akquirieren.

Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei den Werkstätten um eine sehr heterogene Gruppe handelt, können keine allgemeingültigen Maßnahmenkataloge zur Verbesserung der Akquisition von Auftragsfertigungsarbeiten bzw. der Einführung marktkonformer Dienstleistungen oder Eigenprodukte erstellt werden. Die Werkstätten müssen individuell in Abhängigkeit ihres Klientels, ihres wirtschaftlichen Umfeldes und ihrer Kernkompetenzen Möglichkeiten für eine verbesserte Auftragslage schaffen.

Im Anschluss werden die wichtigsten Ergebnisse des Forschungsprojektes zusammenfassend dargestellt. Zur Umsetzung einiger wesentlicher Indikatoren zur Verbesserung der Arbeitsbeschaffung für Werkstätten wird in Kapitel 15 ein Vorschlag zur Implementierung dieser Maßnahmen entwickelt.

- Als eine der wichtigsten Einflussfaktoren ist die sogenannte **Werkstattphilosophie** zu nennen. Werkstätten mit genügend Arbeit sehen sich eher als Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen, WfB mit Problemen bei der Arbeitsbeschaffung verstehen sich mehr als sozialer Betrieb bzw. als Rehabilitationseinrichtung.

- Aus den Fallstudien und Expertengesprächen wurde deutlich, dass die Werkstätten ein großes **Imageproblem** haben. Dabei muss allerdings zwischen WfB-Kunden und Nichtkunden differenziert werden. Während Kunden das Leistungspotenzial der Werkstätten schätzen, ist bei Nichtkunden und der Öffentlichkeit weiterhin das Image von „beschützenden Werkstätten als Bastelstuben“ verbreitet. Zudem verdeutlichte die Outsourcingbefragung, dass rund 80 % der Unternehmen, die bisher nicht mit WfB zusammengearbeitet haben, die Leistungsfähigkeit und das Produkt- und Dienstleistungsangebot nicht kennen. Die Werkstätten müssen durch **strategisch geplante Öffentlichkeitsarbeit** auf ihren gesellschaftlichen Auftrag und ihre Leistungsfähigkeit verstärkt auf sich aufmerksam machen. Zusätzlich sollten gezielte regionale **PR-Kampagnen** zur Gewinnung neuer Kunden durchgeführt werden (ein PR-Leitfaden für Werkstätten befindet sich im Anhang 1).
- Ein hoher Anteil an **(Lohn-)Auftragsfertigung** bringt Auslastungsschwankungen mit sich, so dass diese Werkstätten in der Regel größere Schwierigkeiten als andere haben. Der Tendenz zu Komplettlösungen – sowie der Kombination mit Dienstleistungsangeboten - müssen die Werkstätten offensiv zur Gewinnung neuer Kunden und Arbeitsfelder nutzen. Dabei ist eine gewisse Konzentration auf wesentliche Geschäftsfelder von Vorteil, da so eine größere Kompetenz und somit eine stärkere Marktposition gewonnen werden kann.
- Entgegengesetzt zur Situation bei der (Lohn-)Auftragsfertigung stellt sich die Lage bei den **Eigenprodukten** dar. Die (wenigen) Werkstätten, die erfolgreich Eigenprodukte herstellen und vertreiben, können sich von der Abhängigkeit der (Lohn-)Auftragsfertigung lösen, die Schwankungen in der Kapazitätsauslastung reduzieren und haben somit dauerhaft mehr Arbeit. Ausschlaggebend für den Erfolg bei Eigenprodukten ist die Loslösung vom „Besen-Bürsten-Pinsel-Image“. Beispiele für erfolgreiche Ansätze wurden im Kapitel 8 beschrieben.
- Voraussetzung zur Produktfindung ist eine **Beobachtung des Marktes**. Ein zunehmender Bedarf ist beispielsweise in den Bereichen Freizeit,

Sicherheit, Mobilität, Gesundheit, Altern und Bequemlichkeit zu beobachten. Des Weiteren müssen die Werkstätten individuell nach ihren Stärken Marktnischen beobachten, um eine geeignete Marktlücke für eine Produktpositionierung ausfindig zu machen.

- Werkstätten mit **zielgruppenorientierten und zielgerichteten Werbekampagnen** sind erfolgreicher. Werkstätten mit Problemen bei der Beschäftigungssituation wenden sich häufiger an die breite Öffentlichkeit und die öffentliche Hand, wodurch es zu einer „Verzettelung auf geringem Niveau“ kommt. Werkstätten mit genügend Arbeit konzentrieren den Einsatz ihrer Mittel und wenden sich an ausgewählte Branchen, denen sie ein attraktives Angebot unterbreiten können. Zudem beschränken sie die Werbebotschaft auf das Wesentliche. Wenn Eigenprodukte eine Marktfähigkeit erlangen sollen, müssen nationale wie auch internationale **Fachmessen** zur Präsentation der Produkte verstärkt besucht werden.
- Bisher wurden die Eigenprodukte überwiegend über Werkstattläden und Weihnachtsbasare vertrieben bzw. über Kollegenverkäufe realisiert. Zur besseren Positionierung der WfB-Produkte müssen **neue Vertriebskanäle** entwickelt werden. Als Alternative zu den herkömmlichen Vertriebswegen bzw. zu deren Ergänzung bietet sich der Direktvertrieb über das Internet oder auch der Einsatz von Außendienstmitarbeitern oder Handelsvertretern an. Des Weiteren wäre eine Vermarktung dieser Artikel über Handelsketten möglich, wenn durch Bildung von regionalen und überregionalen Kooperationen erforderliche Mindestmengen zur Verfügung gestellt werden könnten.
- Die Werkstätten müssen in Zukunft die Möglichkeit von **Synergieeffekten** durch die Zusammenarbeit in allen relevanten Geschäftsfeldern wie Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb, Werbung, Marktforschung sowie Weiterbildung nutzen. Es ist festzustellen, dass die Schaffung einer strategisch gewollten **Aktionskooperation**, d. h. ohne akuten Druck von außen entstanden, langfristig am erfolgreichsten ist. Sie setzt eine hohe Kooperationsbereitschaft sowie eine ähnliche Philosophie und Struktur der beteiligten Werkstätten voraus. Eine Ursache für die fehlen-

de **Kooperationsbereitschaft** ist mangelndes Vertrauen, die Angst vor der Aufgabe der Eigenständigkeit und dem Verlust von Entscheidungsspielräumen, wobei die durch die Kooperation gewonnenen neuen Möglichkeiten oft übersehen werden.

- Der **gemeinsame Standortvorteil**, also die flächendeckende Präsenz von Werkstätten in Deutschland, kann durch konsequenten Auf- und Ausbau von Kooperationen wesentlich besser für die Erschließung neuer Arbeitsfelder genutzt werden, z. B. auch durch die Bildung weiterer Genossenschaften. Die aufgebauten Strukturen und Vertrauensverhältnisse innerhalb der Genossenschaften sollten dahingehend genutzt werden, langfristig auch über die Grenzen der einzelnen Genossenschaften hinaus, Kooperationen zu realisieren. Dazu wird eine intensivere Zusammenarbeit und Vernetzung der bestehenden Genossenschaften sowie die Entwicklung einer **Modularisierung** einzelner Bereiche (z. B. gemeinsamer Einkauf von Strom oder Telekommunikationsleistungen, Schulungsangebote, Akquisition von Großaufträgen, gemeinsame Logistik) empfohlen.
- Dem Wunsch vieler Werkstattleiter zur Vergleichbarkeit ihrer Arbeit ein **Benchmarking** durchzuführen, wurde von der Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten in Hessen in Zusammenarbeit mit der Bank für Sozialwirtschaft entsprochen. Derzeit haben rd. 120 Werkstätten die Voraussetzungen für die Teilnahme am Benchmarking geschaffen. Ziel ist es, **überregional einheitliche Kennziffern** zu definieren, wobei wichtig ist, sowohl wirtschaftliche als auch soziale Größen zu messen.
- Die Errichtung von **Profit-Centern**, verbunden mit einer Vollkostenrechnung mit Controllingfunktionen wird empfohlen. So identifizierte schwache bzw. kostenintensive Tätigkeitsfelder in den Werkstätten sollten ausgegliedert oder ganz aufgegeben werden, allerdings müssen diese Entscheidungen im Einklang mit dem Rehabilitationsauftrag getroffen werden.
- Aufgrund der Tatsache, dass **Komplettlösungen** von den Kunden häufiger gewünscht werden, müssen Werkstätten gezielt eine Angebotspolitik

zur Erschließung zusätzlicher Tätigkeitsfelder betreiben, um der Kundennachfrage gerecht zu werden.

- Im Handel, der Industrie und nicht zuletzt beim Staat (Stichwort: lean administration) ist in den letzten Jahren in zunehmendem Maße eine Auslagerung von einzelnen Tätigkeitsfeldern zu beobachten. Diese **Outsourcing-Potenziale** sollten von den Werkstätten sowohl bei bisherigen Kunden als auch durch Akquisition neuer Kunden verstärkt genutzt werden. Hierzu gehören u. a. die Pflege von Gärten und Parkanlagen, das Gebäudemanagement, Versorgungsleistungen wie z. B. Catering, Verpackungsarbeiten, Reparaturdienste, Demontagen und die Kundenpflege z. B. als komplette Rücklaufbearbeitung als kaufmännischer, logistischer und physikalischer Prozess.
- Kostensenkung, Zeitgewinn und Flexibilitätserhöhung sind wichtige Kriterien für die Auslagerung von Leistungen der Unternehmen. Allerdings erwarten Unternehmen von ihren Partnern in erster Linie Zuverlässigkeit, Termintreue, Flexibilität und Qualität. Bezüglich dieser **Beurteilungskriterien für Outsourcing-Partnerschaften** haben viele Werkstätten einen unverkennbaren Nachholbedarf.
- Besonders in den Bereichen Signieren, Verpacken, Dokumentieren muss ein **verstärkter Einsatz neuer Technologien** genutzt werden, um Marktnischen zu besetzen und längerfristig Aufträge zu sichern bzw. neue zu akquirieren. Aber nicht nur im Produktionsprozess sowie bei der Erstellung von Dienstleistungen sollten moderne Technologien eingesetzt werden, sondern auch das gesamte **Informationsmanagement** der Werkstätten sollte darauf ausgerichtet sein.
- Die **Nutzung des Internets** sollte für Unternehmen dieser Größenordnung selbstverständlich sein. D. h., zumindest eine Selbstdarstellung und die Darstellung der wichtigsten Produkte der Werkstatt sollten auf einer eigenen Homepage zu finden sein. In Zukunft müssen Möglichkeiten geschaffen werden, Produkte im Rahmen des **E-commerce** über das Internet anzubieten und zu veräußern, was auch die Eintragung bei Suchma-

schinen notwendig macht. Das Medium Internet wird in den nächsten Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen.

- Entwicklung einer **Markttransparenz der Eigenprodukte von Werkstätten** durch Erstellen eines repräsentativen Internet-Katalogs, in dem alle Produkte übersichtlich nach Produktgruppen aufgelistet sind, und dem Kunden sofort Detailinformationen über eine direkte Verbindung (Link) zur Internet-Homepage der jeweiligen Werkstatt zur Verfügung gestellt werden. Somit wird eine unmittelbare Kommunikation zwischen Kunden und Werkstatt ermöglicht. Die verbesserten Informationsmöglichkeiten können auch den „WfB-Binnenmarkt“ beflügeln, indem z. B. der Eigenbedarf der WfB an Werkstatt- und Büromöbeln, Werkzeugen, Messinstrumenten sowie Problemlösungen für Arbeitsplätze intern gedeckt werden kann.
- Auch in den Werkstätten findet in zunehmendem Maße eine **Zertifizierung** nach DIN EN ISO 9000 ff. statt, auf der anderen Seite haben viele Werkstätten bisher kein Qualitätsmanagement eingeführt. Eine Zertifizierung, die von den (potenziellen) Kunden erwartet wird, sollte in den Werkstätten zum Standard werden. Im Zuge der Norm-Revision (DIN EN ISO 9000: 2000) sollten die Werkstätten frühzeitig ihr System an die neuen Anforderungen anpassen.
- Bei vielen Werkstätten besteht ein erhöhter **Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf** bei betriebswirtschaftlichen Themen wie beispielsweise Marketing, Kundenorientierung und Kostenkalkulation, der bisher von den wenigsten Werkstätten erkannt wurde. Der Umfang der Weiterbildung ist insbesondere für die Mitarbeiter mit Behinderungen noch viel zu gering. Für eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit aber auch zur Erfüllung des Rehabilitationsauftrages sind hier von den Werkstätten noch erhebliche Anstrengungen vorzunehmen. Aufgrund der Heterogenität der einzelnen Werkstätten können jedoch keine allgemeingültigen Bedarfe ermittelt werden. Die Feststellung des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs sollte in Zusammenarbeit aller betroffenen Stellen erfolgen. In diesem Zusammenhang sind Controlling-Maßnahmen für die

Messung des Erfolgs von durchgeführten Qualifizierungs- und Weiterbildungsaktivitäten von besonderer Bedeutung. Erfolgreiche Weiterbildung zeichnet sich durch ein geschlossenes System der Bedarfsanalyse, Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle der Weiterbildungsmaßnahme aus. Die Schaffung einer **eigenen Weiterbildungsabteilung** bzw. eines Weiterbildungsbeauftragten in jeder Werkstatt wird dringend empfohlen.

- Zur Erhöhung der Motivation des Personals bietet sich u. a. eine **Dezentralisierung der Verantwortlichkeit** durch Übertragung von mehr Verantwortung auf die Gruppenleiter an. Die Auftragsbeschaffung sollte nicht ausschließlich in der Verantwortung der Geschäftsführung liegen, sondern auf weiteres kompetentes Personal übertragen werden. Eine Möglichkeit zur internen Umstrukturierung wäre, nach Herstellung des Erstkontaktes durch die Geschäftsführung, den Kontakt zu den Kunden von Abteilungs- bzw. Gruppenleitern organisieren zu lassen, da die Produktions- und Prozessabläufe dort bestens bekannt sind und somit ein gezieltes Eingehen auf Kundenwünsche eher möglich ist. Zusätzlich könnte ein finanzielles Anreizsystem geschaffen werden, um die Motivation des Personals zu erhöhen.
- Zur Stärkung der Leistungsfähigkeit, als finanzielles Anreizsystem und zur Reduzierung des administrativen Aufwands sollten die **BAT-Tarife** für das Personal durch „branchenübliche“ Tarife ersetzt werden, gekoppelt mit einer leistungsorientierten Komponente. Eine Umsetzung dieser Forderung erfolgte bereits in einigen Werkstätten, die ihrem Personal alternativ einen Haustarif anbieten. Dabei soll allerdings nicht das Ziel von Gehaltskürzungen verfolgt werden.
- **Erweiterung des Stellenplans** um Marketing-, Einkaufs- und Vertriebskräfte sind als Voraussetzung für eine erfolgreiche Platzierung von Eigenprodukten anzusehen. Für eine bessere wirtschaftliche Betätigung benötigen Werkstätten verstärkt betriebswirtschaftliches Fachwissen.
- Werkstätten mit einem günstigeren **Verhältnis von Personal zu Mitarbeitern** sind am Markt erfolgreicher. D. h., Werkstätten, die entweder

einen höheren Betreuungsschlüssel haben bzw. zusätzlich gewerbliche Mitarbeiter beschäftigen, haben mehr Kapazitäten für Kundenakquise, Produktentwicklung und Innovationen. Sie können aber auch den Produktionsprozess besser steuern und sind daher flexibler und eher in der Lage, Termine einzuhalten. In diesem Kontext fordert ein Teil der Werkstätten eine Aufstockung des Personals durch Einstellung von beispielsweise Langzeitarbeitslosen, schwer vermittelbaren und älteren Arbeitslosen, um auf Kapazitätsengpässe flexibler reagieren zu können bzw. um teilweise die von den Kunden geforderten Mindestmengen überhaupt realisieren zu können. Diese Maßnahmen würden die Leistungsfähigkeit der Werkstatt erhöhen, eine Integration der Menschen mit Behinderungen fördern und eine bessere Auslastung der technischen Anlagen zur Folge haben. Kritisch ist dabei das Problem der Gemeinnützigkeit und der Anrechenbarkeit auf die Ausgleichsabgabe zu sehen.

- Ziel einer gerechten **Vergütung für die Mitarbeiter** sollte die Abkoppelung des Lohns vom Arbeitsergebnis sein, da diese Berechnungsmethode dazu führt, dass in einzelnen Werkstätten über 700 DM durchschnittlich pro Monat an die Mitarbeiter mit Behinderungen ausgezahlt werden, während in anderen Werkstätten ein Mitarbeiter lediglich ein Mindest-Arbeitsentgelt von rd. 120 DM erhält. Zunächst könnten unabhängig vom Arbeitsergebnis tarifliche oder vergleichbare Mindest- bzw. Grundlöhne für Mitarbeiter mit Behinderungen eingeführt werden, z. B. durch Bindung an die Sozialhilfe. Mittelfristig ist die Schaffung von persönlicher Budgets anzustreben, das für Menschen mit Behinderung unabhängig von der Hilfeform eine Grundsicherung als Nachteilsausgleich vorsieht.
- Eine **Deregulierung von Rechtsvorschriften**, vor allem zur Erhöhung der Finanzautonomie wird angeregt. Eine Überreglementierung der Verwendung des Arbeitsergebnisses wie in § 12 der Werkstättenverordnung vorgesehen, hemmt nach Angaben der WfB-Experten ein Unternehmen zu sehr in seiner Investitionsflexibilität. Zudem liegt eine zu einseitige Bewertung der Kosten vor und führt zu einer unzureichenden Berücksichtigung des Nutzens der Werkstätten für Behinderte.

- Durch die Schaffung von **Integrationsprojekten** könnten die Werkstätten rechtliche Hindernisse mildern und den Übergang für ihre Mitarbeiter auf den ersten Arbeitsmarkt erleichtern. Die bestehenden Regelungen im Rentenrecht für Werkstattbeschäftigte stellen auch in Zukunft das größte Integrationshemmnis dar. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.
- Die **Organisationsstruktur** der Werkstätten ist durch die Vielzahl der beteiligten Gremien zu aufgebläht. Zur Gewinnung von mehr unternehmerischen Handlungsspielräumen muss die Zahl der Aufsichtsgremien reduziert und die Entscheidungskompetenz der Geschäftsleitung erweitert werden. Begründet werden diese Forderungen mit dem mangelnden Gespür vieler Gremienmitglieder für unternehmerisches Denken. Durch die Schaffung eines persönlichen Budgets für die Menschen mit Behinderungen gewinnen ihre Interessen stärkeren Einfluss.
- Abschließend wird noch eine Vereinfachung und **Transparenz der Strukturen** für Verantwortlichkeiten und Subventionszahlungen (Bundes-, Länderhoheit, kommunale Träger, Wohlfahrtsverbände, Stiftungen, sonstige soziale Organisationen) empfohlen. Durch modifizierte Subventions- und Finanzierungsstrukturen können Werkstätten den Wandel ihrer Märkte aktiv mitgestalten und die Ansprüche ihrer Mitarbeiter und Marktkunden langfristig besser erfüllen.

15. Vorschlag zur Implementierung von regionalen Kooperationsstrukturen

Aus den vorliegenden Untersuchungsergebnissen der schriftlichen Befragungen in den Werkstätten und Unternehmen, der Fallstudien sowie der Fachtagung konnte ein umfassendes Bild der Situation in den Werkstätten für Behinderte für den Bereich der Arbeitsbeschaffung gewonnen werden. Darüber hinaus konnten Stärken und Schwächen der Werkstätten analysiert und bereits gefundene Lösungsmöglichkeiten dargestellt werden. Unter Berücksichtigung der wesentlichen Einflussfaktoren für die Situation und Entwicklung der Werkstätten wurde die Erkenntnis gewonnen, dass durch Umstrukturierungen innerhalb der Werkstätten und Bildung von Kooperationen in allen Tätigkeitsbereichen große Potenziale für die Generierung neuer Arbeitsfelder bestehen. Zusätzlich werden Erleichterungen für die wirtschaftliche Betätigung und Integration der Mitarbeiter mit Behinderungen durch die sich ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen geschaffen - Novellierung des Schwerbehindertengesetzes bzw. die Einführung des neunten Sozialgesetzbuches. Angesichts der Komplexität der im Abschlussbericht vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen erschien es uns sinnvoll, einen Implementierungsansatz zur Umsetzung der Empfehlungen zu skizzieren. Der Implementierungsgedanke setzt dabei einen aktiven Willen zur Kooperationsbereitschaft der Werkstätten voraus.

15.1 Schaffung dezentraler Entscheidungsstrukturen

Auch die Organisation in den Werkstätten selbst muss sich aufgrund der veränderten Anforderungen an die WfB wandeln. Allerdings kann es keine einheitliche für alle Werkstätten ideale Werkstattorganisation geben, so dass hier nur Entwicklungsoptionen aufgezeigt werden können. Die große Heterogenität in der Werkstattlandschaft spiegelt sich auch in der Vielfalt der Strukturen und Organisationsformen der WfB wider.

Die Werkstätten fingen meist als kleiner Betrieb an und wuchsen durch die hohe Nachfrage nach Werkstattplätzen im Laufe der Zeit zu immer größeren Unternehmen. Damit wurden aber auch zunehmend an die Werkstattgröße

angepasste Strukturen erforderlich. Die Vielzahl der alltäglichen Entscheidungen kann nicht allein durch die Geschäftsleitung getroffen werden. Aufgabe der Geschäftsführung ist das strategische Management, also die langfristige Ausrichtungsbestimmung.

Eine Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen, d. h., Verantwortungsübertragung auf untere Hierarchieebenen ist zur Entlastung der Geschäftsführung und Motivationssteigerung der Beschäftigten unumgänglich. Entscheidungsträger sollten nah am Geschehen sein, um schnell und flexibel auf veränderte Bedingungen reagieren zu können. Dazu bedarf es allerdings einer entsprechenden Ausbildung des Personals, die häufig erst durch entsprechende Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu vermitteln ist. Grundsätzlich ist es erforderlich, durchlässige, flachere Hierarchien zu entwickeln, die von allen Beteiligten getragen werden.

Zusätzlich muss eine gut organisierte Informationsverteilung innerhalb der Werkstatt sicherstellen, dass auch auf der unteren Entscheidungsebene alle notwendigen Informationen jederzeit verfügbar sind, was eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren von dezentralen Entscheidungsstrukturen ist und auch für die in Kapitel 15.2 näher beschriebenen Kooperationsstrukturen notwendig ist.

Flachere Entscheidungsstrukturen und höhere Verantwortung darf das Personal nicht überfordern. Daher sollte ein kontinuierliches Qualifizierungsprogramm durchgeführt werden, bei dem neben fachlichen Aspekten auch Formen der Arbeitsorganisation erprobt werden können. Des Weiteren sind komplexe Themen wie Kundenorientierung nicht durch kurzfristige Schulungen vermittelbar. Daher sind hier mehrstufige Weiterbildungsmodul anzubieten, die einen Lernprozess anstoßen, der sich durch die Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag selbständig weiterentwickelt.

Ein solches langfristig orientiertes Weiterbildungsprogramm geht weit über die bisher in den meisten Werkstätten betriebenen Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten hinaus. Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs kann aufgrund des Umfangs in einem solchen Fall nicht mehr durch die Geschäftsführung nebenbei erfolgen, sondern setzt eine entsprechende Fachab-

teilung voraus, die dieses Programm koordiniert. Um den Einsatz teurer aber notwendiger externer Experten möglichst optimal zu nutzen, empfehlen sich – wie bereits erwähnt – Kooperationen zwischen den Werkstätten.

15.2 Einrichtung von regionalen Kooperationsstrukturen

Ein wesentlicher Schwachpunkt der Werkstätten ist die unzureichende Nutzung der gemeinsamen Ressourcen, denn durch Kooperationen könnte eine Vielzahl von Synergien ausgeschöpft werden. Eine Kooperation zwischen WfB, die die in Kapitel 11 beschriebenen Bedingungen erfüllt, sollte sich auf folgende Bereiche beziehen:

1. Beschaffungswesen
2. Entwicklung und Markterschließung
3. Produktion
4. Absatz bzw. Vertrieb
5. Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten
6. Verwaltung

Um eine deutliche Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Werkstätten zu erreichen, muss eine Kooperation mittelfristig alle aufgeführten Tätigkeitsbereiche umfassen. In vielen Regionen existieren Genossenschaften der Werkstätten, so dass hier bereits Grundstrukturen der Zusammenarbeit vorhanden sind. Die Arbeit der meisten Genossenschaften hat sich im Laufe der Jahre bewährt, wobei die Gleichberechtigung aller Mitgliedswerkstätten sehr wichtig ist. Sofern keine Strukturen engerer regionaler Zusammenarbeit bestehen, sollten diese umgehend eingerichtet werden, auch mit dem Bewusstsein, dass diese Vorhaben aus diversen Gründen schon häufiger gescheitert sind. Nachfolgend wird die Organisation einer solchen Einrichtung beschrieben, die wir neutral als Gemeinschaftsunternehmen (unabhängig der zu wählenden Rechtsform) bezeichnen.

Organisation des Gemeinschaftsunternehmens

Im Folgenden werden einige grundlegende Vorstellungen zur Planung und Organisation eines Gemeinschaftsunternehmens dargelegt. Dabei soll versucht werden, die in Kapitel 11 vorgestellten Bedingungen für Kooperationen in ein praktikables Umsetzungsschema zu bringen. Die bestehenden Genossenschaften müssten ihre Aufgabenfelder dementsprechend ausbauen, allerdings hat bei ihnen der Vertrauensbildungsprozess schon stattgefunden und Erfahrungen bei der Zusammenarbeit liegen bereits vor.

- Die beteiligten Werkstätten müssen sich zu Beginn der Zusammenarbeit auf die konkreten Aufgaben und Ziele sowie einen mittelfristigen Zeitplan einigen. Dabei sind auch nicht ökonomische Ziele der Kooperation zu berücksichtigen. Grundvoraussetzung zur Umsetzung dieses Prozesses ist ein Mindestmaß an Gemeinsamkeiten bzgl. der Werkstattstruktur und -philosophie.
- Nach der klaren Aufgaben- und Zieldefinition sind die Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten der Partner festzulegen und entsprechende Entscheidungsgremien einzurichten. Des Weiteren sind Gremien für die Kontakte zwischen den Partnern auf den verschiedenen Hierarchieebenen (Werkstattdirektor, Gruppenleiter, sozialer Dienst, Betriebs- und Werkstatttratt) einzurichten. Unabdinglich ist die Bereitschaft der Partner zur Abgabe von Entscheidungskompetenzen.
- Durch ein kleines, effizientes und eigenständiges Management wird personelle Kontinuität innerhalb der Kooperation sichergestellt. Regelmäßige Rückkoppelungsprozesse mit den Kooperationspartnern vermeiden Informationsasymmetrien und daraus resultierende Mehrarbeit.
- Die finanzielle Ausstattung sollte für die Aufgaben des Kooperationsunternehmens hinreichend sein, was durch entsprechende Einlagen der Partner sichergestellt werden muss. In der Anfangsphase entstehen Kosten, die erst in der Zukunft durch die Gewinnung zusätzlicher Aufträge bzw. Kosteneinsparungen im Beschaffungswesen kompensiert werden.

Für die Umsetzung dieser Aktivitäten muss ein mehrmonatiger Vorlauf eingeplant werden. In den Regionen, in denen bisher noch keine Genossenschaften tätig sind, wird dieser Prozess wahrscheinlich noch länger dauern, da zuerst vertrauensbildende Maßnahmen vorgeschaltet werden müssen. Die Kooperationsbereitschaft darf nicht nur von der Geschäftsleitung getragen werden, sondern die gesamte WfB sollte hinter dieser Idee stehen. Dementsprechend ist in der Gründungsphase umfangreiche Überzeugungsarbeit innerhalb der einzelnen WfB zu leisten. Nachfolgend wird die Arbeitsweise eines Gemeinschaftsunternehmens skizziert.

Einkaufs- bzw. Beschaffungs Kooperation

Ein erster Schritt eines gegründeten Gemeinschaftsunternehmens ist der gemeinsame Einkauf wesentlicher Vorprodukte und Verbrauchsgüter. Ein bedeutender Vorteil dieser Zusammenarbeit ist, dass die ökonomischen Vorteile für alle Beteiligten direkt ersichtlich sind, da die eingekauften Güter aufgrund von Größenvorteilen umgehend zu Kosteneinsparungen führen. Bevor eine Einkaufskooperation wirkungsvoll funktionieren kann, sind eine Reihe von Arbeitsschritten vorzuschalten.

Zunächst müssen sich die Partner darauf verständigen, welche Waren oder Dienstleistungen gemeinsam bezogen werden sollen. In der Regel bietet sich an, zunächst die Güter zu betrachten, die von allen Kooperationspartnern gebraucht werden wie z. B. Strom, Wasser, Telekommunikationsdienstleistungen und Versicherungen. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Produkten, die für den Produktionsprozess in den meisten WfB eingesetzt werden. Nach der Auflistung der Waren und Dienstleistungen können Warengruppen wie bspw. Büromaterial, Holz als Rohstoff gebildet werden, um so eine Bedarfsanalyse zu gewährleisten und den Einkauf zu systematisieren. Dabei ist darauf zu achten, dass man sich nicht in der Vielzahl der zu beschaffenden Produkte verzettelt, sondern zunächst auf die wesentlichen Warengruppen konzentriert. Zudem können einzelne Partner durch langfristige Lieferverträge in einzelnen Bereichen gebunden sein. Die beteiligten Werkstätten müssen dies bei ihrer Analyse der Beschaffungsmengen berücksichtigen, wobei auch zukünftige Veränderungen soweit als möglich antizipiert werden sollten. Durch

die Zusammenführung der Daten sind alle wesentlichen Vorarbeiten abgeschlossen. Die Kooperationspartner können nun gemeinsam als Nachfrager auf den verschiedenen Märkten auftreten und entsprechende Mengenrabatte erzielen.

Die Durchführung der Beschaffung der Waren und Dienstleistungen ist auf zentraler Ebene anzusiedeln. Allerdings sollte auf das bereits vorhandene Wissen der Beschaffungsabteilungen der Werkstätten zurückgegriffen werden. Je nach gewählter Organisationsform der Kooperation (Genossenschaft, Joint Venture-Unternehmen) kann dies durch gemeinsames Agieren mehrerer Know-how-Träger in einer Projektgruppe oder durch das zentrale Einholen der Informationen durch einen Beauftragten erfolgen. Durch die Zentralisierung des Einkaufs können jedoch nicht nur die Beschaffungskosten gesenkt werden, sondern es entstehen auch freie Personalkapazitäten, die für die Optimierung und Weiterentwicklung der gemeinsamen Beschaffungsaktivitäten sowie weiterer Aufgaben genutzt werden können.

Akquisitions- bzw. Vertriebskooperation

Während der erste Schritt im Wesentlichen auf die Reduzierung der Beschaffungskosten zielte, sollen durch den zweiten Schritt neue Kunden oder Märkte und damit neue Arbeitsfelder gewonnen werden. Auch bei der Zusammenarbeit auf diesem Gebiet stellt sich die Frage nach Art und Umfang. Hier bietet sich zunächst die Koordination der Akquisitionsaktivitäten der beteiligten Werkstätten an. Somit kann gegenseitiges Unterbieten der Partner bei der Auftragsakquise ebenso vermieden werden wie das Ablehnen von Großaufträgen wegen zu geringer Kapazitäten. Neben der koordinierenden Funktion ermöglicht das gemeinsame Auftreten auch das Angebot einer breiteren Produktpalette. Dies gilt für den (Lohn-)Auftragsfertigungsbereich ebenso wie für Dienstleistungen.

Zunächst ist jedoch wieder zu klären, in welchen Bereichen die Auftragsakquisition durch einen zentralen Ansprechpartner erfolgen soll und wie die Einbindung von Fachwissen - beispielsweise durch eine Projektgruppe - in der Praxis umgesetzt werden kann.

Als sinnvoller Ansatzpunkt wurde bereits die Akquisition von größeren Aufträgen genannt. Darüber hinaus haben die meisten Werkstätten überwiegend nur regionale Geschäftsbeziehungen. Bei einem Gemeinschaftsunternehmen kann so der Aufgabenbereich der überregionalen Auftragsbeschaffung angesiedelt werden. Damit könnte der Kundenkreis erheblich erweitert werden.

Eigenprodukte der Werkstätten sollten ebenfalls durch das Gemeinschaftsunternehmen vertrieben werden. Es könnten Produktpaletten komplettiert und vielfältige Synergien nutzbar gemacht werden. Das Marketing, die Messeauftritte oder das Erstellen gemeinsamer Prospekte sollte zentral geplant und organisiert werden, wobei auch die Einbindung externer Marketing- und Vertriebsexperten nicht ausgeschlossen ist.

Produktionskooperation

Die Kooperation im Produktionsbereich ergibt sich aus der Optimierung der Vertriebs- bzw. Akquisitionsstrategie der beteiligten Partner. Sie stellt gegenüber den beiden vorangegangenen Kooperationsfeldern einen vergleichsweise tiefen Eingriff in die Entscheidungsprozesse der einzelnen Werkstatt dar.

Ziel der Produktionskooperation ist die Nutzung von Größenvorteilen bei der Produktion sowie die Verbesserung der Qualität durch Konzentration auf wenige Produkte und Dienstleistungen. Die Produktionskooperation ist so auszugestalten, dass die berufliche Rehabilitation der Mitarbeiter auch weiterhin vorrangiges Ziel der WfB bleibt.

- *Vertikale Produktionskooperation zur Schaffung von Komplettlösungsangeboten.* Wie auch durch die Outsourcingbefragung deutlich wurde, verlangen immer mehr Unternehmen Komplettlösungen. D. h. statt einzelner Zulieferungsteile sollen ganze Systemkomponenten durch den Zulieferer erstellt bzw. montiert werden. Darüber hinaus können mit manchen Produktionen weiterführende Dienstleistungen verbunden sein. Durch das Anbieten solcher Komplettlösungen können Werkstätten eine größere Wertschöpfung erzielen und sich gleichzeitig aus der in der Auftragsfertigung bestehenden Abhängigkeit befreien. Voraussetzung ist die

sinnvolle Kombination von Produkten und Dienstleistungen. Dafür müssen allerdings Investitionspläne und Produktionskapazitäten aufeinander abgestimmt werden, was ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Vertrauen erfordert. Jede Werkstatt produziert nicht die gesamte Produktpalette, sondern nur noch einzelne, ihren Kernkompetenzen entsprechende Produkte. Auch eine Weiterentwicklung der Angebotspalette erfolgt gemeinsam.

- *Entwicklung und Produktion eines Eigenproduktes.* Die Entwicklung marktfähiger Eigenprodukte ist ein längerfristiger Prozess. Dabei sind Marktforschungs- und Entwicklungskosten oft für eine einzelne Werkstatt aufgrund der hohen Kosten nicht zu leisten. Andererseits können erfolgreiche Eigenprodukte oft kaum in hinreichend großer Stückzahl durch eine WfB produziert werden. Allerdings sind die Qualitätsstandards ohne das Know-how aus der Entwicklungsphase nur schwer zu erreichen. Durch die gemeinsame Entwicklung mehrerer Eigenprodukte kann das unternehmerische Risiko für die einzelne Werkstatt begrenzt und hohe Qualitätsstandards bei der Produktion sichergestellt werden.

Produktionskooperationen dieser Art sollten daher erst in Erwägung gezogen werden, wenn das entsprechende Vertrauensverhältnis durch eine längere Zusammenarbeit der Partner aufgebaut wurde und eine intensive Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen zwischen den Werkstätten betrieben und als selbstverständlich angesehen werden. Hierzu bedarf es aber wie in Kapitel 15.1 schon beschrieben einer durchlässigen und flacheren Entscheidungsstruktur.

Weitere Felder der Zusammenarbeit

Über die klassischen Bereiche Beschaffung, Produktion und Absatz hinaus gibt es eine Reihe von Kooperationsmöglichkeiten. Wie bereits bei der Produktionskooperation erwähnt wurde, besteht die Möglichkeit Entwicklungs- bzw. Markterschließungskosten durch Zusammenarbeit für den Einzelnen deutlich zu senken bzw. erst zu ermöglichen. So kann beispielsweise eine Entwicklungsabteilung oder ein Marketingspezialist bei einem Gemein-

schaftsunternehmen angesiedelt werden. Auch die Organisation von überregionalen PR-Kampagnen ließe sich auf diese Weise effizient durchführen.

Durch die Koordinierung der Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten kann externes Spezialwissen kostengünstiger eingekauft und gute Lösungsansätze eines Partners auf die anderen WfB übertragen werden. Des Weiteren kann ein gemeinsames Weiterbildungsangebot für die Mitarbeiter erstellt und auf das Fachwissen des Personals der Partner zurückgegriffen werden.

Die Zusammenarbeit auf den verschiedenen Gebieten erfordert einen umfangreichen Informationsfluss sowohl zwischen den Kooperationspartnern als auch mit dem Management des Gemeinschaftsunternehmens. Durch die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in der Verwaltung und den einzelnen Werkstattabteilungen lässt sich der Informationsaustausch optimieren. Dies setzt neben entsprechender Software eine Vernetzung der Werkstätten untereinander und mit dem Gemeinschaftsunternehmen voraus. Durch Arbeitsteilung und Spezialisierung wird die Leistungsfähigkeit der Verwaltung insgesamt erhöht.

Allerdings bedingt eine intensive Zusammenarbeit auf den verschiedenen Gebieten entsprechende Strukturen in den einzelnen Werkstätten und erzeugt ihrerseits auch erhebliche Rückwirkungen auf die Werkstattorganisation, so dass ein dynamischer Veränderungsprozess in Gang gesetzt wird.

Während sich die bisher beschriebenen Kooperationsaktivitäten im weitesten Sinne auf die wirtschaftlichen Faktoren beschränkten, wird im folgenden Kapitel abschließend auf die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zur Erfüllung des Rehabilitations- und Integrationsauftrags eingegangen.

15.3 Integration in den ersten Arbeitsmarkt als Gemeinschaftsaufgabe

Eine der Zielsetzungen von Werkstätten ist die Integration eines Teils der Menschen mit Behinderungen in den ersten Arbeitsmarkt. Allerdings zeigte die Praxis, dass jährlich nur ein sehr geringer Teil der Mitarbeiter den Rehabilitationsprozess so weit abgeschlossen hat, um in den ersten Arbeitsmarkt

vermittelt zu werden. Die angespannte Situation auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verschlechtert die Chancen der Integration zusätzlich. Dennoch gelingt es einigen Werkstätten mit Hilfe von Integrationsprojekten, Gruppen von Mitarbeitern näher an den ersten Arbeitsmarkt heranzuführen. Allerdings bleiben die Hürden für Menschen mit Behinderungen groß.

Der Gesetzgeber hat durch die Novellierung des Schwerbehindertengesetzes die Möglichkeit geschaffen, die Integration der Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt durch die Arbeit von Integrationsfachdiensten und -projekten zu erleichtern.

Integrationsfachdienste haben gemäß § 37b SchwbG die Aufgabe, die Fähigkeiten von schwerbehinderten Menschen zu bewerten und dabei ein individuelles Profil in Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter, der WfB und dem Auftraggeber zu erstellen. Mit Hilfe dieses Profils sollen sie geeignete Arbeitsplätze an Menschen mit Behinderungen auf dem ersten Arbeitsmarkt vermitteln. Integrationsprojekte hingegen sollen – unabhängig ob in Form eines rechtlich selbständigen Unternehmens oder einer unternehmensinternen Abteilung – Beschäftigung und arbeitsbegleitende Betreuung sowie Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung und Unterstützung bei der Vermittlung in eine Beschäftigung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt bieten.⁵⁶

Die Möglichkeiten einer Integrationsvorbereitung in einer speziellen Integrationsabteilung wird von einer großen WfB, die wir in unsere Untersuchungen einbezogen hatten, bereits für einen Teil der Mitarbeiter mit Behinderungen erfolgreich genutzt. Allerdings sind insbesondere kleinere Werkstätten nicht in der Lage, für die wenigen Mitarbeiter, die an solchen Projekten teilnehmen könnten, ein adäquates Angebot zu machen. Zudem ist die Generierung von entsprechendem Know-how ein kostspieliger und zeitaufwendiger Vorgang. Daher verbleiben solche Mitarbeiter oft als Leistungsträger in der Werkstatt.

Unter der Prämisse, dass der Wille zu einer umfangreichen und auf Dauer angelegten Zusammenarbeit zwischen einer größeren Anzahl von Werkstät-

⁵⁶ §§ 53a und 53b SchwbG

ten in einer Region gegeben ist, besteht die Möglichkeit der Schaffung eines gemeinsamen Integrationsprojektes, in dem eine Spezialisierung auf die Förderung von leistungsfähigen Menschen mit Behinderungen erfolgen kann. Die Mitarbeiter der WfB durchlaufen dabei drei Stufen der Vorbereitung auf eine Integration in ein Wirtschaftsunternehmen:

1. *Aufnahme in die Integrationsabteilung der WfB*

Hier erhalten die Mitarbeiter durch regelmäßige auf sie zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen ein individuelles Qualifizierungsprofil. Darüber hinaus werden sie auf ihr zukünftiges Umfeld in einem Wirtschaftsunternehmen vorbereitet.

2. *Übernahme in den gemeinschaftlichen Integrationsbetrieb*

Die Mitarbeiter mit Behinderungen aus dem Integrationsbetrieb werden dahingehend weiterqualifiziert, dass sie ein an den Notwendigkeiten potenzieller Arbeitgeber orientiertes Qualifikationsprofil erhalten. Durch dem Leistungsstand des Rehabilitanden entsprechende Arbeit wird dieser in kleinen Schritten auf ein am Arbeitsmarkt vermittelbares Tätigkeitsniveau herangeführt. Die Kontakte zu Arbeitgebern und dem Arbeitsamt werden dazu genutzt, neue Arbeitsplätze für die Mitarbeiter mit Behinderungen zu erschließen. Ist ein möglicher Arbeitsplatz gefunden, kann der Rehabilitand noch als Mitarbeiter des Integrationsbetriebes eine zeitlich begrenzte Testphase durchlaufen.

3. *Vermittlung auf einen Arbeitsplatz am allgemeinen Arbeitsmarkt*

Bei einer erfolgreichen Vermittlung von Mitarbeitern mit Behinderungen aus der Werkstatt bzw. des angegliederten Integrationsbetriebes in ein regional ansässiges Wirtschaftsunternehmen soll die Betreuung und Weiterentwicklung der berufspraktischen Fähigkeiten der Mitarbeiter durch das Personal des Integrationsbetriebes am Arbeitsplatz fortgesetzt werden. Zudem dient der Integrationsbetrieb weiterhin als Ansprechpartner für das Unternehmen und deren Beschäftigte, die zunächst ebenfalls den Umgang mit Menschen mit Behinderungen lernen müssen. Außerdem werden Schulungen angeboten und der Integrationsbetrieb steht

bei Krisensituationen als Vermittler zwischen den ehemaligen Mitarbeitern und dem Unternehmen zur Verfügung. Darüber hinaus bietet der Integrationsbetrieb eine psychosoziale Beratung für die Menschen mit Behinderungen an. Diese Unterstützung seitens der WfB bzw. des Integrationsbetriebes trägt dazu bei, in den Unternehmen die Hemmschwelle bei der Einstellung von Mitarbeitern mit Behinderungen herabzusetzen.

Organisation des Integrationsbetriebes

Zur Schaffung adäquater Strukturen werden in den Werkstätten eigene Abteilungen für die Integration von Mitarbeitern eingerichtet. Die Werkstätten gründen bzw. das Gemeinschaftsunternehmen gründet das Integrationsunternehmen bzw. den Integrationsbetrieb. Durch regelmäßige Treffen der Verantwortlichen der beteiligten WfB soll der Informationsfluss gewährleistet werden. Um beispielsweise die Beschaffung von Aufträgen für die Mitarbeiter des Integrationsbetriebes/-unternehmens zu erleichtern, wäre die Organisation über das Gemeinschaftsunternehmen sinnvoll.

Neben einem Kernteam, das für die Organisation verantwortlich ist, werden die Aufgaben des Integrationsbetriebes durch das mit der Integration beauftragte Personal der Werkstätten wahrgenommen. Damit soll sichergestellt werden, dass bestehende Vertrauensverhältnisse zwischen Mitarbeitern und Personal erhalten bleiben. Durch die enge Zusammenarbeit der verschiedenen Werkstätten in diesem Bereich sind auch positive Rückkopplungen für die Kooperation in anderen Bereichen zu erwarten.

Da die Mitarbeiter des Integrationsbetriebes leistungsfähiger sind als die übrigen Mitarbeiter der Werkstätten, können komplexere Tätigkeiten erledigt werden. Sofern der Integrationsbetrieb Teil des Gemeinschaftsunternehmens ist, würden wesentliche Bereiche, wie Einkauf, Absatz etc. wiederum zentral organisiert. Eine zentrale Organisation durch das Gemeinschaftsunternehmen legt eine Kooperation auf wirtschaftlichen und verwaltungstechnischen Gebieten als Grundlage für regionale Zusammenarbeit zur Verbesserung des Integrations- und Rehabilitationserfolges nahe.

Literaturverzeichnis

Anders, Dietrich: „Die Lehre aus der Geschichte: Nur der soziale Rechtsstaat garantiert Ebenbürtigkeit.“, in: BAG:WfB, Werkstatt: Thema, Schriftenreihe Heft 4, 1997.

Anders, Dietrich: „Die Werkstatt für Behinderte – der andere Weg ins Arbeitsleben“, Luchterhand, Neuwied, Kriftel, Berlin, 1996.

Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Hauptfürsorgestellen (Hrsg.), Schwerbehindertengesetz, 2000.

Arnold, Ulli: „Entwicklung einer Marketing-Konzeption der Werkstätten für Behinderte“, Hrsg.: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1990.

Arnold, Ulli; Larisch, Matthias: „Konzeptionen geschützter Beschäftigung in Europa“, in: Forms Arbeitspapier 1/97, Stuttgart 1997.

Badelt, Christoph (Hrsg.): „Geschützte Arbeit: alternative Beschäftigungsformen zur beruflichen und sozialen Integration behinderter Menschen“, in: Sozialpolitische Schriften, Wien 1992.

Baratta, Dr. Mario von (Hrsg.): „Der Fischer Weltalmanach 2001“.

Bethmann, Heinz et al.: „Behinderte in der Arbeitswelt – Ein praktischer Ratgeber“, Bund-Verlag, Köln 1993.

Böhm, Roland (Red.): „WfB-Handbuch: ergänzbares Handbuch Werkstatt für Behinderte“, Hrsg.: Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V., Marburg.

Böhm, Roland: „Brennpunkt Entlohnung in Werkstätten für Behinderte“, Hrsg.: Bundesvereinigung Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V., Marburg 1995.

Bonnet, Petra; Klein, Barbara; Josephine Hofmann: „Szenarien über die Entwicklung relevanter Umfelder von Telearbeit und deren tendenzielle Bedeutung“, Fraunhofer IAO, Stuttgart 1998.

Brackhane, Rainer B.: „Berufliche Bildung und Förderung in der Werkstatt für Behinderte – Problemstellung, Konzepte, Materialien“, in: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit (ibv), 1998.

Breit, Heiko; Kotthoff, Hermann: „Zwischen Interessenvertretung und Betreuung: die Mitwirkung der Behinderten in Werkstätten für Behinderte“, Hrsg.: Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Saarbrücken 1990.

Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. (Hrsg.): „Soziale Unternehmen in Europa“, Berlin 1997.

Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg.): „Wegweiser. Eingliederung von Behinderten in Arbeit, Beruf und Gesellschaft.“, 1998.

Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für Behinderte e.V. (Hrsg.): „Wir sind endlich wer! Der lange Weg vom Tollhaus zur Werkstatt für Behinderte“, Werkstatt: Thema, Schriftenreihe Heft 4, 1997.

Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für Behinderte e.V. (Hrsg.): Integrations-, Zweck- und Selbsthilfefirmen – reale Chancen zur Erwerbsarbeit?“, in: Werkstatt: Thema, Schriftenreihe Heft 1, Verlag Ort: Eigenverlag, Frankfurt/Main 1997.

Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): „Mitwirkung Behinderter in Werkstätten für Behinderte.“, Bonn 1990.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.): „DELPHI '98 Umfrage. Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik.“, Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe 1998.

Dalferth, Matthias: „Geistig behinderte Menschen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt – Integrationschancen und Hemmnisse“, in: Geistige Behinderung, 1995.

Day, Peter; Fitzke C. Plöbl, Irmgard; Veit, K.M.: „Beiträge zur Organisationsentwicklung beruflicher Fort- und Weiterbildung in Werkstätten für Behinderte“, Lebenshilfe Verlag, Marburg 1992.

Day, Peter; Plöbl, Irmgard; Veit, K.M.: „Auftrags- und personenbezogene berufliche Weiterentwicklung für behinderte Mitarbeiter/-innen in Werkstätten für Behinderte – Ein Beitrag zur fairen Verfahrensgestaltung“, Lebenshilfe Verlag, Marburg 1994.

Deutsche Vereinigung für die Rehabilitation Behinderter e.V. (Hrsg.): „Die Weiterentwicklung der beruflichen Bildung behinderter Mitarbeiter in Werkstätten für Behinderte“, in: Berufliche Rehabilitation, Heidelberg 1994.

Ehrenheim, Klaus: „Beschäftigungsförderung und Integration von Behinderten – Verschiedene Programme der einzelnen Bundesländer“, in: Sozialrecht + Praxis – VdK, 1999.

Engel, Heike: „Bildung von homogenen Gruppen für die Vergütung von Behinderten – ein Beitrag zur Umsetzung des § 93 BSHG“, Dissertation 1999, Hrsg.: Gérard Gösgen, Peter Oberinder, in: Gesundheitsökonomische Beiträge, Band 35, Baden-Baden 2000.

Falk, Rüdiger; Klös, Hans-Peter: „Einfacharbeitsplätze als Ansatzpunkte einer kommunalen Beschäftigungspolitik zur Integration von Benachteiligten“, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 30 Jg./1997, Hrsg.: Karl Martin Bolte, Friedrich Buttler, u. a., Nürnberg 1997.

Falkowsky, Andrea; Gramse, Eleonore; Kühne-Stahl, Ellen; Scholz, Barbara: „Berufliche Qualifizierungsinitiative für Menschen mit Behinderung in Werkstätten für Behinderte“, in: Kompendium WfB, Hrsg.: Deutscher Caritasverband u. a., München 1996.

Fieten, Robert; Friedrich, Werner; Lageman, Bernhard: „Globalisierung der Märkte – Herausforderung und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer“, in: Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 73 NF 1997, Hrsg.: IFM, Bonn 1997.

Frankfurter Rundschau vom 22. Januar 2001. Freunde und Infotainment. „Zukunftsforscher: Soziale Wärme wird wichtiger.“

Graumann, Götz (Hrsg.): „Handbuch Integrationsfirmen – Daten, Fakten, Analysen“, Walldorf 1998.

Hautop, Wilfried: „Richtiges Geld für richtige Arbeit – Kann mit Arbeit in der WfB die Unabhängigkeit von Sozialhilfe erreicht werden?“, in: Sozialpsychiatrische Informationen, 1993.

Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): „Zukunft der Arbeit II“, in: Kommune 4/1999 der Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin 1999.

Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): „Zukunft der Arbeit“, in: Halbjahresmagazin der Heinrich-Böll-Stiftung 2/99, Berlin 1999.

Henniges, Hasso von; Jung-Hammon, Thomas; Gruber, Hannelore: „Arbeitsmarktsituation von Schwerbehinderten.“, in: IAB Werkstattbericht Nr. 13/1998, Hrsg.: IAB, Nürnberg 1997.

Höhn, C.: „Die Alten der Zukunft – Bevölkerungsstatistische Analyse.“ Hrsg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 1997.

Istanbuli, Samir; Semmt, Gisela: „Werkstätten für Behinderte und ihr Leistungsangebot - ein europäischer Vergleich“, in: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Köln 1994.

Jähnert, Detlev: „Integrationsfachdienste als eine Voraussetzung für Normalisierung und Wahlfreiheit“, in: Behindertenrecht, 1996.

Jakobs, Hajo; Theunissen, Georg: „Eine Werkstatt für alle? – Pädagogisch-therapeutische Überlegungen zur Arbeit und Beschäftigung schwerkörperlich und mehrfach behinderter Erwachsener.“, Afra Verlag, Butzbach-Griedel, 1998.

Jung, Michael: „Werkstatt für Behinderte in sozialpolitischer Perspektive“, Dissertation, Berlin 1991.

Kaufmann, Franz-Xaver: „Normative Konflikte in Deutschland: Basiskonsens, Wertewandel und soziale Bewegungen.“, in: „Die Grenzen der Gemeinschaft.“, Berger, Peter, L. (Hrsg.), Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1997.

Klammer, W.: „Staatlich anerkanntes Berufsbild „Arbeitspädagoge/in“ für Gruppenleiter.“, in: Zink, Klaus J. und Schubert, Hans-Joachim (Hrsg.): „Werkstätten für Behinderte im Wandel.“, Verlag Luchterhand, 1994.

Kraus, Rudolf: „Die Reform des Sozialhilferechts“, in: Behindertenrecht, 1996.

Krüger, Fritz: „Lebensbegleitendes Lernen behinderter Werkstätiger: Aufgaben und Ziele von Caritaswerkstätten“, Freiburg im Breisgau 1990.

Kühne-Stahl, Ellen: „Qualifizierungsinitiative für Behinderte in Werkstätten für Behinderte“, Bayerischer Wohlfahrtsdienst, 1995.

Kuratorium Deutsche Altershilfe: „Pro Alter“, Heft 4, 1998.

Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für Behinderte (Hrsg.): „Das Fertigungsprogramm der Werkstätten für Behinderte – für Industrie, Handel und Handwerk“, Verlag Ort, Selbstverlag, 1996.

Lebenshilfe Werkstatt GmbH München (Hrsg.): „Jahresbericht 1998“, München 1999.

Martens, Sönke: „Werkstattphilosophie und Menschenbild – behinderte Menschen im öffentlichen Bewusstsein.“ in BAG:WfB (Hrsg.): Werkstatt Thema, Schriftenreihe Nr. 10, Werkstattphilosophie und Menschenbild, 1998.

Meineschmidt, A.; Plößl, I.; Veit, K.M.: „Berufliche Fort- und Weiterbildung behinderter Mitarbeiter in Werkstätten für Behinderte“, Universität Tübingen – Psychologisches Institut, Arbeitsbereich Allgemeine und Ökologische Psychologie (Hrsg.), Verlag Ort, Tübingen 1993.

Neumann, Lothar F.: „Die Sozialordnung der Bundesrepublik Deutschland.“, Campus Verlag, Frankfurt a. M. 1998.

Pieper, Michael et al.: „Telearbeit für Behinderte.“, in: GMD Report 35, GMD Forschungszentrum Informationstechnik GmbH, 1998.

Pracht, Arno: „Behindertengerechte Arbeitsgestaltung unter besonderer Berücksichtigung des Kriteriums der Persönlichkeitsförderung“, Schulz-Kirchner-Verlag, Idstein 1994.

Pracht, Arnold: „Auswirkungen neuer Technologien auf die Arbeitswelt der behinderten Menschen“, Luchterhand, Neuwied, Kriftel, Berlin 1996.

Pracht, Arnold: „Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung in Werkstätten für Behinderte“ Dissertation, Kaiserslautern 1991, Hrsg.: Centaurus-Verlagsgesellschaft, in: Aktuelle Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Pfaffenweiler 1993.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): „Beschäftigungsquote Schwerbehinderter im Bund überschritten“, in: Sozialpolitische Umschau Nr. 64, Bonn 1999.

Preussag: „Dienstleistungsreport 2000.“

Reibnitz, Ute von: „Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung.“, Verlag Gabler, Wiesbaden 1992.

Ritz, Hans-Günther: „Beschäftigungspflicht und Ausgleichsfonds als internationaler Sozialstandard in der Behindertenpolitik“, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 30 Jg./1997, Hrsg.: Karl Martin Bolte, Friedrich Buttler, u. a., Nürnberg 1997.

Sackarendt, Bernhard: „Was ist „Werkstattarbeit - Ein Definitionsversuch“, Vortrag anlässlich der Regionalkonferenz der BAG:WfB in Osnabrück, 23. März 2000.

Schmitz, Hans-Hermann: „Welche Werkstattphilosophie, welches Menschenbild?“, in: BAG:WfB Werkstatt: Thema Werkstattphilosophie und Menschenbild, Schriftenreihe Nr. 10, 1998.

Schubert, H.- J.: „Chancen und Risiken der Bildschirmarbeit für behinderte Menschen.“, in: Zink, Klaus J. und Schubert, Hans-Joachim (Hrsg.): „Werkstätten für Behinderte im Wandel.“, Verlag Luchterhand, 1994.

Seyl, Karl-Hermann: „Die Bedeutung der Werkstätten für Behinderte“, Luchterhand, Neuwied, Kriftel, Berlin 1996.

Sonnentag, Sabine: „Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung bei geistig und psychisch Behinderten: eine empirische Untersuchung zur Arbeitssituation in Werkstätten für Behinderte“, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 6, Frankfurt am Main 1991.

Stolterfoht, Barbara; Anders, Dietrich: „Eigenproduktion und Werkstattläden“, Schriftenreihe Heft 7, Hrsg.: Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für Behinderte e.V., Frankfurt 1997.

Stroebel, Hubertus: „Qualitätsentwicklung – Qualitätssicherung – Qualitätsmanagement“, in: Berufliche Rehabilitation, Heidelberg 1996.

Tiemann, Friedrich; Mäder, Werner: „Neue Beschäftigungskonzepte und die Zeitarbeitsagentur für Behinderte“, in: Sozialer Fortschritt, 1997.

Wagner, P.: „Gemeinsame Auftragsakquisition und Durchführung am Beispiel der Genossenschaft der Werkstätten in Baden-Württemberg.“, in: Zink, Klaus J. und Schubert, Hans-Joachim (Hrsg.): „Werkstätten für Behinderte im Wandel.“, Verlag Luchterhand, 1994.

Waldenberger, Herbert.: „Umsatzsteuern in Werkstätten für Behinderte“ in: Werkstatt:Thema, Heft 3, Werkstatt für Behinderte und das Gemeinnützigkeitsrecht.

Wendt, Sabine: „Von der Werkstatt für Behinderte auf den allgemeinen Arbeitsmarkt: Gesetzliche Verankerung von Fachdiensten für die berufliche Integration SGB IX und SchwbG“, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge, 2000.

Zentrum für Arbeit und Soziales (Hrsg.): „Dokumentationssystem Schwerbehinderte und Arbeitswelt“, Teil II: Statistisches Archiv, Band 12, Trier 1999.

Zink, Klaus J. (Hrsg.): „Werkstätten für Behinderte im Wandel: organisatorische, personelle und technische Veränderungen in Behindertenwerkstätten“, Neuwied 1994.

Zink, Klaus J.; Schubert, Hans-Joachim: „Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Werkstätten für Behinderte – Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung“, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1996.

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abbildung 1: Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit Schwerbehinderter	16
Abbildung 2: Struktur der Werkstätten nach Größenklassen	44
Abbildung 3: Mitarbeiter nach Art der Behinderungen	45
Abbildung 4: Anteil der Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen	46
Abbildung 5: Verteilung der Werkstätten nach der Rechtsform	47
Abbildung 6: Anteil der Werkstätten nach Trägerschaft	48
Abbildung 7: Aktuelle Probleme bei der Arbeitsbeschaffung	49
Abbildung 8: Zukünftige Erwartung zum Angebot an ausreichender Arbeit	50
Abbildung 9: Einschätzung der Stärken und Schwächen	51
Abbildung 10: Zentrale Probleme bei der Beschaffung von Arbeit	56
Abbildung 11: Maßnahmen zur besseren Versorgung der Mitarbeiter mit ausreichend Arbeit	59
Abbildung 12: Saldenvergleich der Umsatzentwicklung zwischen 1998 und 1994 gegenüber den erwarteten Entwicklungen in den kommenden Jahren	60
Abbildung 13: Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Umsatzes der Werkstätten nach Abnehmergruppen	64
Abbildung 14: Saldenbilanz von bisherigen zu zukünftigen Kooperationen	69
Abbildung 15: Outsourcing-Bereiche privater und öffentlicher Unternehmen in den letzten 5 Jahren	123
Abbildung 16: Geplante Outsourcing-Aktivitäten von Unternehmen	125
Abbildung 17: Wertigkeit der ausgelagerten Tätigkeiten	126
Abbildung 18: Beurteilungskriterien für die Wahl von Outsourcing-Partnern	129
Abbildung 19: Gründe für Weiterbildung von Mitarbeitern	144
Abbildung 20: Inhalte der Weiterbildung des Personals	146

	Seite
Abbildung 21: Bedarfsermittlung für Mitarbeiter und Personal	149
Abbildung 22: Durchführung der Weiterbildung	150
Abbildung 23: Auswirkungen der Weiterbildung	151
Abbildung 24: Erfolgskontrolle der Weiterbildungsaktivitäten	153
Abbildung 25: Erwartete Zunahme von Schulungen in einzelnen Bereichen der Weiterbildung und Qualifizierung für die Zukunft	154
Abbildung 26: Tätigkeitsbereiche, in denen die Werkstätten einen verstärkten Handlungsbedarf für die Zukunft sehen	155
Abbildung 27: Sollstruktur Kunde / Lieferant	177
Abbildung 28: Arbeitsfelder der STAR-Kooperation	190
Abbildung 29: Konzeptionen geschützter Beschäftigung in Europa	202
Abbildung 30: Einflussfaktoren auf die zukünftige Entwicklung der WfB	212
Abbildung 31: Zukunftsträchtigkeit der Arbeitsfelder der Werkstätten	228
Abbildung 32: Entwicklungspotenziale für Werkstätten	240

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Entwicklung der anerkannten WfB in den letzten 3 Jahren	14
Übersicht 2: Auslastung der Mitarbeiter in Werkstätten mit Arbeit insgesamt	52
Übersicht 3: Durchschnittlicher Auslastungsgrad der WfB nach Produktionsbereichen	54
Übersicht 4: Problemschwerpunkte differenziert nach Ost- und Westdeutschland	57
Übersicht 5: Anstrengungen der Werkstätten zur Verbesserung der Auftragslage	62
Übersicht 6: Anteile der Outsourcing-Aktivitäten am Gesamtumsatz	131

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Tabelle 1: Entwicklung der Erwerbstätigkeit von Schwerbehinderten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt	11
Tabelle 2: Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt	12
Tabelle 3: Beschäftigung rentenversicherungspflichtiger Menschen mit Behinderungen in WfB	14
Tabelle 4: Durchschnittliche Verteilung des Umsatzes der WfB auf Abnehmergruppen	64
Tabelle 5: Derzeitig bestehende Kooperationen nach Kooperationsbereichen und -partnern	66
Tabelle 6: Zukünftig gewünschte Kooperationen nach Kooperationsbereichen und -partnern	68
Tabelle 7: Werbeaktivitäten der WfB nach Tätigkeitsbereichen	71
Tabelle 8: Zielgruppen von Werbeaktivitäten nach Tätigkeitsbereichen	71
Tabelle 9: Entwicklung der Arbeitsentgelte für Mitarbeiter mit Behinderungen	94
Tabelle 10: Stichprobe nach Unternehmensart und Beschäftigten-Größenklasse	120
Tabelle 11: Verteilung der Stichprobe nach dem Status der Dienststelle öffentl. Unternehmen und Art der Zusammenarbeit mit Werkstätten	121
Tabelle 12: Verteilung der Stichprobe nach Wirtschaftszweigen privatwirtschaftl. Unternehmen und der Art der Zusammenarbeit mit WfB	122
Tabelle 13: Ausschlaggebende Kriterien für Auslagerungen	127
Tabelle 14: Struktur der Stichprobe nach Größenklassen Mitarbeiter mit Behinderungen	137
Tabelle 15: Derzeitige und zukünftige wirtschaftliche Lage	138
Tabelle 16: Einschätzung der Mitarbeiter- und Personalqualifikation	139
Tabelle 17: Durchschnittliche Teilnehmerzahl an Weiterbildungsmaßnahmen je WfB	141

Abkürzungsverzeichnis

AO	Abgabenordnung
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für Behinderte
BAIKA	Bayerische Innovations- und Kooperationsinitiative Automobilzulieferindustrie
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
GDW	Genossenschaft der Werkstätten
EuVEA	Europäische Vereinigung für Menschen mit Behinderung aus Eifel und Ardennen
i. S. d.	im Sinne der/des
i. S. v.	im Sinne von
PR	Public Relations
SchwBG	Schwerbehindertengesetz
SchwBWV	Werkstättenverordnung Schwerbehindertengesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
WfB	Werkstatt für Behinderte/Werkstätten für Behinderte

Anhang 1

**Leitfaden Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in
Werkstätten für Behinderte**

(bitte separat herunterladen von www.dvfr.de)

Anhang 2

Mitglieder des Projektbeirats

Dr. Bärbel Reinsberg	stellvertretende Geschäftsführerin der DVfR, Heidelberg
Karl-Heinz Junge	Geschäftsführer der Berliner Werkstätten für Behinderte, DVfR-AA „Beruf und Arbeit Behinderter“
Rainer Knapp	Geschäftsführer der Gemeinnützigen Werkstätten und Wohnanlagen Sindelfingen (GWW), Vorsitzender des Vorstandes der Genossenschaften der WfB (GDW), stellvertretender Vorsitzender der BAG:WfB
Christoph Schnitzler	Geschäftsführer der Gemeinnützigen Werkstätten Neuss (GWN), stellvertretendes Präsidiumsmitglied der BAG:WfB für das DRK
Wilhelm Hoymann	Geschäftsführer der GWN i.R., Neuss, DVfR-AA „Beruf und Arbeit Behinderter“
Oliver Rodenhäuser	Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für Behinderte, BAG:WfB Frankfurt
Gabriele D’heil-Hülse	Geschäftsführerin des Berufsbildungswerks Annedore Leber in Berlin, DVfR-Vorstandsmitglied
Silvia Herzmann	Bundesarbeitsgemeinschaft Integrationsfirmen, Caretta gGmbH, Marburg
Friedericke Steier	Berufliches Trainingszentrum (BTZ) Köln

Anhang 3

Auflistung der geplanten Outsourcing-Aktivitäten

Geplante Outsourcing-Aktivitäten privater und öffentl. Unternehmen

EDV-Dienstleistungen:

- Datenerfassung
- Adressmanagement
- digitale Archivierung (Microverfilmung)
- Einrichtung, Wartung von Netzwerken
- Problemlösungen Hard-/ Software
- Kontenführung/Buchhaltung

Pflege/Verwaltung von Liegenschaften:

- Garten- u. Landschaftspflege
- Pflege von Spielplätzen
- Winterdienst
- Gebäudemanagement
- Gebäudereinigung
- Betreuung Tierpark

Produkte/Produktionsprozesse:

- Montagearbeiten
- Verpackung
- Fertigung von Eisenwaren
- Herstellung von EDV-Kabeln
- Siebdruck
- Sortierarbeiten
- Fertigung von Textilwaren
- CNC-Arbeiten
- Systemlieferant für komplette Fertigungsgruppen
- Qualitätskontrolle
- Konfektionierung
- Dreh- und Bohrarbeiten

Umweltschutz:

- alternative Landschaftspflege mit Tieren
- Emissionsmessungen
- Denkmalschutz
- Recycling

Lagerhaltung:

- Rohmaterial
- Büro-, Schreibbedarf
- komplettes Materialwesen
- Bestandslager
- Biomaterialprodukte
- Formulare, Vordrucke
- Ein-/Auslagerung von Waren

Versorgungsdienste:

- interne Botengänge
- Kantinenbetrieb
- Essensversorgung
- Versorgung mit Büromaterial

Kundenbetreuung:

- Postversand
- Mailingaktionen
- Versand von Prospekten, Katalogen

Anhang 4

Fragebogen zur Basiserhebung

Forschungsprojekt

Neue Arbeit für Werkstätten für Behinderte - Perspektiven des besonderen Arbeitsmarktes -

Für Rückfragen stehen Ihnen zur Verfügung:

bei der WSF:

Herr Jürgen Viedenz Tel.: 02237-55 742
Herr Dr. W. Friedrich Tel.: 02237-55 742

bei der DVfR:

Frau Dr. B. Reinsberg Tel.: 06221-25 485

Bitte senden Sie den Fragebogen zurück an:

WSF Wirtschafts- und Sozialforschung
Herrn Jürgen Viedenz
Lörsfelder Busch 1
50171 Kerpen

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

Kreuzen Sie bitte die für die einzelnen Fragen zutreffenden Antwortmöglichkeiten in den dafür vorgesehenen Kästchen an. Tragen Sie bitte Ihre zusätzlichen Anmerkungen oder die Antworten, bei denen Sie Ihre Antwort frei formulieren können, in die dafür vorgesehenen Felder _____ oder die abgefragten Zahlenangaben in die vorgegebenen Kästen ein.

1. Können Sie für die Mitarbeiter mit Behinderungen derzeit und in Zukunft in ausreichendem Umfang Arbeit anbieten?

	heute	zukunftig
- Beschaffung von Arbeit ist zentrales Problem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beschaffung von Arbeit ist z.T. problematisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wir haben (werden) genug Arbeit (haben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeit steht für uns nicht im Vordergrund, wir setzen auf andere fördernde Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie bewerten Sie den Stellenwert von bezahlter Arbeit für Ihre Mitarbeiter mit Behinderungen heute und in Zukunft? Wie sehen Sie das Verhältnis von bezahlter Arbeit zu anderen Beschäftigungsformen wie z.B. „Bürgerarbeit“ bzw. Arbeiten für die Allgemeinheit, bei denen der soziale oder gesellschaftliche Aspekt im Vordergrund steht und nicht der der bezahlten Arbeit?

	heute	zukunftig
für Mitarbeiter mit geistigen Behinderungen		
- bezahlte Arbeit ist von zentraler Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- bezahlte Arbeit ist wichtig, aber nicht alles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeiten für die Allgemeinheit sind sinnvoller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für Mitarbeiter mit körperlichen Behinderungen		
- bezahlte Arbeit ist von zentraler Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- bezahlte Arbeit ist wichtig, aber nicht alles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeiten für die Allgemeinheit sind sinnvoller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für Mitarbeiter mit psychischen Behinderungen		
- bezahlte Arbeit ist von zentraler Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- bezahlte Arbeit ist wichtig, aber nicht alles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeiten für die Allgemeinheit sind sinnvoller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. In welchem Umfang können Sie zur Zeit die vorhandenen personellen und technischen Kapazitäten auslasten? Normalauslastung wäre 100 % (Schätzwerte genügen).

	technische	personelle
Auslastung insgesamt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
darunter:		
- im Bereich Lohnauftragsfertigung ¹	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- im Bereich Auftragsfertigung ²	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- im Bereich Eigenfertigung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- im Bereich Dienstleistungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

¹Lohnauftragsfertigung: Materialien werden mitgeliefert, es wird z.B. nur noch verpackt, konfektioniert etc.
²Auftragsfertigung: Materialien werden selbst beschafft.

4. Wo liegen die Stärken und Schwächen Ihrer Werkstätte?

	Stärke Schwäche				
	1	2	3	4	5
Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderndes Klima für Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vielseitigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifikation der Mitarb. mit Behinderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifikation der Mitarb. ohne Behinderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fester Kundenstamm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wie definieren Sie das Selbstbild der Werkstatt? Inwieweit sehen Sie Ähnlichkeiten mit anderen Organisationen zu Ihrer Werkstatt?

	Sehr große keine Ähnlichkeit				
	1	2	3	4	5
Industriebetrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerksbetrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäft/Laden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
alternativer/sozialer Betrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
soziale Begegnungsstätte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsbildungswerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsförderungswerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges, bitte nennen: _____

6. Welches sind derzeit die größten Probleme bei der (Be-) Schaffung von ausreichender Arbeit?

	trifft voll zu nicht zu				
	1	2	3	4	5

- trifft nicht zu, wir haben genug Arbeit **weiter mit Frage 7**
- rückläufige Aufträge der Privatwirtschaft
- rückläufige Aufträge der öffentlichen Hand
- Öffentl. Hand kommt ihrem Auftrag nicht genug nach, Arbeit an soziale Betriebe zu vergeben
- rückläufige Nachfrage privater Haushalte
- Preisdruck durch inländische Billiganbieter
- Preisdruck durch ausländische Billiganbieter
- Auftragsbeschaffung einfacher Tätigkeiten für Schwerstbehinderte
- zu hoher Anteil von Auftragsarbeiten
- zu hoher Anteil von Eigenprodukten
- zu wenig Finanzmittel für die Entwicklung von Eigenprodukten
- unzureichende Akquisitionskapazitäten
- zu wenig attraktive Eigenprodukte
- zu wenig eigene Dienstleistungsangebote
- starke Abhängigkeit von wenigen Großkunden
- Qualifikationsprobleme bei den Mitarbeitern mit Behinderungen
- Qualifikationsprobleme bei den Mitarbeitern ohne Behinderungen
- Sonstiges: _____
- Sonstiges: _____

7. Wie hat sich 1998 der Umsatz auf die einzelnen Abnehmergruppen verteilt (Schätzwerte genügen)? Mit welcher Entwicklung rechnen Sie in den nächsten 4 bis 5 Jahren? (1 bedeutet: große Zunahme, 2: Zunahme, 3: konstant, 4: Abnahme, 5: große Abnahme)

Verteilung	zukünftige Entwicklung				
	Zunahme	Zunahme	Abnahme	Zunahme	Abnahme
1998	1	2	3	4	5
___ % Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
___ % Handwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
___ % Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
___ % öffentliche Hand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
___ % andere WFB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
___ % andere soziale Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
___ % Endverbraucher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
___ % Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100 % Summe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzentwicklung insg.:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Wie hat sich der Umsatz 1998 gegenüber 1994 in den einzelnen Tätigkeitsbereichen entwickelt?

	Zunahme ... Abnahme				
	1	2	3	4	5
Lohnauftragsfertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftragsfertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Wie hat sich das Jahresergebnis 1998 gegenüber 1994 in den einzelnen Tätigkeitsbereichen entwickelt?

	Zunahme ... Abnahme				
	1	2	3	4	5
Lohnauftragsfertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftragsfertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Wie viele Stammkunden hat Ihre Einrichtung und wie hat sich der Umsatzanteil (Schätzwerte genügen) mit den wichtigsten Kunden entwickelt?

Anzahl der Stammkunden

	Anteil am Umsatz in %	
	1994	1998
dem wichtigsten Kunden	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
den wichtigsten 2 Kunden	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
den wichtigsten 5 Kunden	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

11. Mit welchen Marktentwicklungen rechnen Sie in den kommenden Jahren?

	Zunahme ... Abnahme				
	1	2	3	4	5
Preisdruck durch inländische Billiganbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisdruck durch ausländische Billiganbieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz mit Lohnauftragsfertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz mit Auftragsfertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz mit Eigenprodukten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz mit Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatz mit Großkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Welche Maßnahmen unternimmt die Werkstatt zur Zeit und welche plant sie in der Zukunft, um genügend Arbeit für die Mitarbeiter zu haben? (1 bedeutet: sehr wichtig, 2: wichtig, 3: weniger wichtig)

	heute			zukünftig		
	1	2	3	1	2	3
- Akquisition von Lohnauftragsfertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Akquisition von Auftragsfertigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ausweitung der Eigenproduktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entwicklung neuer Eigenprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ausweitung des Dienstleistungsangebotes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Entwicklung neuer Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Angebot von nicht bezahlten (Dienst-) Leistungen für die Allgemeinheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ausbau von Kooperationen generell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ausbau von Kooperationen mit benachbarten Werkstätten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Wenn Anstrengungen unternommen wurden, die Auftragslage zu verbessern, welche Maßnahmen haben Sie ergriffen und welche internen Stellen (Akquisiteure, Marketingabteilung etc.) bzw. externen Dienstleister (Handelsmakler, Marktforschung, Unternehmensberatung, Werbeagentur etc.) haben Sie dafür eingeschaltet? Bitte stichwortartig nennen (evtl. auf gesondertem Blatt fortsetzen).

1. Lohnauftragsfertigung

Maßnahmen: (z.B. Messen, PR-Veranstaltungen, Werbung in Medien, Einrichtung neuer Fertigungsbereiche, Qualitätssteigerung, Investitionen in modernere Produktionsanlagen, Außendienst etc.)

interne Stellen: _____

ext. Dienstleister: _____

2. Auftragsfertigung

Maßnahmen: (z.B. Messen, PR-Veranstaltungen, Werbung in Medien, Einrichtung neuer Fertigungsbereiche, Qualitätssteigerung, Investitionen in modernere Produktionsanlagen, Außendienst etc.)

interne Stellen: _____

ext. Dienstleister: _____

3. Eigenprodukte

Maßnahmen: (z.B. Entwicklung neuer Produkte (bitte Produkte nennen), neue Vertriebssysteme, PR-/Werbeaktivitäten, Marktforschung, Unternehmensberatung etc.)

interne Stellen: _____

ext. Dienstleister: _____

4. Dienstleistungen

Maßnahmen (z.B. Angebot neuer Dienstleistungen (bitte Dienstleistungen nennen), Werbeaktivitäten, Gewinnung neuer Kunden wie z.B. Öffentl. Hand, Unternehmen etc.)

interne Stellen: _____

ext. Dienstleister: _____

14. Gibt es Kooperationen mit anderen Werkstätten, Einrichtungen oder Unternehmen?

nein *weiter mit Frage 16*

ja, es gibt Kooperationen

Wenn ja, in welchen Bereichen und mit welchen Partnern existieren Kooperationen?

Kooperationsbereiche:	Kooperationspartner		
	Werkstätten	andere Einrichtungen	Unternehmen
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätssicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftragsakquisition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktforschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR und Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Wie beurteilen Sie den Nutzen der Kooperationen?
 positiv teils/teils negativ
 Was sind die Gründe dafür? _____

16. Inwieweit sind Sie an einem Aufbau von Kooperationen bzw. an deren Ausweitung interessiert?
 nein, bin nicht interessiert **weiter mit Frage 17**
 ja, es besteht Interesse an (weiteren) Kooperationen

Wenn ja, in welchen Bereichen und mit welchen Partnern sollten Kooperationen aufgebaut bzw. erweitert werden?

Kooperationsbereiche:	Kooperationspartner		
	Werkstätten	andere Einrichtungen	Unternehmen
Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätssicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auftragsakquisition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktforschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR und Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Wenn keine Interesse an Kooperationen besteht, was sind die Gründe dafür? Bitte in Stichworten angeben.

18. Welche Werbeaktivitäten nutzen Sie in den einzelnen Tätigkeitsbereichen?

	Lohnauftragsfertigung	Auftragsfertigung	Eigenprodukte	Dienstleistungen
direkte persönl. Kontakte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tag der offenen Tür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messestände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbeflyer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitungsinserate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prospekte/Kataloge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plakatierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, bitte nennen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Welche Zielgruppen werden in den einzelnen Tätigkeitsbereichen mit den Werbeaktivitäten angesprochen?

	Lohnauftragsfertigung	Auftragsfertigung	Eigenprodukte	Dienstleistungen
Endverbraucher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeine Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliche Hand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, bitte nennen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Wieviel Geld haben Sie 1998 insgesamt für Werbung und Entwicklung ausgegeben?
 DM

21. Welche Ideen haben Sie zur Verbesserung der Auftragslage, die durch unsere Fragen noch nicht erfaßt wurden? Bitte Stichwortartig nennen (evtl. auf einem extra Blatt fortsetzen).

22. Wie viele Beschäftigte hat Ihre Werkstatt (inklusive Zweigwerkstätten)? Stichtag 31.12.1998

Mitarbeiter ohne Behinderungen insgesamt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
nach Tätigkeitsbereichen:	
Arbeits-/Eingangs-/Trainingsbereich	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Verwaltung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
begleitende Dienste	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sonstige (Personalrat, Verkauf etc.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Mitarbeiter mit Behinderungen insgesamt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
nach Primärbehinderungen	
geistig Behinderte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
körperlich Behinderte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
psychisch Behinderte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- davon schwerst- mehrfach Behind.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
nach Tätigkeitsbereichen	
Eingangsverfahr.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Arbeitsbereich	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- davon Eigen- versorgung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

23. Bitte nennen Sie uns die Rechtsform Ihrer Werkstatt, den Träger und die Anzahl der Zweigwerkstätten?

Rechtsform	Träger
<input type="checkbox"/> GmbH	<input type="checkbox"/> Caritas <input type="checkbox"/> AWO
<input type="checkbox"/> eingetragener Verein	<input type="checkbox"/> Diakonie <input type="checkbox"/> DPWV
<input type="checkbox"/> Körperschaft	<input type="checkbox"/> Lebenshilfe <input type="checkbox"/> DRK
<input type="checkbox"/> Stiftung	
<input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar:	<input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar:

Anzahl der Zweigwerkstätten:

es gibt keine Zweigwerkstätten
 es gibt Zweigwerkstätten

24. Sind Sie an den Ergebnissen der Untersuchung interessiert?
 ja nein

25. Wir beabsichtigen, in einer zweiten Untersuchungsrunde, eine detailliertere Befragung zu den Möglichkeiten zur Gewinnung neuer Arbeitsfelder in den Werkstätten durchzuführen. Dazu benötigen wir Ihre Unterstützung. Diejenigen WfB, die an der zweiten Befragung teilnehmen, werden zur Arbeitstagung im Sommer nächsten Jahres eingeladen. Wären Sie bereit, sich an der Folgebefragung zu beteiligen?

ja nein

Wenn ja, bitte nennen Sie uns für die Kontaktaufnahme Ihren Namen und Ihre Telefonnummer.

Name: _____
 Telefon: _____

Wir bedanken uns für Ihre Mitarbeit und möchten Sie bitten, uns Materialien, wie z.B. Jahresberichte, Geschäftsberichte, Darstellung der WfB, Produktkataloge etc. mit dem Fragebogen zuzusenden.

Anhang 5

Fragebogen zu Outsourcing-Aktivitäten

**Neue Arbeit für Werkstätten für Behinderte
- Perspektiven des besonderen Arbeitsmarktes -**

*Befragung von Unternehmen und
Einrichtungen der öffentlichen Hand*

Für Rückfragen stehen Ihnen zur Verfügung:

bei der WSF:

Herr Jürgen Viedenz Tel.: 02237-55 742
Herr Raimund Berg Tel.: 02237-55 742

bei der DVfR:

Frau Dr. B. Reinsberg Tel.: 06221-25 485

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

Kreuzen Sie bitte die für die einzelnen Fragen zutreffenden Antwortmöglichkeiten in den dafür vorgesehenen Kästchen an. Tragen Sie bitte die abgefragten Zahlenangaben in die vorgegebenen Kästen bzw. Ihre zusätzlichen Anmerkungen oder die Antworten, bei denen Sie Ihre Antwort frei formulieren können, in die dafür vorgesehenen Felder _____ ein. Block C ist nur von privatwirt. Unternehmen, Block D nur von Einrichtungen der öffentl. Hand auszufüllen.

Die Rücksendeanschrift findet sich auf der Rückseite des Fragebogens

A: Outsourcing und externe Dienstleistungen

1. In welchen Bereichen haben Sie in den letzten 5 Jahren einzelne Geschäftsbereiche oder Tätigkeiten (Güter/Dienstleistungen) ausgegliedert bzw. in welchen planen Sie dies zu tun und in welchen Bereichen beziehen Sie Dienstleistungen von Fremdfirmen, die nicht im Zusammenhang mit einer Ausgliederung stehen?

- 1: in den letzten 5 Jahren ausgegliedert
- 2: Outsourcing in konkreter Planung
- 3: Sie könnten sich eine Ausgliederung vorstellen
- 4: Bezug von externen Dienstleistungen, die nicht im Zusammenhang mit Outsourcing-Maßnahmen stehen

	1	2	3	4
- EDV-Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verwaltung von Liegenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pflege von Liegenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- einzelne Produkte/Prod.Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Umweltschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Fuhrpark/Transportleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anlagenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Versorgungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sicherheitsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kundenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie beurteilen Sie die Wertigkeit der ausgelagerten Tätigkeiten bzw. extern bezogenen Dienstleistungen?

- 1: Komplexe Tätigkeiten/Prozesse, hochwertige Produkte
 - 2: Tätigkeiten/Prozesse/Produkte mittlerer Qualität
 - 3: Einfache Arbeiten/Produktionsprozesse/Produkte
- Wenn diese Tätigkeiten sehr arbeitsintensiv sind, kreuzen Sie bitte zusätzlich „ja“ an

	1	2	3	ja
- EDV-Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Liegenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- einzelne Produkte/Prod.-Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Umweltschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Fuhrpark/Transportleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anlagenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Versorgungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sicherheitsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kundenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Falls Sie schon einmal Aktivitäten outsourct haben, wie beurteilen Sie die erzielten Ergebnisse hinsichtlich folgender Kriterien und was waren die ausschlaggebenden Gründe dafür?

Kriterien:	sehr groß sehr gering				
	1	2	3	4	5
- Kostensenkung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Qualitätsverbesserung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Zeitgewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Flexibilitätserhöhung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Produktivitätssteigerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verbesserung der Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Know-how-Verlust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gründe:

4. Welche Beurteilungskriterien sind aus Ihrer Sicht maßgebend für die Wahl von Outsourcing-Partnern/ Fremdfirmen?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Flexibilität | <input type="checkbox"/> Angebot von Problemlösungen |
| <input type="checkbox"/> Termintreue | <input type="checkbox"/> Angebot von Komplettlösungen |
| <input type="checkbox"/> Lagerkapazität | <input type="checkbox"/> Nähe zum Unternehmen |
| <input type="checkbox"/> Zuverlässigkeit | <input type="checkbox"/> Produkt-/Leistungs-Qualität |
| <input type="checkbox"/> Sonstige (bitte nennen): | |

5. Gibt es es bestimmte Rahmenbedingungen für die Auftragsvergabe (ISO 9000 ff., Öko-Zertifikat, etc.)

- nein
- ja, und zwar: _____

6. Haben Sie bereits Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit Werkstätten für Behinderte gesammelt?

- ja → weiter mit Frage 8
- nein

7. Ist Ihnen bekannt, dass Arbeitgeber, die durch Aufträge an anerkannte Werkstätten für Behinderte zur Beschäftigung Behinderter beitragen, 50 % des auf die Arbeitsleistung der Werkstatt entfallenden Rechnungsbetrages auf die Ausgleichsabgabe anrechnen können (§ 55 SchwBG)?

- ja
- nein

8. Auf welchen Feldern sehen Sie Leistungspotenziale für Outsourcing an Werkstätten für Behinderte? Bitte beurteilen Sie die Wertigkeit der Tätigkeiten, bei denen Sie Potentiale für WB sehen.

- keine Aussage möglich, da keine Informationen über die Leistungsstärke von Werkstätten vorliegen → weiter mit Frage 10

Wertigkeit der Tätigkeiten/Produkte:	komplex/hochwertig einfach				
	1	2	3	4	5
- EDV-Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verwaltung von Liegenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pflege von Liegenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- einzelne Produkte/Prod.-Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Umweltschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Fuhrpark/Transportleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anlagenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Versorgungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sicherheitsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kundenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Qualitätsprüfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verpacken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Welche neuen Arbeitsfelder sind nach Ihrer Ansicht besonders geeignet, in denen Werkstätten als Anbieter auftreten könnten?

B: Spezielle Outsourcingbereiche

10. Falls Sie bereits Tätigkeiten outsourct haben bzw. dies konkret planen, bitte nennen Sie uns in Stichworten die genauen Aktivitäten:

	bereits ausgelagert	in Planung
EDV-Dienstleistungen
Pflege von Liegenschaften
Verwaltung von Liegenschaften
Produkte, Produktionsprozesse
Umweltschutz
Lagerhaltung
Fuhrpark, Transportleistungen
Anlagenbetreuung
Versorgungsdienste
Sicherheitsdienste
Verwaltung
Vertrieb
Kundenbetreuung

Anhang 6

Fragebogen zu Weiterbildung und Qualifizierung

Fragebogen zur Weiterbildung und Qualifizierung in Werkstätten für Behinderte

Bei den nachfolgenden Fragen zur Weiterbildung und Qualifizierung möchten wir Sie bitten, bei den Angaben zu Mitarbeitern mit Behinderungen, den Eingangs- und Arbeitstrainingsbereich unberücksichtigt zu lassen.

1. Können Sie für die Mitarbeiter mit Behinderungen heute und zukünftig in ausreichendem Umfang Arbeit anbieten?

heute zukünftig

Beschaffung von Arbeit ist zentrales Problem

Beschaffung von Arbeit ist z.T. problematisch

Beschaffung von Arbeit ist kein Problem

2. Schätzen Sie das Qualifikationsniveau des Personals (Beschäftigte ohne Behinderungen) bzw. der Mitarbeiter (Beschäftigte mit Behinderungen) Ihrer Werkstatt eher als Stärke oder als Schwäche ein?

Stärke Schwäche

1 2 3 4 5

Qualifikation der Mitarbeiter

Qualifikation des Personals

3. Wie viele Beschäftigte haben 1997, 1998 und 1999 an Weiterbildungs- und Qualifizierungsveranstaltungen teilgenommen (Schätzwerte genügen)?

	1997	1998	1999
Insgesamt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- davon Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- davon Personal	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Wenn 1999 keine Maßnahmen durchgeführt wurden, welche Gründe gab es dafür?

trifft voll zu trifft nicht zu

1 2 3 4 5

Kein Qualifikationsbedarf bei Mitarbeitern

Kein Qualifikationsbedarf beim Personal

Nicht genügend eigene Mittel dafür vorhanden. . .

Kostenträger stellte keine Mittel zur Verfügung . .

Sonstige Gründe: _____

4. Wie hat sich die Weiterbildungs- und Qualifizierungsbereitschaft der Mitarbeiter und des Personals seit 1997 verändert?

Zunahme .. Abnahme

1 2 3 4 5

Insgesamt

Mitarbeiter

Personal

5. Welche Gründe lagen für die Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern vor?

trifft voll zu trifft nicht zu

1 2 3 4 5

Neue Aufträge erforderten neue Qualifikationen

Im Rahmen einer Zertifizierung

Teil des Rehabilitationsauftrages.

Verbesserung der Wettbewerbssituation

Entwicklung der Persönlichkeit

Verbesserung des Arbeitsverhaltens

Verbesserung der fachlichen Qualifikation

Sonstige: _____

6. Welches waren die zentralen Inhalte der Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten für das Personal in Ihrer Werkstatt seit 1997? Bitte nennen Sie nur die wichtigsten Inhalte.

Pädagogik

Mitarbeiter-/Personalführung

Qualitätssicherung

neue Techniken/Technologien

Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen

Managementsysteme

Kostenkalkulation

Optimierung der innerbetrieblichen Organisation

Marketing/Vertrieb/Werbung

Kundenorientierung (Verkaufstraining, Service etc.)

Umweltschutz

DV-Anwendung im Verwaltungsbereich

Sonstige: _____

Keine Weiterbildung und Qualifizierung seit 1997

7. Gab es Probleme bei der Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern und/oder Personal?

ja nein

Wenn ja, welche Probleme traten auf?

	Mitarbeiter	Personal
zu geringe finanzielle Ausstattung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu wenig Interesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kein adäquates Angebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praxisferne der externen Bildungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität des Schulungsmaterials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

und zwar: _____

8. Wer ermittelt den Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf Ihrer Beschäftigten?

	Mitarbeiter	Personal
Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkstatteleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppenleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Weiterbildungsabteilung der WfB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkstattrat / Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Wer führt die Schulungen im Rahmen der Weiterbildung und Qualifizierung durch?

	Mitarbeiter	Personal
Gruppenleiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Weiterbildungsabteilung der WfB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Nutzt Ihre Werkstatt Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote Dritter?

ja nein

Wenn ja, welche Angebote?

von anderen Werkstätten

Genossenschaft der WfB

Privatwirtschaftliche Weiterbildungsangebote

Träger, und zwar _____

Sonstige: _____

12. Werden Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote in Kooperation mit anderen Einrichtungen entwickelt?

- ja nein
Wenn ja, mit wem?
 mit anderen Werkstätten
 mit sonstigen Einrichtungen, und zwar: _____

13. Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten auf folgende Entwicklungen in Ihrer Werkstatt ein?

	sehr groß ... sehr gering				
	1	2	3	4	5
Erhöhung des Qualifikationspotentials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Motivation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Motivation des Personals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilisierung des Mitarbeitereinsatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilisierung des Personaleinsatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Produktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimierung der betrieblichen Abläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Wie würden Sie den Nutzen der 1997 bis 1999 durchgeführten Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten in Ihrer Werkstatt bewerten?

	sehr hoch ... sehr gering				
	1	2	3	4	5
Nutzen der Weiterbildung insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anwendung am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Gibt es eine Erfolgsüberprüfung der Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen?

- nein → weiter mit Frage 17
 ja, und zwar durch:
- | | Mitarbeiter | Personal |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Geschäftsleitung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Werkstattleitung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sozialdienst | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gruppenleiter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eigene Weiterbildungsabteilung der WIB | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Externe | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. Inwieweit nutzen Sie die nachfolgend aufgeführten Möglichkeiten der Erfolgsüberprüfung?

	immer nie				
	1	2	3	4	5
Mitarbeiterbefragung mit Fragebogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalbefragung mit Fragebogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überprüfung vor Ort: Gruppenleitergespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überprüfung vor Ort: Gespräch mit Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____					

17. Wie hoch waren die Kosten für Weiterbildung und Qualifizierung insgesamt?

- 1997: DM
 1999: DM
Werden diese Kosten in der Preiskalkulation berücksichtigt?
 ja nein

18. Wie wird die Weiterbildung und Qualifizierung in Ihrer Werkstatt finanziert (in Prozent der Gesamtausgaben)?

- Gesonderte Kostenstelle, die vom Träger übernommen wird bzw. Zuschüsse des Trägers %
 Aus den Erlösen

19. Welche Bereiche der Weiterbildung und Qualifizierung werden Ihrer Einschätzung nach in Zukunft für Ihre Werkstatt in ihrer Bedeutung zu- oder abnehmen?

	Zunahme .. Abnahme				
	1	2	3	4	5
Zukünftige Schulungen für Mitarbeiter					
Im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Bereich Arbeitsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rein fachliche Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integration in den Ersten Arbeitsmarkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukünftige Schulungen für das Personal					
Im pädagog., soziolog., med. Bereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Bereich Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Bereich Akquisition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Bereich Kostenrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im technischen Bereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Auf welchen der folgenden Gebiete sehen Sie zukünftig in Ihrer Werkstatt einen verstärkten Handlungsbedarf? Bitte nennen Sie nur die wichtigsten Punkte

- Qualitätsicherung
 Verbesserung der fachlichen Qualifikation
 Verbesserung des Arbeitsverhaltens
 Mitarbeiter-/Personalführung
 Entwicklung der Persönlichkeit
 Optimierung der innerbetrieblichen Organisation
 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
 Einsatz neuer Techniken/Technologien
 Controlling
 Einsatz von DV-Anwendungen
 Marketing/Vertrieb/Werbung
 Kundenorientierung

21. Wie viele Beschäftigte hatte Ihre Werkstatt (inklusive Zweigwerkstätten) zum 31.12.1999

- Beschäftigte insgesamt:
 davon: -Mitarbeiter insgesamt:
 - Personal insgesamt:

22. Wieviel Umsatz haben Sie 1999 erzielt?

- Umsatz insgesamt DM
 davon: - (Lohn)Auftragsfertigung in Prozent
 - Dienstleistungen in Prozent
 - Eigenproduktion in Prozent

23. In welchem Bundesland liegt ihre Werkstatt?

Wir bedanken uns für Ihre Mitarbeit!