



Lebenshilfe
Niedersachsen

**Lebenshilfe für Menschen
mit geistiger Behinderung
Landesverband Niedersachsen e.V.**

Pelikanstraße 4
30177 Hannover
Telefon: 05 11 / 90 92 57-0
Telefax: 05 11 / 90 92 57-11
E-Mail: landesverband@lebenshilfe-nds.de

**Teilhabeauftrag Werkstätten
für behinderte Menschen**

Eine Empfehlung des Landesverbandes
der LEBENSHILFE Niedersachsen



Lebenshilfe
Niedersachsen

Impressum

Herausgeber:

Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung
Landesverband Niedersachsen e.V.

Pelikanstraße 4

30177 Hannover

Telefon 0511 / 90 92 57-0

Telefax 0511 / 90 92 57-11

E-Mail landesverband@lebenshilfe-nds.de

Internet www.lebenshilfe-nds.de

Teilnehmer der Klausurtagung:

Johann Albers, Nordhorn

Herbert Burger, Seelze

Michael Grashorn, Verden

Brigitte Grimm, Braunschweig

Franz Haverkamp, Osnabrück

Ditmar Hartmann, Hannover

Uwe Hiltner, Edemissen

Herbert Iwaszkiewicz, Nienburg

Christoph Lorbacher, Osterode

Dr. Sönke Martens, Hildesheim

Kersten Röhr, Hannover

Hans-Herbert Schmidt, Hildesheim

Detlef Springmann, Braunschweig

Burghardt Zirpins, Emden

Beiträge und Redaktion:

Brigitte Grimm, Braunschweig

Uwe Hiltner, Edemissen

Herbert Iwaszkiewicz, Nienburg

Dr. Sönke Martens, Hildesheim

Kersten Röhr, Hannover

1. Auflage April 2007

Teilhabeauftrag Werkstätten für behinderte Menschen

Eine Empfehlung des Landesverbandes der LEBENSHILFE Niedersachsen

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort	Seite 3
2.	Teilhabeauftrag Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) Eine Empfehlung des Landesverbandes der LEBENSHILFE Niedersachsen	Seite 4
3.	Präzisierung des Marketing-Konzeptes	Seite 5
4.	Nachfrageorientierte Angebotsausrichtung	Seite 6
5.	Zusammenfassung von Angeboten zu Leistungspaketen	Seite 8
6.	WfbM als Kompetenzzentrum	Seite 9
7.	Schärfung des Werkstattprofils durch Angebote entwicklungsförderlicher Arbeitsaufgaben	Seite 10
8.	Anregung zur Ermittlung des Innovationsbedarfs der WfbM	Seite 14

1. Vorwort

Die Forderungen von Menschen mit Behinderung nach gesellschaftlicher Teilhabe sind von der Politik aufgenommen worden und in die aktuelle Gesetzgebung eingeflossen.

Mit der vorliegenden Empfehlung greift der Landesverband der LEBENSHILFE in Niedersachsen damit eine Thematik auf, die in kürzester Zeit von den Trägern der Werkstätten für behinderte Menschen gestaltet werden muss.

Die vorgetragenen Positionen verstehen sich dabei als Anstoß zu einer weitergehenden verbandlichen und überverbandlichen Diskussion, indem sie die positiven Möglichkeiten der gesetzlichen Regelungen als Chance neuer Entwicklungen aufgreifen.

Der Vorstand dankt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für

die intensive Diskussion im Rahmen einer Klausurtagung im Sommer 2006.

Insbesondere gilt der Dank den beteiligten Vorstandsmitgliedern der Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen und des Landesverbandes der LEBENSHILFE in Niedersachsen sowie allen Mitgliedern des Ausschusses Arbeit im Landesverband der LEBENSHILFE Niedersachsen.

Hannover, im März 2007

Herbert Burger

Vorsitzender Lebenshilfe Niedersachsen



2. Teilhabeauftrag Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM)

Eine Empfehlung des Landesverbandes der LEBENSHILFE Niedersachsen

Der Vorstand des Landesverbandes der LEBENSHILFE Niedersachsen hat die Mitglieder seines Fachausschusses Arbeit beauftragt, die zu erwartenden Veränderungen im Anforderungsprofil der Aufgaben einer WfbM, dem Teilhabeauftrag also, zu reflektieren und Empfehlungen für eine Weiterentwicklung der WfbM zu erarbeiten.

Unter intensiver Beteiligung der Landesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen haben Mitglieder des Vorstandes und des Ausschusses Arbeit auf einer zweitägigen Klausurtagung den Teilhabeauftrag bezüglich seiner Konsequenzen für die Entwicklung der WfbM diskutiert und die nachfolgenden Empfehlungen erstellt.

Die Forderungen der Selbsthilfeorganisationen und der Verbände der Behindertenhilfe in den vergangenen Jahren nach gesellschaftlicher Teilhabe behinderter Menschen haben zu einer Änderung des gesellschaftlichen Verständnisses von „Behindertenhilfe“ geführt.

Die Gesetzgebung hat die Forderungen nach Selbstbestimmung und Teilhabe aufgenommen und in Gesetzen verankert.

So haben die in einer WfbM beschäftigten behinderten Menschen einen „arbeitnehmerähnlichen Rechtsstatus“ erhalten und die Mitwirkungsrechte der Werkstatträte sind umfänglich erweitert worden.

Die Forderung, ambulante Hilfen gegenüber stationären Angeboten vorrangig auszubauen, hat der Gesetzgeber ebenfalls aufgegriffen und darüber hinaus durch die modellhafte Erprobung Persönlicher Budgets für Menschen mit Behinderungen das traditionell vorherrschende Dreiecksverhältnis in der Sozialhilfe durchbrochen.

Der gesetzlich vorgeschriebene Rechtsanspruch auf ein trägerübergreifendes Persönliches Budget ab dem Jahr 2008 kann als Paradigmenwechsel in der Behindertenpolitik bezeichnet werden.

Es zeichnet sich damit insgesamt ein grundlegender Wandel innerhalb der institutionellen Behindertenarbeit ab.

Derzeit sind jedoch weder die zukünftigen Nutzer des Persönlichen Budgets noch die Leistungserbringer ausreichend vorbereitet, um die entstehenden Anforderungen aktiv gestalten zu können.

Der Teilhabeauftrag der WfbM besteht im Wesentlichen darin, neben der Vermittlung von Fertigkeiten, Tätigkeiten so zu entwerfen, dass deren Gesamtheit als normales Arbeitsleben für Arbeitnehmer mit Behinderung attraktiv ist. Dadurch ergibt sich eine deutliche Akzentuierung aller Prozesse, die Selbstkompetenz und Autonomie entweder als normal voraussetzen oder durch Begleitung ermöglichen. So treten neben Assistenz, Förderung und Hilfe, die Beratung und Begleitung autonomer Entscheidungen.

Ausgehend von dieser Überlegung sind einige Grundsätze für die Weiterentwicklung der WfbM den Empfehlungen vorangestellt. Sie verdeutlichen, dass es darum gehen wird, das auf Teilhabe bezogene Profil der Werkstatt zu schärfen und nachfrageorientiert zu vermitteln. Die sich hieraus ergebenden Grundsätze sind den einzelnen Ausführungen vorangestellt.

- Präzisierung des Marketing-Konzeptes
- Nachfrageorientierte Angebotsentwicklung
- Zusammenfassung von Angeboten zu Leistungspaketen
- WfbM als Kompetenzzentrum
- Schärfung des Werkstattprofils durch Angebote entwicklungsförderlicher Arbeitsaufgaben
- Anregung zur Ermittlung des Innovationsbedarfs der WfbM

Die Empfehlungen verstehen sich auch als Anstoß zu einer weitergehenden innerverbandlichen und überverbandlichen Diskussion.

Es ist zu wünschen, dass die Empfehlungen dazu beitragen, die gesellschaftliche Teilhabe der Menschen mit Behinderung zu stärken und gleichzeitig die WfbM auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten.

3. Präzisierung des Marketing-Konzeptes

Unter der Wirkung der neuen Rahmenbedingungen ist es erforderlich, das Handlungsprofil der WfbM zu schärfen. Dazu bedarf es einer Neufassung und Präzisierung des Marketing-Konzeptes.

„Das Produkt ist für den Kunden das wesentlichste Element im Angebot eines Unternehmens an den Markt“. Gewöhnlich stellt die Marketingstrategie das Alleinstellungsmerkmal des Produktes heraus, was eine Schwierigkeit darstellt, wenn die Leistung bzw. das Reha-Produkt der WfbM Teilhabe am Leben der Gemeinschaft ist, also die Unterstützung dafür, dass das Übliche möglich ist.

Die Attraktivität des Angebotes für den Kunden wird von mehreren Komponenten bestimmt.

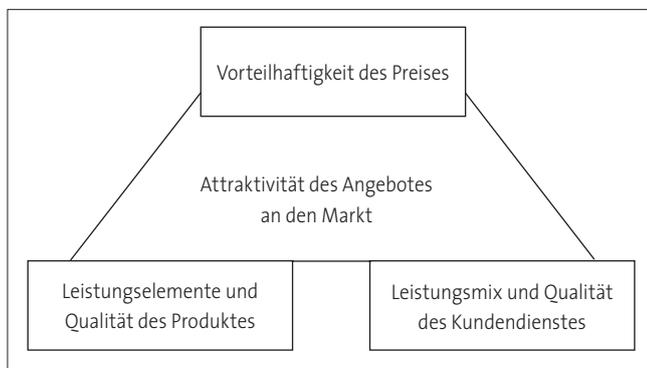


Abbildung 1: Komponenten des Angebots an den Markt²

Die Vorteilhaftigkeit des Preises war für den Kunden (Nutzer) bisher nicht relevant, sondern für den Kostenträger. Das wird

sich durch die bundesweite Einführung des Persönlichen Budgets ändern und ein wesentliches Element beim Preis-Leistungs-Vergleich für den Kunden sein.

Nur scheinbar macht die Orientierung der Rehabilitationsleistung an der Unterstützung des Üblichen wie Arbeitseinkommen, Sozialer Identität und Ich-Identität eine Profilierung nicht möglich. Wenn der Kundenwunsch die Teilhabe an der Gesellschaft, also das erstrebenswerte Übliche ist, muss die Profilierung darin bestehen, womit, in welcher Qualität und zu welchem Preis die WfbM die individuell angepasste Unterstützung gibt.

Im Bereich wirtschaftlicher Betätigung gelten die bekannten Marketingmechanismen. Aber auch bei der Leistung für den Rehabilitationskunden muss analysiert werden, welche Kunden, welche Produkte zu welchem Preis einkaufen wollen. Darauf muss die Marketingstrategie aufgebaut werden. Hier ist insbesondere im Rehabilitationsbereich eine Veränderung zu erwarten:

Zur Zeit bestimmen vorwiegend Eltern bei jungen Nutzern, ob von einem Werkstattplatz Gebrauch gemacht wird oder nicht. Mit zunehmender Selbstständigkeit und zunehmenden Wahlmöglichkeiten wird die Entscheidung mehr beim Nutzer, Budgetberater und gesetzlichen Vertreter liegen. Bisher wurde die Rehabilitationsleistung in der WfbM „ganz oder gar nicht“ angeboten; hier ist zu erwarten, dass zukünftig nur bestimmte Elemente vom Kunden gewünscht werden, die als erkennbare Leistungselemente dargestellt werden müssen. Die Beratungskompetenz der WfbM für Arbeit und andere Lebensbereiche wird bisher zu wenig betont.

Bei allen Chancen, die in verbesserten Marketingstrategien liegen, muss natürlich die entsprechende Leistung dahinter stehen, um langfristig die Attraktivität des Angebotes zu sichern.

¹ Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 1999, S. 669.

² Ebd.

4. Nachfrageorientierte Angebotsausrichtung

Das Spezifische im Angebot der WfbM für künftige Budgetnehmer wird sichtbar in der Konzentration aller Leistungen auf deren Nachfrage. Sie wird sich darauf beziehen, das im Arbeitsleben Übliche zu erreichen. Nachfrage wird durch Bedürfnisse gesteuert. In deren Zentrum finden sich Aspekte der Teilhabe und Selbstbestimmung. Sie können in drei Verhaltenszielen ausgemacht werden:

- Ich- Identität
- Soziale Identität
- Angemessenes Einkommen

Die Fokussierung auf diese Aspekte wird zu einem wesentlichen Merkmal qualitätsvoller Angebote der WfbM werden.

Ich- Identität

Unter diesem Begriff sollen alle Aspekte zusammengefasst sein, die beschreiben, wie sich jemand definiert. Hierzu gehören alle Erfahrungen, die jemand mit sich selbst in der handelnden Auseinandersetzung mit der materiellen und sozialen Realität gemacht hat und die er als sein Eigenes entworfen hat und versteht. Das sind Aspekte, wie sie beispielhaft in solchen Feststellungen aufscheinen: „Was ich kann und was ich mir zutraue, – meine Lebensgrundstimmung, – meine Interessen, – meine Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren, – mein Wissen darüber, wie ich von anderen akzeptiert werde, – die Zufriedenheit mit meinem Körper, etc.“

All diese Erfahrungen haben eine enge Beziehung zum Arbeitsleben. Hier erlebt jemand seine Tüchtigkeit /Untüchtigkeit, seine Fähigkeit, sich neuen Aufgaben zu stellen, seine Akzeptanz durch die anderen.

In der Gestaltung des Arbeitslebens und der Arbeit liegen daher vielfältige Chancen, Anregungen für die Entwicklung des Selbstbildes zu geben. Voraussetzung der Realisierung entsprechender Chancen sind: variierte Arbeitsangebote differenzierter Anforderungsstruktur, Möglichkeiten des Bezugsgruppenwechsels, Möglichkeiten der Arbeitserprobung und jeweils angemessene Formen der Rückmeldung, in welcher der Bezug zwischen eigenem Verhalten und den Verhaltenswirkungen erfahrbar gemacht wird. Dazu ist es erforderlich, Assistenzangebote vorzuhalten, die je nach Bedarf abgerufen werden können (Assistenzbörse) und ein Beratungsangebot, welches die Möglichkeiten selbstbestimmter Entscheidung und Entscheidungsdurchsetzung stärkt.

Erst die Beachtung dieser Aspekte erzeugt förderliche Prozesse, da sie die defizitären Aspekte der Identitätsentwicklung von Menschen mit Behinderung überwinden hilft.

Soziale Identität

Ich- Identität ist nicht ohne soziale Bezugnahme zu denken. Dennoch gibt es einige Aspekte, in denen die spezifischen Bedingungen des sozialen Ortes einer Person auf deren Ent-

wicklungschancen in besonderer Weise Einfluss gewinnen. Für Menschen mit einer Behinderung sind das u.a. alle sozialen Arrangements einer WfbM, aus denen sie Informationen für den Entwurf ihres Selbstbildes ableiten. Sind diese Arrangements als Anpassungsbedingungen für Personen entworfen, die vieles nicht können, löst das Identifikationen mit defizitären Momenten aus. Teilhabe durch Arbeit sollte jedoch im Unterschied hierzu positive Momente betonen und für deren Entwicklung Unterstützung anbieten, da nur so nicht defizitäre Selbstentwürfe denkbar sind.

Unter dem Stichwort „soziale Identität“ sind all jene Aspekte zusammengefasst, durch die im Organisationsmodell einer WfbM nichtdefizitäre Identifikationsangebote entworfen sind. Es sind Merkmale, die sowohl in der Außenrepräsentation, wie auch in der Binnenrepräsentation unter dem Begriff „corporate identity“ offensiv entworfen werden müssen. Das sind vor allem Identifikationsangebote, in denen die positive Qualität der Produkte eine hervorragende Rolle spielt. Richtig umgesetzt kann so bereits der „Firmenname“ positive Assoziationen auslösen. „Werkstatt“ bzw. „Werkstatt für Menschen mit Behinderung“ ist hierzu sicher nur begrenzt in der Lage und wenn, dann formalisieren solche Bezeichnungen nur den defizitären Blick auf die Mitarbeiter. Ähnliches gilt für die Arbeitsgruppen „im Hause“: Mit der Leistung seiner Gruppe kann sich nur identifizieren, wer das Besondere der Eigengruppe herausgehoben sieht. Hierin liegt allerdings auch ein kritisches Moment: aus dem Bedürfnis nach positiver sozialer Identität neigen Gruppenmitglieder im sozialen Vergleich mit anderen Gruppen zur Aufwertung der eigenen und zur Abwertung fremder Gruppen. Als Folge würden sich Nachteile für Entwicklungschancen aus sich einschränkender Flexibilität ergeben. Ziel muss es daher sein, positive Identifikationschancen mit einem nichtdefizitären Menschenbild der Gesamteinrichtung zu entwickeln („Wir sind Näherinnen, Tischler, Serienfertiger, etc.“), während zugleich Prozesse negativer sozialer Identitätsbildung bewältigt werden müssen („Die anderen verdienen mehr Geld, sind tüchtiger, fröhlicher, etc.“). Das gelingt am ehesten durch eine Erhöhung der sozialen Mobilität und durch die Anregung zur gruppenüberschreitenden wechselseitigen Unterstützung. Soziale Mobilität meint die Veränderungschance über die Gruppengrenzen hinweg. Wechselseitige Unterstützung lässt spezielle Kompetenzen wirksam und damit gruppenübergreifend sichtbar werden. Zur Umsetzung müssen Angebote entworfen werden (z. B. Ausschreibung von Abteilungs- Praktikumsplätzen). Ist Beratung und Assistenz erforderlich, sind möglicherweise auch Assistenzbörsen zu eröffnen.

Insgesamt ist hiermit ein Feld entworfen, in dem die Mitwirkungsmöglichkeiten des Werkstatttrates in besonderer Weise gefordert sind. Nur so ist sicher zu stellen, dass durch die Identifikation mit der je eigenen Gruppe keine Erstarrung der Werkstattstruktur erfolgt. Soziale Mobilität innerhalb des Betriebes führt somit zur Flexibilisierung der Organisationsstruktur. Hierdurch erhöhen sich die Chancen positiver sozialer Identitätsentwicklung insbesondere, wenn die Erhöhung der Flexibilität eingebettet ist in eine haltgebende, verlässliche Grundorientierung, die Veränderungswünsche als Zeichen von Autonomie erkennt, akzeptiert und fördert.

Angemessenes Einkommen:

Teilhabe durch Arbeit in einer WfbM: das meint eine spezifische Organisation von Struktur und Prozessen. Durch sie muss gewährleistet sein, dass Menschen mit einer Behinderung vielfältige Möglichkeiten und Chancen der Entwicklung vorfinden, die sie aufgreifen können, so, wie es auch für nicht behinderte Menschen im Arbeitsleben üblich ist.

Normal ist es, durch Arbeit ein angemessenes Einkommen zu erzielen. Das Einkommen spiegelt den sozialen Wert der Arbeit. Es ist eine wichtige Basis sozialer Vergleichsprozesse und hat insofern einen direkten Bezug zum Selbstwert der Personen.

Das Einkommen eröffnet Möglichkeiten der Teilhabe am Leben der Gesellschaft: unmittelbar über die verfügbare Kaufkraft, mittelbar über den Bezug zu zahlreichen Persönlichkeitsaspekten. Einkommenssteigerungen stehen in Zusammenhang mit der Bereitschaft, die persönliche Qualifikation zu steigern, die Bedürfnisse zu differenzieren, die Persönlichkeit zu entwickeln. Voraussetzung dafür sind vielfältige Arbeitsangebote, Qualifizierungsmöglichkeiten und Veränderungschancen sowie ein professionelles Angebot der Beratung und assistierenden Begleitung.

Teilhabe durch Arbeit in einer WfbM zwingt daher zu folgenden Modellierungen:

Entwurf differenzierter Tätigkeitsangebote, Vorhalten von Qualifikationschancen, Entwicklung einer differenzierten Entlohnungsstruktur, welche den unterschiedlichen Anforderungen entspricht und die Professionalisierung von Beratungs- und Assistenzangeboten.

Zusammenhang zwischen Arbeit, Identität und Einkommen

Arbeit ist der Prozess handelnder Auseinandersetzung mit der Welt. Durch sie setzt sich eine Person zur Welt in Beziehung, verändert die Welt und erfährt an den Wirkungen ihres Handelns sich selbst. So entsteht Identität als Entwurf des Wissens einer Person über sich, ihre Fertigkeiten, ihre Fähigkeiten und Interessen, ihre Emotionen. Arbeit ist daher niemals nur Beschäftigung, sondern immer auch Selbstgestaltung durch Fremdgestaltung. Daher kommt der Gestaltung der Bedingungen für Arbeit der größte Wert zu.

Unter dem Gestaltungsaspekt wird deutlich, dass neben dem allgemeinen Arbeitsbegriff ein hiervon abgehobenes Arbeitskonzept besteht. Es tritt unter dem Begriff des Arbeitslebens hervor und bezeichnet gesellschaftlich entworfene Prozesse der zielbestimmten Organisation von Handlungen. Arbeit in dieser Hinsicht ist immer bis zu einem bestimmten Grad fremdbestimmt. Damit einher gehen jeweils Einschränkungen der Möglichkeit zur selbstbestimmten Persönlichkeitsentwicklung. In den vergangenen Jahren ist dieser Sachverhalt Gegenstand intensiver Auseinandersetzungen geworden. Insbesondere die Idee einer Humanisierung des Arbeitslebens hat deutlich gemacht, dass nicht nur die Arbeitskonzepte selbst, sondern auch die Bedingungen der Arbeit über die Frage entscheiden, wie viel Raum sie für Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung lassen.

In diesem Sinne günstige Bedingungen sind jeweils so beschaffen, dass sie ein Wachstum der Person ermöglichen, so dass im Laufe der Zeit Selbstkompetenz, Autonomie, Selbstvertrauen, Entscheidungsfähigkeit immer wahrscheinlicher möglich werden. Dem Grundsatz und der Tendenz nach trifft das auch auf Menschen mit einer Behinderung zu. Allerdings begegnen sie der Welt mit eingeschränkten, teilweise zugeschriebenen oder andersartigen persönlichen Bedingungen und situativ/ kulturell reduzierten Chancen. An eine Humanisierung des Arbeitslebens in diesem Feld sind daher andere Anforderungen zu stellen: zunächst muss darauf geachtet werden, dass die Gefährdung durch (auch wohlmeinende) fremdbestimmte Aspekte aus der Organisation von Arbeitsprozessen aufgeklärt werden, um so den Weg für entwicklungsrelevante Modellierung von Arbeitsstrukturen zu bahnen. Sie sollen neben der Vermittlung von Fertigkeiten auch Wege eröffnen zu einer Verbesserung von Selbstkompetenz und Autonomie. Dieser Weg ist nun offenbar nur dann zu beschreiten, wenn jeweils Selbstbestimmung als Möglichkeit vorausgesetzt wird. Insofern wird hierdurch der Mensch mit einer Behinderung ausdrücklich nicht als defizitär in den Blick genommen. Möglicherweise benötigt er Unterstützung, bittet um Hilfe, fordert Assistenz an. Sind entsprechende Angebote verfügbar, wird er seine Identität unter Einbeziehung dieser Ressourcen selbst entwickeln. Ein günstiges Modell der Arbeit bietet in dieser Hinsicht Anregungen und Unterstützung.

5. Zusammenfassung von Angeboten zu Leistungspaketen

Komplexleistungen werden unter der Wirkung des Persönlichen Budgets in einzelne Leistungsangebote aufgesplittet. Diese Angebote sollen zu Leistungspaketen zusammengefügt Gegenstand einer Budgetassistenz werden.

Leistungspakete nehmen Bezug zu den Bedürfnissen der Budgetnehmer (s.o.) und stellen eine Verbindung her zu den besonderen Kompetenzen der WfbM. Hier liegt ein neuer Schwerpunkt der Qualitätsentwicklung.

Das Persönliche Budget und Werkstätten für behinderte Menschen

Die Aufgaben einer WfbM sind vielfältig und komplex, wobei sich u.a. folgende Segmente abbilden lassen:

- Arbeitsbereich mit unterschiedlichen Anforderungsgraden, extern und intern.
- Berufsbildungsbereich
- Förderbereich
- Soziale Dienste
- Arbeitsbegleitende Maßnahmen.

Üblicherweise kann in der derzeitigen Landschaft die Leistung einer Werkstatt nur als Ganzes (Komplexleistung) in Anspruch genommen und über Entgelte abgerechnet werden, die sich zur Zeit in die Hauptbestandteile Grund- und Maßnahmepauschale sowie Investitionsbetrag gliedern.

Das Persönliche Budget stellt Anforderungen, die hier Anpassungen erfordern werden. Wesentliches Merkmal des Persönlichen Budgets ist es, dass dem Budgetnehmer die klassischen Kundeneigenschaften eröffnet werden. Der Budgetnehmer entscheidet, ob und in welchem Umfang er eine Komplexleistung oder abgegrenzte Teile einer gesamt möglichen Komplexleistung in Anspruch nimmt. Die unmittelbare Verfügung über Geldmittel wird eine kritische und pragmatische Inanspruch-

nahme von Leistungen fördern. Welche Begleitung (Budgetassistenz) der Umgang mit Geldmitteln für den Menschen mit Behinderungen erfordert und wie sie realisiert werden kann, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch ungeklärt.

Nach den derzeitigen Gesetzen und Verordnungen werden die Leistungen einer WfbM als Komplexleistung beschrieben und sind in der Praxis auch so ausgelegt. Unter den Maßgaben des Persönlichen Budgets zeichnet sich hier ein systemischer Bruch ab. Sollen Leistungen als Segment individuell abgenommen werden, verliert die Komplexleistung ihre Funktion. Mit anderen Worten: das Persönliche Budget ist dazu angelegt, Leistungen zu segmentieren: Betreuungsleistungen, Teilhabe am Arbeitsleben, Soziale Dienste, organisatorische Hilfsdienste.

Betrachtet man solche möglichen Segmente unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, so wird deutlich, dass es eine unterschiedliche Gewichtung der Investitions-, Grund- und Maßnahmekosten gibt. So hat die Bereitstellung von Arbeitsplätzen in der Produktion und im Dienstleistungsbereich einen anderen Investitionsbedarf als etwa die Bereitstellung eines Beratungsdienstes.

Zur Zeit erbringen die Werkstätten alle Leistungen aus einer Hand. Das Persönliche Budget öffnet hier einen anderen Blickwinkel. Es wird denkbar, dass bestimmte Leistungen von der Werkstatt in Anspruch genommen werden, andere Leistungen aber von Dritten erbracht werden.

Als Beispiel: Eine Person nimmt den behindertengerechten Arbeitsplatz bei der WfbM A in Anspruch, die Sozialen Dienste von dem mobilen Anbieter B und den Fahrdienst vom Anbieter C, arbeitsbegleitende Maßnahmen sporadisch von der WfbM A und sporadisch von einem Anbieter D.

Dies lässt folgendes erwarten:

Es werden Anbieter entstehen, die in erster Linie Dienstleistungen anbieten, die einen geringen Investitionsaufwand haben.

Dem sollten die Werkstätten mit Leistungen als Paket und im Besonderen als aufeinander abgestimmte Segmente in einem modernen Marketing begegnen.

6. WfbM als Kompetenzzentrum

Als Kompetenzzentrum profiliert sich die WfbM im Kreis der Leistungsanbieter durch ein erfahrungsgestütztes Handlungswissen.

WfbM haben einen komplexen Auftrag und verfügen über ein reichhaltiges Erfahrungswissen in der Verwirklichung der Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft sowie der Teilhabe am Arbeitsleben. D.h., unter den Prämissen des Persönlichen Budgets gibt es einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil. Diesen gilt es zu erkennen und zu organisieren.

WfbM sind unter dieser Betrachtung Kompetenzzentren. Das Erfahrungswissen prädestiniert sie dazu. Werkstätten werden ihr vielgestaltiges Profil verstärkt als Angebot transparent machen müssen. Sie werden einem Preis- und Leistungsvergleich verstärkt standhalten müssen.

Es ist zu erwarten, dass vor dem heute selbstverständlichen Werkstattalltag eine Marketingleistung vorweg gehen muss: Kompetenzen sind zu definieren und zu präsentieren. Gewonnene Kunden sind zu binden, und es sind ggf. weitere Angebote zu offerieren, um eine Bindung zu festigen.

Das „Kompetenzzentrum Werkstatt“ wird sich zu einer Overheadleistung entwickeln.

Als organisatorische Einheit „Kompetenzzentrum Werkstatt“ werden Fachleute vorgehalten werden müssen, die eine Gesamtschau der einzelnen Leistungssegmente und der dafür zu entrichtenden Preise geben können. Über diese Fachleute verfügen die Werkstätten. Deren Profil muss weiter entwickelt und transparent gemacht werden.

7. Schärfung des Werkstattprofils durch Angebote entwicklungs-förderlicher Arbeitsaufgaben

Zum Begriff der **entwicklungsförderlichen Arbeitsaufgaben**³:

Die Rahmenbedingungen der Arbeit müssen durch den Entwurf der Arbeitsaufgaben und die Gestaltung von Arbeitsprozessen dem Menschen Chancen zur Entwicklung eröffnen.

Entwicklung hat einen doppelten Bezug: zum einen erscheint sie als Veränderung der Fähigkeiten und zum anderen als Differenzierung der Persönlichkeit.

Je eigene Entwicklungswege eröffnen sich Personen nur, wenn die Handlungsspielräume groß sind. Daher benötigen Arbeitsaufgaben

- angemessene zeitliche Spielräume und
- große Gestaltungsspielräume, d. h. sie fordern zur persönlichen Strukturierung auf und ermuntern zu Erfahrungsbildung und dem Entwurf persönlicher Lösungswege.

- Somit müssen Arbeitsaufgaben unterschiedliche Realisierungen zulassen.

Voraussetzung dafür ist der Verzicht auf Regulationen. Entwicklungsförderliche Arbeitsangebote reduzieren ablauforientierte Arbeitsvorgaben. Sie sind daher auf Assistenz und Beratung angewiesen. Darüber hinaus orientieren sie sich auch an der leiblichen Existenz des Menschen. Sie erfordern daher ausreichende und vor allem vielfältige körperliche Aktivitäten, müssen vielfältige Sinnesqualitäten beanspruchen und einen Bezug zu realen Gegenständen und sozialen Bedingungen haben. Daher müssen sie Kooperation und zwischenmenschlichen Kontakt ermöglichen und fördern.

Neben den „klassischen“ Angeboten der WfbM treten daher Angebote entwicklungsförderlicher Arbeitsaufgaben. Hierdurch wird ein deutlicher Bezug zu Autonomie und Selbstbestimmung hergestellt.

Die nachfolgende Matrix soll den Werkstätten ermöglichen, ihre eigenen Schwerpunkte abzubilden. In ihr sind beispielhaft klassische Angebote der WfbM und Angebote zur entwicklungsförderlichen Arbeitsgestaltung aufgelistet.

³ Volpert, W., Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Notizen zum Thema Menschenbild und Arbeitsgestaltung. In: Frei, F., Udris, I. (Hrsg.), Das Bild der Arbeit, 1990, S. 23 ff

Angebote mit Bezügen zur Ich-Identität	Priorität			Erfüllungs- grad %
	1	2	3	
Diagnostik/Grunderhebung				
· Entwicklungsplan				
Angebote zur Bewältigung von Alltagsanforderungen				
· Einzelgespräche				
· Gruppengespräche				
Therapeutische Angebote				
· Physiotherapie				
· Ergotherapie				
· Gruppenarbeiten				
· Psychologische / sozialpädagogische Beratung				
Angebote zum Erhalt lebenspraktischer Kompetenzen				
Angebote zur Erweiterung der Selbstkompetenzen				
· Handlungskompetenz				
· Schlüsselqualifikationen				
· Kommunikation / soziale Interaktion				
· Weiterentwicklung des Selbstbildes (Körper, Kulturtechniken, Fachwissen)				
· Übernahme von Funktionsrollen → Endkontrolle				
→ Fahrertätigkeit				
Angebote zur Arbeitsplanung und Arbeitsorganisation				
· Teilzeitarbeit				
· Praktikumsplätze				
· Feedback durch Personalgespräche				
· Bildungspläne (Fort- u. Weiterbildung)				
· Unterstützung durch Supervision				
· angemessene Rückmeldungen				

Angebote mit Bezügen zu sozialer Identität	Priorität			% Erfüllungs- grad
	1	2	3	
Kundenbefragung				
Mitwirkung				
· Auswahl und Organisation der Arbeit				
· Werkstatttrat				
· Zusammenarbeit mit Betriebsrat				
· Beteiligung an Gremien der WfbM				
· Praktika				
· Lohnkommission				
· Bildungsangebote				
· Öffentlichkeitsarbeit				
Außenarbeitsplätze				
Selbständigkeit				
· Kommunikation und Interessen				
· Kulturtechniken				
· Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel				
Identifikation mit dem Arbeitsplatz / der Arbeitsgruppe				
· Ausrichtung der Arbeit an den Ressourcen der Mitarbeiter				
· Binnendifferenzierung (auch sichtbar durch Kleidung o. ä.)				
· Information über finanzielle Ressourcen				
Soziale Mobilität				
· wechselseitige Unterstützung gruppenintern oder -übergreifend				
Assistenz / Begleitung				
· Angebot				
· Nachfrage				
Flexibilität				
· Förderung von Veränderungen				
Arbeitsbegleitende Angebote				
· Bildungsangebote (Erwachsenenbildung, Männer-/Frauen-gruppe etc.)				
· Kreativität				
Öffentlichkeit				
· öffentliche Präsentation (Kunst, Musik, Theater, Messen, Ausstellungen etc.)				
· mediale Information				
· regionale und überregionale Vernetzung				

Angemessenes Einkommen	Priorität			Erfüllungs- grad %
	1	2	3	
Differenzierter Berufsbildungsbereich				
· Praktika				
· Arbeitsplatzwechsel				
· Erprobung				
· Stellenausschreibung				
Anforderungsprofile für Arbeitsplätze				
Qualifizierungs-Vermittlungs-Dienst (QVD)				
Qualifizierungsangebote				
· innerbetriebliche Weiterbildung				
Beratung				
· Wechselemöglichkeiten				
· Entwicklungs- und Veränderungsangebote				
· Umsetzungs- und Organisationshilfen				
Lohnsystem				
· Vermittlung der Inhalte / Transparenz				
· Leistungs- und Tätigkeitsorientierung				
· Mitwirkung in der Lohnkommission				

8. Anregung zur Ermittlung des Innovationsbedarfs der WfbM (Exemplarische Fragen)

Ich-Identität

Gibt es systematische Möglichkeiten der Selbsterprobung durch Wechsel der Arbeitstätigkeiten?

Gibt es hierfür Assistenzangebote, Beratung, Unterstützung?

Gibt es individuelle Leistungsrückmeldungen?

Sind Angebote zur Qualifizierungsberatung vorgesehen?

Werden Modelle angeboten zur Erkundung von Interessen, Fertigkeiten, Bedürfnissen?

Sind die Fachkräfte mit der Bedeutung von Schlüsselqualifikationen vertraut? (z.B.: „rechtzeitig um Hilfe bitten können“ ist eine Schlüsselqualifikation!)

Sind Fachkräfte mit modernen Konzepten der Unterstützung von Autonomie (z. B. Empowerment) vertraut?

Soziale Identität

Was bedeutet für die WfbM „corporate identity“? Tritt die WfbM nach außen als Arbeitsstätte behinderter Menschen in Erscheinung?

Wenn über die WfbM z. B. in der örtlichen Presse berichtet wird, spielt dabei die Behinderung eine besondere Rolle?

Präsentieren sich die Menschen nach außen als „Behinderte“, Arbeiter spezifischer Gewerke?

Wie transparent ist den Menschen mit Behinderung die „positive“ interne Werkstattstruktur? (positiv meint: wie deutlich ist, dass besondere Abteilungen etwas besonderes tun?)

Gibt es Wege zur Erhöhung der Orientierung in der Gesamteinrichtung?

Gibt es Indikatoren der Gruppenzugehörigkeit, durch welche die Transparenz der Werkstattstruktur erhöht wird?

Ist die Zugehörigkeit der Fachkräfte zu einer Gruppe erkennbar? (wie Kleidung, Abzeichen, ...?)

Gibt es eine Assistenzbörse? (Assistenzen beziehen sich auf alle Verhaltensbereiche, nicht nur auf Fertigungsprozesse!)

Gibt es assistierte Arbeitserprobungen in anderen Abteilungen (Praktika)?

Angemessenes Einkommen

Entspricht die Einkommensstruktur der Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter/innen?

Zahlt sich eine Qualifikationsverbesserung für die Mitarbeiter/innen aus?

Gibt es systematische Wege der Qualifikationsverbesserung zur Verbesserung des Einkommens?

Gibt es Transparenz der Qualifizierungswege und der Qualifizierungsfolgen?

Ist ein Wechsel der Arbeitstätigkeiten möglich, um so Anreize für eine Veränderung der Qualifikation zu entdecken?

Gibt es Assistenzangebote für einkommenswirksame Verbesserungen der Qualifikation oder der Änderung von Arbeitstätigkeiten?

