

## **Die Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung (FAB) als Qualitätsfaktor in der WfbM und ihre Rolle zwischen Rehabilitation und Produktion**

Kein Funktionsbereich in der Werkstatt für Menschen mit Behinderung (WfbM) prägt im täglichen Arbeitsalltag das Spannungsfeld zwischen Rehabilitation und Produktion starker als die FAB.

Umso erstaunlicher ist es, dass in vielen WfbM der Stellenwert der FAB in der Organisations- und Personalentwicklung so gering ist. Nur wenige WfbM in Deutschland haben systematische und strukturierte Personalentwicklungsprogramme für FAB. Oft beginnt und gleichzeitig endet die Qualifizierung des Personals mit der Sonderpädagogischen Zusatzausbildung bzw. der Qualifizierung zur Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung.

Wenn die die Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung als entscheidender Qualitätsfaktor in der Werkstatt für behinderte Menschen beurteilt wird, dann bedarf es in der Wirklichkeit der WfbM noch eines teilweise großen Verbesserungsschubes in der Personalentwicklung für die Fachkräfte.

Wenn wir uns der Frage, nach dem Selbstverständnis und der Rolle der FAB in den WfbM annähern, dann ist zunächst der Blick auf den gesetzlich definierten Auftrag der WfbM erforderlich und Grundlage aller Überlegungen.

Mit Blick auf das SGB IX und die

Werkstättenverordnung ist der Auftrag der Werkstätten für behinderte Menschen schnell und eindeutig identifiziert. Im § 136 SGB IX ist formuliert: „Die Werkstatt für behinderte Menschen ist eine Einrichtung zur Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben (...) und zur Eingliederung in das Arbeitsleben....“

Eingliederung bedeutet Hinführung, Anleitung, Lernen dessen, was im Arbeitsleben gebraucht wird, dessen was das Arbeitsleben ist. Das beinhaltet selbstverständlich, dass die Bedingungen des Eingliederungszieles, des Arbeitslebens in den Eingliederungsprozess mit einbezogen werden. Die Bedingungen des Arbeitslebens, jeweils auf die Fähigkeiten des behinderten Beschäftigten bezogen, sind Teil dieses Prozesses.

Rehabilitation und Produktion sind die beiden Säulen in der WfbM. Die Werkstatt hat einen vernetzten (keinen dualen, wie oft behauptet) Auftrag, also gleichzeitig und gleichwertig einen pädagogischen und produktiven, damit das Ziel, Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderungen zu ermöglichen, realisiert werden kann. Dabei soll ein produktiver Produktionsprozess im Arbeitsbereich der WfbM eine möglichst hohe wirtschaftliche Verwertbarkeit der Arbeitsleistung der Mitarbeiter der WfbM ermöglichen, da sich aus dem wirtschaftlichen Arbeitsergebnis die Höhe des Werkstattlohns für die Mitarbeiter ergibt.

Im Mittelpunkt der WfbM und damit der Aufgaben eines FAB steht der einzelne beschäftigte Mitarbeiter mit seinen Möglichkeiten, Fähigkeiten, Interessen, Bedürfnissen usw. sowie die Gestaltung und Sicherung einer möglichst produktiven Arbeitsumgebung.

Gleichzeitig ist klar, dass die Bedingungen des Arbeitslebens den Alltag einer Werkstatt erheblich bestimmen, so dass ein Spannungsfeld zwischen produktiven und betriebswirtschaftlichen Fragen einerseits und rehabilitativen und pädagogischen Aspekten andererseits für die Fachkräfte entstehen muss.

Wenn aber Arbeit in den WfbM Mittel zum Zweck der Rehabilitation ist, gibt es auf theoretischer Ebene keinen Gegensatz zwischen Rehabilitation und Produktion. Denn als Reha-Mittel wird die Produktion zum Bestandteil der Rehabilitation. Daher nehmen die FAB keine Stellung zwischen Rehabilitation und Produktion ein, wie so manche Funktionsträger in der WfbM behaupten, sondern es gehört zur Kernaufgabe der Fachkraft, dieses Spannungsfeld im Interesse der Mitarbeiter zu vernetzen und produktiv zu gestalten.

Auch wenn es Werkstätten nicht gibt, weil der Markt dies fordert, sondern weil unsere Gesellschaft es will, müssen WfbM trotzdem sie sich mit ihren Produktions- und Dienstleistungsangebot im Markt bewegen, am Markt orientieren und durch die technische Ausstattung, durch Lagerkapazität, Qualitätsstandards, Materialfluss und realistischen Preisen und zuvorderst durch die Qualifizierung der Werkstattmitarbeiter entscheidet sich, ob sich eine Attraktivität des Werkstattangebotes im Wettbewerb mit anderen Marktteilnehmern ergibt. Aufgrund dieser Realität ist es für jeden Werkstattträger und Werkstattverantwortlichen wichtig, den FAB in einer WfbM die Stellung des gesamten Faktors Arbeit als Mittel zum Zweck Rehabilitation und als Basis für die Entlohnung der Werkstattmitarbeiter für ihre Funktion zu

verdeutlichen.

Da die Vergütung der Tätigkeit der FAB in den Arbeitsbereichen der WfbM aus den Vergütungssätzen der Leistungsträger gedeckt wird, entsteht bei nicht wenigen FAB eine berufliche Rollenidentität, in der die Bedingungen des Marktes und des Wettbewerbes auf ihrer Tätigkeit in der WfbM nicht vorkommen. Vielleicht ist es nicht nur die erste, sondern die entscheidende Anforderung an die Fachkräfte in der WfbM, diese Realität sich selbst und den Werkstattmitarbeitern bewusst zu machen.

Denn die Arbeitsplatzattraktivität einer WfbM und damit auch die Attraktivität ihres beruflichen Rehabilitationsauftrages sind dort am ehesten gegeben, wo diese Realität im Arbeitsleben einer Arbeitsgruppe in der WfbM ihren Platz hat.

Der § 9 der WVO spricht von den Fachkräften, „die erforderlich sind, um ihren Aufgaben entsprechend die jeweiligen Bedürfnisse der behinderten Menschen, insbesondere unter Berücksichtigung der Notwendigkeit einer individuellen Förderung von behinderten Menschen, erfüllen zu können ....“. Konkret wird dann von Fachkräften gesprochen, die in der Regel Facharbeiter, Geselle oder Meister sein sollen, mit einer mindestens 2-jährigen Berufserfahrung in Industrie und Handwerk (anders die FAB-Fortbildungsverordnung). Weiterhin müssen sie pädagogisch geeignet sein“, was immer das auch ist und wie immer man das auch feststellt, sowie über eine Sonderpädagogische Zusatzqualifikation verfügen. Des Weiteren führt der § 9 WVO aus, dass „entsprechende Berufsqualifikationen aus pädagogischen oder sozialen Bereich“ ausreichen, „wenn die für eine Tätigkeit als Fachkraft

erforderlichen sonstigen Kenntnisse oder Fähigkeiten für den Berufsbildungs- und Arbeitsbereich anderweitig erworben worden sind.“

Was bedeuten diese formellen Voraussetzungen nun für die Anforderungen, die sich für den Aufgabenkatalog der Fachkräfte ergeben.

Ich möchte zunächst diejenigen nennen, die sich aus dem Bereich der Produktion ergeben. Zu erwähnen sind hier insbesondere handwerkliche, industrielle bzw. technische Kenntnisse, die sich in den verschiedenen Berufssparten ergeben. Natürlich reicht der in der Berufsausbildung zum Facharbeiter oder Gesellen bzw. in einer Weiterqualifizierung zum Meister oder Techniker erreichte Kenntnisstand im Regelfall nicht aus, so dass die Fachkräfte je nachdem, wo sie innerhalb der WfbM eingesetzt sind, sich hinsichtlich der Weiterentwicklung ihres Erstberufes unter Umständen permanent qualifizieren (lassen) müssen. Neue Materialien, Maschinen oder Werkzeuge, neue Technologien oder Produktionstechniken, Fragen der Arbeitssicherheit, des Qualitätsmanagements, der Produktionsplanung und -steuerung, IT-Kenntnissen usw. beschreiben hier nur einige, für die jeweiligen Berufe zu konkretisierenden und zu differenzierenden Anforderungen an die Fachkräfte. Die Anforderungen sind je nach Einsatzort und Produktionstätigkeit des FAB innerhalb einer Werkstatt in der Menge und Intensität unterschiedlich, werden sich aber nicht so sehr prinzipiell von den Realitäten unterscheiden, die FAB bei ihren früheren Arbeitsplätzen in der Industrie, in der Dienstleistung, im Handel und im Handwerk erlebt haben.

Der allgemeine Katalog im Bereich der Rehabilitation und sich daraus ergebende Anforderungen kann im Prinzip aus den Lerninhalten der Sonderpädagogischen Zusatzqualifikation bzw. Fachkraft-zusatzausbildung abgeleitet werden: Hierzu gehören Kenntnisse über Ursachen und Erscheinungsformen der verschiedenen Behinderungsarten, Fragen des Lernen und Lehrens von Menschen mit einer Behinderung, soziologische Fragen nach Gruppendynamik oder die rechtliche Stellung des beschäftigten Mitarbeiters genannt.

Durch den Einbezug der WfbM in die AZAV und die Fortentwicklung der Leistungsanforderungen der Kostenträger im Bereich der Teilhabeplanung sind ausreichende Kenntnisse und Fähigkeiten in der beruflichen Bildung sowie in der Förderplanung und Förderdokumentation unverzichtbare Schlüsselfaktoren für die FAB geworden.

Diese Anforderungen gelten im Prinzip für alle FAB auch wenn sie variieren können bei einer Tätigkeit in einer Werkstatt für psychisch behinderte Menschen im Vergleich zu einer Arbeitsgruppe, in der viele schwerstmehrfachbehinderte oder älter gewordene beschäftigte Mitarbeiter betreut werden.

In den letzten Jahren sind zudem die Anforderungen im Bereich der Administration für FAB im Hinblick auf ihren zeitlichen Umfang und den fachlichen Anforderungen deutlich angestiegen: Erstellen von Teilhabe- bzw. Förderplänen und entsprechende Dokumentationen behördliche Anfragen, Verantwortung der FAB für Kalkulationen und Angebotserstellung und die EDV- gestützte Gestaltung von Arbeitsprozessen.

Je nach Einsatz der FAB im Eingangsverfahren, Berufsbildungsbereich oder Arbeitsbereich ergeben sich andere Schwerpunkte. Dennoch gelten die genannten Anforderungen für alle Einsatzbereiche.

Auch die arbeitsbegleitenden Maßnahmen bestimmen die Aufgaben und damit Anforderungen an die FAB. Maßnahmen der Pflege und Versorgung unterscheiden sich natürlich ganz erheblich, je nachdem mit welchen beschäftigten Mitarbeitern in welcher persönlichen Situation die FAB zusammenarbeiten.

Die Betrachtung dieser verschiedenen Aufgabenbereiche (Produktion, Rehabilitation, Administration, arbeitsbegleitende Maßnahmen) entwickelt im Fazit einen differenzierten Aufgaben- und Leistungskatalog für die FAB und wirft die Frage auf, welche Schlüsselqualifikationen und Handlungskompetenzen für diese Tätigkeit heute in der WfbM erforderlich sind.

Wesentliche Schlüsselqualifikationen für die FAB sind heute, Fähigkeiten zur permanenten Kommunikation und Mediation, unternehmerisches Denken, selbstverantwortliches Führen der eigenen Person und im Bereich der Handlungskompetenzen sind ausgeprägte Fähigkeiten, Lern- und Arbeitsprozesse zu planen und zu steuern, heute unabdingbar.

Im gesamten Arbeitsleben nehmen diese beruflichen Schlüsselqualifikationen einen immer größeren und wichtigeren Bereich ein und machen auch vor den Eingangstoren der WfbM nicht halt.

Darüber hinaus wird heute eine Persönlichkeit des FAB erwartet, die auch deutlich in den Grundüberzeugungen, Einstellungen und Werten basierend auf einem wertschätzenden, respektierend-anehmenden Menschenbild gelebt wird.

Die Anforderungen und Aufgaben der FAB können zusammenfassend mit folgenden Kompetenzen beschreiben:

Fachkompetenz im Bereich Reha und Produktion, entsprechende Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und natürlich personelle Kompetenzen. Dazu muss sich sicherlich die sog. strategische Kompetenz, nicht nur beim Werkstattträger bzw. dessen Leitung paaren, sondern auch bei den FAB, was ich später weiter ausführen möchte.

Allein das Vorhandensein und die Ausprägung dieser Kompetenzen genügen jedoch nicht, sondern entscheidend ist deren Vernetzung. Vernetztes Denken und Handeln der FAB, gegenseitige Durchdringung von Aspekten, Bedingungen und Anforderungen von Produktion und Rehabilitation ohne den Grundauftrag der WfbM aus den Augen zu verlieren und damit den einzelnen behinderten Mitarbeiter.

Oder um in Anlehnung an Pestalozzi und seine Einheit von „Kopf, Herz und Hand“ zu sprechen, besteht die zentrale Anforderung an die FABs darin, ihr Wissen bzw. Können und ihre Haltung bzw. Einstellung mit ihrer Handlung und Praxis in den Bereichen Produktion und Rehabilitation in Einklang zu bringen: täglich werden unsere FABs sich sowohl mit produktiven oder technischen Fragestellungen auseinandersetzen, pädagogische Anforderungen meistern müssen und versiert auf das Einnäsen eines beschäftigten Mitarbeiters in Folge eines epileptischen Anfalls reagieren müssen.

Unsere Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt wandelt sich permanent, wobei je nach Zeitpunkt und Standort das Tempo unterschiedlich erlebt wird. Diese Veränderungen greifen zwar oft zeitverzögert und ihrem Umfang abgeschwächt, jedoch deutlich erkennbar auch auf die Anforderungen und Aufgaben der FAB durch.

Ausgehend vom Normalisierungsprinzip hat uns der Paradigmenwechsel mit seiner Orientierung hin zu mehr Selbstbestimmung und Teilhabe auch eine Veränderung des Klientels und insbesondere seines Selbstbewusstseins gebracht. Dies kann man zum Beispiel auch im Auftreten der Werkstatträter erleben, die heute ganz selbstverständlich zu Fortbildungen und Tagungen fahren. Die Entwicklung von den beschützenden Werkstätten zur Werkstatt für Behinderte, zur Werkstatt für behinderte Menschen und demnächst eventuell zur Werkstatt für Arbeits- und Berufsförderung bedeutet auch einen Rollenwechsel der FAB

Die Arbeitswelt hat sich nicht nur, aber sicherlich entscheidend mit der Globalisierung weiter verändert. Neue Konkurrenz, vermehrter Kostendruck, häufiger wechselnde Aufträge, immer weniger einfachere Arbeiten und mehr komplexere und fachlich anspruchsvollere Aufträge sind in den Werkstätten anzutreffen.

Auch das Klientel in den Werkstätten verändert sich. Es kommen immer mehr behinderte Menschen mit einem pflegerischen Anspruch auf die WfbM zu, heute treffen aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung und der Veränderungen des Arbeitsmarktes immer mehr junge lernbehinderte Menschen mit einer problematischen Sozialisation oder

gerade in den letzten Jahren enorm zunehmend Menschen mit herausfordernden Verhaltensweisen in den WfbM. Oder auch die Herausforderung, die sich aus älter werdende beschäftigte Mitarbeiter ergeben.

Auch die Rahmenbedingungen ändern sich permanent: das Werkstattleben verrechtlicht, Politik und Kostenträger versuchen einen stärkeren, wenn auch oft konzeptionslos erscheinenden Einfluss zu nehmen und Ressourcen wie Vergütungssätze, Zeit und die Erlössituation.

Es liegt auf der Hand, dass diese kurz angerissenen Veränderungen teilweise deutlich und in ihrer langfristigen Entwicklung noch nicht vollständig abzuschätzen, auch die Anforderungen an die FAB und deren Aufgaben verändern: Im Fazit sind damit immer vielfältige und sich verändernde Herausforderungen an die FABs formuliert.

Wie sehen sich die FAB nun selber?

In der Regel kommen die FAB aus der Industrie oder dem Handwerk bzw. aus der Pädagogik oder der Pflege und bringen dementsprechende Berufskennnisse, Erfahrungen, Grundüberzeugungen und persönliche Ausrichtungen mit. Diese in der persönlichen und beruflichen Laufbahn erworbenen Werte bedingen die Denk- und Handlungsweise jedes einzelnen Menschen in hohem Maße und nehmen insofern Einfluss auf die Rollenausfüllung jedes einzelnen FAB.

Viele FABs fühlen sich sicherlich in erster Linie entweder mehr produktions- oder pädagogikverpflichtet, längst nicht allen ist die besprochene Vernetzung bereits

geglückt.

Es gibt ein gefestigtes Selbstbild der FAB als fachlich qualifiziertem Experte mit einem der hilfebedürftigen Person solidarisch und mitmenschlich zugewandten Bild einer helfenden Person.

Das zunehmende Selbstbewusstsein und die stärker geforderte Selbstbestimmung behinderter Menschen in WfbM erfordert ein Umdenken, andere Verhaltensmuster und vor allem Sichtweisen in Bezug auf seine – wie haben es früher „WfbM-Gruppenleiter“ so oft formuliert – „ihm anvertrauten“ beschäftigten Mitarbeiter.

Wenn wir über die Rolle leitender Mitarbeiter - nicht nur in WfbM- diskutieren, so ist unstrittig, dass Motivation und Rollenausprägung immer auch den Aspekt der eigenen Interessen mit beinhalten und beinhalten müssen, um erfolgreich für die Einrichtung und sich selbst zu sein.

In den Einrichtungen der Behindertenhilfe und damit auch in den WfbM eingefahrene Institutions- und Handlungsrouninen, Einstellungsmuster und soziale Praktiken nicht so leicht und schnell veränderbar, auch wenn sich die „Philosophie“ des Arbeitsumfeldes bereits geändert haben mag – auch in den WfbM erfolgen Reaktionen auf Veränderungen nicht so schnell, wie es sich so mancher vielleicht wünschen mag.

Die verschiedenen Aufgaben der FAB, ihre eigene Rollenbeschreibung und die Ausrichtung bzw. Erwartung des Anstellungsträgers WfbM in einer Kombination von gesetzlichen, marktorientierten, Mitarbeiterzugewandten, persönlichen und institutionellen Aspekten,

wird mit dem Ziel einer systematischen und strukturierten Personalentwicklung für den größten Anteil des Personals in den WfbM viel zu wenig reflektiert.

Oft bleibt es dabei, dass die unterschiedlichen Erwartungen direkt oder indirekt genannt werden und im Dickicht der verschiedenen Gruppierungen in den WfbM ohne tatsächliche, nachhaltige Übereinstimmung bleiben und dazu noch auf die Erwartungen der beschäftigten Mitarbeiter, deren Eltern und Angehörige, gesetzliche Betreuer, Wohnheimmitarbeiter, treffen.

Während die einen eine einfühlsame, fördernde und persönliche Zuwendung erhoffen, legen andere auf Qualität, Quantität und Termintreue Wert, die von den Dritten wiederum mit möglichst geringem Zeit- und Finanzaufwand zu realisieren sind.

Die Anforderungen an die Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung und ihre Stellung zwischen Rehabilitation und Produktion sind heute hochkomplex: Die Fachkraft ist mal Fragender oder Zuhörender, mal Vermittler oder Informant, sofort danach Versorger oder Arbeitsplaner und Organisator, wenig später Produzent und Kontrolleur mit administrativen und qualitätsorientierten Aufgaben, gleichzeitig Seelentröster, Fortbilder oder Freizeitorganisator. Und in diesen unterschiedlichen Rollen gibt es eine Vielzahl von Erwartungen, Aufgaben, Kontakten, Beobachtungen und natürlich Erlebnissen.

Der Grad des Spannungsfeldes, des Rollenkonfliktes, den der einzelne FAB hier erlebt hängt natürlich schwerpunktmäßig von seiner persönlichen Ausrichtung, seinen Kompetenzen, seinen Erfahrungen, seiner Persönlichkeit und nicht zuletzt seinem

Rückgrat ab, d. h. von seiner Fähigkeit, mit diesen Aspekten und Bedingungen umzugehen, sie zu gestalten. Gleichzeitig kommt es hier wesentlich auch auf die Ausrichtung der Werkstatt und deren Realitäten an bzw. dem Zusammenspiel zwischen diesen beiden. Die Vernetzung auf der individuellen Ebene und Unternehmensebene bzw. zwischen diesen Bereichen entscheidet darüber, wie die einzelne Fachkraft arbeiten kann und wird.

Welche Konsequenzen und Möglichkeiten ergeben sich für die Rolle und das Selbstverständnis der FAB in den WfbM?

Im Wesentlichen geht es darum, dass sich die FAB selber nicht mehr ihrem Erstberuf entsprechend als Schreiner oder Erzieher geben bzw. fühlen darf, sondern sie muss erkennen, dass in der Vernetzung der unterschiedlichen Anforderungen und Kompetenzen ihrer beruflichen Identität liegt. Nur die Fachkraft ist gleichzeitig Experte für eine methodisch versierte Arbeitsanleitung, berufliche Bildung, Persönlichkeitsförderung, Lebensbegleitung am Arbeitsplatz und einem möglichst hohen produktiven Ergebnis des Arbeitsprozesses während der Arbeitszeit der Werkstattmitarbeiter.

Für die Leitungsebene stellt sich die Frage: Was muss und kann dafür getan werden, dass Fachkräfte motiviert und selbstbewusst ihre Rolle in dem hier skizzierten Verständnis leben.

Grundlage aller Aktivitäten muss natürlich die Ausrichtung, das Leitbild der jeweiligen WfbM sein. Die Rolle der Fachkräfte als Experte für die Vernetzung des Auftrages zur Rehabilitation und Produktion in der WfbM ist für die Ausrichtung und damit die Orientierung für und innerhalb der WfbM unerlässlich. Sie muss sich auch zeigen in der

Zielfestsetzung und deren Überprüfung innerhalb der Werkstatt sowie nicht zuletzt in einer authentischen und glaubwürdig gestalteten Führungspraxis der Leitungsgremien und Leitungspersönlichkeiten.

Schriftlich fixierte Programmatiken und entsprechend formulierte Leitbilder sind alleine nicht hinreichende Voraussetzung und Bedingung dafür, dass es gelingt, den ideellen Geist einer solchen Programmatik auch in entsprechend organisatorisch abgesicherten Handlungsstrategien aller an diesem gemeinsamen Unternehmen beteiligten Gruppen erkennbar werden, handlungsleitend sind und sich im konkreten Führungshandeln niederschlagen und konkretisieren.

Für unser Thema äußerst interessant sind damit sicherlich auch die Organisationsstrukturen innerhalb der Werkstatt für behinderte Menschen: zeigt sich im Organigramm, in der Hierarchie die Gleichrangigkeit von Rehabilitation und Produktion auch durch eine theoretische und reale Gleichrangigkeit der pädagogischen und produktiven Leitung?

Auch das Ressourcenmanagement, mit dem Personal, Aufgaben, Zeit, Informationen, aber sicherlich auch Finanzen geleitet werden, hat strategische Bedeutung. Über fehlende Mittel kann jede gute Idee ausgehebelt werden.

Diese Aspekte entscheiden zusammen mit der Personalpolitik innerhalb der WfbM mit über deren Authentizität, Erscheinungsbild und innerbetriebliche Atmosphäre. Eigentlich nichts Neues. Friedrich von Bodenschwing hatte bereits 1895 formuliert: „Je besser du die Mitarbeiter pflegst, desto besser pflegst du die

Behinderten“. Höchstens die Art der Wortwahl ist antiquiert.

Daraus ergibt sich, Träger und Leitung von einer WfbM müssen ihre Erwartungen an ihre Fachkräfte auf fachlicher und persönlicher Ebene formulieren. Fachkräfte brauchen einerseits möglichst klare Vorgaben ihres Unternehmens als Arbeitgeber als Auftrag und Orientierung. Realistische, in der Praxis umgesetzte Leitbilder, Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen sind hier u. a. gefragt.

Andererseits brauchen sie in der WfbM eine Vernetzungskultur, die Raum gibt für Auseinandersetzungen aller Funktionen und Hierarchiestufen.

Aber und vor allem: Der Personalauswahl, der Personaleinstellung, die Personaleinarbeitung, Fortbildung und Personalentwicklung findet für die Fachkräfte immer noch in vielen Werkstätten nicht systematisch genug ausgerichtet auf Leitbild und Auftrag statt. Vieles bleibt dem Zufall überlassen oder ist nur Stückwerk. Dies gilt auch und im Besonderen für die Personalförderung, Personalanforderung und Personalentwicklung an Fachkräfte, die oftmals schon mehr als zehn, zwanzig oder dreißig Jahre in der Werkstatt tätig sind. Es gehört leider weitestgehend zur Realität, dass es hierfür in den WfbM keine Konzepte, keine Fortbildungsprogramme, keine (Out-)Placement-Strategien oder –Konzepte gibt. Auch wenn dies alles Zeit und damit Geld kostet: in diesen Bereichen entscheidet sich grundlegend, ob die Fachkraft Erfolgsfaktor für Qualität in der WfbM wird, ob die zwischen Rehabilitation und Produktion im Werkstattalltag gelingen kann sowie die Ziele des Qualitätsmanagementsystem

gesichert werden können.

Die systematische, besser systemische Sicherung, Vermittlung und (Weiter)Entwicklung von notwendigen Kompetenzen, um das Zusammenspiel von persönlicher Eignung und fachlicher Qualifikation auch auf dem Hintergrund sich wandelnder Anforderungen sicherzustellen ist daher von entscheidender Wichtigkeit für die strategische Planung in den WfbM.

Deutlich unterschätzt werden dabei klare Informationssysteme und Kommunikationswege innerhalb der WfbM, die Informationsweitergabe Top-down und Bottom-up, Erfahrungsaustausch, Fallbesprechung und vieles mehr beinhalten müssen. Letztendlich ergibt sich daraus die Beteiligung der Fachkräfte an der strategischen Weiterentwicklung der WfbM und die Forderung und Förderung der Bereitschaft und Befähigung der Fachkräfte, sich entsprechend aktiv zu beteiligen.

Das Veränderungsmanagement innerhalb der Werkstatt betrifft Träger, Leiter und Mitarbeiter, diese müssen in der Lage sein, adaptiv, flexibel und dynamisch auf sich ändernde Bedarfslagen, Bedürfnisse und Präferenzen auf der Nachfragerseite zu reagieren. Nicht zuletzt sind sie gezwungen, unter marktförmigen Konkurrenzbedingungen ihre Angebote qualitativ hochwertig und gleichzeitig kostengünstig zu gestalten.

Nicht nur bezüglich dieser zukünftigen Entwicklung, sondern vielleicht viel mehr noch auf der Basis der genannten Veränderungen des Faktors Arbeit, des Klientel, der Rahmenbedingung oder des Paradigmenwechsels sollte das Angebot als WfbM bzw. die Binnenstruktur bedacht werden. Dazu gehört auch, den aufgezählten,



unterschiedlichen Anforderungen durch Teamorganisation oder auch mit einer differenzierten Gruppenstruktur (kleine / große Gruppen; Art / Schwierigkeitsgrad der dortigen Arbeit; Angebote der Begleitung usw.) zu begegnen.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden: Jede WfbM, die es nicht mehr dem Einzelnen und das Ergebnis dieses Tuns dem Zufall überlässt, wie das Spannungsfeld zwischen Rehabilitation und Produktion im Sinne der genannten Vernetzung gestaltet wird, kann Fachkräfte durch darauf ausgerichtete Organisations- und Personalentwicklung zu Experten und Erfolgsfaktoren für die Qualität der Werkstattarbeit machen.