

WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN

Auftragssicherheit durch Kooperationen

■ Yvonne Nickel

Werkstätten für behinderte Menschen benötigen Aufträge, mit denen sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trainieren und beschäftigen können. Durch Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen können Werkstätten einen längerfristigen Nutzen für sich, für die Unternehmen und für die Gesellschaft erzeugen.

Die Hauptaufgabe von Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) besteht in der Vermittlung von adäquater Arbeit, mit der sich behinderte Menschen für eine Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt qualifizieren können. Da die Zugangszahlen der Werkstätten kontinuierlich steigen, nimmt die Bedeutung von Kooperationen und die damit für die Werkstätten verbundene Auftragssicherheit zu. Umfrageergebnisse haben zwar gezeigt, dass die Auftragslage in Behinderteneinrichtungen zurzeit ausreichend ist, al-

lerdings strömen immer mehr Einflüsse auf die Werkstätten ein, so dass über eine Alternative zur herkömmlichen Kundenakquise nachgedacht werden muss.

Im ersten Schritt ist zu klären, welche Erwartungen Unternehmen an Werkstätten stellen. Nur wenn diese weitgehend bekannt sind, kann die einzelne Behindertenwerkstatt auf die Anforderungen reagieren und als kompetenter Partner auftreten. Grundsätzlich erwarten Unternehmen bei der Auftragsvergabe an Behindertenwerkstätten die gleiche Qualität und Flexibilität, die sie von Auftragnehmern auf dem allgemeinen Wirtschaftsmarkt verlangen würden.

Nicht selten vergeben Unternehmen Aufträge an Werkstätten mit denen sie positive Erfahrungen gemacht haben oder an andere Behindertenwerkstätten. Die Einrichtungen wer-



Yvonne Nickel hat an der Fachhochschule Mainz am Studienschwerpunkt Management sozialer Einrichtungen studiert. Für

ihre Diplomarbeit über »Kooperationen zwischen Behindertenwerkstätten und Wirtschaftsunternehmen« hat sie eine Umfrage zur Auftragslage von rund 150 Werkstätten für behinderte Menschen in Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg durchgeführt und ausgewertet. Zudem führte sie Gespräche mit Firmen, die Aufträge an Behindertenwerkstätten vergeben. Seit ihrem Studienabschluss im Frühjahr 2008 arbeitet sie bei einer Krankenversicherung in Mainz als Referentin für das Vertragswesen. E-Mail yvonne.nickel@gmx.de

ben so mit ihrer Qualität für sich und für ihr gesamtes Berufsfeld. Auch Arbeiten, die eigentlich eher von ungelerten Kräften übernommen werden könnten, sind potenzielle Aufgaben für Mitarbeiter der Behindertenwerkstätten (z. B. das Stanzen von Kleinteilen). Unternehmen vergeben solche Tätigkeiten eher an Werkstätten, als sie von den eigenen teureren Arbeitskräften erledigen zu lassen.

Welche Vorteile versprechen sich die einzelnen Kooperationspartner und wie können diese Ziele in die Realität umgesetzt werden? Warum können Werkstätten nicht in ihrem gewohnten Handlungsablauf verbleiben, sondern müssen in Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen eine Chance sehen? Und welchen Nutzen bringt es einem Unternehmen auf dem freien Wirtschaftsmarkt mit einer Werkstatt für behinderte Menschen eine Kooperation einzugehen?

Chancen für die Werkstatt

Das Spannungsfeld, wirtschaftlich am Markt zu produzieren und gleichzeitig schwer- und schwerstbehinderten Menschen die Teilhabe am Ar-

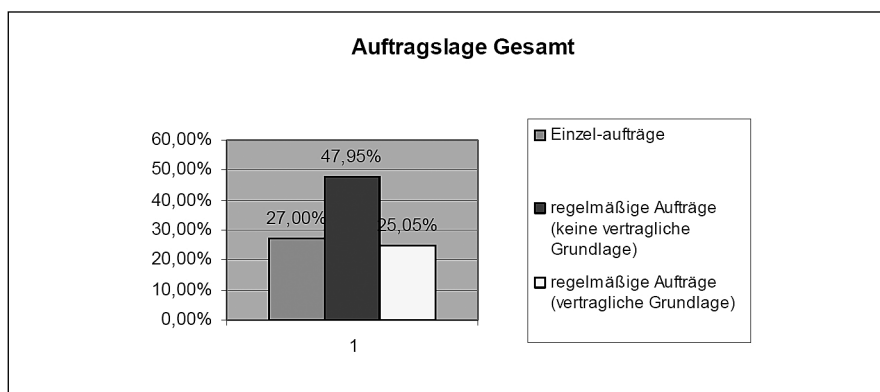


Abbildung 1: Fast die Hälfte der Arbeiten (47,95%) der untersuchten Werkstätten für behinderte Menschen sind regelmäßige Aufträge, die jedoch auf keiner längerfristigen vertraglichen Grundlage, beispielsweise in Form von Rahmenverträgen, beruhen. Für die einzelnen Aufträge wird zwar ein kurzer Vertrag abgefasst, der aber nur Preis- und Lieferabsprachen beinhaltet und keine langfristigen Verpflichtungen vorsieht. Zukünftige Auftragsvereinbarungen sind hier nicht mit inbegriffen. Einzelaufträge machen über ein Viertel (27%) der Arbeiten aus und haben somit einen noch höheren Anteil als die Aufträge mit vertraglicher Basis (25,05%).

beitsleben zu ermöglichen, verschärft sich durch Finanzknappheit und steigende Bürokratisierung sowie durch zunehmenden Preisdruck. Nur eine Werkstatt, die leistungsfähig agiert, kann behinderten Menschen Arbeitsplätze bieten, die nach der Werkstattverordnung mit einem leistungsge-rechten Entgelt auch entlohnt werden.

Die Anforderungen an die Werk-statt steigen, seien es Qualitätsmana-gementssysteme (DIN ISO 9000 ff. etc.) oder die Technisierung mit der Nutzung neuer EDV-Systeme. Um Just-in-Time-Arbeit gewährleisten zu können, muss Ortsnähe vorhanden sein. Ebenso sind betriebswirtschaftliche Instrumente notwendig, mit denen Märkte erkannt, erschlossen und notwendige Investitionen finanziert werden können. Die internationale Konkurrenz bei Gütern und die Inter-nationalisierung der Produktion erzwingen neue Fertigungskonzepte, die den Übergang vom Produzentenmarkt zum Käufermarkt ermöglichen.

Das Bewusstsein der Kunden und der Gesellschaft nach ökologischer Gestaltung nimmt immer mehr zu, so dass für die Werkstätten zum einen Restriktionen und zum anderen neue Chancen, in Form von neuen Absatzmärkten entstehen.

Handlungsalternativen für Behin-dertenwerkstätten müssen grundsätz-lich interne Gegebenheiten berücksichtigen. Zum Beispiel benötigen sie stetige Geschäftsbeziehungen, mit gut planbaren Produktionsabläufen und überschaubaren Absatz- und Vertriebswegen. Da die Werkstätten für behinderte Menschen räumlich ver-ankert sind, bieten sich regional an-sässige Unternehmen als Kooperati-onspartner an. Werkstätten haben häufig eine ökonomisch unvorteil-hafte Betriebsgröße, beispielsweise viele unterschiedliche Produktionen, die bei Kooperationsvereinbarungen berücksichtigt werden müssen.

Langfristig erreichen Werkstätten einen gesteigerten Bekanntheitsgrad der Einrichtung, wirtschaftliche Kompe-tenz und Akzeptanz in der Wirtschaft. Kurzfristig erhalten Werkstätten Auf-träge auch für einfache Arbeiten und damit größere Unabhängigkeit von staatlichen Vorgaben und Mitteln. Zu-sätzlich erreichen Werkstätten durch die Zusammenarbeit eine größere Planbarkeit für ihre Aufträge.

Diese Ziele können nur dann er-reicht werden, wenn die Behinder-tenwerkstätten eine Öffentlichkeitsar-beit betreiben, die die Gesellschaft und die Unternehmen von der wirt-schaftlichen Arbeitsweise überzeugt.

Chancen für die Unternehmen

Unternehmen können ihr Image verbessern und sich so gegenüber den Konkurrenten besser stellen. Eben-falls ist das Risikomanagement posi-tiv zu bewerten, da die verschiedenen Ansprüche der Stakeholder im Vor-feld berücksichtigt werden.

Durch mündliche Kommunikation wird auch die Einstellung der Mitar-beiter nach außen getragen. Loyalität und Identifikation mit dem Unter-nehmen können daher entscheidend zur Verbesserung der Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit beitragen. Dies hilft auch bei der Su-che nach passendem Personal oder

werkstätten und signalisieren in der Gesellschaft, dass sie ein soziales Un-ternehmen sind. Gleichzeitig muss in der Öffentlichkeit bekannt sein, dass durch die Vergabe von Aufträgen an eine Behindertenwerkstatt keine Ar-beitsplätze im Unternehmen gefähr-det werden, da es sich hier um meist leichte Arbeiten handelt.

Drei Handlungsempfehlungen

1. Kontaktaufnahme: Für eine Gewinnung von Unterneh-men, die noch keinen Kontakt zu Be-hindertenwerkstätten haben, eignet sich am besten die persönliche An-sprache. Erstmalige Vergaben von Aufträgen sind meist von der Zusiche-rung der Einhaltung terminierter Vorgaben und entsprechender Qua-litätsanforderungen abhängig. Die Werkstatt sollte versuchen, direkt Vertrauen und Zuverlässigkeit zu ver-mitteln. Sie kann auch, falls mit be-stehenden Partnern abgesprochen,

»Für den Erstkontakt eignet sich am besten die persönliche Ansprache«

Auszubildenden. Bewerber schließen durch das soziale Engagement auf fai-re Arbeitsbedingungen und die Mög-lichkeit, qualifiziertes Personal zu ge-winnen, nimmt zu.

Kunden sind aufgeklärter und bes-ser informiert, so dass eine gute Un-ternehmensreputation zur Kunden-bindung beitragen und einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil durch Abgrenzung von der Konkur-renz bewirken kann. Dabei ist ent-scheidend, dass das soziale Engage-ment des Unternehmens in die Öffentlichkeit getragen wird und von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden kann.

Bei Kooperationsbestrebungen wird Partnern mehr Vertrauen entgegenge-bracht und eine Zusammenarbeit da-mit erleichtert.

Unternehmen profitieren bei einer Kooperation mit Werkstätten für be-hinderte Menschen langfristig von der Verlässlichkeit der Behinderten-

auf bereits erfolgreiche Kooperatio-nen verweisen und so für sich wer-ben. Bei Kontaktaufnahme mit Un-ternehmen, die bereits Beziehungen zu Behindertenwerkstätten aufge-nommen haben, besteht der Vorteil, dass sie die erste Hemmschwelle be-reits überwunden haben und die Werkstätten als gleichberechtigte Partner akzeptieren. Die Bereitschaft, aus Sicht des Unternehmens, die be-reits bestehende Zusammenarbeit weiter auszubauen und sie auch öf-fentlichkeitswirksam zu nutzen, ist dann höher, als bei Erstkontakten. Unabhängig davon, ob der Kontakt zu Neukunden oder zu bereits beste-henden Kunden hergestellt werden soll, der wichtigste Aspekt ist immer die Frage der Qualität. Nur wenn Werkstätten die Unternehmen davon überzeugen können, dass sie ihren Qualitätsansprüchen gewachsen sind, kann langfristig eine stabile Partner-schaft gewährleistet werden.

2. Produktvertrieb: Behinderten-werkstätten konzentrieren sich

immer noch auf die klassischen Werkstattleistungen wie Industriemontage und Verpackungsarbeiten. Dabei sind die Bereiche Dienstleistungen und Eigenprodukte auch ein wesentlicher Bestandteil des Leistungskatalogs. Hier haben sich vor allem Catering sowie Garten- und Landschaftsbau etabliert. Es stellt jedoch auch hohe Anforderungen an die Qualifizierung der Beschäftigten und an die Koordination der Ausführungsprozesse. Da bei Dienstleistungen oftmals Vertrauenseigenschaften als Entscheidungskriterium fungieren, können hier Werkstätten mit ihrer Zuverlässigkeit entscheidende Marktvorteile erzielen.

3. Neuschaffung von Spezialmaschinen und Spezialmaterialien: Bei der Anschaffung einer Maschine zur Bedienung spezifischer Kundenanfragen, eignen sich längerfristige Verträge um den Kauf vonseiten der Werkstatt zu rechtfertigen. Sollten langfristige vertragliche Bindungen durch das Unternehmen nicht gewünscht sein, so müssen sie sich zumindest zur Zahlung der Restschuld nach Ablauf der Vertragslaufzeit bereit erklären. Genauso verhält es sich bei der Anschaffung von Spezialmaterialien, die nur für einen bestimmten Kundenauftrag verwendet werden können. Sollte der Kunde vor Ablauf der Vertragsdauer von seinem Vertrag zurücktreten oder das Produkt nicht länger von der Behindertenwerkstatt fertigen lassen, so empfiehlt es sich, die Unternehmen zur Abnahme der noch vorhandenen Materialien zu verpflichten.

Fazit

Es ist nicht immer einfach, Gemeinsamkeiten zwischen Behindertenwerkstätten und Wirtschaftsunternehmen festzustellen, die als Grundlage für Kooperationsüberlegungen dienen können. Oft sind beide Partner unterschiedlicher Auffassung über die Möglichkeiten des jeweiligen Partners. Offene Dialoge und fortlaufender Informationsaustausch sichern den Erfolg erster Versuche.

Öffentlichkeitsarbeit soll die Kunden und Geschäftspartner umfangreich über die Werte informieren, für die das Unternehmen steht. So übernehmen sie gleichzeitig zur eigenen Imageverbesserung eine Vorbildfunktion für andere Unternehmen und bleiben selbst im Gespräch. Durch

den Bekanntheitsgrad in der Gesellschaft können sich Unternehmen dann nicht einfach aus der Zusammenarbeit zurückziehen, ohne dass sie dafür Kritik erwarten müssen.

Durch Kooperationen können sowohl die Werkstätten als auch die Wirtschaftsunternehmen eine Win-win-Situation erzielen: die Werkstätten für behinderte Menschen durch langfristige Kundenbindung und Auftragsicherheit, die Unternehmen durch positive Imagewirkung und die damit verbundene Erschließung neuer Kundenstämme.

Beide Kooperationspartner, sowohl Unternehmen als auch Werkstätten, erreichen durch eine gemeinsame Zusammenarbeit eine langfristige Planungssicherheit. Diese muss nicht zwangsläufig auf einer vertraglichen Basis beruhen. Sie kann auch durch persönliche Absprachen erfolgen.

Neben den positiven Effekten muss kritisch betrachtet werden, dass soziales Engagement, in Sinne von Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, nicht immer auch als solches von der Öffentlichkeit anerkannt wird. Zuviel soziales Engagement kann schnell als

Praxisgerechte Unterstützung



Management in Gesundheits- und Sozialbetrieben

Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Führungskräfte und Nachwuchs
Von em. Prof. Dr. rer. pol. Franz Decker und Dr. Albert Decker

2. Auflage 2008, 432 S., geb., 74,- €, ISBN 978-3-8329-2990-9

Gesundheits-, Sozial-, Fitness- und Medizinbetriebe müssen wirtschaftlich gesteuert und gestaltet werden. Es wird immer wichtiger, Kunden überzeugend zu begleiten und Mitarbeiter professionell zu führen. Dieses moderne Betriebswirtschafts- und Management-Handbuch für Sozial- und Gesundheitsbetriebe gibt darauf praxisorientierte Antworten mit Fallbeispielen und Übungen.

Es bietet Ärzten, Pflege- und Wellnesskräften auf Führungs- und Nachwuchsebene insbesondere im Verwaltungsbereich das Rüstzeug für ihre Aufgaben.

Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzierung, Rechnungswesen und Buchführung, Preisbildung, Kalkulation, Marketing, Wettbewerb und Kundenzufriedenheit werden praxisorientiert dargestellt.

Die Autoren sind als Sozial- und Betriebswirte, Gesundheits- und Führungsexperten praxiserfahren und theoretisch ausgewiesen.



Nomos