



Foto: R. Hermanowski, FiBL

Vera Bruder, Xenia Gatzert, Robert Hermanowski und Axel Wirz

Beratung für „Grüne Werkstätten“

Landwirtschaftliche Betriebe, in denen Menschen mit Behinderung arbeiten, stellen Beratungskräfte vor besondere Herausforderungen. Das Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL) bietet für diese „Grünen Werkstätten“ ein bundesweites Beratungsangebot an.

Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) sind gemeinnützige Dienstleistungseinrichtungen für Menschen, die wegen Art oder Schwere ihrer Behinderung nicht auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erwerbstätig sein können. Laut Bundesarbeitsgemeinschaft WfbM sind hier vor allem Menschen mit einer geistigen Behinderung beschäftigt (80 Prozent), gefolgt von Menschen mit einer psychischen Behinderung (rund 16 Prozent) und einer körperlichen Behinderung (rund 4 Prozent). In etwa 150 von rund 800 Werkstätten bundesweit gibt es einen gartenbaulichen oder landwirtschaftlichen Zweig, auch „Grüne Werkstätten“ genannt. Dementsprechend arbeiten circa 2.000 Menschen mit Behinderung in der Landwirtschaft. Landwirtschaft und Gartenbau

können sinnvolle Arbeitsplätze bereitstellen, die mit ihrer therapeutischen Wirkung auch einen Beitrag zur Gesundung oder Weiterentwicklung von behinderten Menschen darstellen.

Praxisbeispiel

Die „Grünen Werkstätten“ haben in der Regel eine vielfältige Betriebsstruktur und stellen an die Ausgestaltung der Betriebszweige besondere Anforderungen. Im Unterschied zu klassischen landwirtschaftlichen Betrieben, in denen in erster Linie wirtschaftliche und produktionstechnische Aspekte im Vordergrund stehen, lassen sich hier herkömmliche Beratungsempfehlungen und -konzepte häufig nicht anwenden. Für Betriebe, die mit Menschen mit Behinderung arbeiten, hat das FiBL deshalb ein spezifisches Beratungskonzept ent-

wickelt, dessen Ansätze anhand des folgenden Beispiels dargestellt werden:

In diesem Fall waren die betriebswirtschaftlichen Bilanzen des „Grünen Bereichs“ in den letzten Jahren nicht zufriedenstellend. Der „Grüne Bereich“ der WfbM hat rund 40 Hektar landwirtschaftliche Fläche mit Schwerpunkt Grünland. Der Tierbestand umfasst eine Mutterkuhherde, einen Schweinemaststall für rund 60 Schweine und Legehennenhaltung. Mit zu dem Betrieb gehören ein kleines Gewächshaus (Gemüsebau) sowie ein Hofladen und eine Kantine. Beschäftigt sind ein Betriebsleiter, sechs Gruppenleiter und mehr als 50 Mitarbeiter mit Behinderung.

Nach dem ersten kostenlosen Gespräch vor Ort wurde gemeinsam mit dem Kunden der Beratungsauftrag formuliert und auf

dieser Basis ein verbindliches Angebot erstellt. Folgende Arbeitsschritte wurden schließlich durchgeführt:

Als erster Schritt wurde ein gemeinsamer Workshop mit der Leitung und den Gruppenleitern durchgeführt, um alle Beteiligten in den Beratungsprozess einzubinden. Als nächster Schritt erfolgte mit der Betriebsleitung und der Buchhaltung/Finanzabteilung der WfbM eine Datenerhebung des Gesamtbetriebs. Die Erhebung umfasste mehrere Jahresabschlüsse des „Grünen Bereichs“, WfbM-spezifische Kennzahlen wie Personalkosten, Pflegesätze als Erlöse für eine Dienstleistung, WfbM-Umlagen, aber auch die klassischen landwirtschaftlichen Zahlen inklusive Betriebs- und Flächenprämien oder eine komplette Inventarliste zur Berechnung von Abschreibungen.

Die sich anschließende Auswertung der Daten erfolgt in den einzelnen Produktionszweigen unter Berücksichtigung der jeweiligen Personalstruktur, um jeweils die Stärken und Schwächen aufzuzeigen. Die betriebswirtschaftliche Darstellung erfolgte nach den Einteilungen Umsatzerlöse plus sonstige Erlöse (Pflegesätze, Prämien), minus variable Kosten gleich Deckungsbeitrag (DB) 1, abzüglich Personalkosten und Betriebsaufwand gleich Betriebszweigergebnis (DB 2). Hiervon werden die Overheadkosten des Betriebes, Abschreibung, Zinsen/Tilgung und

WfbM-Umlagen abgezogen, um das Betriebsergebnis des „Grünen Bereichs“ zu ermitteln. Durch die stufenweise Betrachtung lassen sich sehr gut die Stärken und Schwächen der einzelnen Bereiche erkennen und Lösungsansätze erarbeiten.

Auf einem zweiten Workshop mit allen Beteiligten wurden die Analyseergebnisse präsentiert und besprochen. In Kleingruppen wurden dann Lösungsansätze für die einzelnen Bereiche erarbeitet. So war ein Vorschlag, den gesamten Ackerbau durch ein Lohnunternehmen durchführen zu lassen, den Garten- und Landschaftsbau weiter auszubauen oder den Hofladen mit einem anderen Warenangebot und anderen Öffnungszeiten neu zu strukturieren. Abschluss des Beratungsauftrags ist die schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse und die Empfehlung an die WfbM-Leitung mit den erarbeiteten Lösungsansätzen.

Evaluierung

Im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Universität Kassel – Thema: „Herausforderungen in der Beratung Grüner Werkstätten. Eine Expertenbefragung im Kontext einer Beratung durch das FiBL Deutschland e.V. mit Ableitung allgemeiner Empfehlungsansätze“ – wurde die Beratung von „Grünen Werkstätten“ durch das FiBL evaluiert. Hierbei wurden fünf Leitfadenterviews per Telefon mit Leitern von „Grünen Werkstätten“ geführt,

die in den vergangenen Jahren durch das FiBL beraten wurden. Die Ergebnisse dieser Befragung werden im Folgenden kurz dargestellt:

- Als beratende Institution wurde das FiBL von „Grünen Werkstätten“ deshalb gewählt, weil es in diesem Bereich einen hohen Bekanntheitsgrad hat.
- Der Wunsch der Werkstätten, eine Beratung aufzusuchen, hatte immer einen konkreten Anlass. Überwiegend sollten betriebswirtschaftliche Analysen erstellt und Maßnahmen empfohlen werden, um die Wirtschaftlichkeit ausgewählter Betriebszweige zu überprüfen und zu optimieren.
- Als wichtige Voraussetzung für den Beratungserfolg wurden langjährige Erfahrungen und fundierte Kenntnisse hinsichtlich der landwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Bereiche sowie der Struktur von „Grünen Werkstätten“ genannt.
- Der Dialog in kleinen Teams und die übergreifende Zusammenarbeit und Erarbeitung von Problemlösungen wurden positiv bewertet. Dabei arbeiteten alle Ebenen der „Grünen Werkstatt“ – vom Vorstand, über Gruppenleiter bis hin zu den Angestellten – zusammen.
- Die durch das FiBL empfohlenen Optimierungsmaßnahmen – etwa die erneute Kalkulation und Anpassung der Produktpreise oder die Aufgabe defizitärer Betriebszweige – wurden größtenteils von den Betrieben umgesetzt.

Nicht zuletzt aufgrund dieser Evaluierungsergebnisse wird das FiBL sein Beratungskonzept künftig weiter ausbauen. Es wird davon ausgegangen, dass die Beschäftigung von Menschen mit – beispielsweise psychischen – Beeinträchtigungen im Land- und Gartenbau an Bedeutung gewinnen wird. Besonderes Augenmerk soll dabei auf die Verzahnung mit den Beratungsinstitutionen gelegt werden, die jeweils mit den Betrieben zusammenarbeiten, um die Kosten für die Beratung zu senken und durch eine dauerhafte Betreuung vor Ort den Beratungserfolg langfristig zu sichern.

Die Autoren



Vera Bruder
Stiftung Ökologie & Landbau (SÖL), Bad Dürkheim
bruder@soel.de



Xenia Gatzert
Studentin, Universität Kassel
x.gatzert@online.de



Dr. Robert Hermanowski
Geschäftsführung FiBL Deutschland e.V., Frankfurt am Main
robert.hermanowski@fibl.org



Axel Wirz
FiBL Deutschland e.V., Frankfurt am Main
axel.wirz@fibl.org



Foto: K. Stritzke, FiBL

Menschen mit Behinderung können in der Landwirtschaft eine sinnvolle Beschäftigung finden.