

## Leitfaden

# Gut vernetzt – davon profitieren alle!



### Modellvorhaben

»Entwicklung einer Methode zum Aufbau eines regionalen Netzwerks von ländlichen Dienstleistern und landwirtschaftlichen Betrieben mit Werkstätten für behinderte Menschen als Beitrag zur Förderung der Entwicklung ländlicher Räume«

Gefördert durch:



Bundesministerium für  
Ernährung, Landwirtschaft  
und Verbraucherschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

3	.....	Vorworte
4	.....	1. Einführung: Grüne Werkstätten als Netzwerkknoten im ländlichen Raum
6	.....	2. Vernetzung und Kooperation
10	.....	Porträt Hof Blasweiler
12	.....	Porträt Antonius-Hof
14	.....	Porträt Mühlhäuser Werkstätten / Zweigwerkstatt Ebeleben
16	.....	3. Landwirtschaft als Kooperationspartner
22	.....	4. Landwirtschaft als Arbeitgeber
30	.....	5. Menschen mit Behinderung als Mitarbeiter
42	.....	6. Qualifizierung von Menschen mit Behinderung für landwirtschaftliche Tätigkeiten
52	.....	7. Begleitung durch Arbeitsassistenz
58	.....	8. Faire und individuelle Vermarktung
62	.....	9. Beziehungspflege durch Öffentlichkeitsarbeit
66	.....	Danksagung
71	.....	Impressum



## Vorworte

Mein Ministerium setzt sich mit dem Modellvorhaben für die Stärkung der ländlichen Räume ein. Grüne Werkstätten verarbeiten und vermarkten in Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderung regional erzeugte Produkte. Landwirtschaft wirkt so integrierend und zugleich wertschöpfend. Der Leitfaden motiviert landwirtschaftliche Betriebe, Betreuung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung als eine Möglichkeit der Erwerbskombination zu nutzen. Die erprobten Handlungsstrategien des Modellvorhabens haben viele Nachahmer verdient!

„Grüne Werkstatt“ – arbeiten in der Landwirtschaft – daraus erwächst für Menschen mit Behinderung Selbstbewusstsein: „Wir versorgen Menschen mit gesunden Lebensmitteln“. Es ist ein attraktives Arbeitsumfeld für Menschen mit und ohne Behinderung. Wir wünschen allen an diesem sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltigen Projekt Beteiligten, dass ihre Saat aufgeht, gedeiht und Früchte trägt. Und wir hoffen, dass die Netzwerkidee wie ein Same auf weitere Äcker geweht wird und sich weit verbreitet.

Zwei Drittel aller Arbeitsplätze in der Landwirtschaft für Menschen mit Behinderung finden sich auf Biobetrieben. Das ist vor allem der Einstellung und dem Engagement derer geschuldet, die dort Verantwortung tragen. Es ist die gleiche Haltung, die ihren Ausdruck auch im Umgang mit der Natur und den Lebenschancen künftiger Generationen findet. Als Bewegung und Branche sind wir stolz auf diese Initiativen. Damit sie sich vermehren können, braucht es Beratung und Vernetzung. Nichts hilft dafür so sehr wie Beispiele. Dieser Leitfaden zeigt sie auf und ermutigt hoffentlich viele andere, den Schritt selbst zu wagen.



**Ilse Aigner, Bundesministerin für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz**



**Günter Mosen, Vorstandsvorsitzender der Bundesgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e.V.**



**Dr. Felix Prinz zu Löwenstein, Vorsitzender des Bundes Ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW), Vorstandsmitglied FiBL Deutschland e.V.**

# 1. Einführung: Grüne Werkstätten als Netzwerk- knoten im ländlichen Raum



Dr. Robert  
Hermanowski



Lukas Baumgart



Albrecht Flake



Hella Hansen



Susanne  
Hermanowski



Rebecca  
Kleinheitz



Dr. Marion  
Morgner



Thomas Ritter

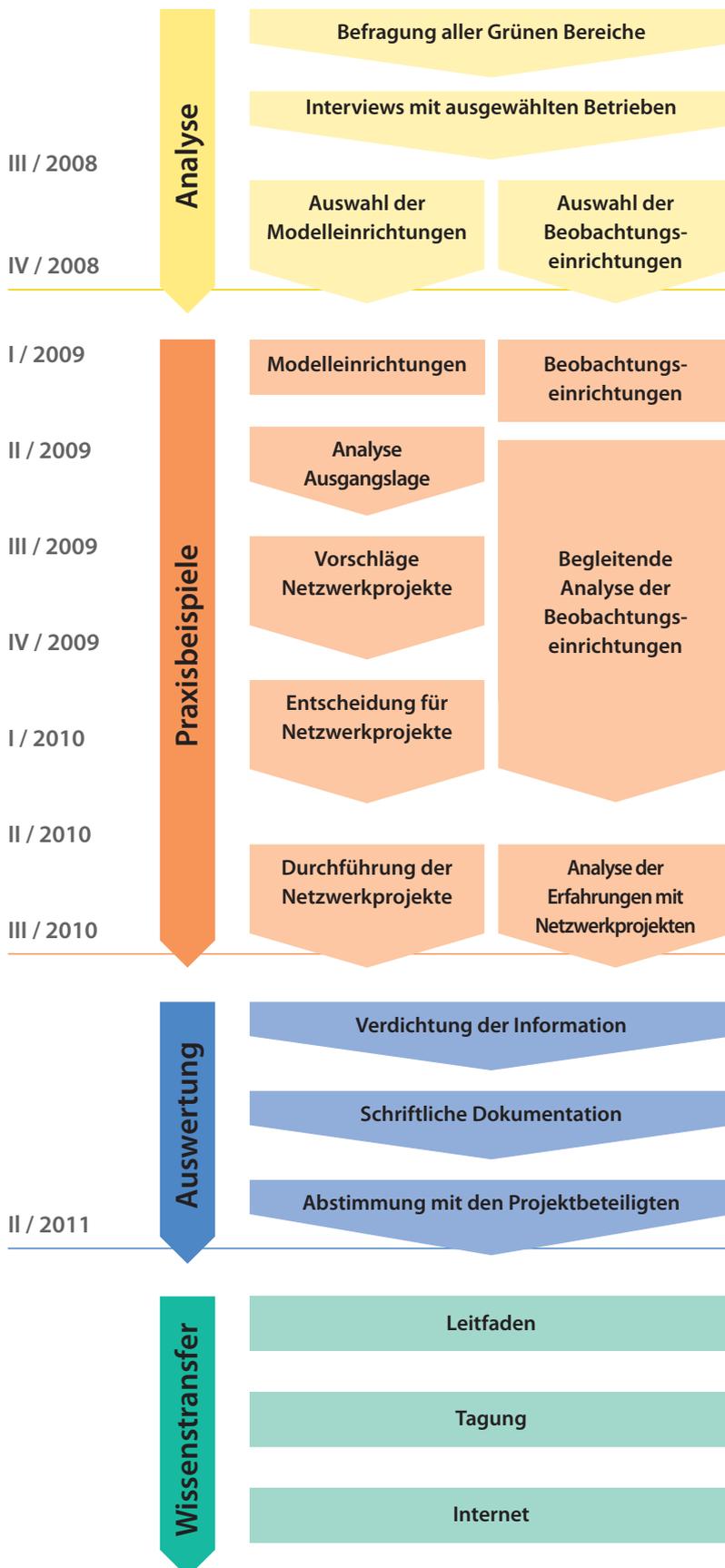


Axel Wirz

Landwirtschaftliche Betriebe bieten aufgrund der hier anfallenden Tätigkeiten mit einem engen Bezug zur Natur günstige Voraussetzungen für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Der Umgang mit Tieren, die Vielfalt und Abwechslung sowie die Strukturierbarkeit und Überschaubarkeit der Tätigkeiten fördern darüber hinaus auch die Persönlichkeitsentwicklung. Aufgrund der bisherigen positiven Erfahrungen, die mit der Betreuung von Menschen mit Behinderung und einer Beschäftigung im „Grünen Bereich“ gemacht wurden, haben in den letzten Jahren zahlreiche Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) einen land- oder gartenbaulichen Bereich aufgebaut. Neben der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung und der Schaffung von angepassten Arbeitsplätzen in ländlichen Regionen tragen diese Betriebe auch dazu bei, regional erzeugte landwirtschaftliche Produkte vor Ort zu verarbeiten und zu vermarkten. Sie unterstützen damit eine umweltverträgliche Regionalvermarktung. Die von den Grünen Werkstätten ausgehenden wirtschaftlichen Perspektiven und Chancen für eine nachhaltige ländliche Entwicklung in der Region werden dabei bisher nicht ausreichend genutzt. Durch eine gezielte Vernetzung dieser Einrichtungen in der Region mit landwirtschaftlichen Unternehmen, Einzelhandelsgeschäften, sozial-pflegerischen und kulturellen Einrichtungen können vielfältige Synergieeffekte erreicht und neue wirtschaftliche Impulse ausgelöst werden. Ziel des Modellvorhabens war es daher, an Beispielen eine geeignete Methode für den Aufbau eines regionalen Netzwerkes zwischen landwirtschaftlichen Betrieben sowie Dienstleistern im Handwerk und Tourismus mit Werkstätten für behinderte Menschen zu entwickeln und modellhaft zu erproben. Dieses Ziel wurde erreicht: In drei Einrichtungen in Hessen, Thüringen und Rheinland-Pfalz wurden neue Konzepte der Vernetzung konzipiert und umgesetzt. Der vorliegende Leitfaden bereitet die Ergebnisse in einer Weise auf, dass sie auch auf andere Regionen Deutschlands übertragbar sind.

*Robert Hermanowski für das gesamte Team*

Für das Modellvorhaben hat sich ein Team aus verschiedenen Disziplinen zusammengefunden. Dazu zählen Fachleute aus der Landwirtschaft, der Betriebswirtschaft, der Regionalentwicklung, dem Marketing, der Pädagogik und der Öffentlichkeitsarbeit.



## Beschreibung des Modellvorhabens Vernetzung

Das Modellvorhaben hatte einen mehrstufigen Verlauf: Am Anfang wurden Einrichtungen aufgrund ihrer Vernetzungsideen und ihrer strukturellen Gegebenheiten ausgewählt. Anschließend wurden diese Modelleinrichtungen bei der Umsetzung ihrer Ideen in der Praxis begleitet und ihre Erfahrungen dokumentiert. Schließlich wurden die Ergebnisse für den vorliegenden Leitfaden interpretiert und für die Praxis zusammengefasst.

Die einzelnen Schritte waren folgende:  
 Zu Beginn des Modellvorhabens wurde bundesweit eine Umfrage bei Grünen Werkstätten gemacht. Auf Basis der Rückmeldungen wurde eine Auswahl potenziell geeigneter Einrichtungen getroffen. Anschließend wurden mehrere Einrichtungen für das Modellvorhaben ausgewählt und weitere als sogenannte Beobachtungseinrichtungen in das Projekt aufgenommen. Die Einrichtungen, die als Modelleinrichtungen im Projekt sind (siehe Porträts Kap. 2 „Vernetzung“), wurden umfassend darin unterstützt, ihre Vernetzungsidee (z. B. Einrichtung von Arbeitsplätzen in der benachbarten Landwirtschaft) umzusetzen, und während der gesamten Projektlaufzeit begleitet und beraten. Ihre Entwicklung wurde detailliert dokumentiert. Die Beobachtungseinrichtungen zeichneten sich dadurch aus, dass sie mit der Vernetzung in einem bestimmten Bereich schon begonnen hatten. Die Erfahrungen dieser Einrichtungen flossen in den Leitfaden ein; sie werden jedoch nicht speziell vorgestellt.

Die Ergebnisse aller Vernetzungsaktivitäten sind in diesem Leitfaden zusammengefasst. Dabei war die Analyse gescheiterter Bemühungen letztlich genauso interessant wie erfolgreiche Aktivitäten. Denn lernen kann man aus beidem: Um die Erfolgsfaktoren herauszufinden, muss man auch die Stolpersteine kennen.

Für den Wissenstransfer in die Praxis steht zum Abschluss des Modellvorhabens neben dem vorliegenden Leitfaden, der die Erfahrungen und Ergebnisse praxisnah darstellt, auch ein Internetangebot ([www.modellvorhaben-vernetzung.de](http://www.modellvorhaben-vernetzung.de)) zur Verfügung, das begleitend aufgebaut wird.

## 2. Vernetzung und Kooperation

Marion Morgner

Netzwerken heißt das Zauberwort erfolgreicher Menschen. Es wird auch für Grüne Werkstätten immer wichtiger, von Kontakten zu Unternehmen und Dienstleistern im näheren Umfeld zu profitieren. Alle Partner können gewinnen, wenn Waren, Wissen und Ressourcen ausgetauscht und gemeinsam genutzt werden. Das Potenzial dafür ist noch lange nicht ausgeschöpft. Welche vielfältigen Möglichkeiten es gibt, wird in dieser Broschüre anhand der ausgewählten Modelleinrichtungen deutlich.

Aufgrund des Strukturwandels ist in der Landwirtschaft auch ein Trend zu mehr Kooperation festzustellen.

Vernetzung dient diesem Kapitel als Überschrift, weil im allgemeinen Sprachgebrauch damit sowohl ein freundschaftlich soziales Verhältnis als auch eine konkrete, verbindliche Zusammenarbeit gemeint ist. Wissenschaftlich gesehen müssen Kooperation und Vernetzung aber als zwei unterschiedliche Arten der Beziehungspflege und Zusammenarbeit gesehen werden. Eine Kooperation bedeutet sehr viel mehr Verbindlichkeit.

### Neue Wege gehen

Landwirte von heute gehen neue Wege und sind offen, neue Wirtschaftsformen zu probieren. Längst hat sich das Bild traditionell bäuerlicher Betriebe erweitert und es gibt ganz verschiedene Betriebsformen. Neben dem „erweiterten Familienbetrieb“ sind das Betriebskooperationen mit und ohne Rechtsbindungen: zum Beispiel als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder Teilhaber geführte Betriebe wie Agrargenossenschaften, die es vorwiegend in den neuen Bundesländern gibt. Für landwirtschaftliche Betriebe kann es in dieser Situation durchaus sehr lohnend sein, als zusätzliche Arbeitskraft einen Menschen mit Behinderung einzustellen oder eine Zusammenarbeit mit einer Grünen Werkstatt im Sinne einer Win-win-Situation anzustreben. Viele Landwirte haben weit weniger Berührungspunkte, als man vermuten würde.

### Grüne Werkstätten – Spezialfall oder nicht?

Grüne-Werkstatt-Landwirtschaften verändern und entwickeln sich im Prinzip genauso wie die umliegenden Betriebe ihrer Berufskollegen. Die Leitungen der Einrichtungen haben auch bei Grünen Werkstätten die Wirtschaftlichkeit im Blick. Auch hier kommt betriebswirtschaftliches Controlling zum Tragen, welches die ökonomische Tragfähigkeit der landwirtschaftlichen Betätigung hinterfragt. Kooperationen

finden statt, wenn sie Sinn machen. Ein Unterschied zu den privat geführten landwirtschaftlichen Betrieben ist jedoch zweifelsohne, dass Grüne Werkstätten auch pädagogische Aufgaben haben, wie zum Beispiel Arbeits- und Berufsförderung. Aufgrund des Strukturwandels ist in den vergangenen zehn Jahren in der Landwirtschaft ein Trend zur Kooperation festzustellen. Unternehmenskonzepte, die auf einer Zusammenarbeit aufbauen, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Dafür gibt es mehrere Gründe<sup>1</sup>:

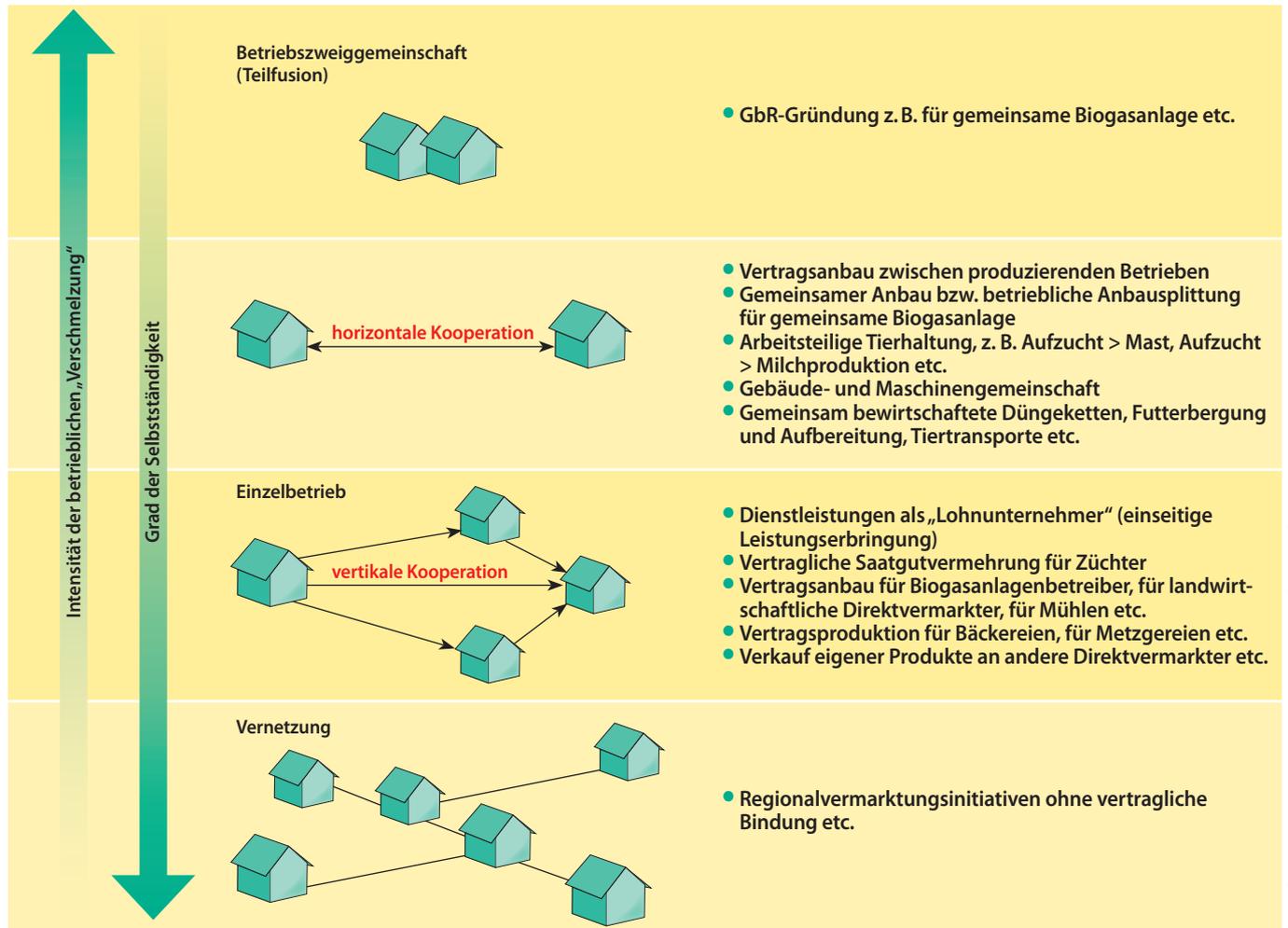
1. Weil auf den Betrieben keine weiteren Kostensenkungen möglich sind.
2. Weil eine Vergrößerung der Betriebsfläche in vielen Regionen aufgrund der starken Nachfrage nach Pachtland beschränkt ist.
3. Weil eine Intensivierung einzelner Betriebszweige oft nicht ausreichend Lösungsmöglichkeiten für die wirtschaftliche Stabilisierung und Sicherung der Existenz des Einzelbetriebes bietet.
4. Weil durch Kooperation das Risikomanagement auf mehr als nur zwei Schultern liegen kann und der oft hoch belastete Betriebsleiter durch gemeinsam getragene Entscheidungen potenziell ein Stück weit entlastet wird (siehe Kap. 3 „Landwirtschaft als Kooperationspartner“).

### Sich mit Partnern aus der Region vernetzen: ein erster Schritt zur Kooperation

Ein offenes, pro-aktives Zugehen des Werkstattleiters auf umliegende landwirtschaftliche Betriebe, Weiterverarbeiter, Vermarkter, das Handwerk oder die Gastronomie ist meist Grundvoraussetzung für den Beginn funktionierender Kooperationen. Klappt die Zusammenarbeit, ist sie für landwirtschaftliche Grüne Werkstätten häufig nicht nur wirtschaftlich sinnvoll, sondern bringt auch weitere positive Effekte. Es profitieren sowohl die Grüne Werkstatt als auch der Kooperationspartner, zum Beispiel ein landwirtschaftlicher Betrieb aus der Nachbarschaft. Das kann wiederum die Akzeptanz bei landwirtschaftlichen Berufskollegen gegenüber den Werkstattbetrieben stärken. Zur Vernetzung gehört auch die Beziehungspflege zu Partnern wie dem Bauernverband, Tourismusverbänden, Gemeindegremien, Arbeitsagenturen oder anderen Institutionen und Einzelpersonen,

<sup>1</sup> Ergänztes nach Kyburz, P.; Pfister, T. (2005): So kommt der „Faktor Mensch“ besser zum Tragen. In: Klöble, Ulrike; Fisel, Thomas (Hg.): Kooperationen gründen und erfolgreich führen. Ratgeber zur Teamarbeit in landwirtschaftlichen Betriebszusammenschlüssen. Münster: KTBL-Schr.-Vertrieb im Landwirtschaftsverlag (KTBL-Schrift, 433), S. 9-14.

## Vernetzung und Kooperation: zwei Paar Schuhe



Quelle Beispiele: nach Link verändert/ergänzt durch Flake und Baumgart

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen Unternehmen und Grünen Werkstätten: Besonders weitreichend und von hohem produktiven Potenzial ist die horizontale Kooperation, eine Zusammenarbeit zweier oder mehrerer wirtschaftlich selbstständiger Betriebe der gleichen Produktions- oder Verarbeitungsebene. Vorrangiges Ziel der Betriebe ist meist mehr Synergie, mehr Effizienz oder mehr gegenseitige Unterstützung. Bei einseitigen Dienstleistungen oder Einkaufs- und Lieferbeziehungen sind die Firmen nicht so eng miteinander verzahnt. Zwar wünscht man auch hier meistens eine Arbeitserleichterung, indem man sich Leistungen einkauft bzw. eigene Leistungen oder Produkte verkauft. Der betriebliche Synergieeffekt aber fehlt, weil der Partner eben „nur“ Lieferant oder Abnehmer ist.

### Nur so geht's: Voraussetzungen betrieblicher Kooperation für Grüne Werkstätten

die für die Akzeptanz der Einrichtung von Bedeutung sind (siehe Kap. 9 „Öffentlichkeitsarbeit“).

- Eine Kooperation benötigt zwei Seiten, die zwar wirtschaftlich ungleichgewichtig sein können, aber nicht ungleich „wertschätzend“ sein dürfen. Hier bedarf es in erster Linie Betriebsleitungen, die offen und wertschätzend auf andere zugehen.
- Eine Kooperation wird nicht helfen, einen bereits in Schieflage befindlichen Produktionsbereich oder Betrieb aus der Misere zu retten. Vielmehr muss anfangs ausreichend wirtschaftliches Potenzial vorhanden sein, um eine Kooperation überhaupt erst aufzubauen.
- Interessierte Grüne Werkstätten müssen einen Kooperationsvorteil vor dem Hintergrund des rehabilitativen Auftrages erkennen. Kooperationen, die →

### Was sind die Motive für eine Kooperation?

#### Vorteile für Grüne Werkstätten:

- Aufbau Außenarbeitsplätze
- Vergabe Maschinenarbeiten
- Akzeptanz
- Wirtschaftlicher Nutzen

#### Vorteile für umgebende Betriebe:

- Zusatzeinkommen
- Aufbau neuer Betriebszweige
- Infrastruktur / Maschinen
- Arbeitserleichterung

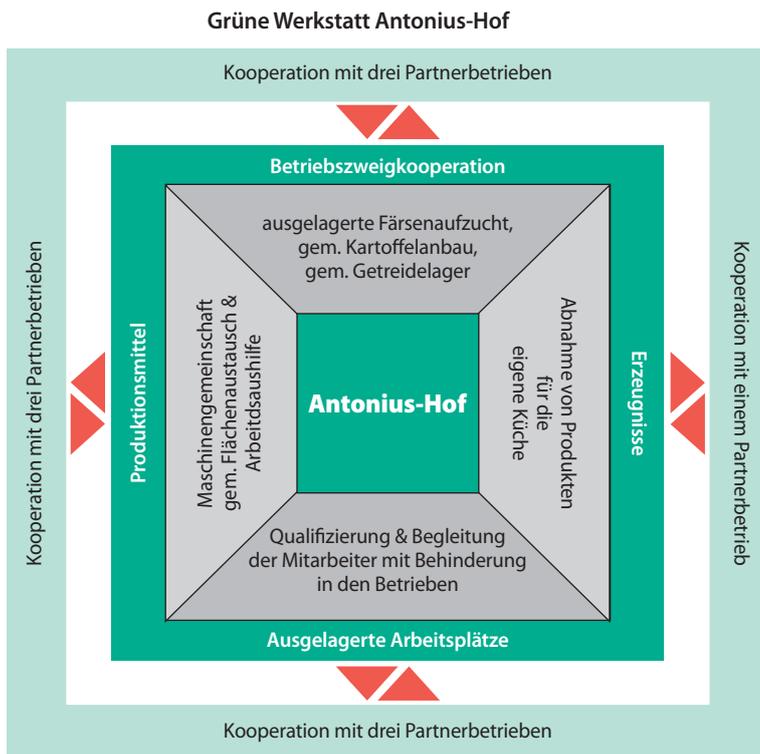


zulasten der Begleitung und Qualifizierung von Menschen mit Behinderung führen, sind daher ungeeignet. Wünschenswert sind hingegen Kooperationen, die zu einer stärkeren Integration von Menschen mit Behinderung in die Gesellschaft und hier in die Ar-

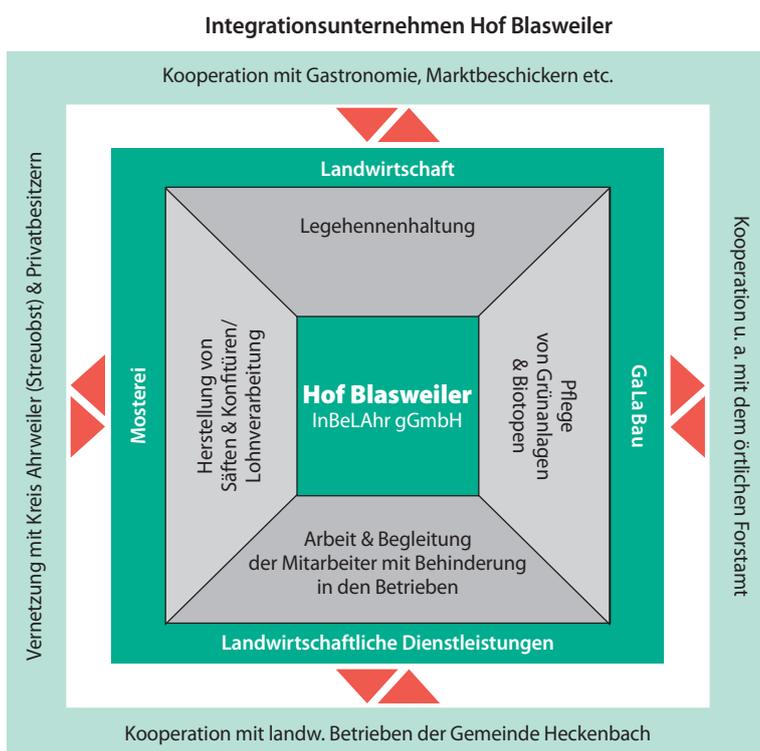
beitswelt führen und somit dem Gedanken der Inklusion Rechnung tragen.

- Kooperationen sollten nach der Aufbauphase eine Grüne Werkstatt auch wirtschaftlich und in ihrer regionalen Verankerung beziehungsweise der Wahrnehmung in der Bevölkerung stärken.

## Beispiele für Kooperationen im Modellvorhaben



Der Antonius-Hof in Fulda führt mit gleich mehreren umliegenden landwirtschaftlichen Betrieben horizontale Kooperationen. Da der Hof mitten in einem Wohngebiet liegt, waren die Möglichkeiten für neue Stallungen schnell erschöpft, was eine Expansion des Milchviehbestandes unmöglich machte. Die Lösung des Problems: Das Jungvieh wurde ausgelagert, die frei gewordenen Plätze mit weiterem Milchvieh aufgefüllt. Mit zwei Berufskollegen wird aus Fruchtfolgegründen ein gemeinsamer Kartoffelanbau betrieben. Dabei wird auch das Mittel des Flächentausches genutzt. Und natürlich nutzt man hier einen gemeinsamen Maschinenpark – genauso wie in der gemeinsam betriebenen Grünlandwirtschaft. Hier schneidet und wendet der eine, während der andere für das Einfahren und Silieren zuständig ist. Steht ein anderer Berufskollege vor der Betriebsaufgabe, so unterhalten sich die Betriebspartner über eine gemeinsame Anpachtung und betriebswirtschaftlich sinnvolle Aufteilung der Acker- und Grünlandflächen. Selbstverständlich arbeiten auf fast allen Partnerbetrieben auch Mitarbeiter mit Behinderung auf ausgelagerten Arbeitsplätzen.



Ganz anders ist es bei dem Aufbau des Hofes Blasweiler. Hier standen keine großen Flächen und Betriebsgebäude bei der Gründung zur Verfügung. Hier bestanden keine Kontakte zu umliegenden Betrieben. Hier war Geld knapp. Diese Ausgangslage hat den Aufbau eines „ländlichen Dienstleistungsbetriebes“ beflügelt. Die Betriebszweige beschränken sich nicht nur auf die Landwirtschaft. Pflege- und Erntemaßnahmen im Obstbau sowie Lohnmosterei und gartenbauliche Dienstleistungen vergrößern die Kooperationspalette und führen zu einer breiten Verankerung und Vernetzung auch über die Landwirtschaft hinaus.

## Umfragen zu Kooperationen bei Grünen Werkstätten

Zu Beginn des Modellvorhabens wurde im Rahmen einer Masterarbeit bundesweit eine schriftliche Befragung bei Grünen Werkstätten durchgeführt<sup>2</sup>.

Von 147 Werkstätten, die angeschrieben wurden, antworteten 45. Ziel war es, einen Überblick über Formen und Verbreitung von Kooperationen mit landwirtschaftlichen Betrieben und ländlichen Dienstleistern zu erhalten.

Es zeigte sich, dass vor allem im Bereich von Maschinengemeinschaften und gegenseitigen Lohnarbeiten besonders viele Landwirte mit Grünen Werkstätten kooperieren (horizontale Kooperation). Die Zusammenarbeit mit Vermarktern sucht man zum Absatz seiner Produkte beziehungsweise kauft bei diesen für den eigenen Hofladen ein (vertikale Kooperation). Informell und oft nicht als Kooperation gewertet, trifft man nach wie vor regelmäßig auf die traditionelle Nachbarschaftshilfe.

Die Befragung und die darauf aufbauenden Betriebsbesuche und Interviews zeigten, dass Landwirte wie Grüne Werkstätten an einer Zusammenarbeit mit Partnern aus der Region interessiert sind und teilweise schon mit ihnen in Kontakt stehen. Ob das klappt, hängt auch vom Ruf und dem öffentlichen Meinungsbild gegenüber den Grünen Werkstätten ab. Eine gute Beziehung und hohe Akzeptanz durch umliegende Betriebe kann oft erst über Jahre aufgebaut werden. Bei einem solchen Prozess geht es auch darum, dass der Leiter einer Grünen Werkstatt „beweisen“ kann, dass er in der Lage ist, einen Betrieb nach guter landwirtschaftlicher Praxis erfolgreich zu führen und dies auch aus wirtschaftlicher Sicht gelingt (ohne zusätzliche Förderung aus sozialen Mitteln). Dies verdeutlicht, dass Wertvorstellungen und Überzeugungen einen starken Einfluss auf die Akzeptanz und das Kooperationsverhalten der Landwirte haben.

Die Befragung zeigte auch, dass der Aus- oder Aufbau von Grünen Werkstätten von Landwirten aus dem Umfeld zum Teil aus einer beobachtenden oder sogar kritischen Haltung heraus gesehen wird. So werden Grüne Werkstätten mit ihren besonderen finanziellen Möglichkeiten (öffentliche Sozialhilfegelder für den Rehabilitationsbereich) durchaus auch als privilegierte Konkurrenz wahrgenommen. Landwirte befürchten, dass weitere Flächen von ihnen an-

gepachtet werden und das Niveau der Pachtpreise durch die vermeintlich bessere Kapitalausstattung der Werkstätten in der Region weiter ansteigt. Hier gilt es Vorurteile abzubauen (siehe Kap. 4 „Landwirtschaft als Arbeitgeber“).

### Resümee: Potenzial erschließen

Die ausgewählten Modellstandorte in diesem Leitfaden veranschaulichen, wie der ländliche Raum durch Vernetzung und Kooperation gestärkt werden kann. Eine breite Palette von Möglichkeiten zeigt, wie gemeinsam mit land- und gartenbaulichen Unternehmen, landwirtschaftsnahem Handwerk, Verarbeitern, Einzelhandelsgeschäften oder der Gastronomie die Wirtschaft in der Region angekurbelt werden kann. Diese Verbindungen führen letztlich zu mehr Akzeptanz und Verankerung in der Bevölkerung, die schließlich selbst ein wichtiges Rad in dieser Entwicklung ist.

Wertvorstellungen und Überzeugungen haben einen starken Einfluss auf die Akzeptanz der Landwirte und damit auf die Bereitschaft zur Kooperation.

<sup>2</sup>(Baumgart L., 2009: Brücken bauen durch Zusammenarbeit - Kooperationen von landwirtschaftlichen Betrieben und „Grünen Werkstätten“ für Menschen mit Behinderung. Masterarbeit, Universität Kassel)

Betriebliche Kooperation und Mitarbeiterqualifizierung in einem kleinen landwirtschaftlichen Integrationsunternehmen

<b>Steckbrief</b>	<b>Name</b>	<i>Integrationsbetrieb der Lebenshilfe Ahrweiler InBeLAhr gGmbH „Hof Blasweiler“</i>
	<b>Rechtsform</b>	<i>gemeinnützige GmbH</i>
	<b>Mitarbeiter mit Behinderung</b>	<i>6 (mit und ohne berufliche Ausbildung)</i>
	<b>Mitarbeiter gesamt</b>	<i>12 (Festangestellte)</i>
	<b>Lage</b>	<i>Heckenbach-Blasweiler Gemeinde Altenahr Rheinland-Pfalz (Eifel)</i>
	<b>Größe</b>	<i>3 Hektar</i>
	<b>Betriebliche Schwerpunkte</b>	<i>Legehennenhaltung, Mosterei, Herstellung von Dörrobst und Marmelade, Dienstleistungen im Bereich Gala-Bau und Landschaftspflege</i>
	<b>Zukunftspläne</b>	<i>Gemüseanbau, Landwirtschaftliche Dienstleistungen, örtlicher „Nahversorger“</i>
	<b>Kontakt</b>	<i>Telefon: 02646/91 58 55 E-Mail: info@hof-blasweiler.de Geschäftsführer: Stefan Möller E-Mail: stefan.moeller@lebenshilfe-ahrweiler.de</i>
	<b>Website</b>	<i>www.hof-blasweiler.de</i>



Mit dem Integrationsbetrieb Hof Blasweiler bietet die Kreisvereinigung der Lebenshilfe Ahrweiler unterschiedliche Arbeitsmöglichkeiten in der Produktion und Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte (z. B. Legehennenhaltung), gartenbauliche Tätigkeiten (z. B. Pflege von Privatgärten) und im Naturschutz (z. B. Pflege von Wacholderheiden, Wildgatterpflege). Der Betrieb ist auch für den Ort Blasweiler selbst eine Bereicherung: Zum einen trägt er zur Lebendigkeit des Dorfes bei, weil das Team um den Betriebsleiter auf dem Hof und in der Umgebung arbeitet und präsent ist. Zum anderen können Interessierte den Hof besuchen und dort hergestellte Produkte, wie Apfelsaft und Eier, kaufen. Im Modellvorhaben wurden die Betriebsgründung und -entwicklung und hier insbesondere der Aufbau von Außenkontakten, Kooperationsansätzen und Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung in umliegenden landwirtschaftlichen Betrieben von Anfang an begleitet. Darüber hinaus fand eine Dokumentation statt, ob und wie das Projekt die Region insgesamt belebt hat, also welcher Beitrag zur Entwicklung des ländlichen Raumes geleistet wird. Im Vorfeld wurden die Bürger des Ortes und die regionale Öffentlichkeit stark eingebunden, um über die Akzeptanz des Projektes dem Hof Blasweiler einen guten Start zu verschaffen (siehe Kap. 9 „Öffentlichkeitsarbeit“). Die

Erfahrungen in allen Bereichen sind auch auf andere Standorte übertragbar.

### Besonderheiten: Vielfalt ist Programm

Der Hof Blasweiler betreibt zurzeit einen kleineren landwirtschaftlichen Betrieb mit Freiland-Legehennenhaltung, eine Obstmosterei und Konfitürenherstellung sowie Gartenlandschaftsbau. Geplant sind außerdem landwirtschaftliche Dienstleistungen für umliegende Milchviehbetriebe, unter anderem als Übergang für dauerhaft ausgelagerte Werkstatt- bzw. sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze. Als Integrationsbetrieb dienen alle Betriebszweige auch der Qualifizierung der Mitarbeiter mit Behinderung für einen Übergang in andere Betriebe des allgemeinen Arbeitsmarktes. Für die Förderung und berufliche Qualifizierung sowie die soziale Begleitung im Übergang ist ein Arbeitsassistent (siehe Kap. 7 „Arbeitsassistent“) vorgesehen.

### Vernetzung: Rege Zusammenarbeit

Durch die betriebliche Kooperation beziehungsweise Vernetzung mit umliegenden Betrieben und die Anstellung in einem Integrationsbetrieb finden die Mitarbeiter mit Behinderung in besonderem Maße



In dem Dorf Blasweiler in der Eifel mit seinen rund 80 Einwohnern liegt der Hof Blasweiler. Das große neugebaute Hofgebäude hat neben der Dienstwohnung und drei Praktikantenzimmern einen großen Mehrzweckraum, der auch für Feste genutzt werden kann.

inklusionsfördernde Arbeitsmöglichkeiten vor. Das Ziel des Modellvorhabens, Einkommensmöglichkeiten landwirtschaftlicher Betriebe durch Kooperation mit Integrationsunternehmen oder Werkstätten zu erweitern und damit den ländlichen Raum zu stärken, wird in dieser Modelleinrichtung sehr gut umgesetzt. Die geschaffenen Arbeitsplätze sind bestens vor Ort und in der Region verankert. Dies wirkt positiv auf die gesellschaftliche Teilhabe der Mitarbeiter mit und ohne Behinderung.

Das Projekt wurde sowohl auf kommunalpolitischer Ebene und Kreisebene, über eine regionale Pressearbeit und Gemeindeblätter als auch über eine Bürgerveranstaltung vor Ort vorgestellt. Aktionstage begleiten nun die Arbeit auf dem Hof Blasweiler. Neben den Mitarbeitern kommen so ehrenamtliche Helfer und Nachbarn auf den Hof, um zu sägen, zu hämmern, zu fegen oder aufzuräumen. Daneben werden auch Hoffeste zur Begegnung angeboten.

### Ausblick: Berufliche Qualifizierung und Erweiterung des Betriebs

Nach dem Arbeitsplatzangebot für vornehmlich erwachsene Arbeitnehmer sollen mittelfristig auch Qualifizierungs- und Ausbildungsangebote für Jugendliche entwickelt werden. Der Hof Blasweiler als gemeinnützige GmbH ist betriebswirtschaftlich als Unternehmen konzipiert. Je nach Geschäftserfolg ist eine stetige betriebliche Weiterentwicklung vorgesehen.



Der Hof Blasweiler wirtschaftet nach den Prinzipien der biologischen Landwirtschaft und ist zertifizierter Bioland-Betrieb.

## Antonius-Hof – Aktiv in vielen Richtungen

Mit Partnerbetrieben zu mehr Qualifizierung und beruflicher Teilhabe

<b>Steckbrief</b>	<b>Name</b>	Antonius-Hof
	<b>Rechtsform</b>	anerkannte WfbM
	<b>Struktur</b>	Teil der Antoniusheim GmbH in Fulda
	<b>Mitarbeiter mit Behinderung</b>	60 – davon 6 Mitarbeiter auf ausgelagerten Arbeitsplätzen in Partnerbetrieben
	<b>Lage</b>	Landkreis Fulda, Hessen
	<b>Größe des landwirtschaftlichen Betriebs der Werkstatt</b>	375 Hektar, 110 Milchkühe, 36 Zuchtsauen, 720 Mastschweine pro Jahr
	<b>Sonstige Grüne WfbM-Bereiche</b>	Gärtnerei mit Gemüse im Freilandanbau und unter Glas, Gartengestaltung
	<b>Betriebliche Schwerpunkte</b>	Milchvieh- und Schweinehaltung, Getreideanbau, Kartoffelanbau und -verarbeitung
	<b>Zukunftspläne</b>	Betriebliche Kooperationen stärken und ausbauen, Biogasanlage zur Verwertung von eigenem Festmist
	<b>Kontakt</b>	Betriebsleiter Antonius-Hof: Peter Linz; Telefon: 06 61 / 2 31 30 E-Mail: peter.linz@antoniusheim-fulda.de
	<b>Website</b>	www.antoniusheim-fulda.de



Der Antonius-Hof in Fulda-Haimbach ist als Werkstatt für Menschen mit Behinderung einer der größten landwirtschaftlichen Betriebe seiner Art in Deutschland. Die Größe bietet beste Voraussetzungen, mit anderen Betrieben zu kooperieren. Erklärtes Ziel des Antonius-Hofes ist, Menschen mit Behinderung auf betriebliche Belange hin zu qualifizieren und auf Partnerbetriebe außerhalb der Grünen Werkstatt zu vermitteln. Der dabei vom Hof angestrebte inklusive Ansatz beschränkt sich nicht einseitig auf ein Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis, sondern hat auch eine kooperative, wirtschaftliche Dimension. Die zeitgemäße wirtschaftliche Betriebsausrichtung ist eine der Grundvoraussetzungen für den erfolgreichen Aufbau diverser Kooperationen mit umliegenden Betrieben.

### Besonderheiten: Großer Verbund

Seit 2007 baut der Antonius-Hof den Zweig „Arbeit auf Partnerbetrieben“ aus, bei dem Mitarbeiter mit Behinderung auf externen Betrieben beschäftigt sind. Die Kooperationen mit den landwirtschaftlichen Betrieben bieten auch Chancen für Praktika und ausgelagerte Werkstattarbeitsplätze für Men-

schen mit Behinderung. Dabei ist der Antonius-Hof als Grüne Werkstatt in die beruflichen Bildungs- und Berufsvorbereitungsstrukturen der Gesamteinrichtung Antoniusheim eingebettet. Mit der „Startbahn“ als Schule für Berufsvorbereitung wird vor allem die Durchlässigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erhöht und eine einseitige Ausrichtung auf Werkstattarbeit durchbrochen. Dort, wo keine anerkannte Ausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz erreicht werden kann, bietet der Antonius-Hof berufliche Förderung in Form von Qualifizierungsbausteinen. Im Rahmen des Modellvorhabens wurden beispielhaft die Qualifizierungsbausteine für den Tätigkeitsbereich „Schweinehaltung“ und im Gartenbau entwickelt. Weitere Bausteine sollen folgen.

### Kooperation: Viele Beispiele

Der Antonius-Hof pflegt seit langem zahlreiche Kooperationen zum Beispiel in Form einer ausgelagerten Jungviehaufzucht sowie Ochsenmast, eines gemeinsamen Kartoffelanbaus mit dem dabei notwendigen Flächentausch, Maschinengemeinschaften oder eines gemeinsam betriebenen Getreidelagers.



Das Team vom Antonius-Hof ist bestens aufeinander eingespielt.

Nach einer Qualifizierung steht den Mitarbeitern mit Behinderung neben den landwirtschaftlichen Partnerbetrieben für andere Berufssparten das Netzwerk „Perspektiva“ zur Verfügung, dem zirka 90 Unternehmen der Region Fulda aus verschiedenen Branchen angehören.

den Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen, LLH). So werden die Qualifizierungsinhalte und damit das erworbene Wissen für die Betriebe transparenter. Dies verbessert die Chancen auf gleichberechtigte Teilhabe am Arbeitsleben wesentlich.

### **Ausblick: Berufliche Identität schaffen**

Die Arbeitsmöglichkeiten auf den externen Betrieben sollen noch weiter ausgebaut werden. Das Qualifizierungskonzept, das im Rahmen des Modellvorhabens entwickelt wurde, soll dazu beitragen, dass die Teilnehmenden eine berufliche Identität erhalten und die Abschlüsse auch von anderen potenziellen Arbeitgebern anerkannt werden. Dazu durchlaufen die entwickelten Qualifizierungsbau- steine auch eine Anerkennung nach BAVBVO<sup>1</sup> bei den zuständigen Landesbehörden (in diesem Fall durch



Roberto y Gil Fernandez arbeitet in der Kartoffel- produktion des Antonius-Hofs.

<sup>1</sup> Berufsausbildungsvorbereitungs-Bescheinigungsverordnung

## Mühlhäuser Werkstätten / Zweigwerkstatt Ebeleben – Gemeinsam stark für die Region

Betriebliche Kooperation und Mitarbeiterqualifizierung in einem kleinen landwirtschaftlichen Integrationsunternehmen

<b>Steckbrief</b>	<p><b>Name</b> Mühlhäuser Werkstätten für Behinderte e.V.</p> <p><b>Rechtsform</b> Eingetragener Verein (e.V.)</p> <p><b>Struktur</b> Aufgeteilt in verschiedene Fachbereiche. Zum Fachbereich Arbeit gehören die Dietrich-Bonhoeffer-Werkstätten (Mühlhausen) und die Zweigwerkstatt Ebeleben/Sondershausen.</p> <p><b>Mitarbeiter mit Behinderung im Fachbereich Arbeit (Landwirtschaft / Gärtnerei)</b> Mühlhausen: 10 / 18; Ebeleben: 40 / 8</p> <p><b>Lage</b> Kyffhäuserkreis (Altkreis Sondershausen) und Unstrut-Hainich-Kreis (Altkreis Mühlhausen), Thüringen</p> <p><b>Größe des landwirtschaftlichen Betriebs der Werkstatt</b> 24,5 Hektar, 80 Schweinemastplätze, 15 Rinder, 45 Schafe, 150 Enten</p> <p><b>Sonstige Grüne WfbM-Bereiche</b> Hofschlachtereie und -laden, Gärtnerei, Floristik</p> <p><b>Betriebliche Schwerpunkte Landwirtschaft</b> Ackerbau: überwiegend Futtergetreideerzeugung, Kartoffeln, End-</p>	<p>mast von Schweinen, Rindern und Schafen, mit angeschlossener Schlachtereie und Vermarktung über Hof- und Stadtladen sowie Verkaufsfahrzeug. Gemüse-, Zierpflanzenproduktion in Gärtnerei mit eigener Vermarktung in MHL/Oberdorla</p> <p><b>Zukunftspläne</b> Auslastung und Ausbau der Thüringer Wurstwarenherstellung und Vermarktung über betriebliche Kooperation. Aufbau eines Praktikumsnetzwerkes mit landwirtschaftlichen Betrieben und Vermittlung von Werkstattmitarbeitern mit Behinderung in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse</p> <p><b>Kontakt</b> Werkstattleitung Dietrich Bonhoeffer Werkstatt: Bernd Montag Tel. 036 01 / 48 81 - 12 E-Mail: b.montag@muehlhaeuser-werkstaetten.de Werkstattleitung Zweigwerkstatt Ebeleben/Sondershausen: Dieter Lamczyk Tel. 03 60 20 / 76 11 01 E-Mail: d.lamczyk@muehlhaeuser-werkstaetten.de</p> <p><b>Website</b> <a href="http://www.muehlhaeuser-werkstaetten.de">www.muehlhaeuser-werkstaetten.de</a></p>
-------------------	---	---

Durch die betriebliche Vernetzung der Mühlhäuser Werkstätten mit umliegenden Betrieben bestanden bereits viele Ansätze, um für Mitarbeiter mit Behinderung außerhalb ihrer Werkstätten Arbeitsteilhabemöglichkeiten zu schaffen. Darüber hinaus sollten für die Ausweitung der Produktion und Vermarktung von Thüringer Wurstspezialitäten umliegende landwirtschaftliche Schweineerzeugergewonnen werden. Beide Ansätze dienen der Stärkung des ländlichen Raumes. Sie verankern Arbeitsplätze vor Ort und in der Region und fördern inklusive Teilhabemöglichkeiten am Arbeitsleben. Betriebliche Kooperation und Vernetzung unterstützen diesen Ansatz und sichern diese Arbeitsplätze. Für die kooperierenden Betriebe lohnt es sich auch wirtschaftlich, und davon profitiert der ländliche Raum ebenso. Die Einrichtung der Stelle eines Arbeitsassistenten für Praktika und weitergehende Übergänge bietet zum einen eine bessere Mitarbeiterbegleitung und damit verbesserte Vermittlungschancen. Zum anderen eröffnet der Arbeitsassistent gleichzeitig den Landwirten konkrete Unterstützung bei der täglichen Arbeit (siehe Kap. 7 „Arbeitsassistent“). Dies zu erreichen, war eine wichtige Intention des Modellvorhabens.

### Besonderheiten: Gut betreut ist alles leichter

Da der landwirtschaftliche Bereich der Werkstatt Produktion, Verarbeitung und Vermarktung abdeckt, wird die berufliche Qualifizierung für eine komplette Wertschöpfungskette ermöglicht. Die betrieblichen Kooperationen bieten Startmöglichkeiten für Arbeitserprobungen und Praktika. Der Arbeitsassistent begleitet die Mitarbeiter mit Behinderung bei der Vorbereitung und am Arbeitsplatz. Er ist sowohl Ansprechpartner für soziale Belange der Menschen mit Behinderung als auch für Fragen der Betriebe. Ein wichtiges Element sind auch Assessment- und Vorbereitungswochen sowie übergangsbegleitende Assistenz. Das breite Arbeitsplatzangebot besteht für alle Formen von Beschäftigung – beginnend mit Arbeitsplatzanalysen und Gefährdungsbeurteilungen über Praktika bis zu sozialversicherungspflichtiger Anstellung.



Der Schweinestall (links) liegt auf dem Gelände der Zweigwerkstatt Ebeleben direkt gegenüber vom Hofladen (rechts).

Bild links: Zweigwerkstatt-Leiter Dieter Lamczyk (Mitte) erläutert Brigitte Roggendorf (links) vom Bundeslandwirtschaftsministerium im Hofladen das Vermarktungskonzept für die Thüringer Wurstwaren.



Bild rechts: Den Eingangsbereich der Zweigwerkstatt Ebeleben ziert ein Baum mit „Wunschäpfeln“.

## Kooperation: Gewinn für alle

Sowohl der landwirtschaftliche Betrieb als auch die Gärtnerei sind mit Akteuren aus der Umgebung seit langem gut vernetzt. Dazu gehören beispielsweise andere landwirtschaftliche Betriebe und landwirtschaftsnahes Handwerk (z. B. Schlachtereien oder Reparaturwerkstätten für Landmaschinen). Der Hof bewirtschaftet mit umliegenden Betrieben die Felder und bezieht von ihnen die Ferkel für die eigene Mast beziehungsweise zusätzliche Mastschweine. Die Zusammenarbeit mit den Betrieben kommt nicht nur den Interessen der Mitarbeiter mit Behinderung entgegen, sie nimmt auch die Wünsche des Partnerbetriebes auf und ist damit für beide Seiten auch finanziell interessant.

## Ausblick: Arbeitsassistenz fest etablieren

In der Zukunft soll die Position des Arbeitsassistenten noch weiter ausgebaut und weiter professionalisiert werden. Die Menschen mit Behinderung sollen noch stärker betriebsvorbereitend und begleitend qualifiziert werden. Obwohl eine zufriedenstellende Zahl

von Menschen mit Behinderung aktuell auf umliegenden landwirtschaftlichen Betrieben arbeitet, ist das Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Durch den weiteren Ausbau der betrieblichen Kooperation kann ein „Betriebsverbund“ für eine erfolgreiche Erzeugung, Herstellung und Vermarktung von Thüringer Wurstspezialitäten entstehen.



Auf dem landwirtschaftlichen Betrieb werden die Schweine nicht nur gemästet, sondern auch geschlachtet und das Fleisch direkt weiterverarbeitet.

# 3. Landwirtschaft als Kooperationspartner

## Albrecht Flake

Von festen Arbeitszeiten können Landwirte nur träumen. Die Belastung für den Einzelnen wächst schon seit Jahrzehnten kontinuierlich. Durch Kooperationen mit anderen kann Energie gebündelt und Zeit gespart werden. Ein Grund, warum immer mehr Höfe aufgeschlossen sind, über Kooperationen nachzudenken – auch mit Grünen Werkstätten.

Zentrale Interviewfragen an die Betriebsleiter von 46 Betrieben sollten klären, was sie von einer betrieblichen Kooperation mit einer Werkstatt für behinderte Menschen sowie von den Mitarbeitern erwarten. Es handelt sich hauptsächlich um Betriebe der Landwirtschaft sowie einzelne Gärtnereien und Betriebe des landwirtschaftsnahen Handwerks (Metzgereien, Landmaschinenwerkstatt). Die Betriebe befinden sich an den Modellstandorten und in anderen Regionen Deutschlands (siehe Interviewlandkarte). Sie alle kooperieren mit Werkstätten, beschäftigen Menschen mit Behinderung oder denken darüber nach.

Die Betriebsinhaber mit ihren Familien, das Leitungspersonal aus Agrargenossenschaften, Baumschulen oder Gärtnereien und die Handwerksmeister haben sich trotz ihres turbulenten Alltags die Zeit genommen, um geduldig aus ihrem reichen Erfahrungsschatz zu berichten. Dafür bedanken wir uns an dieser Stelle ganz herzlich! Um die Stimmungen zu verdeutlichen, haben wir an vielen Stellen auf die Originalzitate zurückgegriffen.

Viele Akteure sehen eine Kooperation als Möglichkeit, um den Betrieb nachhaltig weiterzuentwickeln.

## Betriebsstrukturen und Entwicklungen

*„Normalerweise müsste hier auf diese grüne Ecke ein Riesenstall mit 1.000 Kühen hin. Und die kleinen Höfe, wie wir sie hier alle haben, die müssten einfach ihr Potenzial in diesen Stall bringen. Das wäre optimal!“*

*(Landwirt Landkreis Aurich, Ostfriesland)*

Spätestens wenn der nächste Wachstumsschritt sich im einzelnen Betrieb nur noch schwer umsetzen lässt, wird über Kooperationen mit anderen Betrieben nachgedacht – in der zitierten Form vielleicht auch mehr davon geträumt. Für die Entscheidung zur Kooperation sprechen beispielsweise zu geringe landwirtschaftliche Flächen, Arbeitskräftemangel und mangelndes Kapital. Auch anstehende Generationswechsel oder gar die Überlegung zur Betriebs-

### Interviewlandkarte

#### Modellstandorte

**Ahrweiler, Fulda, Mühlhausen:**

- 24 Partner-, Praktikums- und Nachbarbetriebe)

#### „Beobachtungsbetriebe“:

*(Betriebe zur Überprüfung der Ergebnisse an den Modellstandorten)*

- 4 Betriebe in Kooperation mit einer Grünen Werkstatt (horizontale Kooperation)
- 7 „Werkerbetriebe“ (Einstellung nach Werker Ausbildung)
- 6 „Anstellungsbetriebe“ (Einstellung vom allg. Arbeitsmarkt)
- 5 Grüne Werkstätten mit Kooperation zu landwirtschaftlichen Betrieben





Ein Partnerbetrieb erntet die Kartoffeln vom Feld des Antonius-Hofs. Mitarbeiter mit Behinderung helfen tatkräftig bei der Ernte.

aufgabe sind mögliche Gründe. Neben dem wirtschaftlichen Kalkül sind zeitliche Überlastung und organisatorischer Stress häufig Argumente für die Suche nach dem Ausweg Kooperation, der Probleme lösen soll. Glücklicherweise sehen viele Akteure Kooperation aber auch als Möglichkeit, um den Betrieb nachhaltig weiterzuentwickeln. Mit wem kooperiert wird, hängt sicherlich zuallererst davon ab, ob die Chemie zwischen den Beteiligten stimmt.

### Gemeinsam etwas erreichen

*„Früher wuchs ein Betrieb von 50 auf 80 Hektar, aber die heute 120 oder 150 Hektar haben, die sagen 250 sind nötig, um den Schnitt zu machen.“  
(Landwirt Landkreis Wittmund, Niedersachsen)*

So beschreibt ein Betriebsleiter den Strukturwandel in der Landwirtschaft. Die, die leistungsfähig bleiben wollen, müssen sehr stark expandieren und die Kleinen bleiben dabei auf der Strecke. Fakt ist: Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland nimmt kontinuierlich ab. Gleichzeitig wird die je Betrieb bewirtschaftete Fläche größer. Dabei hat sich das Tempo des Strukturwandels in den letzten Jahren kaum verändert. Seit der Jahrtausendwende verschwinden jedes Jahr zwischen zwei und drei Prozent der landwirtschaftlichen Betriebe.

Erfolgreiche Betriebe wachsen und spezialisieren sich. Landwirtschaftliche Flächen sind begrenzt und haben sich überproportional verteuert. Der Biogasboom der letzten Jahre verstärkte diesen Trend und wird es auch weiter tun. Denn Biogas dient heute gerne als zusätzliches Einkommensstandbein. Eine weitere Art des Wachstums oder der Spezialisierung sind größere Tierbestände oder das Besetzen einer Nische, zum Beispiel die Pferdehaltung.

Die interviewten Betriebe haben jeweils ihren ganz individuellen Weg gefunden und können durch Kooperationen ihren wirtschaftlichen Erfolg steigern. Es gibt unterschiedliche Kooperationsinteressen – je nach Betriebsgröße – und mit ihnen unterschiedliche Möglichkeiten, diese Interessen umzusetzen. Hier mag bei großen Betriebseinheiten ein größerer Handlungs- und Gestaltungsspielraum bestehen.

Eine Betriebsgrößenschwelle für Kooperationen ist aber nicht feststellbar. Kleinere wie größere Betriebe denken heute verstärkt darüber nach.

### Beweggründe: Raus aus der zeitlichen Zwickmühle

*„Das Problem ist, vom Management her können die meisten das. Die haben 150 Kühe und machen das mit der Familie allein. Da hat man höchstens noch den Sonntagnachmittag für eine etwas längere Mittagsruhe.“*

*(Landwirt Landkreis Aurich, Ostfriesland)*

Die Arbeitsbelastung der Betriebsleiter geht häufig bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. In viehstarken Gemischtbetrieben hat der landwirtschaftliche Arbeitstag beispielsweise nicht selten die doppelte Stundenzahl wie die heutige Regelarbeitszeit in Industrie und im Dienstleistungssektor – gespickt mit zusätzlichen Organisations- und Managementaufgaben. Mit Kooperationen hofft man, einen Ausweg aus diesem Dilemma zu finden und den Wunsch nach etwas mehr Freizeit und Flexibilität erfüllen zu können. Viele Landwirte befassen sich auch im Zuge von Generationenübergängen oder bei der Aufgabe der Vollerwerbslandwirtschaft mit dem Thema. Auch hier sucht man Lösungen, die einzelbetrieblich schwieriger erscheinen.

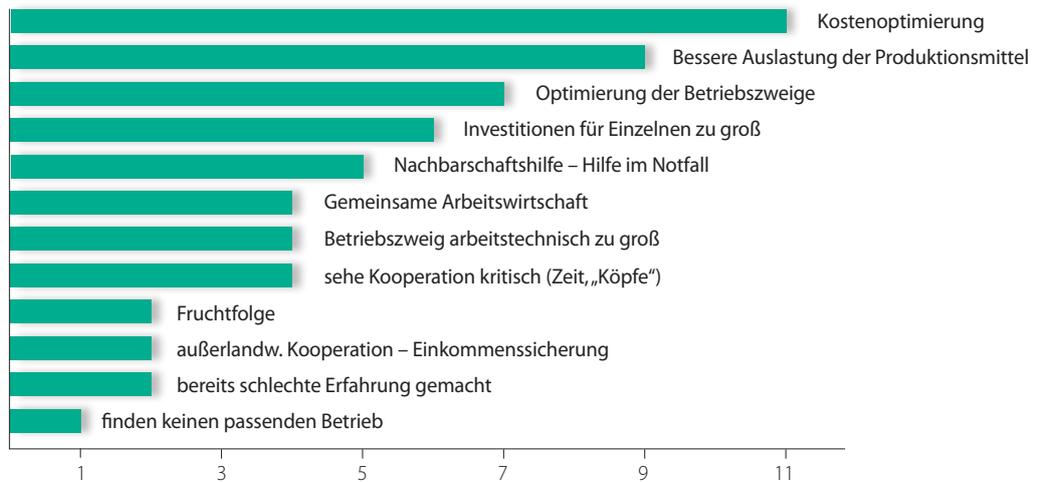
Kooperation funktioniert aber nicht per Knopfdruck. Die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Berufskollegen setzt zwingend voraus, diesen nicht als Konkurrenten, sondern als Verbündeten zu sehen. Offenheit und ein ehrliches Miteinander sind genauso unabdingbar wie charakterliche Nähe und Verständnis füreinander. Mehr als der finanzielle Vorteil ist daher der „Kopf“ entscheidend über Erfolg oder Scheitern einer Kooperation.

Eine wichtige Rolle spielt auch die Familie. Über eine Kooperation wird in der Regel zunächst am eigenen Familientisch entschieden! Dann kommen weitere Mitstreiter hinzu. Wird kooperiert, fallen die be- →

Erfolgreiche Betriebe wachsen und spezialisieren sich. Sie denken aber auch verstärkt über Kooperationen nach.

## Kooperationsgründe und Vorbehalte

Antworten von 25 Betrieben (Mehrfachnennungen möglich)



Die Kostenoptimierung und die bessere Auslastung der Produktionsmittel werden am häufigsten als Kooperationsgründe genannt. Insgesamt sind wesentlich mehr Landwirte bereit, sich auf eine Zusammenarbeit einzulassen, als diejenigen, bei denen die Skepsis im Vordergrund steht.

Mit Kooperationen hofft man, die Arbeitsbelastung zu reduzieren und den Wunsch nach etwas mehr Freizeit und Flexibilität zu erfüllen.

trieblichen Entscheidungen eben an mehreren Tischen, die man wieder zu einem großen runden Tisch vereinen muss.

### Beispiele von Kooperationsformen Eine Hand wäscht die andere

*„Ich will den Ackerbau (20 ha) nicht ausweiten und auch nicht investieren. Dann nehme ich lieber das Klee-gras oder die Wiese von ihm und er den Acker von mir.“  
(Landwirt Landkreis Fulda, Hessen)*

Das Zitat zeigt ein Beispiel für eine weitgehende Kooperation in Form gemeinsamer Flächenbewirtschaftung oder Flächenaustausch. Zwei Betriebe tun sich zusammen und denken gemeinsam. Wenn Flächen-zupachtung möglich ist, greifen sie zu, auch wenn das Land dann letztendlich vom Partner beackert wird. Eine weitere Möglichkeit der Zusammenarbeit: Die Betriebe teilen ihr Wissen und ihre Kompetenz, wenn sie in demselben Produktionszweig arbeiten; beispielsweise übernimmt einer von zwei Grünlandbetrieben den Schnitt und das Wenden, der andere



Ein Kooperationspartner kümmert sich um die Milchwirtschaft, der andere um die Aufzucht des Jungviehs. Das stärkt beide.

das Bergen und Einsilieren in der Raufutterkette. Die älteste „nicht vertragliche Kooperation“ ist nach wie vor die oft selbstverständliche Nachbarschaftshilfe in krankheitsbedingten Notfällen oder bei saisonalen Arbeitsspitzen. Auch die gemeinsame Nutzung von Maschinen war bereits früher gang und gäbe. Nach einer Epoche, in der häufig Lohnunternehmen beauftragt wurden, nehmen heute Landwirte die Dinge wieder häufiger selbst in die Hand. Da die benötigten Maschinen immer teurer werden, ist die Investition alleine kaum zu finanzieren. Eine Kooperation, die meist ganz pragmatisch verläuft, kann die Lösung sein. Kosten und Nutzen werden den „Lohnunternehmensätzen“ gegenübergestellt. Ist die mit anderen Betrieben gemeinsame Anschaffung einer teuren Spezialmaschine günstiger, wird kooperiert. Neben so einer Kooperation, die mit der Größe der Betriebe zusammenhängt, bieten auch Lösungen, in denen auf Arbeitsteilung gesetzt wird, heute weitere erhebliche Möglichkeiten zum Sparen und Verbessern der Abläufe. Dort, wo es noch Aufzucht, Mast oder Milcherzeugung bis hin zu diversen Verarbeitungen der Rohwaren gibt, sind mehr Kooperationsansätze vorhanden als in einseitig spezialisierten Betrieben. Entweder bleiben dabei die einzelnen Produktionsstufen auf den Höfen und werden „nur“ gemeinsam gemanagt. Oder man verlagert und konzentriert sich auf jeweils eine der beteiligten Betriebsstätten. In der Rinderhaltung kann ein Betrieb sich beispielsweise um die Milchwirtschaft kümmern, der andere um die Aufzucht der Jungrinder. Oder als weitere Möglichkeit: Man gründet einen gänzlich neuen, gemeinsam betriebenen Produktionsstandort. Egal welche Kooperation: Es steht fest, dass sie immer seltener anzutreffen ist, je weiter sie in den Betriebsorganismus eingreift. Erfolgreiche Kooperationen hängen nicht mit der Größe des Betriebes zusammen. Der Hof Blasweiler – einer der Betriebe des Modellvorhabens – ist beispielsweise zwar sehr klein, bietet aber eine Fülle von Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Dienstleistungen. Manchmal ist weniger eben mehr. Zumindest dieser Betrieb kommt seinem Rehabilitationsauftrag sehr gut nach, ohne viel Pachtland und „Overhead“. (siehe Kap. 2 „Vernetzung“)



Ein gemeinsamer genutzter Maschinenpark hilft Geld und Ressourcen zu sparen.

## Kooperationswünsche an Grüne Werkstätten

### Verhandeln auf Augenhöhe

Ohne „Stallgeruch“ keine Kooperation! Landwirte interessiert zunächst wenig das pädagogische Fachwissen ihrer Kollegen in den Werkstätten – ohne damit die Offenheit gegenüber dem Thema Behinderung infrage zu stellen. Erwartet wird aber zunächst eine am Puls der Zeit fundierte landwirtschaftliche Betriebsführung. Kooperation wird erst vorstellbar, wenn die möglichen Partner fachlich und durch eine gute Unternehmensführung überzeugen. Wenn nicht, überwiegt die Skepsis. „Sorg erst mal für Ordnung auf dem eigenen Hof, bevor du was von mir willst“, lautete zum Beispiel ein Kommentar. Vielleicht zeugt er nur von Unsicherheit und sollte kein Grund sein, gleich jeglichen Kontakt abzubrechen.

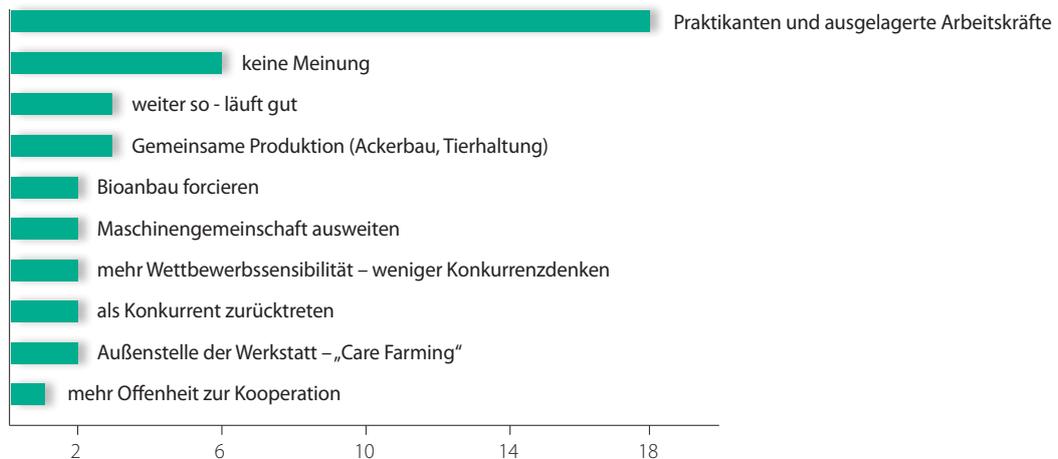
Weitere Kriterien, die sich Landwirte von Grünen Werkstätten wünschen, sind Verlässlichkeit, Kooperation im Rahmen einer festgelegten, überschaubaren Zeitspanne und die Klärung der Altersfrage. Die Zusammenarbeit darf nicht scheitern, weil der Betriebsleiter in Rente geht. Zumindest bei Letzterem sind Grüne Werkstätten im Vorteil: Denn nicht das Alter des Gruppenleiters entscheidet, sondern die Einrichtung mit ihrer mittel- bis langfristigen Geschäftsplanung.

Dort, wo bereits betriebliche Kooperation zwischen privaten landwirtschaftlichen Betrieben und Grünen Werkstätten stattfindet, bestehen meist klare Vorstellungen. Hier einige Beispiele: „Wenn Arbeiten (von einem Betrieb) ausgelagert werden müssen, werden erst die Kooperationsbetriebe gefragt, bevor der Lohnunternehmer gefragt wird“ (Landwirt Vogelsbergkreis, Hessen). Oder: „Von der Wirtschaftlichkeit lässt sich das mit der Werkstatt natürlich besser rechnen. Ich stelle lieber Menschen mit Behinderung ein, weil ich sie das ganze Jahr über beschäftigen kann. Dann weiß ich, was ich habe. Sobald ich mich abhängig mache von den anderen Betrieben, habe ich es nicht mehr selbst in der Hand“ (Landwirt Kreis Kleve, Nordrhein-Westfalen). →

Landwirte wünschen sich von Grünen Werkstätten zeitgemäßen fachlichen Sachverstand und einen verlässlichen Zeitrahmen für eine Kooperation.

## Kooperationswünsche an eine Grüne Werkstatt

Antworten von 25 Betrieben (Mehrfachnennungen möglich)



Die weitaus meisten Betriebe wünschen sich Praktikanten und ausgelagerte Arbeitskräfte zur Arbeitsunterstützung. Aber auch für weitreichende Kooperationen gibt es Interessenten.

Der Arbeitgeber bleibt so mehr sein eigener Herr. Wenn er kooperiert, muss er einen Teil seiner Handlungsfreiheit aufgeben.

Dort, wo Hintergrundwissen über berufliche Rehabilitation und Aufgabenstellung einer Werkstatt vorliegt, konkretisieren sich die Wünsche im Einzelfall weiter: „Ich würde gerne eine Außenstelle der Grünen Werkstatt aufmachen. Wir hätten hier Arbeit für zwölf Leute. Dann eine sozialpädagogische Stelle dazu, das würde passen“ (Landwirt Kreis Kleve, Nordrhein-Westfalen). Dieser Gedanke erinnert sehr an „Care Farming“ in den Niederlanden – zumal dann, wenn pädagogisches Wissen bereits auf dem Hof zuhause ist und hier ein zweites betriebliches Standbein vorstellbar erscheint. Beim Care Farming agiert der landwirtschaftliche Betrieb quasi wie eine Mini-Werkstatt, die Geld dafür bekommt, dass sie Menschen mit Behinderung beschäftigt. Hier stellt sich allerdings die Frage, ob der Grundgedanke der Inklusion ausreichend berücksichtigt wird. Anders die Idee eines Betriebsleiters zu weiteren sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen auf dem Hof: „Die Partnerin von meinem Sohn ist Diplom-Sozialpädagogin und könnte sich gegebenenfalls weiterbilden für die Arbeit mit schwerbehinderten Menschen“ (Landwirt Kreis Aurich, Ostfriesland).

vorgestellt, dass die mal mit ein paar Kleinbussen hier hinkommen und meinen Spinat ernten; für ein paar Tage. Aber das ginge wohl rein logistisch nicht“ (Landwirt Kreis Kleve, Nordrhein-Westfalen). Der Werkstattleiter weiß, dass es nicht an der Logistik hapert, sondern wünscht sich für die Menschen mit Behinderung eher nachhaltigere Beschäftigungsformen und kein Einspringen in Notsituationen, wie der Landwirt sich das vorstellt. Aber darüber müssen beide reden, denn die gegenseitigen Anforderungen für eine Zusammenarbeit sind keinesfalls selbstverständlich. Wenn es eine Absage für den „Blitzeinsatz“ gibt, sollten deshalb von der Werkstatt auch gleich Informationen angeboten werden, wie denn eine für beide Seiten befriedigende Zusammenarbeit aussehen könnte. Ansonsten führen Absagen zu Enttäuschun-

Regelmäßige Tätigkeiten sind für Menschen mit Behinderung viel besser geeignet als ein kurzes Einspringen in Notsituationen.

### Manche wissen nicht genau, was sie wollen

Fragt man die landwirtschaftlichen Betriebe, die noch nicht in engerem Kontakt mit Grünen Werkstätten stehen, sind oftmals keine klaren Vorstellungen über mögliche Kooperationen vorhanden. Am häufigsten werden noch Aushilfswünsche in betrieblichen Notsituationen genannt – zum Beispiel bei Erkrankungen, in der Saisonspitze, für einfache Arbeiten. Die Aussage eines Betriebsleiters zeigt, dass Unerfahrene eine auf Dauer angelegte Kooperation eher (noch) nicht vor Augen haben: „Ich hatte mir



gen, die vielleicht ein dauerhafteres Miteinander im Keim ersticken.

An vielen Orten sind die Landwirte mit ihren Berufskollegen in der Werkstatt „per du“ – „Die Chemie stimmt bei unseren Kollegen hier“, äußert ein Betriebsleiter (Landwirt Unstrut-Hainich-Kreis, Thüringen). Aber es gibt auch Kritik: „Viele sehen die Werkstatt als Konkurrenz. Ist nicht überall nur super. Nein, nein, auf dem Pachtmarkt zum Beispiel wird das schon sehr kritisch gesehen“ (Landwirt Fulda, Hessen). Zuweilen wünscht man sich mehr Engagement auf Seiten der Werkstattverantwortlichen: „Ich habe sehr intensiven Kontakt gehabt. Aber mit der Tierhaltung haben die Verantwortlichen ein Problem wegen der Wochenenddienste“ (Landwirt Kreis Kleve, Nordrhein-Westfalen). Auch immer wieder Thema: die vermeintliche Subventionierung aus dem „Sozialhilfetopf“ und damit die Verzerrung des Wettbewerbs.

Natürlich hängt eine solche Haltung mitunter mit der regionalen Situation und dem „Kampf“ um die Pachtflächen zusammen; manchmal eventuell auch mit der nicht immer ausreichend objektiven Sicht solcher Kritiker. Selbstverständlich gibt es auch andere Stimmen: „Ich sehe die Werkstatt nicht als Konkurrent. Mir reicht mein Betrieb, wir kommen finanziell über die Runden“ (Landwirt Fulda, Hessen). Es war schon immer förderlich für das Miteinander, Augen und Ohren offen zu halten und sich auch sensibel für die Belange der umliegenden Betriebe zu zeigen. Ein Gespür für belastende Strukturen und Situationen auf den Höfen ist Grundvoraussetzung für ein Miteinander auf Augenhöhe. Auch Informationen über die Werkstatt dürfen nach Wunsch der Landwirte eher mehr als weniger fließen. Selbst ein Betrieb, der schon einen Werker beschäftigt hat, möchte mehr Informationen: „Diese Jungs oder Mädels aus den Werkstätten sollten doch mal ein Praktikum machen. Ich weiß überhaupt nicht, wer da der Ansprechpartner ist“ (Landwirt Landkreis Aurich, Ostfriesland).



Die Chemie untereinander muss stimmen, damit die Zusammenarbeit klappt.

## Resümee: Facetten sehen und nutzen

Betriebliche Kooperationen sind äußerst facettenreich. Sie unterliegen unterschiedlichen Beweggründen und Zielen. Betrachtet man die Vorstellungen landwirtschaftlicher Betriebe über Kooperationen mit Grünen Werkstätten, können Faktoren festgehalten werden, die den Erfolg wesentlich erleichtern. Beachtet man sie nicht, kann daraus ein Stolperstein werden.

### Erfolgsfaktoren

- Die Einrichtung ist transparent in ihrer Unternehmenspolitik und steht im Dialog mit der regionalen Wirtschaft.
- Der landwirtschaftliche Werkstattbetrieb überzeugt durch eine solide, bodenständige und für die Region typische Wirtschaftsweise.
- Die Betriebsleitung sucht den Kontakt zu umliegenden Betrieben und hat ein Gespür für deren Belange.
- Berufskollegen und Verbände sind über die Aufgaben der Werkstatt informiert und erkennen deren Existenzberechtigung.
- Gegenseitiger Respekt und Achtung unterliegen einem vertrauensvollen Miteinander.
- Investitionen und Betriebsentwicklungen finden gemäß rehabilitativem Auftrag der Werkstatt statt – keine Investitionen, die ausschließlich dem Ziel wirtschaftlicher Stärkung dienen und zulasten von Nachbarbetrieben gehen.
- Werkstattinvestitionen haben sich vor den Alternativen einer betrieblichen Kooperation zu beweisen.
- Keine Investition, wo das Ziel gleichermaßen über betriebliche Zusammenarbeit erreicht werden kann.
- Die Kooperationsmöglichkeit für eine Win-win-Situation wird pro-aktiv durch die landwirtschaftliche Werkstatt gesucht.

Fair, offen und ehrlich miteinander sprechen: Das sind die Grundsteine einer Kooperation.

### Zusätzliche Stolpersteine

- Der Altersunterschied zwischen den Verantwortlichen ist sehr groß.
- Einer der Kooperationspartner ist schon in fortgeschrittenem Alter und die Nachfolge nicht geregelt.
- Vorurteile auf beiden Seiten verhärten das Verhältnis sehr schnell, anstatt Informationen auszutauschen.
- Der Austausch von Informationen bleibt auf der Strecke.

## 4. Landwirtschaft als Arbeitgeber

### Albrecht Flake

Die vielen Jahrzehnte, in denen in der Landwirtschaft immer weniger Arbeitskräfte gebraucht wurden, scheinen vorbei zu sein. Landwirte suchen wieder Mitarbeiter und sind durchaus aufgeschlossen, auch Menschen mit Behinderung zu beschäftigen.



Im ökologischen Landbau ist im Umgang mit Tieren mehr Handarbeit gefragt.

Die Zahl der Erwerbstätigen in der deutschen Landwirtschaft hat sich in den letzten 19 Jahren um rund 40 Prozent verringert. Laut der Agrarmarkt Informations-Gesellschaft wurden im Jahr 1991 noch rund 1,5 Millionen landwirtschaftlich Erwerbstätige gezählt, im Jahr 2010 waren es nur noch 847.000. Offensichtlich ist die Tendenz zu immer weniger Arbeitskräften in der Landwirtschaft aber zwischenzeitlich gestoppt. Wachsende Betriebsgrößen sind immer häufiger nicht mehr allein durch die Unternehmerfamilie zu führen. Wer nicht aus der „Wachstumsspirale“ aussteigen will, stellt oftmals Fremdarbeitskräfte ein, wenn bestimmte Arbeiten nicht an Dienstleistungsanbieter, wie Lohnunternehmen, vergeben werden können. Gleichzeitig schöpfen die Betriebe die Möglichkeiten zu rationalisieren oder betriebliche Kooperationen einzugehen so weit wie möglich aus.

### Die Suche nach Arbeitskräften

*„Wir arbeiten ohne Ende, vor acht oder neun Uhr kommen wir nicht aus dem Stall.“  
(Landwirt Kyffhäuserkreis, Thüringen)*

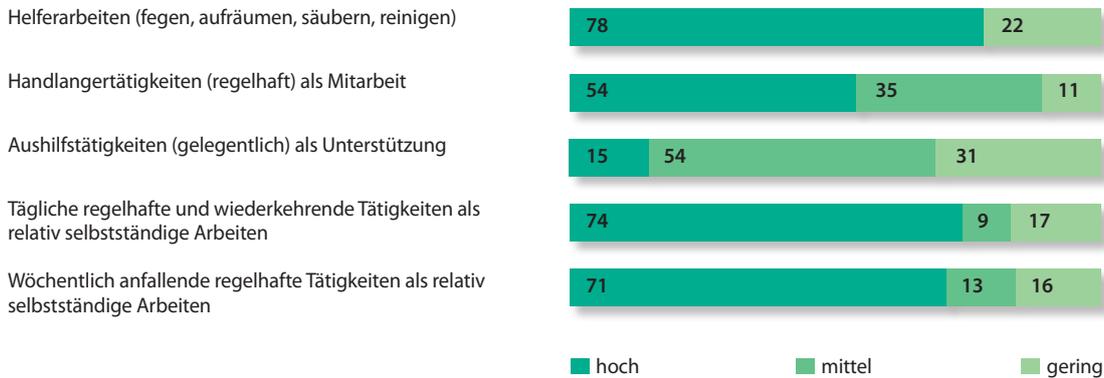
Während in den letzten Jahrzehnten innerbetriebliches Wachstum vielfach durch Spezialisierung, Rationalisierung und damit Steigerung der Arbeitseffektivität möglich war, stoßen weiter wachsende landwirtschaftliche Familienbetriebe heute zunehmend an die Grenzen des technisch Möglichen und menschlich Leistbaren. Das betriebliche Wachstum erfordert ein immer besseres und zeitaufwendigeres Management. Dennoch muss der Manager nicht nur seinen Job als Betriebsleiter ausfüllen, sondern meist auch selbst noch sehr viel mit anpacken.

Die Suche nach Arbeitskräften, die entlasten könnten, gestaltet sich häufig schwierig. Entweder fehlt die fachliche Qualifikation oder Arbeitszeiten, Tätigkeiten und Entlohnung entsprechen nicht den Vorstellungen der Bewerber. Hinzu kommt, dass viele der jungen Meister und Gehilfen meist auf ihre eigenen Betriebe zurückgehen und dort arbeiten.

Die Befragung der Betriebe zeigt, dass der Bedarf nach einer landwirtschaftlichen Kraft sich in den letzten Jahren erheblich erhöht hat, egal, ob die Betriebe konventionell oder ökologisch wirtschaften. Damit wird deutlich: Auch konventionell wirtschaftende Betriebe mit ihren meist wenigen manuellen Arbeits-

## Welche Tätigkeiten gibt es für Mitarbeiter mit Behinderung? Wie hoch schätzen Sie den betrieblichen Bedarf dafür ein?

Antworten von 39 Betrieben in Prozent



Die Betriebe suchen wesentlich häufiger Mitarbeiter, die durchgängig und relativ selbstständig Arbeiten ausführen und nicht nur für Aushilfstätigkeiten kommen.

prozessen bieten ab gewissen Größenordnungen ausreichend Arbeitsmöglichkeiten für Mitarbeiter mit Behinderung.

### Welche Produktionszweige eignen sich?

„Wir haben einen Hoftruck. Die Mitarbeiter mit Behinderung machen Vorfüttern, Ausmisten und alles, was man mit so einem Ding machen kann.“  
(Landwirt Landkreis Kleve, Nordrhein-Westfalen)

Praktisch alle interviewten Betriebe betreiben irgendeine Form der Tierhaltung. Kein Wunder, denn viehhaltende Betriebe bieten das ganze Jahr über Arbeit – auch für Menschen mit Behinderung. Besonders gut eignet sich beispielsweise die Milchviehhaltung. Hier unterstützen Menschen mit Behinderung die saisonale Futterbergung, erledigen die tägliche Fütterung, helfen beim Melken oder sind in der „Strohkette“ tätig.

Auch in der Pferdehaltung gibt es täglich wiederkehrende strukturierte Tätigkeiten. Es geht dabei um die Betreuung der Tiere, zum Beispiel das tägliche Misten der Pferdeboxen, die Tierpflege oder das Führen auf den Paddock und die Weide.

In beiden Beispielen ist in der Regel noch mehr Handarbeit gefragt, im Gegensatz zur oft stärker technisierten Schweinehaltung. Ackerbau hat den Nachteil der saisonalen Arbeitsspitzen und des arbeitsärmeren Winterhalbjahrs. Und dennoch schließen Technisierung und Spezialisierung Arbeitsangebote nicht grundsätzlich aus. Interviewte Betriebe mit Junghenenaufzucht oder Putenmast sehen auch hier gute Möglichkeiten der Mitarbeit.

„Wir brauchen einfach Entlastung, auch bei schweren Arbeiten. 150 mal sechs Tonnen Mist im Jahr holen wir aus den Pferdeboxen.“  
(Landwirt Vogelsbergkreis, Hessen)

Diese Aussage soll hier stellvertretend für die oft notwendige Arbeitsentlastung in vielen Betrieben stehen – auch für die Arbeitsbereiche, die jetzt nicht explizit genannt sind, aber individuell für Betriebe große Bedeutung haben.

Auf Betrieben mit größeren Tierbeständen gibt es fast immer Arbeitsmöglichkeiten. Der Bedarf in der Landwirtschaft hat sich insgesamt erhöht.



Menschen mit Behinderung übernehmen häufig sehr zuverlässig Verantwortung. Man muss nur genau abstecken, in welchem Rahmen.

## Landwirte brauchen Entlastung: Auswahl häufig genannter Tätigkeiten in verschiedenen Betriebszweigen

Milchviehhaltung	Schweinehaltung	Pferdehaltung	Acker & Grünland	Hof
Füttern	Füttern	Boxenpflege	Einfache Feldarbeiten	Grünflächen und Gehölze pflegen
Futter vorholen / Futtermischwagen	Kartoffeln dämpfen	Pferdepflege	Kartoffeln ernten	Betriebshof sauber halten
Melken	Schlachthilfe	Reithalle säubern und abziehen	Steine lesen	Gartenarbeiten
Melkhilfe	Einstreuen und Misten	Koppeltrieb: auf die Weide und den Paddock führen	Zaunreparaturen	Mithilfe bei Baumaßnahmen
Vortreiben zum Melken	Mithilfe Hofschlachtung	Geschirr- und Sattelpflege	Windschutznetze spannen	Gebäudeunterhaltung (Streichen)
Mithilfe Klauenpflege	Tierverladung	Pferde bewegen	Gülle fahren	Brennholz machen / holen
Tierarzt zur Hand gehen	Stallreinigung		Tierkontrolle auf Weide	Maschinenpflege
Kälber versorgen			Grünlandpflege (Schleppen)	Einfache Maschinenreparaturen
Tränken sauber halten			Kartoffeln sortieren	Siloreinigung
Mithilfe Raufutterernte				Unterstützung Biogasanlage
Silo abdecken				Schlachten im Winter
Einstreuen und Misten				Verpacken und Etikettieren
Stallreinigung				Kartoffelverkauf

Landwirte haben sehr konkrete Vorstellungen davon, wo sie sich Arbeitsentlastung wünschen.

## Warum einen Menschen mit Behinderung als Mitarbeiter?

Manchmal passen behinderte Mitarbeiter einfach besser in den Betrieb.

*„Für einen Studenten ist die Arbeit zu alltäglich und keine Herausforderung. Er ist mit dem Herzen nicht mehr im Betrieb. Ein Mitarbeiter mit Behinderung hingegen schon.“*  
(Landwirt Kreis Kleve, Nordrhein-Westfalen)

*„Auf seinen Futterwagen lässt er ungern jemand anderes drauf, manchmal habe ich (Betriebsleiter) das Gefühl, dass er auch am Wochenende kommt, damit ich da nicht drauf sitze.“*  
(Landwirt Stadt Emden, Ostfriesland)

*„Wir haben den Werker genommen, weil wir ganz gerne auch einen Jüngeren wollten, um ihn noch ein wenig formen zu können, damit er hier reinpasst.“*  
(Landwirt Landkreis Aurich, Ostfriesland)

Diese Aussagen von Betriebsleitern zeigen, was die meisten Menschen so zunächst nicht vermuten würden: Manchmal passen Menschen mit Behinderung als Mitarbeiter einfach besser in den Betrieb! Das, was die Landwirte in ihren Zitaten sagen, ist eine hervorragende Argumentationshilfe für Werkstattleiter, die

einen Arbeitsplatz für Menschen mit Behinderung suchen.

Im besten Fall fühlt sich der Mensch mit Behinderung viel mehr verantwortlich als einer ohne Behinderung, geht mit Freude und Engagement zur Arbeit, was nicht nur für die Menschen, sondern auch für die zu versorgenden Tiere äußerst angenehm ist.

Jenseits jeglicher Ideologie stehen Betriebe heute mitunter vor der Entscheidung: entweder „keinen“ oder „einen mit Behinderung“. Einzelne Betriebe haben einfach keinen landwirtschaftlichen Gesellen oder Ähnliches gefunden und stellten dann alternativ einen Menschen mit Behinderung ein. Auch wenn dies sicherlich derzeit noch absolute Einzelfälle sind, können sich daraus durchaus interessante Betriebsentwicklungen ergeben. Ein Kommentar: *„Ich habe dann nicht weiter in Technik investiert, sondern habe die betrieblichen Abläufe auf die Arbeit für meinen Mitarbeiter (mit Behinderung) ausgerichtet“* (Landwirt Kreis Minden, Nordrhein-Westfalen).

Vielerorts und viele Male diskutiert sind die Veränderungen im ländlichen Sozialgefüge und hier besonders in der Landwirtschaft. Die Altenteiler arbeiten



Die Atmosphäre im Betrieb ist positiv, wenn die Mitarbeiter Spaß haben an der Tätigkeit.

heute häufig nicht mehr so lange mit wie früher, sondern verabschieden sich betrieblich früher. Ein Betriebsleiter erzählt: „Früher war hier auf dem Land so der Opa. Der kehrte den Stall, der guckte mittags nach dem Vieh, der Opa ist ja da. Und der Opa fehlt heute. Dann wäre eben der Mitarbeiter mit Behinderung der Opa und das wäre schon machbar“ (Landwirt Landkreis Fulda, Hessen). Vielleicht ist gerade hier der Mitarbeiter mit Behinderung das „Zünglein an der Waage“! Und natürlich ist auch alles eine Frage der Erwartungshaltung. „Die Erwartungen, die wir hatten an ihn, sind erfüllt worden. Er hat einen guten Charakter, das war sehr wichtig für uns“ (Landwirt Landkreis Aurich, Ostfriesland). Wenn Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Motivation stimmen, stimmt das notwendige persönliche Miteinander und ist die Basis für die beruflichen Belange geschaffen.

### Soziales Interesse als Wegbegleiter

„Vorher hat er auf einer Mülldeponie sortiert und war einer von vielen. Da wird ja nicht auf Einzelne geguckt. Da wird bloß geguckt, was kann man gebrauchen – was nicht. Dort hat er auch kein Selbstbewusstsein gekriegt, das ist heute anders.“ (Landwirt Stadt Emden, Ostfriesland)

Es gibt zwei wesentliche Gründe für die Beschäftigung eines Menschen mit Behinderung neben einer Vielzahl unterschiedlichster persönlicher Beweggründe.

- Man hat mit der Beschäftigung eines Menschen mit Behinderung schon mal gute Erfahrungen gemacht.
- Im eigenen Familien- und Bekanntenkreis leben Menschen mit Behinderung.

Entscheidungen für die Einstellung eines Mitarbeiters mit Behinderung werden im Übrigen fast immer im Familienkreis getroffen! Alle Beteiligten sollten sich die Frage stellen, ob die Voraussetzungen jeweils ausreichen. Notanstellungen wegen akuten Arbeitskräftemangels oder der vermeintliche Irrtum, mit günstigen Mitarbeitern die betrieblichen Probleme

in den Griff zu bekommen, sind schlechte Wegbegleiter für ein gutes Arbeitsverhältnis. Neben dem gegenseitigen Nutzen sollte immer auch die soziale Komponente eine Rolle spielen. Der eigene soziale Anspruch hat bei vielen Betrieben einen hohen Stellenwert. Den Gedanken, Biolandwirtschaft und Integration zu verbinden, finden einige Landwirte ebenfalls durchaus reizvoll.

Neben aller Motivation und anfänglichem Optimismus muss aber auch die innerfamiliäre Situation passen und müssen familienverträgliche Modelle gefunden werden. Ein Landwirt kommentiert: „Wir haben ja auch noch drei kleine Kinder. Beim Frühstück und Mittagessen ist der Mitarbeiter dabei, beim Abendessen ist dann aber Schicht. Sonst sagt meine Frau, zieh doch ganz mit den Jungs zusammen“ (Landwirt Kreis Kleve, Nordrhein-Westfalen).

Je mehr Menschen ein wenig Verantwortung →

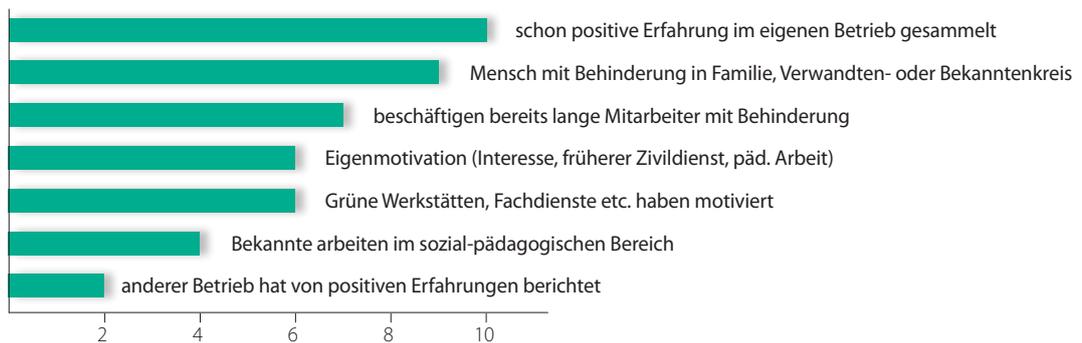
Die soziale Verantwortung der Betriebe ist ein wesentlicher Garant für eine dauerhaft erfolgreiche Beschäftigung.



In der Landwirtschaft können Menschen mit Behinderung vielseitig arbeiten und herausfinden, wo ihre Vorlieben sind.

## Soziale Hintergründe für die Beschäftigung von Mitarbeitern mit Behinderung

Antworten von 22 Betrieben (Mehrfachnennungen möglich)



Wenn Menschen mit Behinderung im eigenen Familien- und Bekanntenkreis leben oder es schon positive Erfahrungen gibt, sind Betriebe besonders motiviert, Beschäftigung anzubieten.

für den Menschen mit Behinderung übernehmen und ihn ein wenig mit in ihr Leben einbinden, desto einfacher wird es für alle. Oftmals leben noch die Altenteiler auf dem Hof oder Nachbarn gehören mit zur Familie. Auch diese Menschen sind ein wichtiges soziales Umfeld, vor allem dann, wenn sie betreuende oder begleitende Aufgaben mit übernehmen. Die Gemeinsamkeit fördert die soziale Einbindung. Nicht von ungefähr ist dies heute ein wichtiger Baustein in der Sozialraumorientierung. Nicht umsonst finden sich bei der überwiegenden Mehrzahl der interview-

ten Betriebe noch genau diese Strukturen auf und um den Hof herum.

Häufig wecken Praktikums- und Anstellungsbetriebe das Interesse ihrer Nachbarn. Um sie herum wächst die Zahl interessierter Betriebe. So erfährt das soziale Engagement ganz nebenbei immer mehr Anerkennung, auch über die betrieblichen und arbeitswirtschaftlichen Aspekte hinaus. Ein Landwirt beschreibt die Win-win-Situation so: „Das geregelte Leben, was wir ihm hier vorführen, das mag er“ (Landwirt Kyffhäuserkreis, Thüringen).

## Welche Arbeitskenntnisse und Qualifikationen erwarten Betriebe?

„Jeder Mensch kann irgendetwas und damit kann er dich entlasten.“  
(Tagungsteilnehmer Altenkirchen 2010)

Diese Meinung eines Landwirts ist sicherlich die Eintrittskarte zu einem guten Arbeitsverhältnis und spricht besonders die Menschen an, die noch am Anfang ihres Berufsweges stehen oder (noch) nicht über das heute oft notwendige hohe Maß an spezifischen Kenntnissen verfügen. Dem gegenüber stehen andererseits manchmal hohe Erwartungen: zum Beispiel, dass moderne Maschinen bedient werden sollen. Ob und wie das machbar ist oder nicht, müssen die Betroffenen berücksichtigen und entscheiden. Immerhin gibt es unter den befragten Betrieben auch solche, in denen Menschen mit Behinderung schon problemlos Maschinen bedienen.

Im Regelfall sind die Vorstellungen und Erwartungen an das, was ein Mensch mit Behinderung im Betrieb leisten soll, relativ konkret. Fragt man die Betriebe nach den Qualifikationsvoraussetzungen, so überrascht es ein wenig, dass fast immer zunächst soziale Allgemeintugenden wie Ehrlichkeit, Pünktlichkeit und ein gehöriges Quantum an Verlässlichkeit genannt werden. Mindestens genauso wichtig ist den Betrieben die innere Motivation zur Arbeit. Die Erfah-

rungen haben den Betriebsleitungen gezeigt: Ohne die Liebe zur Landwirtschaft funktioniert es nicht. Ein Landwirt beschreibt sehr treffend, wie angenehm die Zufriedenheit mit der Arbeit für alle sein kann. „Wir beide sind so verblieben, dass die Arbeit ihm Spaß machen muss. Ich hoffe, dass er noch 20 Jahre bei mir bleibt, weil es so viel Spaß macht mit ihm. Er weiß genau, was er kann und was er nicht kann. Das Silo abdecken, das macht ja keiner gerne, aber er hat Freude daran, wenn das nachher sauber aufgedeckt ist. Er macht die ganze Arbeit gerne“ (Landwirt Stadt Emden, Ostfriesland).

Eng verbunden mit der Verlässlichkeit eines Mitarbeiters mit Behinderung ist auch die Kompetenz zur selbstständigen Arbeit – zumindest in Teilbereichen. Die wenigsten Betriebe haben die Möglichkeit, den Mitarbeiter mit Behinderung dauerhaft und durchgängig zu betreuen. Viele sind bereit, ihn anfänglich und bei nicht regelmäßigen Arbeiten anzuleiten. Aber bei täglich und wöchentlich wiederkehrenden Kernaufgaben erwartet man relativ schnell eine gewisse Eigenständigkeit.

Landwirte, die Menschen ohne landwirtschaftlichen Hintergrund eine Chance geben, wünschen sich ganz sicher ein hohes Maß an Motivation. Sie sind aber auch bereit, selbst Input zu geben. So ist beispielsweise der Besitz eines Traktorführerscheins fast nie

Den Arbeitgebern sind soziale Allgemeintugenden wie Ehrlichkeit, Pünktlichkeit und ein gehöriges Quantum an Verlässlichkeit besonders wichtig.

anfängliche Voraussetzung für ein Praktikum, eine Arbeitserprobung oder Ausbildung. Viele Betriebe sind sogar bereit, den Erwerb derartiger Qualifikationen finanziell zu unterstützen. Schließlich profitieren sie dann später auch davon.

Im Allgemeinen wird als Arbeitskraft eher der „All-rounder“ erwartet. Auf Viehbetrieben muss das jemand sein mit Liebe zum Tier und ohne Angst. Ängste müssen da zuweilen die Betriebsleitungen ablegen, die die Unfallgefahren vor Augen haben. „Zwischen meinen Kühen könnte ich mir so eine Person nicht vorstellen, da hätte ich nur Angst“ (Landwirt Landkreis Aurich, Ostfriesland). Ob ein Mitarbeiter mit oder ohne Behinderung: Die Vertrauensbasis muss im Umgang mit Tieren immer da sein. Der Landwirt sollte den Mitarbeiter beobachten und das Vertrauen so langsam aufbauen.



Ganz wichtig ist den Landwirten, dass die Aufgaben weitgehend selbstständig erledigt werden können.

### Anleitung und Arbeitsassistenz

„Wenn sie es nicht sofort können, dann habe ich auch Geduld.“  
(Landwirt Mühlhausen, Thüringen)

Arbeiten, die im Team oder durch viele anpackende Hände geschehen, sind ideal für eine gute Arbeitsintegration und unmittelbare Anerkennung. Hier ist der Mitarbeiter mit Behinderung direkt eingebunden, ohne dass die Frage überhaupt aufkommt, ob er separate Anleitung braucht oder beaufsichtigt werden muss. Der Mensch mit Behinderung fühlt sich bei entsprechender Aufgabenverteilung weitestgehend als „echter Mitarbeiter“.

Die Erwartungen, die an Vorkenntnisse und Schlüsselqualifikationen gestellt werden, spiegeln sich aber auch in der großen Bereitschaft vieler Betriebe zur Einarbeitung ihrer Mitarbeiter mit Behinderung in die verschiedensten Arbeiten wider. Auch bei Arbeiten, die nicht regelmäßig vorkommen, sind Betriebsleiter durchaus gewillt, den Mitarbeiter mit Behin-

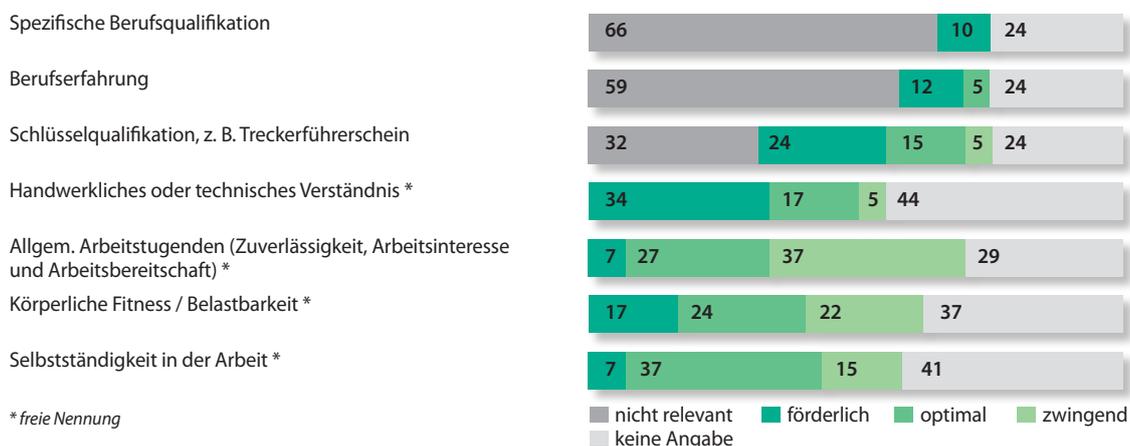
derung mit einzubeziehen, auch wenn sie Zeit zum Erläutern und Anleiten brauchen. Denn den meisten Betrieben ist durchaus bewusst, dass allzu einseitige und monotone Arbeitserledigung – wie bei anderen Arbeitnehmern auch – Motivation, Ausdauer und Verlässlichkeit nicht gerade beflügeln. Bekannt ist zudem: Es soll nicht so sein, dass der Mitarbeiter mit Behinderung nur die Arbeit macht, um die sich sonst alle „drücken“! Bei alledem sind aber auch zeitliche Grenzen gesetzt. Sonst wird eben doch über Aushilfen und Saisonarbeitskräfte nachgedacht.

Die meisten Betriebsleiter haben heute Erfahrung in der Personalführung. Sie selbst trauen sich meist zu, oft mit Unterstützung des Ehepartners oder der Altenteiler, Mitarbeiter mit Behinderung eigenständig anzuleiten und zu begleiten. Unterstützungsbedarf durch Jobcoaches oder Arbeitsassistenten →

Betriebsleiter sind durchaus bereit, Mitarbeitern mit Behinderung Zeit und Raum zur Einarbeitung zu geben.

### Arbeitskenntnisse und Qualifikationen: Was Betriebe erwarten

Antworten von 41 Betrieben, in Prozent



Die allgemeinen Arbeitstugenden wie Zuverlässigkeit, Arbeitsinteresse und Arbeitsbereitschaft sind den Landwirten am wichtigsten.

Das gegenseitige Vertrauen wächst mit der Zeit, sodass Mitarbeiter mit Behinderung nach und nach auch verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen können.

wird daher eher für „Sonderfälle“, wie das Erlangen von Führerscheinen, geäußert. In Notsituationen wünscht man sich vor allem den zuständigen und verlässlich erreichbaren Ansprechpartner, ebenso Informationen über die Behinderung selbst, um den Bedürfnissen des Mitarbeiters mit Behinderung besser gerecht zu werden. Betriebe mit hohem Arbeitsdruck wünschen sich noch am ehesten eine intensivere Begleitung für die eigene Entlastung.

## An Mobilität und angemessener Bezahlung darf es nicht hapern

„Hier mit dem Bus hinzukommen ist unmöglich. Wenn dann jemand sagt, den musst du aber auf Dauer einstellen – das kann ich nicht machen.“  
(Landwirt Kreis Ahrweiler, Rheinland-Pfalz)

Betriebe unterstützen gerne bei der Erlangung eines Führerscheines, um die mobile Flexibilität zu erhöhen.

Da Landwirtschaft nun mal überwiegend im ländlichen Raum angesiedelt ist, kann man die Betriebe oft nur schwer bis gar nicht mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichen. Das Fahrrad ist bis zu bestimmten Entfernungen eine Alternative. Meist jedoch nicht



auf lange Sicht. Ist die anfängliche Euphorie erst einmal verfliegen, wird häufig versucht, einen Führerschein zu machen, um mobiler zu werden. Obwohl die Betriebe die Bemühungen der Mitarbeiter häufig unterstützen, klappt es nicht immer. Betriebliche Arbeitszeiten können nur im Einzelfall an die Bus- und Bahnfahrzeiten angepasst werden. Nur selten stehen Mitfahr- und Abholgelegenheiten auf Dauer zur Verfügung. Wenn der Mitarbeiter wenig mobile Flexibilität mitbringt, wird es in den meisten Fällen schwierig mit dem Erhalt der Arbeitsstelle.

### Entgeltvorstellungen landwirtschaftlicher Betriebe

Antworten von 23 Betrieben. Summe der befragten Betriebe = 29.

Ökonomisch nicht darstellbar (2)

Wenn Leistung da ist - Taschengeld

Nur nach geschaffter Leistung - kein Stundenlohn

Ausgelagerter Werkstattplatz vorstellbar - keine Gehaltsnennung (2)

€ 200-300,- im Monat (3)

€ 3,- / Std.

Vollzeit € 400,- / Monat, bei entsp. Leistung ggf. auch mehr

Leistungsorientiert bei 6 - 7 Std. € 400-500,- / Monat

als Vollzeitstelle € 4,20 / Std.

€ 1200,- brutto

€ 1000,- netto Anfangsjahr, dann + € 100,- jährlich

€ 800,- netto plus Essen

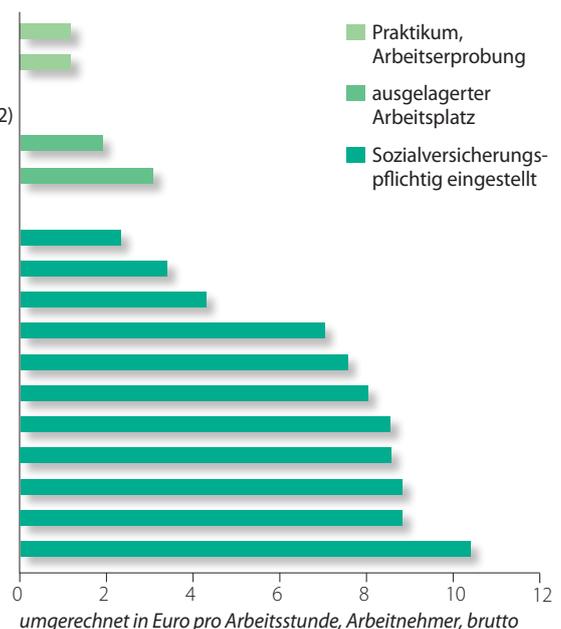
tariforientiert (2)

Arbeit muss sich auch lohnen

€ 1500,- brutto / Monat (2)

etwas über Tarif

€ 1500,- brutto + Essen, wird leistungsmäßig erbracht



Viele Betriebe sind durchaus bereit, Menschen mit Behinderung ein angemessenes Gehalt zu zahlen. Allerdings wollten viele der Befragten sich dazu nicht äußern. Hier fehlen noch Leistungserfahrungen und das Vertrauen, dass ein tariforientierter Lohn „sich lohnt“.



## Resümee: Viel Arbeit zu verteilen

Vor allem für die Arbeitserledigung rund um die Tierhaltung und für viele Hofarbeiten werden in kleineren und größeren, in spezialisierten und breit aufgestellten, in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben wieder mehr Arbeitskräfte gesucht. Viele dieser Arbeiten sind bestens geeignet für die Beschäftigung eines Menschen mit Behinderung, die sich bei passender Stellenbesetzung durchaus für die Betriebe auch finanziell rechnet.

### Erfolgsfaktoren

- Die Einrichtung ist transparent in ihrer Unternehmenspolitik und steht im Dialog mit der regionalen Wirtschaft.
- Die Betriebsleitung sucht den Kontakt zu umliegenden Betrieben und hat ein Gespür für deren soziale und arbeitswirtschaftliche Belange.
- Nach dem Modell der Sozialraumorientierung werden von allen Beteiligten „die geeignete Person“, „der geeignete Arbeitsplatz“ und „die geeignete Begleitung“ mit dem Ziel einer inklusiven beruflichen Teilhabe zusammengeführt (siehe Kap. 5 „Menschen mit Behinderung als Mitarbeiter“).
- Praktikanten, Werkstattmitarbeiter auf ausgelagerten Arbeitsplätzen, im Übergang zur Einstellung befindliche Personen sowie die Betriebe selbst werden durch einen Integrationsbegleiter (Arbeitsassistent, Integrationsassistent) betreut (siehe Kap. 6 „Qualifikation“).
- Der landwirtschaftliche Werkstattbetrieb unterstützt diese Integrationsbegleitung durch eigenen engen kollegialen Austausch mit dem Praktikums- oder Anstellungsbetrieb.
- Wenn zusätzlicher Qualifizierungsbedarf auftritt, wird dem Bedürfnis nach einer weitestgehend passgenauen Arbeitsplatzbesetzung durch On-the-Job-Training oder zeitweiser Rückholung in die Werkstatt nachgekommen.
- Mobilität und soziale Integrität werden neben dem in der Regel zuständigen Integrationsfachdienst auch von Werkstattseite weiter unterstützt. Bei Bedarf sind besonders die ehemaligen sozialen Kontakte zur Werkstatt aufrechtzuerhalten.

Allseitiges Engagement am Arbeitsplatz und im sozialen Umfeld sind unabdingbar für eine erfolgreiche berufliche Inklusion.

### Faires Geld für gute Arbeit

*„Der Manuel hat sich sehr gut entwickelt. Er sieht genau, wenn was mit den Kühen ist. Nächstes Jahr werden wir ihn wahrscheinlich richtig einstellen – dann verdient er wie alle.“*  
(Landwirt aus Thüringen)

In einzelnen Regionen Deutschlands, vornehmlich im Umfeld großer Industriebetriebe, werden selbst geringqualifizierte Arbeitskräfte mit Lernbehinderung aus der Landwirtschaft abgeworben. Ein Landwirt berichtet: *„Der ist dann zu VW gegangen, die Arbeit hat ihm auch Spaß gemacht und da konnte er mehr verdienen“* (Landwirt Landkreis Aurich, Ostfriesland). Hier machen sich die Unterschiede im Niveau des jeweiligen Branchenlohnes beziehungsweise ortsüblichen Lohnes bemerkbar: Ein klarer Nachteil für die Landwirtschaft, die zu den Niedriglohnbranchen zählt und in der Regel deutlich weniger zahlt als die Industrie. Die Bereitschaft zur leistungsbezogenen Bezahlung ist vielerorts feststellbar: *„Entweder er verdient gemäß seiner Leistung wie die Kollegen, oder wir lassen das mit der Einstellung sein. Er bekommt hier 1.200 Euro netto im Monat. Das ist er auch voll wert“*, lautet zum Beispiel die Meinung einer Agrargenossenschaft (Landwirtschaftlicher Mitarbeiter Kyffhäuserkreis, Thüringen). Auch viele der anderen befragten Betriebe sind durchaus bereit, leistungsgerecht zu bezahlen. Dort, wo die Leistung unsicher ist oder auf anderem Niveau liegt, sind Praktika und ausgelagerte Werkstattarbeitsplätze eine Möglichkeit für die Betriebe, den Mitarbeiter mit Behinderung überhaupt erst mal kennenzulernen. Der Vorschlag eines Landwirts dazu: *„Dann würden wir ‚kostenneutral‘ anfangen. Ich bin der Letzte, der sagt, der kriegt nichts“* (Landwirt Kreis Ahrweiler, Rheinland-Pfalz).

### Stolpersteine

- Nicht alle Familienmitglieder können die Entscheidung für einen Menschen mit Behinderung mittragen, äußern dies aber eventuell nicht.
- Die Erwartungen an den Menschen mit Behinderung sind zu hoch.
- Engagierte Vermittler fehlen.
- Es kann keine Lösung für mangelnde Mobilität des Mitarbeiters mit Behinderung gefunden werden.

## 5. Menschen mit Behinderung als Mitarbeiter

**Rebecca Kleinheitz**

Bei vielen Menschen sind – bei aller Aufgeschlossenheit – im Umgang mit Menschen mit Behinderung auch Unsicherheiten im Spiel. Was kann ich erwarten, was nicht? Wo müssen die Arbeitsbedingungen und Absprachen angepasst werden? Welche Sicherheiten und welche Unterstützung gibt es? Die Erfahrung zeigt, Arbeitsverhältnisse mit Menschen mit Behinderung können genauso problemlos und genauso schwierig sein wie jedes andere auch.

### „Richtig was zu schaffen“ ist wichtig

Ein landwirtschaftlicher Betrieb bietet viele ganz unterschiedliche Arbeitsbereiche, je nach Betriebszweig und je nachdem, wie die Arbeit unter den Beschäftigten aufgeteilt ist. Ein Blick auf den Tagesablauf von Manfred Müller soll zum Einstieg in das Thema zeigen, wie ein Arbeitstag und die Rahmenbedingungen aussehen können:

Sein Weg zur Arbeit ist nun ein wenig kürzer als zuvor. Länger schlafen kann Manfred Müller deswegen aber nicht. Der Tag beginnt früh in seinem Betrieb. Wartete er vor einem halben Jahr um halb acht noch auf den Fahrdienst zur Werkstatt für behinderte Menschen, hat er um die gleiche Zeit heute schon acht Buchten gemistet und frisch eingestreut.

„Schweine“, sagt Manfred Müller, „sind Gewohnheitstiere. Die warten jeden Tag um die gleiche Zeit auf ihr Futter.“ Als er vor sechs Jahren nach der Schule im Berufsbildungsbereich der Werkstatt für behinderte Menschen in den landwirtschaftlichen Bereich reinschnupperte, war für ihn schnell klar: „Das ist mein Ding!“ Dabei trifft „Ding“ es eigentlich gar nicht, denn was den 26-Jährigen am Hofleben fesselt, sind vor allem die Stallbewohner: Rinder, Hühner, drei Pferde ... und eben die Schweine. Mit diesem Faible für die grunzenden Kollegen, einem engagierten Gruppenleiter und einer Menge Geduld auf allen Seiten hat sich Manfred Müller in den vergangenen fünf Jahren zu einem Experten seines Faches entwickelt. „In unserem stressigen Arbeitsalltag war es eine Riesentlastung, Manfred Müller immer mehr Bereiche nahezu selbstständig überlassen zu können“, blickt sein dortiger Gruppenleiter zurück. „Aber gleichzeitig nagte da auch immer mehr ein Zweifel: Verdiente einer wie er nicht auch eine Chance außerhalb der Werkstatt?“

Bei Manfred Müller hat es geklappt und er arbeitet seit sechs Monaten auf dem Betrieb im Nachbarort. „Der Kollege kannte uns, weil wir die Fahrten zum Schlachter gelegentlich koordiniert haben.“ Und auch wenn die Arbeitsabläufe in der Werkstatt ohne den routinierten Manfred erst mal neu organisiert werden mussten, ist der Gruppenleiter im Nachhinein zufrieden: „Unsere Aufgabe ist ja, unseren Mitarbeitern größtmögliche Teilhabe zu ermöglichen – und unter diesem Gesichtspunkt waren wir in diesem Fall ausgesprochen erfolgreich.“

Der Schritt aus der Werkstatt will wohlüberlegt sein.



Auf dem Hof Blasweiler in der Eifel gibt es Arbeitsplätze für Menschen mit und ohne Behinderung. Ein wichtiger Betriebszweig ist die Legehennenhaltung.

## Vermittlungspotenzial: Wer passt am besten wohin?

*„Betriebe sollten doch wenigstens Praktikumsplätze anbieten, damit man eine Chance bekommt, sich zu beweisen, aber man wird von vornherein auf ewig abgestempelt, das stört mich sehr.“  
(Mitarbeiterin mit Behinderung aus dem Berufsbildungsbereich)*

Für die Werkstätten für Menschen mit Behinderung wird der Auftrag der „Eingliederung behinderter Menschen in das Arbeitsleben“ vom Gesetzgeber gleichwertig neben den als „Einrichtung zur Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben“ gestellt (§136 SGB IX). Sie sind also nicht nur angehalten, innerhalb der eigenen Einrichtung Arbeitsplätze vorzuhalten, sondern auch außerhalb Arbeitsplätze für ihre Mitarbeiter zu suchen. Im Gesetzeswortlaut heißt das: „Sie fördert den Übergang geeigneter Personen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt durch geeignete Maßnahmen.“

Das bedeutet im Arbeitsalltag immer auch im Blick zu behalten: „Welche Potenziale haben meine Mitarbeiter? Wie kann ich sie fördern?“ Die Betriebs- oder Gruppenleiter haben jedoch stets eine Vielfalt an Aufgaben zu bewältigen. Der beste Weg ist daher, die Frage „Wie kann ich fördern?“ zu übersetzen in die praktische Frage: „Bei welcher der Tätigkeiten, die gerade anstehen, kann der Mitarbeiter an einer ‚Baustelle‘ weiterkommen, die für ihn gerade Entwicklungspotenzial hat?“ Vom Gesetzgeber werden dazu in der Werkstättenverordnung nur zwei Eckpfeiler gesetzt: Die Arbeitsplätze sollen, so heißt es, den besonderen Bedürfnissen der Menschen mit Behinderung Rechnung tragen, damit diese wirtschaftlich verwertbare Arbeit leisten können. Und zugleich sollen beim Zuschnitt der Arbeitsplätze die „Erfordernisse zur Vorbereitung für eine Vermittlung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt“ beachtet werden.

**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** Im Rahmen der Integrierten Teilhabeplanung setzen sich am Antonius-Hof diejenigen Gruppenleiter an einen Tisch, die in die Begleitung eines Mitarbeiters mit Behinderung eingebunden sind. Gemeinsam werden bisherige Entwicklungen analysiert und nächste Schritte im Sinne einer umfassenden Teilhabe geplant.



Kleine Reparaturarbeiten gehören zum Arbeitsalltag der Mitarbeiter des Hofes Blasweiler genauso wie die tägliche Versorgung der Tiere.

## Die Vorbereitung der Maßnahmen ist das A & O

*„Die Betriebe müssten besser vorbereitet werden, wenn feststeht, dass einer von uns dort mitarbeiten soll.“  
(Resümee eines Werkstattbeschäftigten nach einem Praktikum in einem externen Betrieb)*

Potenziale erkennen und fördern

Folgt man der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen, dann muss man die genannten Punkte „geeignete Personen“ und „geeignete Maßnahmen“ sogar noch weiter zu einem Dreiklang ergänzen, indem man „geeignete Arbeitsplätze“ mit aufnimmt. Denn gemäß dem Leitgedanken der Inklusion kann die Frage der Teilhabe nicht mehr ausschließlich damit beantwortet werden, dass Menschen mit Behinderung die Normen und Erwartungen regulärer Arbeitsplätze zu erfüllen haben. Teil der gesellschaftlichen Verantwortung wäre umgekehrt auch, die Arbeitsplätze an die Menschen anzupassen.

Was in der Theorie spontan begeistern kann, ist in der Praxis harte Überzeugungsarbeit und eine große Herausforderung für den Arbeitsalltag in den Werkstätten. Und letztlich muss sich das Selbstverständnis auf beiden Seiten ändern: Es geht nicht mehr nur darum, zu organisieren, dass Mitarbeiter mit Behinderung mit Gruppenleitern zusammenarbeiten. Es geht darum, einen Inklusionsprozess zu gestalten. Dafür müssen die Rollen einer Vermittlungsvorbereitung →



Passende Arbeitskleidung und Arbeitsschutz sind für jeden Mitarbeiter auf dem Hof Blasweiler selbstverständlich Standard.

Die Rollenverteilung muss klar geregelt sein.

und -begleitung und die eines Arbeitnehmers besetzt werden. Denn der Schritt, Mitarbeiter wie Manfred Müller ziehen zu lassen, ist ja nur ein einziger aus einer ganzen Kette von Maßnahmen, die notwendig sind, damit Eingliederung erfolgreich sein kann.

Arbeitsplatzorientierte Diagnostik, Vorbereitung und Förderung, Arbeitsplatzakquisition und Vermittlung, Begleitung und Nachsorge – ein gewaltiges Paket! Wie gut Inklusion als Konzept der Zukunft funktionieren kann, hängt entscheidend davon ab, wie gut die Werkstätten und ihre Mitarbeiter diesen Rollenwechsel bewältigen. In der Entwicklung von Lösungsansätzen sind die Teams vieler Werkstätten in den letzten Jahren ausgesprochen kompetent und kreativ. Der Landwirtschaft als Branche innerhalb und außerhalb der Werkstatt kommt darin eine ganz besondere Rolle zu. „Landwirtschaft bietet ideale Voraussetzungen für Arbeitsplätze mit hohem Mo-

tivationspotenzial bei realistischen Anforderungen“, so die Einschätzung der Praktiker. In Kapitel 4 „Landwirte als Arbeitgeber“ werden erfolgreiche Ansätze aus grünen Bereichen vorgestellt.

## Übersicht der Beschäftigungsformen: Ganz schön kompliziert

*„Diese Möglichkeit des Praktikums könnte viel mehr genutzt werden, wenn 's nicht geht, dann geht man eben wieder zurück, das ist doch nicht schlimm.“*

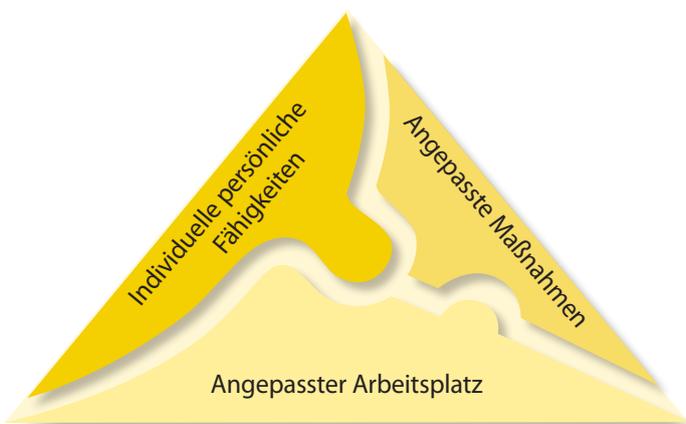
*(Mitarbeiterin aus den Mühlhäuser Werkstätten)*

Teilhabe am Arbeitsleben trägt dazu bei, Ausgrenzung zu vermeiden. Das in der UN-Konvention verankerte „Recht auf die Möglichkeit, den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen“ verlangt folgerichtig reguläre Beschäftigungsverhältnisse auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Anders gelesen ist das zentrale Element der Inklusion die Möglichkeit, dort zu arbeiten, wo andere auch arbeiten. Und hier bieten sich verschiedene Möglichkeiten zwischen Werkstatt und sozialversicherungspflichtigem Beschäftigungsverhältnis (siehe Abbildung S. 33).

### Praktikum: Schnuppern erwünscht

Jedem Mitarbeiter aus der Werkstatt steht es offen, ein Praktikum auf einem Betrieb zu absolvieren. Praktika dauern in der Regel einige Wochen und sollen dem Mitarbeiter mit Behinderung, aber auch dem betreffenden Arbeitgeber einen ersten Eindruck ermöglichen. Das Praktikum gibt die Gelegenheit, die Arbeitsbedingungen auf regulären Betrieben und gegebenenfalls auch in anderen Branchen kennenzulernen und dabei fachlich und menschlich neue Erfahrungen zu sammeln. Am sozialversicherungsrechtlichen Status ändert sich weder für die Werkstatt noch für die Praktikanten etwas. Auch das Entgelt

### Inklusion als Bestandteil der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen



Es müssen nicht nur die Menschen mit geeigneten Maßnahmen unterstützt, sondern auch die Arbeitsplätze an die Menschen angepasst werden.

bleibt gleich und wird von der Werkstatt getragen, es sei denn, der Praktikumsbetrieb zahlt eine Praktikumsvergütung.

Da die Mitarbeiter mit Behinderung formal und rechtlich weiterhin im Verantwortungsbereich der Werkstatt bleiben, gibt es keine verbindliche zeitliche Einschränkung, wie lange ein Praktikum dauern darf. Die Dauer wird ebenso wie die weiteren Bedingungen im Gespräch mit dem Praktikumsbetrieb vereinbart. Für ein Praktikum im Sinne des Ausprobierens und Kennenlernens reichen jedoch meist sechs bis acht Wochen.

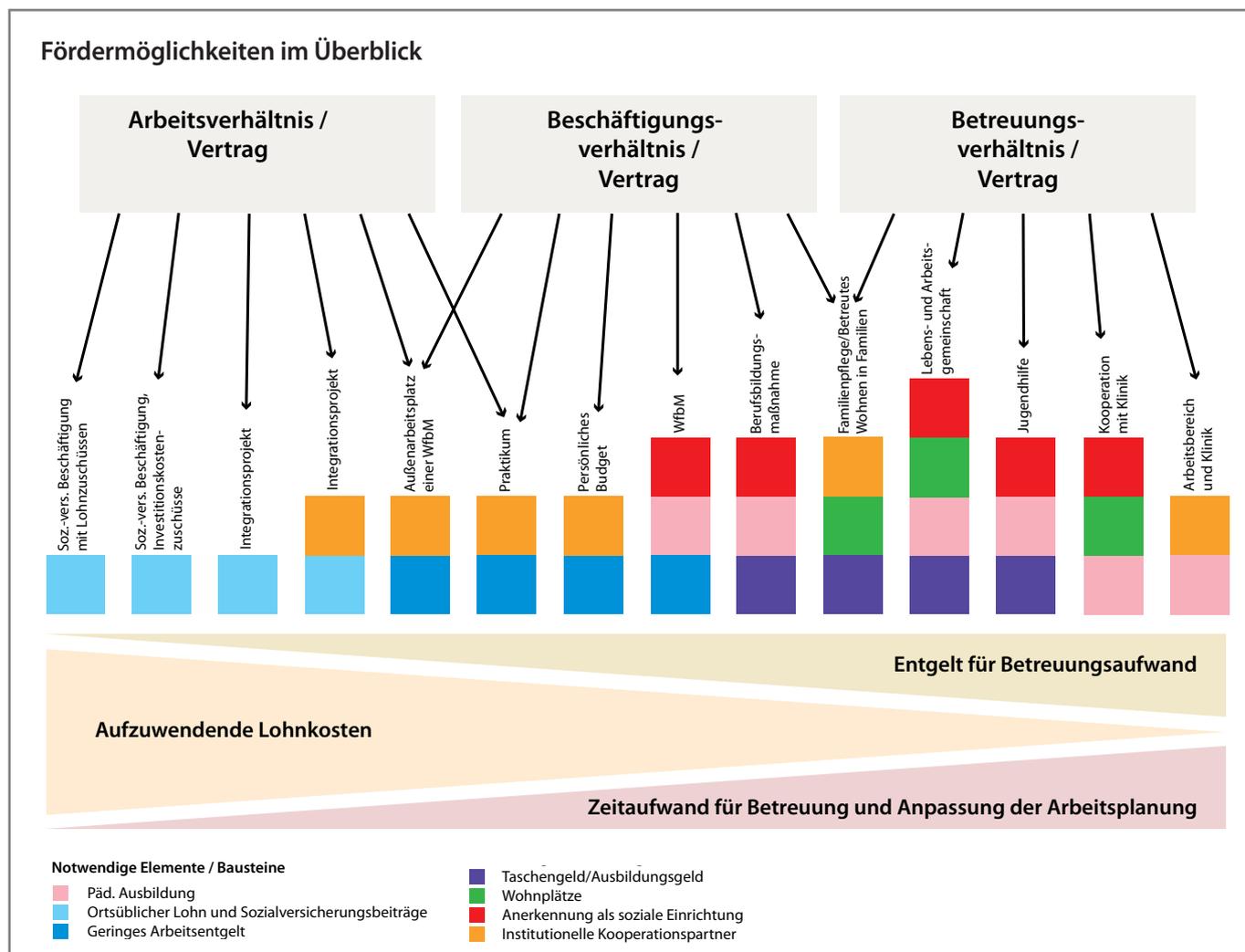
**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** Als erster Schritt zur dauerhaften Vermittlung arbeiten zum Beispiel die Mühlhäuser Werkstätten auch mit langfristigen Praktika von einem Jahr, um das Selbstvertrauen des Praktikanten aufzubauen und eine emotionale Bindung zwischen Praktikant und Arbeitgeber zu ermöglichen. Um die eigenen Fähigkeiten und auch Grenzen auszuloten und andere Betriebszweige kennenzulernen, sind hier aber auch kurzfristige

Praktika üblich. Für einen jungen Mann kristallisierte sich durch zwei Praktika in einer Baumschule und einem Milchviehbetrieb beispielsweise der Wunsch heraus, im Bereich der Landmaschinentechnik arbeiten zu wollen.

### Außenarbeitsplatz: Der erste Schritt ganz nach „draußen“

Ergibt sich beispielsweise im Anschluss an ein Praktikum die Möglichkeit, längerfristig auf einem anderen Betrieb zu arbeiten, kann das in Form eines sogenannten „Dauerhaft ausgelagerten Beschäftigungsverhältnisses“ umgesetzt werden. Vom Gesetzgeber ist diese Form der Beschäftigung seit 2009 durch die hinzugefügten Sätze fünf und sechs zu § 136 Abs. 1 SGB IX geregelt. Bei einer solchen betriebsintegrierten Beschäftigung sind Menschen mit Behinderung in Vollzeit in einem externen landwirtschaftlichen Betrieb tätig, bleiben aber von ihrem Rechtsstatus her weiter Beschäftigte der Werkstatt. →

Es gibt viele Wege in Richtung allgemeiner Arbeitsmarkt.



Die Grafik gibt einen Überblick über die verschiedenen Beschäftigungsmodelle. Die Zuordnungen sind in der Regel nicht eindeutig oder gar ausschließlich zu treffen. In der Praxis enthält jedes Modell Elemente von Arbeit, Beschäftigung und Betreuung. Die Klassifizierungen verdeutlichen insofern nur den Schwerpunkt im jeweiligen Modell. Je nach Situation und beteiligten Personen gibt es auch noch eine Bandbreite der individuellen Ausgestaltung. Die hier vorgestellten Bausteine sind ausgewählt, um einen groben Überblick zu ermöglichen und insbesondere auch Unterschiede aufzuzeigen. Daneben erfordert selbstverständlich jedes Modell ein gewisses Maß an Einfühlungsvermögen, Engagement und die Bereitschaft, sich auf besondere Situationen einzustellen.

Beim Praktikum und beim Außenarbeitsplatz ist der Mitarbeiter mit Behinderung noch komplett in der Verantwortung der Werkstatt.

Das bedeutet, dass Verwaltung und Betreuung komplett in der Verantwortung der Werkstatt liegen, inklusive der Bezahlung und Sozialversicherung. Auch am rentenrechtlichen Status ändert sich für den Beschäftigten nichts. Die Erfahrung zeigt, dass es für das langfristige Gelingen eine zentrale Rolle spielt, dass die Werkstatt sowohl für den Mitarbeiter mit Behinderung als auch für den Betriebsleiter kontinuierlich einen Ansprechpartner zur Verfügung stellt. Dieser unterstützt anfangs nach Bedarf bei der Einarbeitung und ist auf lange Sicht bei Fragen oder in Krisensituationen erreichbar. Für die Akquisition kooperationswilliger Betriebe haben sich Ansätze langfristiger Netzwerkarbeit bewährt (siehe Kap. 2 „Vernetzung“).

**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** Der Antonius-Hof hat einen Kreis von Partnerbetrieben mit einer gemeinsamen Einladung mit dem örtlichen Bauernverband zu einem Treffen eingeladen. Hier wurden das Modell der „Arbeit auf Partnerbetrieben“ in Begleitung und Verantwortung des Antonius-Hofes vorgestellt und der erste Kreis interessierter Betriebe gefunden. Erfolgreiche Zusammenarbeit wirkt dann in der Region als Impulsgeber und Motivation für andere Betriebe überzeugend weiter.

*„Wir versuchen, nicht nur einzelne Beschäftigte in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu integrieren. Nein, wir versuchen gleich die ganze Werkstatt in die Stadt, den Landkreis oder mitten hinein in die Bevölkerung und Wirtschaftswelt zu integrieren“, so der Ansatz eines*

Bremer Werkstattleiters. Dazu kann beispielsweise auch eine Gruppe Werkstattbeschäftigter mit Anleitungspersonal aus der Werkstatt einzelne Bereiche in der Produktion eines ansässigen Betriebes abdecken. In der Verwaltung getrennt, aber in der praktischen Arbeit vor Ort vereint: Die Werkstatt zahlt Sozialversicherung, Betriebshaftpflicht und Unfallversicherung, die Produktion, Arbeitswege und Pausen laufen aber gemeinsam mit der übrigen Belegschaft. In der Landwirtschaft ist das bisher noch ein Ausnahmemodell, das aber durchaus Vorteile bieten kann. Im Gespräch mit potenziellen Interessenten kann der Fokus auf (komplette) Problemlösungen gelegt werden. Zum Beispiel ist denkbar, dass ergänzende Betriebszweige (z. B. Milchpasteurisierung) mit einer Teamlösung aus der Werkstatt aufgebaut werden.

Teilweise in der Werkstatt und teilweise in einem externen Betrieb zu arbeiten, ist eine Möglichkeit, die sich gerade für Übergänge oder Menschen in Orientierungsphasen anbietet – für den Betrieb genauso wie für den Mitarbeiter mit Behinderung. Hier liegt viel Potenzial für passgenaue Lösungen. Die Arbeitszeit kann flexibel gestaltet werden, je nach den Bedürfnissen auf beiden Seiten. Auch für eine Einarbeitungszeit kann so ein Teilzeitmodell unter Umständen eine gute Lösung sein.

## Persönliches Budget macht flexibel

In der aktuellen Umsetzungspraxis des Persönlichen Budgets im Bereich der Teilhabe am Arbeitsleben nehmen die Werkstätten weiterhin eine zentrale Rolle ein. Dies erfüllt zwar nicht die Hoffnungen, die Behindertenverbände in die damit angestrebte Verbesserung des Wunsch- und Wahlrechts gesetzt hatten. Den Werkstätten als Akteuren eröffnet es jedoch bei gutem Willen immerhin einen flexibleren Handlungsrahmen.

So wurden mit dem Projekt „Werkstattbudget“ die Leistungen in einer Werkstatt in sieben Leistungsbeiriche aufgeteilt, die unabhängig von den konkreten Gegebenheiten vor Ort die Gesamtleistung der Werkstatt abbilden. Diese „Module“ können jeweils über das Persönliche Budget „eingekauft“ werden. Die Kernmodule müssen dabei über eine anerkannte Werkstatt abgegolten werden, damit der Budgetnehmer den Rechtsstatus als Werkstattbeschäftigter erlangt und erhält. Die in den anderen Modulen beschriebenen Leistungen können ergänzend auch von anderen Anbietern in Anspruch genommen werden.

Weiterer Spielraum entsteht dadurch, dass Werkstattbeschäftigte als Budgetnehmer nicht zwingend an alle üblichen Abläufe der Werkstatt gebunden sind und sich in Einzelfällen auch von Anfang an auf eine Branche festlegen können, statt alle zu durchlaufen.

**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** Ein Mann mit großen sozialen Kontaktschwierigkeiten konnte die Eingewöhnung in die verschiedenen Werkstattbereiche umgehen, indem er sich mit dem persönlichen Budget gezielt in die Werkstattleistung im



### Was ist Persönliches Budget?

Seit 01.01.2008 besteht ein Rechtsanspruch auf eine alternative Form der Leistungserbringung: das Persönliche Budget. Die Abwicklung von Leistungen über das Persönliche Budget soll Menschen mit Behinderung in ihrem Wunsch- und Wahlrecht stärken und ihnen mehr Selbstbestimmungsmöglichkeiten eröffnen. Dazu wird analog zu den bestehenden Verfahren zunächst der individuelle Unterstützungsbedarf festgestellt. Wichtig ist: Das Persönliche Budget ist keine neue Leistung, sondern kann nur für Leistungen in Anspruch genommen werden, die auch über das klassische Verfahren anerkannt würden. Anders als gewohnt fließt das Geld aber nicht direkt zum Beispiel an das Wohnheim, sondern der Mensch mit Behinderung bekommt den entsprechenden Betrag als Persönliches Budget zur Verfügung gestellt und kann selbst entscheiden, wen er mit der Betreuungsdienstleistung beauftragt. Das Persönliche Budget wird nur auf Wunsch beziehungsweise Antrag ermöglicht. Vom Grundgedanken wird das Modell auch von den Behindertenverbänden begrüßt. Allerdings gibt es in der Praxis noch Unstimmigkeiten bei der Umsetzung. So bräuchten beispielsweise viele Menschen mit Behinderung eine Unterstützung oder Assistenz, um sich mit der Beantragung und Beauftragung zurechtzufinden. Derartiges ist aber bisher nicht verbindlich vorgesehen.



Beim Arbeiten im Team mit Maschinen ist es besonders wichtig, dass jeder Handgriff sitzt und jeder genau weiß, was er zu tun hat.

Arbeitsbereich Landwirtschaft „eingekauft“ hat und direkt dort eingearbeitet wurde.

### Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ist eher die Ausnahme

Das angestrebte Ziel des Gesetzgebers, die Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, ist für viele Menschen mit Behinderung nicht die optimale Lösung. Wo sie in Frage kommt, ist eine standardisierte Beschäftigung selten geeignet. Vielmehr wer-

den kreativ und individuell angepasste Arbeitsplätze gebraucht. In landwirtschaftlichen Betrieben gibt es hier Möglichkeiten: beispielsweise bei sehr großen Betrieben mit vielen Tieren, bei denen Mitarbeiter für einfache, häufig wiederkehrende Handlungsabläufe in hohem Umfang gebraucht werden. Ein anderes Modell schafft nach dem Prinzip der „Dritten Hand“ Nischenarbeitsplätze durch ein Paket an einzelnen Arbeitsschritten in verschiedenen Arbeitsprozessen, die jeweils eine Entlastung des höher ausgebildeten Personals schaffen. →

Individuell angepasste Arbeitsplätze sind gefragt.

### Leistungen des Werkstattbudgets

Leistung	Erbringung der Leistung durch die Werkstatt für behinderte Menschen	Erbringung auch durch externe Anbieter über Pers. Budget möglich
Eingangsverfahren	x	
Berufsbildungsmaßnahme	x	
Angemessene Beschäftigung nach der BB-Maßnahme	x	
Berufliche Bildung im Arbeitsbereich	x	x
Weiterentwicklung der Persönlichkeit	x	x
Besondere Betreuung	x	x
Maßnahmen zum Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt	x	x
Sonstige Leistungen	x	x

Persönliches Budget für Arbeit in Anspruch zu nehmen, geht fast nur in Kooperation mit einer Werkstatt.

Den Hof „in Schuss zu halten“, auf Ordnung und Sauberkeit zu achten, ist im Alltag auf einem landwirtschaftlichen Hof sehr wichtig.

## Begleitung und Krisenmanagement

*„Zum Ende der Praktikumszeit hatte ich das Gefühl: Es gibt keine Chance dort zu bleiben, aber eigentlich braucht man das Gefühl, eine Chance zu haben, wenigstens eine Chance.“  
(Praktikantin aus den Mühlhäuser Werkstätten, Zweigstelle Ebeleben )*

Von großer Bedeutung für das Gelingen kooperativer Beschäftigungsmodelle (unabhängig ob Praktikum oder auf Dauer angelegt) ist eine kontinuierlich ansprechbare Begleitung. Diese beginnt optimalerweise schon vor der Vermittlung mit der Analyse von individuellen Fähigkeitsprofilen, setzt sich über die konkrete Vermittlung in der Einarbeitung fort und steht – in der Regel mit abnehmendem Aufwand – Betriebsleiter wie Mitarbeiter für fachliche und soziale Fragen zur Seite. In etlichen Werkstätten sind hierfür eigens Stellen eingerichtet worden.

**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** Am Antoniusheim in Fulda und damit auch am Antonius-Hof und in der Gärtnerei arbeiten in jeder Branche sogenannte „Fachkräfte für Integration und Partnerbetriebe“. Sie sind zuständig für die Akquisition und Betreuung der Partnerbetriebe und für die Vorbereitung, Einarbeitung und Begleitung der Vermittlungskandidaten. Das Modell der Kooperation mit festen Partnerbetrieben im Grünen Bereich wurde hier bereits als Ideengeber erfolgreich auf die anderen Sparten der Gesamteinrichtung übertragen. In den Modelleinrichtungen in Ebeleben und in Fulda arbeiten zum Beispiel ein „Job Coach“ beziehungsweise „Fachkräfte für Integration und Partnerbetriebe“ intensiv in der Begleitung der Menschen mit Behinderung.

### Für interessierte Übergänger passgenaue Arbeitsplätze finden

*„Meine Leistung hat aber nicht abgebaut, weil ich das schon gewohnt bin von zu Hause, so lange zu arbeiten.“  
(Werkstattbeschäftigte aus den Mühlhäuser Werkstätten, Zweigstelle Ebeleben)*

Damit die Zusammenarbeit klappt, muss ein Mitarbeiter, und selbstverständlich auch ein Mitarbeiter mit Behinderung, das leisten können, was für seine Tätigkeit wesentlich ist. Eine möglichst hohe Entsprechung von Fähigkeits- und Anforderungsprofil ist damit einer der wichtigsten Parameter für befriedigende Vermittlungen. Bereits vor einer Vermittlung



sollte beispielsweise in einem Gespräch vor Ort geklärt werden: Welche Aufgaben sind auf dem Betrieb zu bewältigen? Und welchen Grad an selbstständiger Bewältigung braucht und erwartet der Betriebsleiter? Um im Vorfeld einer möglichen Vermittlung die Neigungen und Eignungen der Kandidaten zu klären, bieten sich verschiedene Herangehensweisen an:

### Beobachtung vor der Vermittlung

- Arbeitsproben zu spezifischen Aufgaben können Teil eines Qualifizierungsprojektes sein, aber auch davon unabhängig durchgeführt werden, um sich ein Bild im gesonderten Rahmen zu machen.
- Fortlaufende Beobachtung bei der Arbeit, insbesondere in eigenständig verantworteten Tätigkeitsbereichen, liefern wichtige Hinweise.
- Dokumentation von Veränderung: Gerade um Kompetenzzuwächse und Entwicklungen zu erkennen, können solche Beobachtungen mit einem einfachen Dokumentationssystem auch über längere Zeitspannen erfasst werden.

### Testverfahren

Für verschiedene Aspekte der beruflichen Tätigkeit sind spezifische Testverfahren entwickelt worden:

- Hamet<sup>1</sup> ist ein Verfahren zur Erfassung der sogenannten „beruflichen Basiskompetenzen“, wie der Lernfähigkeit, der berufsbezogenen Sozialkompetenzen und der Problemerkennung. Mit Hamet liegt mittlerweile auch eine spezielle Anpassung für Menschen mit geistiger Behinderung vor. Dabei werden Bereiche beruflicher Basiskompetenzen, wie zum Beispiel Routine und Tempo, in vier Leistungsstufen abgebildet, deren unterste den Kriterien gerade noch wirtschaftlich verwertbarer Arbeit entspricht.

Kein Übergang  
ohne vor-  
geschaltetes  
Assessment



- Für Rehabilitanten mit psychischen Erkrankungen sind Instrumente wie der „Frankfurter Beschwerdebogen“ oder das Programm „Zera“<sup>2</sup> speziell zugeschnitten und ermitteln unter anderem das Spektrum der Arbeits- und Unterstützungsmöglichkeiten.

## Assessment

Sehr bewährt hat sich eine Anpassung klassischer Assessment-Verfahren mit Übungen aus der Gruppendynamik für die Zielgruppe der Vermittlungsinteressenten aus der Werkstatt. Hier können die Situationen so gestaltet werden, dass neben der kognitiv-praktischen Fähigkeitsanalyse viele Einblicke in Teamverhalten, Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz möglich sind. Zudem kann die Diagnostik gleich mit Training verbunden werden, sodass eine Teilnahme auch für diejenigen ein Gewinn ist, die noch nicht als Vermittlungskandidaten in Frage kommen. In der Werkstatt in Eben-Ezer (Lemgo) wird das Assessment als Gruppe über zirka zwei Monate mit einem wöchentlichen Gruppentermin gestaltet. Im Rahmen des Assessments kann auch an der Selbsteinschätzung und den individuellen beruflichen Zielen gearbeitet werden. Exkursionen erweitern die Kenntnisse der Teilnehmer hinsichtlich denkbarer Berufsfelder.

## Möglichkeiten der internen Vorbereitung

*„Die Arbeitszeit am Stück war zu lang, das bin ich nicht gewohnt von der Werkstatt. Ich hätte mir mehr Pausen gewünscht, aber so ist das eben nicht auf dem freien Arbeitsmarkt.“*  
(Praktikantin aus den Mühlhäuser Werkstätten, Zweigstelle Ebeleben)

Die Arbeitsbedingungen vor Ort sind im Hinblick auf Arbeitsbeginn und -ende, auf Pausen und den Umgang mit Arbeitsspitzen und die Fehlertoleranz sowohl mit dem Mitarbeiter als auch mit dem Arbeitgeber verbindlich und realistisch zu vereinbaren. Das erfordert den schwierigen Spagat zwischen realen Anforderungen und Berücksichtigung der behinderungsbedingten Einschränkungen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass gerade auf landwirtschaftlichen Betrieben die Verlässlichkeit, mit der Tätigkeiten übernommen werden, eine sehr große Rolle spielt. In der Vorbereitung ist es daher wichtig, neben inhaltlichen Qualifikationen (siehe Kap. 6 „Qualifizierung“) den Punkten der Zuverlässigkeit und des Umgangs mit unvorhergesehenen Situationen und Pannen ausreichend Raum zu geben. Ein Sozialkompetenztraining oder Stressbewältigungsprogramm, in manchen Fällen auch ein Bewerbungstraining, kann das ergänzen.

Im Rahmen des Modellvorhabens ist ein Qualifizierungskonzept entwickelt worden, bei dem modular aufeinander abgestimmte Qualifizierungsbausteine vermittelt werden, die in ein Gesamtkonzept der Vorbereitung und Begleitung eingebettet sind. Eine solche Arbeitsplatzqualifizierung kann beispielsweise mit der Bausteinkombination „Fütterung im Schweinestall“, „Fortpflanzung und Geburt beim Schwein“ und „Stallhygiene und Arbeit mit dem Hochdruckreiniger“ im Optimalfall sowohl auf die Neigungen der Mitarbeiter als auch auf den Bedarf der Partnerbetriebe zugeschnitten werden (siehe Kap. 6 „Qualifizierung“).

**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** Um mit den Qualifizierungsbausteinen die Vermittlungschancen auf Partnerbetriebe zu verbessern, wurden bei der Konzepterstellung im Modellvorhaben über eine Befragung die Interessen und Bedürfnisse der externen Betriebe ermittelt und im Zuschnitt der einzelnen Bausteine mitberücksichtigt. Weitere Parameter waren die konkreten Abläufe im anleitenden Arbeitsbereich. Die Einheiten wurden so gewählt, dass sie einerseits jede für sich einen realen, funktionalen Nutzen für einen Partnerbetrieb beinhaltet und gleichzeitig vielen Mitarbeitern mit Behinderung die Bewältigung wenigstens eines oder mehrerer Bausteine möglich wird.

Verlässlichkeit spielt bei der Arbeit eine große Rolle.

## Vermittlung und Arbeitsplatzanalyse: Wer passt wohin?

*„Ich gehe nur in die Baumschule, wenn ich gebraucht werde.“*  
(Werkstattmitarbeiter aus den Mühlhäuser Werkstätten)

Die Bedingungen dafür, erfolgreich externe Arbeitsplätze zu akquirieren, werden in Kapitel 4 „Landwirte als Arbeitgeber“ beschrieben. Neben der Fähigkeitsanalyse steht gleichrangig die Abklärung und umfassende Erfassung der Erwartungen des zukünftigen Arbeitgebers. Dazu gehören auch die Arbeitsbe- →

<sup>2</sup>Mehr Information unter [www.matthias-hammer.de](http://www.matthias-hammer.de)



Die Legenhennenhaltung auf dem Hof Blasweiler ist ein wichtiger Betriebszweig für den Hof mit einer Reihe täglich wiederkehrender Aufgaben.

Auch die Werkstatt als solche kann und soll ihre vermittelten Mitarbeiter weiterhin fördernd begleiten. Ansprechpartner wie zum Beispiel Fachkräfte für betriebliche Integration sollten deswegen Fördermöglichkeiten stets weiter beobachten und dokumentieren und im Werkstatt-Team oder gegenüber dem Arbeitgeber Vorschläge zur Umsetzung vorbereiten. Der Kontakt zur Arbeitsbegleitung sollte so gestaltet sein, dass der Arbeitgeber ihn als Unterstützung und Bereicherung erlebt, nicht als Kontrolle. Eine Überforderung oder ausbeutende Arbeitsumstände sollten selbstverständlich ausgeschlossen werden.

Dieses individuelle Angebot kann ergänzt werden durch einen Paten als Ansprechpartner im Betrieb. Erfolgreich praktiziert wird häufig die Aufteilung zwischen inhaltlich-sachlichen Fragen, mit denen sich der Beschäftigte an seinen Paten im Betrieb wendet, und sozial-kommunikativen Fragen, für die der Begleiter aus der Werkstatt zuständig ist.

Viele Werkstätten haben monatliche oder wöchentliche Gruppentage mit dem Austausch und der Unterstützung der Teilnehmer untereinander eingerichtet, zum Beispiel mit einem geleiteten Wochenrückblick. Ein Stressbewältigungsprogramm oder Sozialkompetenztraining kann begleitend zu einer Beschäftigung noch durchgeführt werden, genauso können auch andere auf den Betrieb bezogene Schulungen, zum Beispiel zu Hygienerichtlinien oder für einen Motorsägenschein, in Verantwortung der Werkstatt durchgeführt oder veranlasst werden.

**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** Alle auswärtigen Mitarbeiter mit Behinderung des Antonius-Hofs treffen sich monatlich zum „Antoniusstag“ in ihrer alten Einrichtung, um Erfahrungen auszutauschen und an inhaltlichen oder persönlichen Themen zu arbeiten.

### Krisenmanagement: Was tun, wenn´s brennt?

*„Dort wurde immer nur geschimpft und genörgelt, da hatte man die ganze Zeit das Gefühl alles ist falsch, was man macht.“*

*(Praktikant aus einer Werkstatt für behinderte Menschen)*

dingungen des externen Arbeitsplatzes inklusive zusätzlicher Faktoren, wie zum Beispiel die sozialräumliche Einbindung sowie die Verwandtschafts- und Freundschaftsbeziehungen zur Unterstützung am Arbeitsplatz. Auch die Erreichbarkeit des Betriebes mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder gegebenenfalls der Erwerb des Führerscheins, um eigenständig zum Beispiel mit einem Motorroller den Arbeitsplatz erreichen zu können, müssen bedacht werden.

Im Idealfall kann der Mitarbeiter mit Behinderung seinen Arbeitsplatz eigenständig, zum Beispiel mit dem Bus, erreichen.

**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** Bei der Auswertung der Erfahrungen vergangener Vermittlungsbemühungen in den Mühlhäuser Werkstätten trat klar zutage, dass ein entscheidender Faktor für das Gelingen auch die Unterstützung durch das häusliche Umfeld der Vermittlungskandidaten war und ist. Wenn zum Beispiel ein Freund oder Verwandter den gleichen Arbeitsweg hat und den Mitarbeiter mit Behinderung regelmäßig mit dem Auto mitnehmen kann, erleichtert das den Alltag, hilft Motivationslücken zu überwinden und stabilisiert damit das Beschäftigungsverhältnis.

### Begleitung Arbeitgeber: Hilfen für die Helfer

*„Ich lerne anders als andere. Der Chef hatte das erkannt und hat kreative Lösungen gefunden, mich zu fördern. Zum Beispiel hat er viel mit Farben als Hilfsmittel gearbeitet, das war wirklich gut.“*  
*(Mitarbeiter auf einem Außenarbeitsplatz)*

Ein Chef, wie im Zitat oben angesprochen, ist für eine Vermittlung sicher ein wünschenswerter Glücksfall. Aber auch wenn Betriebsleiter nicht von sich aus in der Förderung aktiv werden, setzen viele gerne Unterstützungs- oder Förderinstrumente ein – wenn sie geeignet sind und die Arbeitgeber in die Verwendung kompetent eingewiesen werden. Regelmäßige Gespräche mit dem Arbeitgeber lassen dessen Ziele, Bedürfnisse und Befürchtungen rechtzeitig erkennen. Durch Informationen an den Arbeitgeber erhält dieser Hilfestellung, sich adäquat gegenüber dem Praktikanten zu verhalten.



Fotos machen Sicherheitsregeln und Arbeitstechniken auch ohne Lesen verständlich.

Auch wenn lange alles gut lief, kann eine Veränderung im Umfeld oder im Betrieb unerwartet zu Krisen führen. Eine Situation, wie oben angesprochen, verlangt das professionelle, moderierende Eingreifen, um Frustration auf beiden Seiten zu vermeiden. Für die Arbeitgeber genügt häufig ein Anruf oder auch nur die Erreichbarkeit einer Kontaktperson, für die Mitarbeiter mit Behinderung sollte in jedem Fall eine regelmäßige Möglichkeit für Rückmeldung bestehen.

## Vermittlungspotenzial: Worauf es ankommt

Die optimale Übereinstimmung von Fähigkeits- und Anforderungsprofil trägt viel zum Gelingen und zum befriedigenden Verlauf einer Vermittlung bei. Neben diesen spezifischen Fragen gibt es aber auch eine Reihe allgemeiner Faktoren, welche die Vermittlungschancen verbessern. Dazu zählen beispielsweise die Einbindung in ein familiäres oder anderes soziales Umfeld, soziale Kompetenz, Selbstkompetenz im Sinne einer realistischen Selbsteinschätzung (bei psychisch kranken Menschen auch die Krankheitseinsicht und der Umgang mit der Erkrankung), berufliche Vorerfahrung oder Grundarbeitsfähigkeiten.

*„Gärtnerei ist sowieso mein Ding, auch zuhause mache ich immer ganz viel im Garten.“*  
(Werkstattmitarbeiter auf einem Außenarbeitsplatz)

Die fachliche Qualifikation spielt für die meisten Landwirte zunächst nur eine untergeordnete Rolle. Wichtiger ist erfahrungsgemäß eine eher übergreifende Ebene. Ein Kollege beschreibt das so: *„Auf dem Hof, das passt nicht für jeden, da braucht’s schon einen mit Stallgeruch.“* Darunter fällt eine Mischung verschiedener Faktoren, die nur zum Teil beschreibbar sind:

- Keine Berührungängste mit Tieren
- Haltung zum Thema Dreck und Schmutz
- Bereitschaft, auch mal anzupacken
- Fähigkeit, mit spontanen Planänderungen umzugehen, Flexibilität
- Anpassung der Arbeitszeiten an die aktuellen Bedingungen und Bedürfnisse
- Beständigkeit gegenüber Wetter und Witterung
- Faible für den Umgang mit lebenden Tieren und/oder Pflanzen

Menschen mit Behinderung, die bereits in der Landwirtschaft gearbeitet haben oder in Kindheit und Jugend viel Zeit auf landwirtschaftlichen Betrieben verbracht haben, bringen hier oft einen großen und gern gesehenen Kompetenzvorsprung mit. Dabei steht das Beherrschen bestimmter Tätigkeiten weniger im Vordergrund als beispielsweise die routinierte Gewohnheit, Gatter, Zäune und Tore stets hinter sich zu verschließen.



Verlässlich Tiere zu versorgen und gleichzeitig auch Freude am Umgang mit Tieren zu haben, sind wichtige Voraussetzungen für die Arbeit mit landwirtschaftlichen Nutztieren.

## Soziale Fähigkeiten: Die Chemie muss stimmen

*„Mit den Kollegen war das richtig gut, wir haben unsere Späße gemacht und alles.“*  
(Werkstattmitarbeiterin auf einem Außenarbeitsplatz)

Bei allen Beschäftigungsverhältnissen spielt die „Chemie“ unter den Beteiligten eine große Rolle. Beschäftigungsverhältnisse mit Menschen mit Behinderung bilden da keine Ausnahme. Sympathie füreinander – sowohl unter den Kollegen, als auch zwischen „Chef“ und Mitarbeiter – kann manche Schwierigkeit abpuffern. Damit das Miteinander im Team klappt, braucht es aber mehr:

- Gelingen von Kommunikation, im Optimalfall sowohl auf fachlicher Ebene als auch menschlich (siehe S. 40)
- Akzeptanz und Wahrnehmung für Grenzen und Distanz
- Teamfähigkeit im Sinne von Kooperation, Akzeptieren von Rollen und Hierarchien
- Einhalten von Absprachen
- Gegenseitige Akzeptanz von Besonderheiten
- Kompatibler Sinn für Humor
- Trennung zwischen Privatem und Arbeit
- Geduld und Toleranz
- Bereitschaft zur Rücksichtnahme, Hilfsbereitschaft
- Kollegiales Verhalten
- Einfühlungsvermögen, Empathiefähigkeit

## Arbeitstugenden: Zuverlässigkeit, Fleiß und Pünktlichkeit sieht jeder gern

*„Kleine Tomatenpflanzen, die in so Kisten waren, und noch andere kleine Pflanzen mussten in Töpfe gepflanzt werden ... razz, bazz musste das schnell fertig sein und ich war einer der Schnellsten und hab wirklich Druck gemacht.“*

(Werkstattmitarbeiter im Praktikum)



Gemeinsam lachen, geduldig sein und Einfühlungsvermögen von beiden Seiten sind ein wichtiges Fundament für eine harmonische Zusammenarbeit.

Ein Werkstattleiter im Gespräch mit der Betriebsleiterin eines landwirtschaftlichen Betriebs: Konkrete Absprachen und ein ständiger Austausch sind zentral, um den Mitarbeiter mit Behinderung in das neue Arbeitsumfeld einzuführen.



Neben den fachlichen und menschlichen Fähigkeiten zählen aus Sicht der Betriebe durchgängig die sogenannten Arbeitstugenden zu den wichtigsten Bedingungen. Darunter werden Fähigkeiten, Verhaltensstrukturen und Kenntnisse verstanden, die ein zukünftiger Arbeitgeber in der Regel bis zu einem bestimmten Grad voraussetzt und die für das Gelingen von Vermittlungen notwendig sind. Dazu zählen:

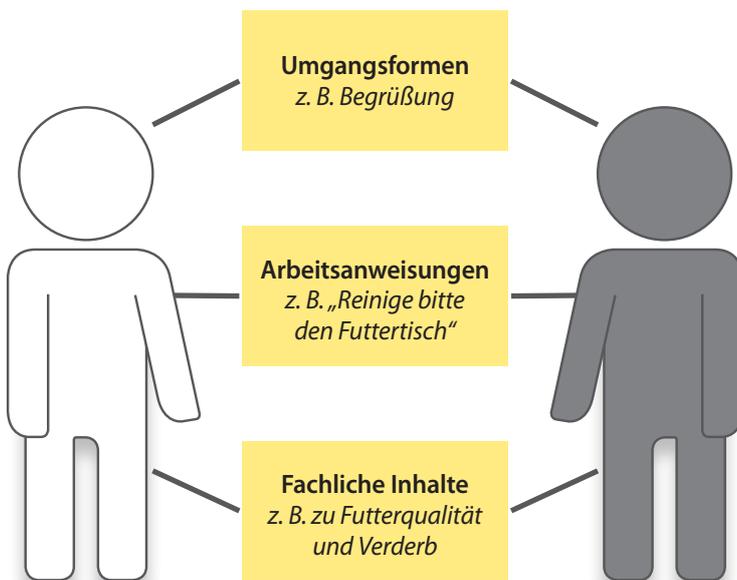
- Zuverlässigkeit: Pünktlich sein, Versprechen halten, etwas für sich behalten können, pflichtbewusst sein
- Umgang mit Fehlern: Fehler bemerken, Mitteilung von Fehlern, Kritikfähigkeit, gegebenenfalls Lösungssuche (s. Kommunikation)
- Realistische Selbsteinschätzung
- Ordnung: Sauberer Arbeitsplatz, nichts vergessen, verlegen, Übersicht haben, sorgfältiger Umgang mit Arbeitsmaterial und Werkzeug
- Ausdauer: Auch uninteressante Dinge zu Ende bringen, geduldig sein, sich nicht ablenken lassen
- Sorgfalt und Genauigkeit: Sorgfältig arbeiten, exakt sein, Ergebnisse überprüfen
- Fleiß und Leistungswille: Auch ohne Kontrolle seine Arbeit tun, aus eigenem Antrieb arbeiten, der Vorsatz, ein gestecktes Ziel zu erreichen und dabei auch gewisse Anstrengungen in Kauf zu nehmen
- Selbstständigkeit: Einen Arbeitsauftrag alleine und ohne ständige Kontrolle in Eigenverantwortung durchführen

Für viele Arbeitgeber zählen Zuverlässigkeit, Arbeitsfreude und Durchhaltevermögen mehr als fachliches Wissen.

- Bereitschaft zu lernen
- Durchhaltevermögen

Die Befragungen und Erfahrungen im Modellvorhaben bestätigen den hohen Stellenwert, den die Betriebe als Arbeitgeber derartigen Arbeitstugenden zumessen. Zu diesen Themen existiert ein reichhaltiger Fundus an Trainingsmaterial, mit dem Vermittlungskandidaten in den Werkstätten bei Bedarf geschult werden können. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dies gerade ein Bereich ist, in dem Betriebe sehr positive Erfahrungen beispielsweise mit der Motivation und Verlässlichkeit von Mitarbeitern aus Werkstätten machen.

### Ebenen der Kommunikation



Beim Miteinander von Arbeitgeber und Mitarbeiter mit Behinderung ist neben den fachlichen Kompetenzen und einer angemessenen Anleitung der wohlwollende und höfliche Umgang miteinander zentral.

### Kommunikation: Miteinander im Gespräch bleiben

„Mit dem Meister war es auch relativ gut, er hat viel mit mir gemacht und wenn ich nachfragen musste, geduldig erklärt.“  
(Mitarbeiterin der Mühlhäuser Werkstätten)

Im kollegialen Miteinander von Menschen ist ebenso wie im Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter das Gelingen von Kommunikation immer wieder der Dreh- und Angelpunkt. Dabei lassen sich drei zentrale Ebenen unterscheiden:

- Angenehme Umgangsformen: Höflichkeit, Begrüßung, Gespür für Nähe und Distanz.
- Arbeitsanweisungen: Arbeitsaufträge müssen in einer Form erteilt werden, die dem Mitarbeiter mit Behinderung ein eindeutiges Bild des von ihm oder ihr



## Resümee: Es braucht eine treibende Kraft

Menschen mit Behinderung wollen häufig gerne auf Betrieben außerhalb der Werkstatt arbeiten. Auf vielen Betrieben gibt es Tätigkeiten zu erledigen, die Menschen mit Behinderung übernehmen und auch mit Erfüllung und Freude ausüben können. Und viele Landwirte, das zeigen Befragungen und Erfahrungen, sind grundsätzlich bereit und interessiert, mit Menschen mit Behinderung zusammenzuarbeiten. Damit sich aus diesen günstigen Voraussetzungen tatsächlich erfolgreich Beschäftigungsverhältnisse entwickeln können, spielt folgende Bedingung eine zentrale Rolle:

Irgendjemand im Umfeld muss die Beschäftigung wollen und vorantreiben. Ob das die Fachkräfte der Werkstatt, die Menschen mit Behinderung mit ihren Eltern oder der Landwirt übernehmen, ist zweitrangig. Noch sind derartige Beschäftigungsverhältnisse nicht der Standard, da braucht es jemanden, der immer wieder Ideen einfließen lässt, Entwicklungen anstößt und Impulse gibt, eventuelle Hindernisse zu überwinden.

Arbeitswege müssen bewältigbar sein, Urlaubsregelungen besprochen werden und nicht zuletzt müssen auch die wirtschaftlichen Aspekte solide bedacht sein. Denn daran hängt letztlich die Nachhaltigkeit für beide Seiten. Als Faustregel gilt: In der Summe der Leistungen muss für den Menschen mit Behinderung ein angemessener Lebensstandard möglich sein. Gleichzeitig darf die Beschäftigung den Betrieb nicht mehr kosten, als durch den Mitarbeiter mit Behinderung direkt oder indirekt erwirtschaftet wird.

Der Rahmen muss stimmen.

Erwarteten vermittelt. Das verlangt vom anleitenden Gegenüber ein Verständnis für die Fähigkeiten und Grenzen der Auffassungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und von den Mitarbeitern klare Rückmeldung über Verstandenes und notwendige Nachfragen. Beide Themen können bereits in einer Einarbeitungsphase gut mit Hilfe eines Arbeitsassistenten oder einer anderen Begleitung erläutert und trainiert werden.

- **Fachliche Inhalte:** Die Erwartungen und Wünsche hinsichtlich der Vermittlung fachlicher Inhalte über Anweisungen hinaus gehen weit auseinander – sowohl auf Seiten der Mitarbeiter mit Behinderung als auch auf Seiten der Landwirtschaft. Lebenslanges Lernen sollte im Rahmen einer Beschäftigung Raum finden. Das heißt, dass immer wieder fachliche Informationen zu den ausgeübten Tätigkeiten vermittelt werden. Aber auch hier kommt es auf gutes Augenmaß an, welche Informationen relevant sind. Immer wieder an konkreten Anlässen aufgearbeitete Informationen können wertvoller sein als geballtes Wissen im Blockvortrag. Denkbar ist zum Beispiel bei der Arbeit mit Qualifizierungsbausteinen eine Zusammenarbeit mit der regionalen Berufsschule.

### Alle Seiten müssen wissen, worauf sie sich einlassen

Im unmittelbaren Vorfeld gilt es dann ein Verfahren zu gestalten, mit dem die gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen gründlich und detailliert miteinander abgeglichen werden. Das bezieht sich auf Arbeitszeiten, auszuübende Tätigkeiten, Leistungserwartungen, Selbstständigkeit und die oben angesprochenen Rahmenbedingungen. Am häufigsten scheitern wohlmeinende Versuche an unerfüllbaren Erwartungen oder fehlenden Informationen. Im Verlauf der Zusammenarbeit ist eine Mischung aus Zeit und Geduld auf der einen und kontinuierlichem Lernen und Training auf der anderen Seite unabdingbar.

Eine Schlüsselrolle in allen Phasen übernimmt dabei eine kompetente Begleitung, die dem Beschäftigten und dem Betrieb als Prozessverantwortliche bei Fragen und zur Unterstützung zur Verfügung steht: In der Vorbereitung, der Einarbeitung, der Organisation, in Krisen oder auch bei einem Scheitern.

## 6. Qualifizierung von Menschen mit Behinderung für landwirtschaftliche Tätigkeiten

Thomas Ritter

Einer der Grundbausteine der UN-Behindertenrechtskonvention ist das Recht auf Bildung und berufliche Entwicklung. Für Menschen mit Behinderung, die aufgrund ihrer Kompetenzen keinen Weg der Berufsbildung im Rahmen einer Vollausbildung finden können, stellen Qualifizierungsbausteine eine Alternative dar, um ihre Chancen zu erhöhen, einen adäquaten Arbeitsplatz zu finden.

### Gezielt auf den Arbeitsplatz vorbereiten

Aktuelle Ausbildungsregelungen nach § 66 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) entsprechen nicht Qualifikationsbedürfnissen und -fähigkeiten der Beschäftigten in Grünen Werkstätten, wobei hier vor allem die Zielgruppe geistig und psychisch beeinträchtigte Beschäftigte betrachtet wird. Es ist darauf hinzuweisen, dass unser Konzept grundsätzlich auch für andere Zielgruppen der Werkstätten Anwendung finden kann.

Zielgruppe des in den folgenden Abschnitten beschriebenen Konzeptes sind Menschen mit Behinderung, die auch mit der Vielzahl der existierenden Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten von ihren Voraussetzungen her nicht in der Lage sind, eine Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf (oder Vergleichbarem) zu absolvieren (Ausschluss des § 64 BBiG). Sie können aufgrund ihrer Kompetenzen auch keine Ausbildung nach einer der durch die zuständigen Stellen auf der Basis des § 66 BBiG (entsprechend den Empfehlungen des HA BiBB) erlassenen Ausbildungsregelungen absolvieren.

*„Wir suchen schon eine Weile nach Möglichkeiten, unseren Beschäftigten adäquat Wissen und Fähigkeiten beizubringen, die Unternehmen wollen das auch, aber gerade für den Bereich unterhalb § 66 BBiG gibt es nur die Möhrenzieher, das nützt keinem.“  
(Leiter einer Grünen Werkstatt)*

Ein wesentlicher Aspekt bei der regionalen Vernetzung von Grünen Werkstätten ist die Schaffung von Möglichkeiten zur Qualifizierung beziehungsweise Ausbildung von Menschen mit Behinderung, um ihnen eine Teilhabe am Arbeitsleben zu ermöglichen. So wird es Menschen mit Behinderung ermöglicht,



**Arbeiten eigenverantwortlich übernehmen, dabei optimal vorbereitet sein und begleitet werden: Wer so unterstützt wird, ist motiviert.**

eine eigene berufliche Entwicklung anzustreben, und mehr noch: Sie werden als Teil der Arbeitsgesellschaft anerkannt.

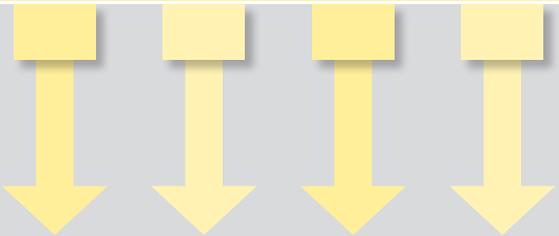
Die Inklusions-Diskussion ist in vollem Gang und die Ansätze bei Bildungsangeboten „unterhalb“ der bestehenden Ausbildungsregelungen nach § 66 des BBiG sind regional sehr unterschiedlich. Vor diesem Hintergrund wurde eine deutschlandweite Befragung von Grünen Werkstätten sowie von Akteuren in deren Umfeld durchgeführt. Die Befragung lieferte eine Momentaufnahme in zweierlei Hinsicht. Zum einen, wie an die Erfüllung des Bildungsbedarfs seitens der Menschen mit Behinderung herangegangen wurde, zum anderen, welcher Bedarf bei den potenziellen Arbeitgebern besteht. Ziel war es zu überprüfen, ob es bereits geeig-



#### **Achtung: Keine ganz leichte Lektüre!**

*Dieses Kapitel richtet sich in erster Linie an Personen, die im Werkstattalltag bereits mit den Themen Bildung und Qualifizierung vertraut sind und schon Erfahrung mit Qualifizierung in anderen Tätigkeitsbereichen haben.*

## Ausbildung und Qualifizierung im „Grünen Bereich“ in Deutschland

Berufsziel/Ausbildung/Qualifikation	Ordnung der Berufsausbildung
<b>Studium</b> Agrarwissenschaften (universitäre Laufbahn)	Studienordnungen der jeweiligen Universitäten/Fachhochschulen
<b>Berufsausbildung</b> Landwirt, Tierwirt, Gärtner verschiedene Fachrichtungen	Ausbildungsrahmenplan nach dem Berufsbildungsgesetz BBiG
<b>Meisterschule</b>	Meisterprüfung nach § 53 Abs. 1 Berufsbildungsgesetz BBiG
<b>Berufliche Ausbildung</b> Helfer, Fachwerker Werker in den Fachrichtungen der Berufsausbildung	Ausbildungsrahmenplan nach dem Berufsbildungsgesetz BBiG
	
Nutzung ausgewählter Bausteine aus der Berufsausbildung  „unterhalb“ § 66 BBiG	
<b>Agrarische Teilqualifizierung für Menschen mit Behinderung</b> Arbeitsplatzqualifizierung durch Qualifizierungsbausteine	administrative Anerkennung nach Berufsausbildungsvorbereitungs-Bescheinigungsverordnung (BAVBVO), interne Qualifizierungsbausteine
<b>Qualifizierung für einen bestimmten Arbeitsplatz, für ein Tätigkeitsfeld</b>	
<b>praxisorientierte Vermittlung in modularen Lerneinheiten</b>	

Die Ausbildung im Grünen Bereich gliedert sich in Deutschland in zwei Segmente – Ausbildungen als Vollausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz und Teilqualifizierungen, für jene Auszubildende, die eine Ausbildung nach § 66 BBiG nicht erreichen können. Die Teilqualifizierungen können in Form von Qualifizierungsbausteinen nach BAVBVO anerkannt werden.

neue Qualifizierungsmethoden/-ansätze gibt, die im Rahmen des Modellvorhabens auf dem Antonius-Hof Fulda eingesetzt werden könnten. Im Rahmen dieser Befragung wurde deutlich, dass für die Bereiche Landwirtschaft und Gartenbau bisher kaum übertragbare Konzepte entwickelt wurden (vgl. Aktion Bildung etc.), die auf die Qualifizierung von Menschen zugeschnitten sind, die eine Ausbildung nach aktuell existierenden Ausbildungsregelungen der zuständigen Stellen nach § 66 BBiG von ihren Voraussetzungen her nicht oder noch nicht bewältigen können. Wichtig ist außerdem die Erkenntnis, dass das Thema Qualifizierung beziehungsweise Ausbildung (siehe Glossar im Anhang) nicht nur mit aktuellem Bedarf und Möglichkeiten einer Werkstatt zusammenhängt. Es geht vor allem darum, die Verbindung zwischen regional ansässigen Betrieben, die einen Menschen mit Behinderung einstellen möchten, der Grünen Werkstatt und regional wirkenden Organisationen, wie den Landesbetrieben für Landwirtschaft, Landwirt-

schaftskammern oder auch Verbänden, herzustellen. Im Mittelpunkt bei allen Überlegungen stehen der Mensch mit Behinderung mit seinen Kompetenzen und die Anforderungen der täglichen Arbeit bzw. adäquater Arbeitsplätze. →

### Hinweis:

Das beschriebene Konzept für die Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen und deren Umsetzung in konkreten Bildungsmaßnahmen, zum Beispiel des Berufsbildungsbereichs einer Werkstatt, befindet sich in mehreren Projekten in der Entwicklung und bedarf weitergehender Ausformungen und Anpassungen. Die vorliegenden Anerkennungen der Qualifizierungsbausteine sind ein erster Schritt zu einem systematischen Qualifizierungsrahmen für Menschen mit Behinderung in der Landwirtschaft.





Zupacken und Teil eines landwirtschaftlichen Betriebs werden: Für viele Menschen ist das genau die Tätigkeit, die zu ihnen passt.

## Welches Qualifizierungskonzept passt für den Antonius-Hof?



### Werkstätten-Befragung: „Wo und wie qualifizieren Sie?“

*Basis des vorgestellten Qualifizierungskonzeptes war eine Befragung im Frühjahr 2010. Sie hatte zum Ziel, die unterschiedlichen Herangehensweisen an Qualifizierung in Grünen Werkstätten zu erfassen und beispielhaft zu beschreiben. Aus der Gesamtheit der befragten Werkstätten (siehe dazu [www.modellvorhaben-vernetzung.de](http://www.modellvorhaben-vernetzung.de)) wurden Fallstudien und besonders interessante Aspekte herausgefiltert. Die Ergebnisse zeigen, dass es viele Wege gibt, für die berufliche Tätigkeit relevante Fähigkeiten in den Grünen Werkstätten zu vermitteln und zu fördern. Dem stehen die Wünsche von Partnerbetrieben gegenüber. Neben den Grundkompetenzen, die in den Gesprächen mit potenziellen Arbeitgebern vorrangig genannt werden, ist ein Mindestmaß an fachpraktischen Kompetenzen notwendig, um Arbeiten nach Anweisung beziehungsweise unter Mitwirkung des Beschäftigten zum definierten Arbeitsziel durchzuführen. Eine Fokussierung auf tatsächliche betriebliche Abläufe und konkrete Arbeitsschritte in der Frühphase der Tätigkeitsqualifizierung schafft Vertrauen aller Akteure und die Bereitschaft seitens potenzieller Arbeitgeber, bestimmte Aufgaben den Qualifizierten zu übertragen. Wichtig ist darauf hinzuweisen, dass dies ein Lernprozess auch auf Seiten der Arbeitgeber ist. Welche Anforderungen die Betriebe konkret stellen, ist allerdings sehr unterschiedlich. Qualifizierungsbausteine und die aktive Begleitung bei der Arbeit sind zwei Wege, die von den befragten Werkstätten zukünftig verfolgt werden, um Menschen mit Behinderung für ihre Tätigkeit vorzubereiten beziehungsweise sie während ihrer Tätigkeit zu begleiten.*

Ein Beispiel für Qualifizierungskonzepte im Modellvorhaben wurde auf dem Antonius-Hof in Fulda entwickelt und erprobt. Dabei beabsichtigte diese Grüne Werkstatt, Qualifizierungsangebote zu schaffen, die transparent sind und daher von den interessierten Partnerbetrieben akzeptiert werden. Dadurch sollten die Chancen der Mitarbeiter erhöht werden, auch außerhalb des Antonius-Hofes eine Beschäftigung zu finden. Außerdem war der Einrichtung die administrative Anerkennung durch die zuständige Stelle für landwirtschaftliche Berufsbildung wichtig, auch dies wurde als ein wesentlicher Beitrag zur Anerkennung durch die einstellenden Betriebe gesehen.

Als ein geeigneter Ansatz für die geplanten Qualifizierungskonzepte wurde die Verwendung von Qualifizierungsbausteinen aus Berufen des Agrarbereichs angesehen. Diese werden im Allgemeinen definiert als: „Qualifizierungsbausteine sind inhaltlich und zeitlich abgegrenzte Lerneinheiten, die zur Ausübung einer Tätigkeit befähigen, die Teil einer Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf oder einer gleichwertigen Berufsausbildung ist.“

In Hessen ist der Landesbetrieb für Landwirtschaft Hessen (LLH) die zuständige Stelle für den Bereich der landwirtschaftlichen Berufsbildung. Daher ist diese Stelle auch für die formale administrative Anerkennung von Qualifizierungsbausteinen aus Agrarberufen verantwortlich.

Am Antonius-Hof wurde das Modell der Qualifizierungsbausteine, welches bis dato vorrangig in der Berufsausbildungsvorbereitung von Jugendlichen Verwendung fand, vom Konzept her übernommen und für die Situation von Menschen mit Behinderung angepasst. Somit konnten viele formale Wege bis hin

zur Definition des Bildungsinstruments aufgegriffen werden.

Zugleich bot die Verordnung über die berufliche Ausbildungsvorbereitung (Berufsausbildungsvorbereitungs-Bescheinigungsverordnung - BAVBVO) Spielraum für Anpassungen der Qualifizierungsbausteine an die spezifischen Anforderungen der Zielgruppe am Antonius-Hof, da mit der formalen Anerkennung im Kern jeweils „nur“ die Zuordnung des Qualifizierungsbildes der eingereichten Bausteine zum jeweils geltenden Ausbildungsrahmenplan des anerkannten Ausbildungsberufes bestätigt wird.

Da bisher deutschlandweit im Bereich Landwirtschaft und Gartenbau derartige Konzepte nicht realisiert wurden, hatte die Realisierung des Bildungskonzeptes einschließlich der geplanten formalen Anerkennung der Qualifizierungsbausteine erheblichen Modellcharakter.

Ausgangspunkt für die methodische Entwicklung des Qualifizierungskonzeptes waren Qualifizierungsbausteine, die ursprünglich nach dem BBiG im Sinne einer Berufsbildungsvorbereitung (BAV) entwickelt und bereits eingesetzt wurden. Dabei ist wesentlich, dass im Arbeitsbereich Landwirtschaft und Gartenbau die Nutzung von Qualifizierungsbausteinen im Rahmen der Ausbildung von Menschen mit Behinderung deutschlandweit Neuland darstellt.

Ausgehend von der Feststellung, Qualifizierungsbausteine sind entsprechend dem Charakter ihrer inhaltlichen Ausrichtung Elemente einer Arbeitsplatz-/Tätigkeitsqualifizierung, wurden diese Bildungsinstrumente entsprechend den besonderen Anforderungen der beschriebenen Zielgruppe weiterentwickelt. Der Fokus bei der Vermittlung von Lerninhalten und Erfahrungen wurde in stärkerem Maße auf das Beherrschen betriebstypischer Abläufe und die praktische Anwendung der Fähigkeiten in der täglichen Arbeitssituation unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Besonderheiten gerichtet. Der Lernende wird auf einen Arbeitsplatz hin qualifiziert, auf dem er nach seinen motorischen und kognitiven Fähigkeiten beschäftigt werden kann. Dies kann ein Arbeitsplatz sowohl innerhalb der Werkstatt als auch idealerweise bei Betrieben des Arbeitsmarktes sein.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die Begleitung des Beschäftigten auf den potenziellen Arbeitsplatz. Dies ist wichtiger Faktor beim Beherrschen der Arbeitsabläufe und damit für den Erfolg der Qualifizierung (siehe dazu: das Konzept des Jobcoachings beziehungsweise Arbeitsassistenz in der Praxis im Rahmen des Modellvorhabens im Kap. 7 „Arbeitsassistenz“).

### Von der Idee zur Tat

Das Ausbildungskonzept auf dem Antonius-Hof in Fulda basiert somit auf der Entwicklung und Umsetzung von fachpraktisch orientierten Qualifizierungsbausteinen, die formal der Vorlage beziehungsweise dem Muster aus der BAVBVO folgen.

Die Erfahrungen anderer Arbeitsbereiche und →

### Qualifizierungsbaustein – Formale Anerkennung nach BAVBVO?



*Die berufliche Bildung für Menschen mit Behinderung, welche die formalen Anforderungen nach § 64 beziehungsweise § 66 BBiG im Sinne einer Vollausbildung nicht erreichen, ist bisher wenig strukturiert. Das Bildungsinstrument Qualifizierungsbaustein (in Anlehnung an die Berufsausbildungsvorbereitungsverordnung – BAV) ist nach intensiver konzeptioneller Entwicklung als ein Instrument ausgewählt worden, das mit einer erprobten Systematik die Werkstattanforderungen innerhalb des Berufsbildungsbereichs an Qualifizierung sowie eine formale Anerkennung verknüpfen kann. Die formale Anerkennung ist dabei nur ein Element des Qualifizierungsprozesses, der allerdings im Rahmen des Modellvorhabens einen wichtigen Schwerpunkt darstellte. Die Anerkennung der Qualifizierungsbausteine im Sinne der BAVBVO unterliegt entsprechenden formalen Regeln. Es ist im Rahmen der Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen unbedingt zu prüfen, ob eine formale Anerkennung für etwaige Einstellungen der Qualifizierten oder für bestimmte Arbeitsformen notwendig ist. Dies ist nicht in allen Fällen notwendig. Entscheidet sich die Werkstatt aber zu einer formalen Anerkennung von Qualifizierungsbausteinen in Anlehnung an die BAVBVO, so müssen sich die entwickelten Qualifizierungsbausteine an den geltenden Regeln und Inhalten der Vollausbildung (z. B. Landwirt, Tierwirt) orientieren. Dies wird durch eine Anerkennung durch die jeweiligen Landesbehörden geprüft und bestätigt. Dazu müssen die Qualifizierungsbausteine ein Mindestmaß an inhaltlichem Umfang haben. Die methodische Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen in Anlehnung an die vorhandenen Bildungsinstrumente der BAV und die Anerkennung der Qualifizierungsbausteine sind mögliche Schritte für neue Qualifizierungsangebote für Menschen mit Behinderung im Rahmen des Bildungsauftrages der Werkstätten. Interessant ist dabei auch ein Mindestmaß an Standardisierung von langfristigen Bildungsangeboten für Menschen mit Behinderung in Landwirtschaft und Gartenbau, die zum einen einen Austausch innerhalb der Werkstattlandschaft ermöglichen und zum anderen eine stärkere Transparenz der Inhalte und Angebote nach außen schaffen.*

*Damit folgt der Ansatz auch den Vorgaben des Fachkonzeptes der Bundesagentur für Arbeit sowie dem geschaffenen Rahmen der UN-Behindertenrechtskonvention.*

*Wichtig ist hierbei zu ergänzen, dass es vielfältige Wege für Qualifizierung in der beschriebenen Zielgruppe geben kann, wir empfehlen jedoch aus unserer Erfahrung, diese standardisierte Vorgehensweise zu nutzen, um dauerhaft Transparenz beruflicher Bildung der Zielgruppe und Akzeptanz der Kompetenzen der Qualifizierten zu fördern. Die Verknüpfung individuell orientierter Qualifizierungsbausteine mit einem methodisch abgestimmten Weg der Vermittlung und Anerkennung wird in den zahlreichen Gesprächen mit Werkstätten und Betrieben in Landwirtschaft und Gartenbau begrüßt und aktiv unterstützt.*

## Auswahl häufig genannter Tätigkeiten in verschiedenen Betriebszweigen

Anerkannte Ausbildungsberufe	Ausbildungsberufe nach § 66 BBiG	Qualifizierungsbausteine (QB) für Menschen mit Behinderung
Gärtner (verschiedene Fachrichtungen)	Fachwerker Gartenbau Werker Gartenbau (verschiedene Fachrichtungen)	Tätigkeitsfeld Gemüsebau – Freiland – QB Wurzelgemüse
Landwirt (verschiedene Fachrichtungen)	Fachwerker Landwirtschaft	Tätigkeitsfeld Nutztierhaltung Schweine – QB Schweinefütterung

Die Wege beruflicher Qualifizierung können in drei Gruppen aufgeteilt werden: Anerkannte Ausbildungsberufe, Fachwerkerausbildungen und Tätigkeitsqualifizierungen.

Lerneinheiten werden in einem Baustein zusammengeführt.

in bereits abgeschlossenen Projekten (siehe dazu [www.aktionbildung.de](http://www.aktionbildung.de) und [www.good-practice.de](http://www.good-practice.de)) zeigen, dass diese Form einer Qualifizierung die Mitarbeiter mit Behinderung in gutem Maße befähigen kann, langfristig einzelne Arbeitsschritte, Tätigkeiten oder Tätigkeitsfelder gut und sicher zu beherrschen. Basis für die Entwicklung beziehungsweise die Anerkennung des jeweiligen Qualifizierungsbildes nach BAVBVO sind die detaillierte Erfassung und Beschreibung der Arbeitsschritte. Da es bisher zu wenig Qualifizierungsbausteine im Bereich Landwirtschaft und Gartenbau gibt, hier insbesondere im Obst- und Gemüsebau, wurden im Projekt des Antonius-Hofes Fulda zunächst die Tätigkeiten erfasst. Dies ist Basis für die weiteren Schritte bei der Formulierung der Qualifizierungsbausteine. Aus der Beschreibung einzelner Arbeitsschritte wurden lernzielorientiert Lerneinheiten definiert, die in einem Baustein zusammengeführt wurden. Den einzelnen Tätigkeiten stehen Fähigkeiten gegenüber, die Menschen mit Behinderung mitbringen müssen, um den Qualifizierungsbaustein erfolgreich zu absolvieren beziehungsweise ihre Arbeit erfolgreich zu erledigen. Aus diesen Rahmenbedingungen wurden im weiteren Verfahren die formalen Wege der Vermittlung des

Qualifizierungsbausteins bestimmt – vom Qualifizierungsbild über das Qualifizierungsziel zur Leistungsfeststellung.

### Perspektive für die Zukunft

Die Diskussionen zur Inklusion nehmen zu und daraus folgen Veränderungen und Reaktionen, die auch die berufliche Bildung betreffen. Daher ist zu erwarten, dass sich neue Formen beruflicher Qualifizierung bisher ausgegrenzter Menschen entwickeln. Langfristiges Ziel ist, geeignete und erprobte Qualifizierungsbausteine als Angebot für entsprechende Betreuungs- und Bildungseinrichtungen zusammenzufassen. So kann eine adäquate berufliche Qualifizierung für Menschen mit Behinderung etabliert werden.

Werden einzelne Qualifizierungsbausteine nicht nur entwickelt sondern auch genutzt, ist dies ein erster praktischer Schritt, die Chancen der Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt zu verbessern. Mit den Veränderungen und insbesondere der verstärkten Sozialraumorientierung in den Werkstätten steigen die Chancen, auch sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse aufzubauen. Demzufolge muss bei der Entwicklung und Anerkennung der Bausteine berücksichtigt werden, welche Anforderungen potenzielle Arbeitgeber an die Menschen mit Behinderungen stellen (siehe Kap. 4 „Landwirte als Arbeitgeber“). In vielen Fällen erscheint dabei eine Anerkennung und Akzeptanz einer Qualifikation durch Betriebe wichtiger als eine formale administrative Anerkennung. Für einstellende Betriebe muss nachvollziehbar sein, welche Kompetenzen der zukünftige Mitarbeiter hat und wo Unterstützungsbedarf besteht. Eine Standardisierung der Qualifizierung und damit der Qualifizierungsbausteine berücksichtigt somit auch die Anforderungen in den Betrieben. Das vom Charakter her als Arbeitsplatzqualifizierung entwickelte Konzept bietet zudem die Chance, langfristig Teilhabe zu fördern, denn Werkstätten begreifen sich zunehmend als Bildungsdienstleister, die mit gezielten, deutschlandweit vergleichbaren und von den Unternehmen aner-



#### Berufsvorbereitung mit der „Startbahn“

*Besonderheit im Projekt auf dem Antonius-Hof Fulda (als Teil des Antoniusheims Fulda) ist die neu geschaffene Schule für Berufsvorbereitung, die „Startbahn“. Ziel der Startbahn ist, in zwei Stufen Menschen mit Behinderung eine berufliche Orientierung zu geben und auf eine berufliche Ausbildung vorzubereiten. In einer dritten Stufe findet eine fachpraktische Ausbildung in einzelnen Arbeitsbereichen des Hofes statt. Die Vorbereitungsstufen werden vom Land als Modellprojekt gefördert. Sie berücksichtigen die individuellen Fähigkeiten der Lernenden. Parallel dazu werden einzelne Lerneinheiten beziehungsweise Qualifizierungsbausteine in Kooperation mit einer Berufsschule angeboten. Diese Vernetzung in der Region und der damit engere Kontakt zum Beispiel zu Landwirten schaffen ein positives Klima.*

kannten Qualifizierungen auf die neuen Anforderungen reagieren.

*„Kartoffeln sind nicht gleich Kartoffeln. Das ist wohl so, aber viele Handgriffe können behinderte Menschen einfach gut machen und eine besondere Beziehung zu Tieren haben viele auch.“*

*(Landwirt bei einer Diskussion zum Thema Qualifizierung)*

### Beispiel: Fit für den Einsatz im Schweinestall

Auf dem Antonius-Hof in Fulda ist ein wichtiger Arbeitsbereich die Schweinehaltung. Diese umfasst auch Sauenzucht und Ferkelaufzucht. Die dafür eigens und ausschließlich am Antonius-Hof in Fulda gewählte berufliche Bezeichnung „Praktiker“ soll den praktischen Bezug zur Ausbildung zeigen, ist aber als zukünftige Perspektive zu betrachten. Dieser Begriff wird daher zunächst intern als Bezeichnung der Qualifizierung verwendet. Bestandteil der Qualifizierung sind Qualifizierungsbausteine, die einzeln oder aber auch kombiniert für mehrere Tätigkeitsfelder vermittelt werden können. Die Verteilung der Lerneinheiten für einzelne Tätigkeiten oder Tätigkeitsfelder auf verschiedene Qualifizierungsbausteine hängt besonders von der Eignung der Lernenden sowie dem Schwierigkeitsgrad der Arbeitsschritte ab.

Ein wichtiges Tätigkeitsfeld in der Schweinehaltung ist die Fütterung. Diese beginnt mit der Aufbereitung

und Prüfung des Futters und endet mit dem Reinigen der Arbeitsgeräte nach der Fütterung. Der Qualifizierungsbaustein Fütterung kann idealerweise mit dem Baustein Futterherstellung verknüpft werden. Diese Form wird als Ablauforientierung bezeichnet. So entsteht das erweiterte Tätigkeitsfeld Fütterung, das wichtige Arbeitsschritte im betrieblichen Alltag abbildet. Voraussetzung ist, dass der Mitarbeiter mit Behinderung mit seinen motorischen und kognitiven Kompetenzen geeignet ist.

An dieser Stelle sei noch mal darauf hingewiesen, wie wichtig die gründliche und umfassende Einschätzung der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Lernenden ist (siehe Kap. 5 „Menschen mit Behinderung als Mitarbeiter“). Vorbereitung und Orientierung sind die Grundlagen für eine erfolgreiche Qualifizierung, ebenso wie die Unterstützung der Lernenden bei den für den Arbeitsplatz notwendigen Grundkompetenzen, wie beispielsweise Pünktlichkeit und Kommunikationsbereitschaft. Die eigentlichen Qualifizierungsbausteine sind im Prozess der Qualifizierung nur eine Säule. Wesentlich für den langfristigen Erfolg (Verbesserung der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben) sind vor allem die gezielte Vorbereitung und Begleitung vom Übergang in eine Arbeitsstelle bis hin zur Festigung des Arbeitsalltags im Betrieb. Der Unterstützung des Qualifizierten, zum Beispiel bei Fragen und Krisen oder einer Nachqualifizierung, kommt dabei auch gegenüber dem Betrieb eine wichtige Rolle zu.

Lerneinheiten müssen sich nach der Eignung des Lernenden und dem Schwierigkeitsgrad der Tätigkeiten richten.

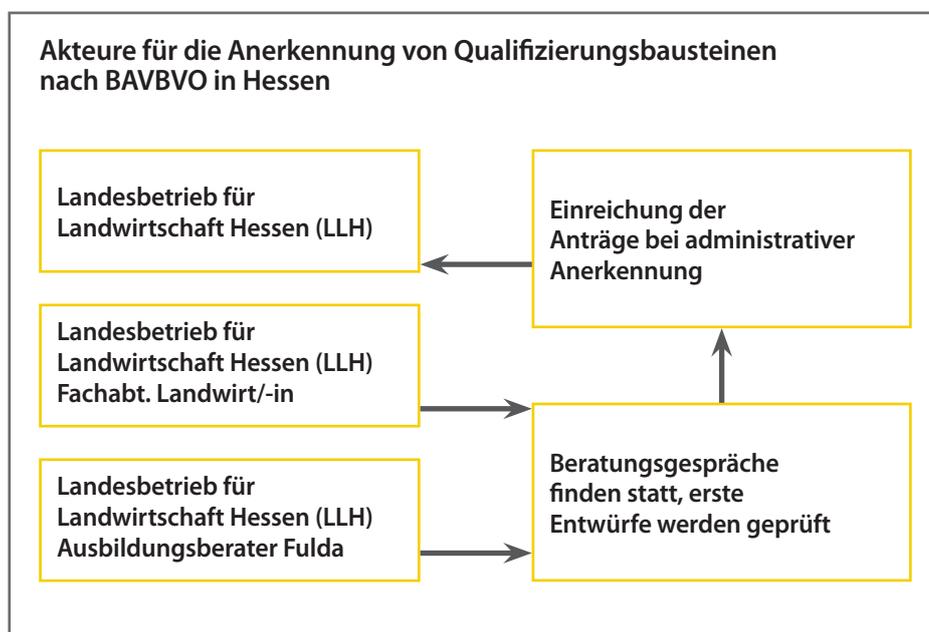
## Schritte zur Realisierung eines Qualifizierungsbausteins

Mit einem Qualifizierungsbaustein sollen konkrete Lerninhalte in Bezug auf eine Tätigkeit vermittelt werden. Insbesondere geht es darum, praktische Fähigkeiten zu schulen, die sich eng an den betrieblichen

Abläufen orientieren. Wichtig ist daher zu klären, was konkret erreicht werden soll.

Dazu gehört die Beantwortung der Fragen:

- Welche Einsatzbereiche und welche Anforde- →



Die Entscheidung für die Anerkennung von Qualifizierungsbausteinen in Hessen trifft der Landesbetrieb für Landwirtschaft, in anderen Bundesländern entsprechend die Agrarverwaltung oder die Landwirtschaftskammern.



Alle Tätigkeiten im Bereich Schweinehaltung im Detail zu erfassen, ist aufwendig, aber eine unverzichtbare Basis für die Entwicklung des Qualifizierungsbausteins.

rungen werden von den zukünftigen Arbeitsstellen definiert?

- Wer in der Werkstatt stellt welche Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung?

- Welche Form der Anerkennung wird angestrebt?

Wird für die Realisierung und Anerkennung der Qualifizierung die formale administrative Anerkennung gewählt, so ist diese über die jeweilig zuständigen Stellen für berufliche Bildung im Grünen Bereich durchzuführen. Soll allein oder parallel die Anerkennung durch Betriebe der Region erfolgen, so müssen diese frühzeitig in die konzeptionellen Fragen und die inhaltliche Ausrichtung der Bausteine einbezogen werden.

Basis für den Erfolg sind klare Definitionen des Zieles der betrieblichen Anerkennung, aktives Mitwirken aller sowie Integration von betrieblichen Besonderheiten des zukünftigen Arbeitsplatzes. Beide Formen der Anerkennung können parallel betrieben werden, allerdings sollte auch bei ausschließlicher administrativer Anerkennung der betriebliche Aspekt eine wichtige Rolle spielen. Ziel ist stets eine berufliche Handlungsfähigkeit für einen speziellen Arbeitsplatz.

**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** Die Anerkennung für den Qualifizierungsbaustein des Antonius-Hofes im Bundesland Hessen erfolgte durch den LLH (siehe Abbildung S. 47). Nach intensiven Gesprächen mit der zuständigen Stelle und der erfolgten Tätigkeitserfassung wurden einzelne Qualifizierungsbausteine nach der BAVBVO definiert. In der Praxis zeigte sich, dass die Empfehlung des BiBB zur Nutzung des interaktiven Formulars (Eingabehilfe auf der Website des Good Practice Center: [www.good-practice.de](http://www.good-practice.de)) in diesem Fall für die formale Anerkennung nicht notwendig war. Das Verfahren der Anerkennung des jeweiligen Qualifizierungsbausteins beschränkt sich

auf die Bestätigung der Zuordnung des entwickelten Qualifizierungsbildes zum geltenden Ausbildungsrahmenplan. Der LLH hat bisher noch keine Qualifizierungsbausteine für die Zielgruppe „Menschen mit Behinderung“ anerkannt, da bisher durch Werkstätten und Bildungseinrichtungen noch keine administrative Anerkennung beantragt wurde. Die Nutzung des Bildungsinstrumentes Qualifizierungsbaustein im Zusammenhang mit der Zielgruppe war Neuland für die anerkennende zuständige Stelle.

Für den Antonius-Hof wurden Tätigkeiten im Bereich „Nutzviehhaltung Schwein“ erfasst. Daraus entstand eine Tätigkeitsliste, aus der einzelne Qualifizierungsbausteine definiert wurden. Die vorab geführten Gespräche mit Landwirten in Bezug auf potenzielle Beschäftigungsmöglichkeiten flossen in die Bewertung ein. Die Tabelle auf Seite 49 zeigt ein Beispiel für eine Tätigkeitserfassung.

Um die Inhalte der Qualifizierungsbausteine zu vermitteln, müssen genügend Ressourcen, die auf die Anforderungen der Zielgruppe ausgerichtet sind, zur Verfügung stehen: für Konzeption, konkrete Anleitung, Koordination zwischen und innerhalb der Werkstätten sowie Kommunikation mit Betrieben. Basis für eine erfolgreiche Vermittlung des Qualifizierungsbausteins sind:

- verantwortungsbewusste und gründliche Fähigkeits- und Motivationsfeststellung (z. B. durch ein Assessment Center)
- Vorbereitungs- und Orientierungsphase im Berufsfeld
- Vermittlung der Lerneinheiten mit Dokumentation der Lernfortschritte
- Vermittlung intensiver fachpraktischer Lerneinheiten als Integration in Arbeitsprozesse
- Leistungsfeststellung mit Arbeitsprobe

Alle Teilnehmer einer Qualifizierung sollten durch ein Zertifikat eine Anerkennung erhalten.

## Beispiel für eine Tätigkeitserfassung (Ausschnitt)

Tätigkeitsfeld		Schweinehaltung		
Baustein		Alltägliche Stallhygiene		
Dauer der Vermittlung		140 Stunden		
Lerneinheiten/ Lerninhalte	Erforderliche Fähigkeiten/ Grundkenntnisse	im Baustein erworbene Fähigkeiten/ Kenntnisse	Lernort/Anleiter	Bemerkungen
<b>Arbeitsicherheit und Arbeitsplatz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit im Stall</li> <li>• sicherer Umgang mit Geräten</li> <li>• ergonomisch richtig arbeiten</li> <li>• Verhalten bei Störungen des Ablaufs</li> </ul> <b>Werkzeug und Arbeitsplatz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sauberhalten, Vorbereiten für Arbeitsablauf</li> <li>• nach Arbeit Reinigung, Säubern der Arbeitswege</li> </ul> <b>Arbeitsvorbereitung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sichere Bedienung der Sperreinrichtungen</li> <li>• Tiere aussperren</li> </ul> <b>Ausmisten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nach Vorgabe systematisches gründliches Ausmisten</li> <li>• Verwendung von Hilfsmitteln</li> <li>• Stroh einfahren und verteilen</li> </ul>	<b>Kognitive Fähigkeiten</b> Grundlegendes Verhalten der Tiere, Erkennen und Verstehen von Vorgaben der Gruppenleitung  <b>Physische Fähigkeiten</b> Arbeit mit Geräten: Beherrschen der motorischen Abläufe  <b>Sozialverhalten</b> Anweisungen befolgen können (Vorgaben) Störungen im Arbeitsablauf an verantwortliche Person melden können	<b>Kognitive Fähigkeiten</b> Erkennen Verschmutzung  Einschätzen Sauberkeit während der Reinigung  Umgang mit Tieren  Störungen im Arbeitsablauf erkennen und benennen können  <b>Physische Fähigkeiten</b> Arbeit mit Geräten: Beherrschen der motorischen Abläufe  <b>Sozialverhalten</b> Anweisungen befolgen können (Vorgaben) Störungen im Arbeitsablauf an verantwortliche Person melden können	Hof, verantwortlicher Gruppenleiter	<b>Startbahn vermittelt:</b> Grundlagen Schweine: Art, Haltung, Futter, Stall  Lerneinheit Arbeitssicherheit ist Fortführung des Basis-Bausteins Arbeitssicherheit und Arbeitsplatz

**Beispiel aus dem Modellvorhaben:** In Fulda wurde eine Schule für Berufsvorbereitung mit dem Namen „Startbahn“ neu gegründet (siehe auch Infokasten Seite 46). Hier umfasst die Vorbereitungsphase zwei Stufen: eine für die berufliche Orientierung und eine für die erste Wissensvermittlung. Erste Lerneinheiten zu Grundkompetenzen, wie Pünktlichkeit, sauberes Arbeiten und Kommunikation, stehen bereits auf dem Lehrplan. Dazu kommt eine grundsätzliche Orientierung in Landwirtschaft und Gartenbau. Am Ende der 2. Phase findet eine Orientierung auf ein berufliches Feld, zum Beispiel Schweinehaltung, statt. Diese Vorbereitung wird durch die Startbahn und ihren Träger finanziert. Die 3. Phase mit den fachpraktischen Lerneinheiten erfolgt im Berufsbil-

dungsbereich der Werkstatt selbst. Der Partner vor Ort ist die Berufsschule, in der einige Lerneinheiten sowie einzelne Qualifizierungsbausteine vermittelt werden. Die Ressourcenplanung machen in der Praxis die eingestellten Fachkräfte für Partnerbetriebe und Qualifizierung. Diese Fachkräfte stehen als Mitarbeiter der Werkstätten für alle Belange der Beschäftigten und der Qualifikanten zur Verfügung. Am Antonius-Hof teilen sich diese Fachkräfte die verschiedenen Arbeitsbereiche, z. B. Gärtnerei, ergänzt um Aufgaben des Sozialen Dienstes in der jeweiligen Werkstatt. Die Erfahrungen zeigen, dass durch diese zusätzlichen Ressourcen positive Effekte für einen motivierten Lernprozess sowie den Abschluss der Lerneinheiten erzielt werden. →



Zum Qualifizierungsbaustein Schweinefütterung gehören auch Grundlagen „rund um das Schwein“: Zum Beispiel über den Umgang mit den Tieren.

### Wege der Leistungsfeststellung

*„Man muss auch sehen, dass eine entsprechende Leistung vorhanden ist und die sollte auch gut sichtbar für den Beschäftigten gewürdigt werden.“  
(Mitarbeiterin Sozialer Dienst einer Lebenshilfe-Werkstatt)*

Für abgeschlossene und geprüfte Qualifizierungsbausteine nach BAVBVO sind bereits geeignete Mustervorlagen bei den Landesverwaltungen abrufbar.

Die Leistungsfeststellung und Zertifizierung erfolgreich abgeschlossener Qualifizierungsbausteine liegt ausschließlich im Verantwortungsbereich der durchführenden Werkstatt. Gründe für die Leistungsfeststellung sind neben der formalen Anforderung im Rahmen der Anerkennung vor allem die Bestätigung der eigenen Leistung für die Lernenden sowie die Vergleichbarkeit der Kompetenzen als Indikatoren für einstellende Betriebe. Gerade für die Zielgrup-

pe sollte die Leistungsfeststellung vor allem auf die Vermittlung eines Erfolgserlebnisses ausgerichtet werden.

Zeichnet sich ein unmittelbarer Einsatz des Lernenden in einem Betrieb ab oder ist eine intensive Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben geplant, sollten die Betriebe in die Leistungsfeststellung aktiv miteinbezogen werden.

In der Qualifizierung auf dem Antonius-Hof sind folgende Elemente einer Leistungsfeststellung geplant:

- Abnahme einer Arbeitsprobe mit für den Arbeitsplatz typischen Aufgaben
- Prüfungsgespräch mit dem Absolventen für die Prüfung der im jeweiligen Qualifizierungsbaustein erworbenen Kompetenzen
- Förderberichte und Dokumentationen, die im Laufe der Qualifizierung durch die Gruppenleiter angefertigt wurden.

Im Qualifizierungskonzept auf dem Antonius-Hof ist neben dem jeweiligen Gruppenleiter und dem pädagogischen Fachpersonal ebenfalls ein Lehrer der betreffenden Berufsschule beteiligt. Zukünftig wird ein externer Landwirt bei der Leistungsfeststellung miteinbezogen.

Zentrales Element der Leistungsfeststellung ist die Arbeitsprobe. Das heißt, die Abläufe, die im jeweiligen Qualifizierungsbaustein beschrieben sind, werden vom Prüfling vorgeführt und vom Gruppenleiter oder von anderen Werkstattleitern anhand eines Kriterienkataloges bewertet. In die Bewertung fließt aber genauso die langfristige Beobachtung durch den begleitenden Anleiter über die gesamte Zeitdauer des Trainings mit ein. Hierfür wurden am Antonius-Hof spezielle Dokumentationsbögen entworfen, die einerseits eine differenzierte Dokumentation für jeden Arbeitsschritt ermöglichen und zugleich einfach und ohne großen Zeitaufwand zu handhaben sind.

Nach der Prüfung bekommen die Mitarbeiter mit Behinderung ein Zertifikat. Besteht der Prüfling mehrere Qualifizierungsbausteine, so werden diese in einem Gesamtzertifikat bescheinigt. Die Zertifikatsform wird, sofern der Qualifizierte den bzw. die Qualifizierungsbausteine in Anlehnung an die BAVBVO abgeschlossen hat, nach den dort vorhandenen Vorlagen erstellt. Es ist zu erwägen, ein zusätzliches internes Werkstatt-Zertifikat für alle Teilnehmer auszustellen. So bekommen auch die Teilnehmer, die nicht bestanden haben beziehungsweise kleinteiligere Qualifizierungsbausteine absolviert haben, eine Anerkennung über die Teilnahme. Dieses Vorgehen motiviert die Qualifizierten, wie die Erfahrungen deutlich zeigen.

### Resümee: Gut vorbereiten und Ausdauer mitbringen

Die Erfahrungen bei der Entwicklung und der Anerkennung von Qualifizierungsbausteinen am Antonius-Hof zeigen, dass neben dem unbedingt notwendigen Engagement der Werkstatt und der externen Betriebe auch mit der Anerkennungsbehörde früh-

zeitig Kontakt aufgenommen werden sollte. Basis für Qualifizierungsbausteine ist die strikte Orientierung am Bedarf der Partnerbetriebe, damit die Teilqualifizierung nicht um ihrer selbst willen durchgeführt wird. Es ist sinnvoll, von Anfang an auch an die

Form möglicher Beschäftigungsverhältnisse zu denken (zum Beispiel Außenarbeitsplätze oder Teilzeitbeschäftigung). Parallel dazu muss entschieden werden, ob die entwickelten Qualifizierungsbausteine formal nach geltender Rechtsgrundlage anerkannt werden sollen. Dabei gibt es für die Menschen mit Behinderung (als Antragsteller für eine individuelle Ausbildungsregelung) im Falle einer formalen Anerkennung derzeit nur den Weg über das Verfahren nach BAVBVO. Hier können die durch das Modellvorhaben entwickelten und vom LLH anerkannten Qualifizierungsbausteine eine Orientierung bieten und die Anerkennung in anderen Bundesländern vorantreiben. Nicht alle entwickelten Qualifizierungsbausteine lassen sich als Qualifizierungsbausteine in Anlehnung an die BAVBVO anerkennen, da im Kern für die jeweiligen Bausteine eine individuell auf die Kompetenzen der Lernenden zugeschnittene Vermittlung von Kompetenzen notwendig ist. Wir schlagen vor, auch kleinere Bausteine im Sinne beruflicher Bildung als interne Lerneinheiten zu etablieren. Diese unterstützen die Akzeptanz der Kompetenzen der Qualifizierten gegenüber Dritten, etwa Praktikumsbetrieben oder Partnerbetrieben, und ermöglichen den Teilnehmern an der Tätigkeitsqualifizierung ein Mindestmaß an Kompetenzerwerb für ihren beruflichen Alltag. Es bleibt das dringende Anliegen, im Austausch mit den Grünen Werkstätten zu überlegen, in welcher Form Qualifizierung für Menschen mit Behinderung entwickelt und realisiert werden kann. Diese muss transparent und individuell gestaltet sowie als werkstattübergreifender Standard entwickelt werden. Wichtig sind in dem Zusammenhang die Evaluation des Bildungsinstrumentes Qualifizierungsbaustein sowie die noch detaillierter zu definierenden Faktoren im Rahmen der Realisierung der Tätigkeitsqualifizierung. Die Nutzung des Werkzeuges Qualifizierungsbaustein für berufliche Bildung von Menschen mit Behinderung ist eine Option für einen zukunfts-

## Ziele und Anforderungen im Detail abklären

weisenden Weg, Arbeitsanforderungen und Kompetenzen der Beschäftigten so zu verknüpfen, dass langfristig die Akzeptanz seitens potenzieller Arbeitgeber sowie der Gesellschaft im Allgemeinen für eine berufliche Teilhabe gestärkt wird. Der Austausch der Werkstätten dient darüber hinaus ebenfalls zum Selbstverständnis der Werkstätten als Bildungsanbieter für Menschen mit Behinderung.

Ein umfassendes Qualifizierungskonzept beinhaltet auch die Überprüfung der avisierten passgenauen Qualifizierung und der von beiden Seiten erfolgreichen Implementierung im Betrieb. Hierzu muss das Qualifizierungskonzept neben inhaltlichen Bildungselementen zumindest eine aktive Übergangsbetreuung für Arbeitgeber und Beschäftigte, unabhängig von der Beschäftigungsform, beinhalten (siehe auch Kap. 7 „Arbeitsassistent“). Wünschenswert wäre in diesem Zusammenhang die Einführung eines Bildungs- und Arbeitsplatz-Monitorings durch die Werkstatt in Kooperation mit den Betrieben. Es gibt bereits

geeignete Konzepte und praktische Lösungen (siehe auch Infokasten „Empfehlenswerte Webseiten“). Um das Potenzial einer Qualifizierung auszuschöpfen, brauchen sowohl Betriebe als auch Mitarbeiter ergänzend eine intensive Begleitung in der Vorbereitung, beim Übergang auf den Arbeitsplatz und im Verlauf. Methoden, Unterstützungsinstrumentarien und Materialien, wie beispielsweise Berichtshefte, wurden zum Teil auch im Modellvorhaben entwickelt und sollen in der Folge auch anderen Einrichtungen angeboten werden. Zusätzlich sollten jedoch langfristig Qualitätskriterien verbindlich und vergleichbar fixiert werden und Wege für eine Nachqualifizierung der Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz sowie die Schulung der Verantwortlichen in den Betrieben angeboten werden.

Ein Qualifizierungskonzept kann auf verschiedenen Wegen entwickelt werden. Entscheidet sich die Werkstatt, Qualifizierungsbausteine im Berufsbildungsbereich einzuführen, so sollte überlegt werden, welche Qualifizierungsziele und Anforderungen die Betriebe der Region erwarten. Die Wege zur Erarbeitung eines Qualifizierungsbausteins sind vielfältig. Um einen geeigneten Ablauf für die Erarbeitung der Bausteine sowie ihre Implementierung zu finden, stehen die Erkenntnisse aus dem Modellvorhaben zur Verfügung sowie zahlreiche Quellen, die sich mit den Themen beschäftigen und Erfahrungen aufzeigen.

Empfehlenswert sind auch die Datenbanken beziehungsweise Webseiten der jeweiligen Kammern und Landesverwaltungen im Agrarbereich. Diese sind nach eingehender Recherche mittlerweile als gut sortiert zu bewerten. Darüber hinaus ist das Projekt-Team des FiBL kompetent, bei der Entwicklung und Implementierung von Qualifizierung im Grünen Bereich zu unterstützen. Ein Kontakt lohnt sich auch hier.

Monitoring erfolgreicher Qualifizierung und betrieblicher Umsetzung.

### Empfehlenswerte Webseiten



[www.gruene-werkstatt.de](http://www.gruene-werkstatt.de)

Ergebnisse der Tagung 2010 zu „Qualifizierung und Ausbildung in Grünen Werkstätten“

[www.good-practice.de](http://www.good-practice.de)

Good Practice Center des BiBB mit aktualisierten Einträgen und Hinweisen zur BAVBVO

[www.aktionbildung.de](http://www.aktionbildung.de)

Überblick über Konzepte zur beruflichen Qualifizierung und konkreten Unterweisungsmaterialien

[www.netzwerk-alma.de](http://www.netzwerk-alma.de)

Netzwerk „arbeitsfeld landwirtschaft mit allen“: Anlaufstelle und Informations- und Beratungsangebote für Landwirte, Eltern und Einrichtungen

## 7. Begleitung durch Arbeitsassistenz

Thomas Ritter

Beim Übergang von einer Ausbildung beziehungsweise Qualifizierung auf einen Arbeitsplatz müssen sich die Auszubildenden auf ihre neue Arbeits- und Lebenssituation einstellen. Diese Anpassung ist für Menschen mit Behinderung besonders bedeutend und eine Herausforderung. Um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten, gibt es mittlerweile viele hilfreiche Werkzeuge.

### Was ist und was bringt Arbeitsassistenz?

Die Befugnisse eines Arbeitsassistenten müssen immer klar definiert sein.

Nach der Qualifizierung stellt sich für die Menschen mit Behinderung, aber auch für die einstellenden Betriebe die Frage, wie der Übergang in den Arbeitsalltag realisiert werden kann. Die Erfahrungen im Modellvorhaben und in anderen deutschlandweit durchgeführten Projekten mit Arbeitsassistenz beziehungsweise Jobcoaching zeigen, dass eine Begleitung des Übergangs in den Arbeitsalltag sowohl für den beschäftigenden Betrieb als auch für den Mitarbeiter mit Behinderung selbst langfristige Vorteile

bietet. Dies ist dabei unabhängig von der Beschäftigungsform (also: Außenarbeitsplatz oder „echtes“ sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis). Die Begriffe Jobcoaching und Arbeitsassistenz werden vielfach analog für die Beschreibung ein und desselben Prozesses verwendet und sind nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar. Im Folgenden werden wir von Arbeitsassistenz sprechen, da diese Begrifflichkeit das Spektrum der Tätigkeiten besser darstellt.



In der Zweigwerkstatt Ebeleben der Mühlhäuser Werkstätten hat Frank Scherer (rechts) die Funktion eines Arbeitsassistenten und ist unter anderem für Hartmut Hanl (links) Ansprechpartner.



Mit Unterstützung und Begleitung des Arbeitsassistenten können auch Tätigkeiten, die aus Sicht des Arbeitsschutzes anspruchsvoll sind, ohne weiteres angegangen werden.

Wenn eine Werkstatt die Stelle eines Arbeitsassistenten einrichtet, ist zu klären, welche Befugnisse er hat und wo er organisatorisch verankert ist. Bestandteile seiner Arbeit sind sowohl Aufgaben des Sozialen Dienstes als auch Integrationsmaßnahmen direkt am Arbeitsplatz der Mitarbeiter mit Behinderung. Die formalen Befugnisse eines Arbeitsassistenten als „Mittler“ zwischen Werkstatt und allgemeinem Arbeitsmarkt müssen daher eindeutig und gemeinsam mit den Betrieben festgelegt werden. Die Bandbreite der Aufgaben umfasst alle unterstützenden Maßnahmen für den Mitarbeiter mit Behinderung: Von der beruflichen Bildung und Begleitung hin zu einem Arbeitsplatz bis zur direkten Unterstützung bei der Durchführung einzelner Tätigkeiten beziehungsweise Tätigkeitsfelder. Parallel dazu wird eine konkrete Unterstützung für den Betrieb angeboten.

### Typisches Tätigkeitsprofil eines Arbeitsassistenten

- Gespräche mit dem Sozialen Dienst der Werkstatt zur Auswahl möglicher Mitarbeiter
- Akquisition von Praktikumsplätzen
- Erfassung der Tätigkeiten und des Arbeitsumfeldes
- Erstellung eines Anforderungsprofils des Betriebes
- Erstellung einer Gefährdungsanalyse auf Grundlage der berufsgenossenschaftlichen Richtlinien
- Durchführung eines Assessment Centers mit theoretischen und praktischen Übungen zur Erfassung der Kompetenzen
- Vermittlung auf Praktikumsplätze in die Betriebe
- Einbeziehung externer Ansprechpartner (Berufsschule, Volkshochschule, Bildungsträger) zu möglichen Ausbildungen (Werker Ausbildung)
- regelmäßige Arbeitsplatzbesuche mit gemeinsamen Gesprächen
- Dokumentation der Entwicklung entsprechend den Erfordernissen der Werkstatt

- Nutzung vorhandener und Ausarbeitung neuer Qualifizierungsbausteine
- Beratung der Mitarbeiter in den Betrieben zu den Besonderheiten der Beschäftigten (individuell auf die Behinderung abgestimmt, Notfallverhalten, Informationsfluss usw.)

Dazu kommt unter Umständen ebenfalls die Klärung von Fragen der gesundheitlichen Eignung der Beschäftigten für die Arbeitsplätze (Untersuchungen durch Betriebsärztin, Schutzimpfungen usw.).

Im Modellvorhaben wurde das Konzept des Arbeitsassistenten in zwei Grünen Werkstätten erprobt und als Teil der aktiven Unterstützung seitens der jeweiligen Werkstatt etabliert. Am Beispiel der Werkstatt Ebeleben (Zweigwerkstatt der Mühlhäuser Werkstätten in Thüringen) werden in den folgenden Abschnitten das Konzept und die Erfahrungen bei der Umsetzung beschrieben. →

Arbeitsassistenten hat verschiedene Tätigkeitsprofile und ist individuell angepasst an Werkstatt und Mitarbeiter.

### Was ist Coaching?

*Coaching bedeutet im Kern zunächst die aktive Begleitung und die Vermittlung entsprechender Kompetenzen bei konkreten Aufgaben beziehungsweise Tätigkeiten. Wichtig ist auch die Dokumentation der Entwicklung für die Einschätzung von Kompetenzen über einen längeren Zeitraum. Nur so kann erkannt werden, wo aktives Handeln seitens des Betriebes oder der Betreuung notwendig wird und welche Maßnahmen zur Lösung nötig sind (z. B. durch Nachqualifizierung oder durch das Training einzelner Arbeitsschritte im Rahmen eines Qualifizierungsbausteins). Diese assistierende Funktion geht über ein formales Coaching hinaus, dessen Abgrenzung auf der Ebene konkreter Arbeitshilfen zu sehen ist.*



## Praxisbeispiel aus der Modelleinrichtung Ebeleben

Die Zweigwerkstatt Ebeleben der Mühlhäuser Werkstätten (siehe Porträt in Kap. 2 „Vernetzung“) beabsichtigte mit der Einrichtung eines Angebotes für Arbeitsassistenten den Übergang auf den Arbeitsplatz, die Begleitung der Mitarbeiter im Praktikum und die aktive Begleitung der Betriebe zu fördern. Dabei wurden folgende Ziele festgelegt:

1. die Einrichtung betrieblicher Praktikumsplätze und
2. die anschließende Begleitung von Mitarbeitern mit Behinderung, die auf Praktikums- und ausgelagerten Werkstattarbeitsplätzen arbeiten sowie deren Übergänge in eine sozialversicherungspflichtige Anstellung in landwirtschaftlichen, verarbeitenden oder gastronomischen Betrieben.

Organisatorisch ist der Arbeitsassistent nur der Werkstattleitung unterstellt. Er arbeitet bei der „Ansprache“ interessierter Menschen mit Behinderung jedoch eng mit dem Sozialen Dienst der Werkstatt zusammen. Diese Form der Arbeitsbegleitung stellt eine Reihe von Anforderungen. Neben gewissen Branchenkenntnissen, zum Beispiel über Abläufe in der Landwirtschaft oder in handwerklichen Betrieben, ist auch das Selbstverständnis des Assistenten als Vermittler für alle beteiligten Akteure essentiell. Als Bindeglied zwischen Arbeitgeber und Menschen mit Behinderung benötigt er umfassende pädagogische Kenntnisse und methodische Erfahrung bei der Arbeit. Er muss sich in die Denk- und Sichtweisen der jeweiligen Akteure hineinversetzen können und dabei kontakt- und kommunikationsfreudig sein. Außerdem sollte er zwischen den beiden Seiten moderieren und sich Konflikten stellen können.

### Dabei sein, vermitteln und zupacken

„Jobcoach ist eben nicht nur dabei sein und ‚Guten Tag‘ sagen, sondern vor Ort zu sein, wenn eine Frage

auftaucht, und diese beantworten helfen.“  
(Landwirt auf einer Fachtagung)

Die bisher im Rahmen der Arbeitsassistenten betreuten Außenarbeitsplätze sind insgesamt positiv bewertet worden: Sowohl hinsichtlich der Tätigkeit der Werkstattbeschäftigten als auch hinsichtlich des Engagements der Betriebe, auf denen Außenarbeitsplätze eingerichtet wurden. Als problematische Punkte wurden insbesondere die sehr unterschiedlichen Arbeitsmodelle, geteilte Schichten etc. sowie in einigen Fällen die räumlichen Entfernungen genannt.

Seit Projektstart wurde bereits erfolgreich ein erster Mitarbeiter mit Behinderung in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis vermittelt. Im Wesentlichen durch die eigenen Fähigkeiten beeinflusst, unterstützt die Arbeitsassistenten diese Entwicklung durch gezielte Hilfe bei Fragen und Problemen. So wird der Mitarbeiter mit Behinderung in seinem Arbeitsumfeld sicherer, was ein wichtiger Effekt der Arbeitsassistenten ist.

Während der Schwerpunkt der Arbeit des Assistenten vor allem in der Kommunikation und Abstimmung zwischen den Menschen mit Behinderung und den Arbeitgebern liegt, werden fachliche, auf den Arbeitsschritt selbst bezogene Fragen durch den Arbeitgeber mit dem Mitarbeiter besprochen. Der Arbeitsassistent ist nach den Erfahrungen im laufenden Projekt stärker als Moderator aufgetreten als ursprünglich geplant.

### Sicherheit für beide Seiten

Bei der Einführung des Arbeitsassistenten in Ebeleben wurden umfangreiche Erfahrungen gesammelt. Hieraus ergaben sich klare Anforderungen sowohl an die Betriebe als auch an die Werkstatt. Bei der Einstellung von Menschen mit Behinderung beziehungs-

Der Arbeitsassistent moderiert bei konkreten Fragen zwischen Betrieb und Mitarbeiter mit Behinderung.

### Schritte auf dem Weg zum Arbeitsplatz

Weg in den Arbeitsmarkt	Zeitdauer der Schritte	Akteure und Inhalte
Assessment Center	zirka 2 bis 4 Wochen	Feststellung von Motivation und Kompetenzen der Mitarbeiter mit Behinderung (in Zusammenarbeit mit dem Sozialen Dienst)
Vorbereitungsgruppe	zeitlich unbegrenzt	Vermittlung von Kompetenzen intern
Praktikum	4 bis 8 Wochen	Arbeitsassistent / Betrieb
Außenarbeitsplatz	2 Jahre, ggf. auch länger bis zur Unbefristung	Betrieb / Arbeitsassistent
Allgemeiner Arbeitsmarkt		begrenzt Arbeitsassistent, dann Integrations-Fachdienst

Für die praktische Umsetzung ist der oben beschriebene konzeptionelle Aufbau Grundlage für die Arbeit des Arbeitsassistenten in den Mühlhäuser Werkstätten (Zweigstelle Ebeleben).



Allrounder, denen die Arbeit mit Maschinen genauso liegt wie körperliche Arbeit, sind auf landwirtschaftlichen Betrieben sehr willkommen.

weise Einrichtung eines Außenarbeitsplatzes kann die Arbeitsassistenten allen Beteiligten Sicherheit für das eigene Engagement vermitteln und ist damit ein wichtiger psychologischer Faktor – ein wichtiges Argument bei Erstgesprächen mit interessierten Betrieben. Zugleich melden die Assistenten wichtige Fragen und Probleme an die Werkstätten zurück, von formal-rechtlichen Fragen bis hin zur pädagogischen Betreuung des Mitarbeiters mit Behinderung. Entscheidend für einen reibungslosen Übergang zum Arbeitsplatz sind auch die vorbereitenden Maßnahmen für die fähigkeitsbezogene Orientierung der Menschen mit Behinderung auf einen Arbeitsplatz beziehungsweise für ein Tätigkeitsfeld. Neben den bewährten Verfahren zur Bewertung der einzelnen individuellen Fähigkeiten (kognitiv, motorisch), zum Beispiel durch das Testverfahren „hamet2“, stellt ein Assessment Center (AC) einen genauen Überblick über den Bildungs- und Fertigungsstand des einzelnen zukünftigen Mitarbeiters her. Die Erfahrungen mit AC innerhalb der Werkstattförderung des Einzelnen zeigen, dass dieses Instrument langfristig für die Erstellung eines bestmöglich auf die individuellen Fähigkeiten abgestimmten Kompetenzprofils geeignet ist.

In den Mühlhäuser Werkstätten wurde im laufenden Projekt die Einführung eines Assessment Centers beschlossen. Begleitet wird das Verfahren durch erfahrene Coaches, welche die verantwortlichen Akteure der Werkstätten, so auch die Arbeitsassistenten selbst, schulen, um das AC erfolgreich zu nutzen. Für die Einführung von AC können umfangreiche Erfahrungen anderer Werkstätten sowie zahlreiche methodische Publikationen genutzt werden. Die Faktoren bei der Einführung von einem Assessment Center sind vor allem von der Werkstatt selbst, ihrer Organisation und ihren internen Strukturen abhängig. Wichtig sind darüber hinaus auch die Vernetzung und Orientiertheit in der Region und zu Partnerbetrieben. Das Assessment Center ist jedoch trotz des scheinbar größeren Aufwandes bei der Bewertung der Fähigkeiten und Neigungen der Menschen mit Behinderung ein effizientes Mittel zur Vorbereitung

eines individuellen Bildungs- und Kompetenzprofils für jeden Werkstattangehörigen. Mit einem Assessment Center und der Arbeitsassistenten kann die Teilhabe am Arbeitsleben konkret realisiert werden. Besonderheit im oben beschriebenen Projekt ist der Standort in Thüringen, dessen Historie und die Sozialisierung der Akteure noch durch die Entwicklungen in der ehemaligen DDR beeinflusst sind. Hier spielen im Wesentlichen noch psychologische Faktoren, zum Beispiel ein anders entwickelter Solidaritätsbegriff und die Wahrnehmung der eigenen beruflichen Fähigkeiten im Team, eine Rolle.

Die Bereitschaft für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Betrieb kann wesentlich durch den Arbeitsassistenten beeinflusst werden. Dieser stößt, wie die Erfahrungen deutlich zeigen, auf vorhandene Denk- und Meinungsmuster sowie persönlich-subjektive Erfahrungen. Das bedeutet für den Arbeitsassistenten ein hohes Maß an psycholo- →  
(weiter auf Seite 57)

Mit Assessment Centern können Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale schnell und klar ermittelt werden.

### Beispiel für Bausteine eines Assessment Centers (AC)



- *strukturierte Interviews (häufig zu Beginn)*
- *„Gabeltest“ – gemeinsames Essen in einem Restaurant*
- *Gruppenaufgaben, die meist anschließend als ein Gruppenergebnis zu präsentieren sind.*
- *Grundlagen-Tests (z. B. Mathematik, Deutsch, Allgemeinbildung, Kreativität)*
- *Rollenspiele (Mitarbeiter-, Kollegen-, Kundenebene)*
- *Präsentationsaufgaben, einzeln oder in Kleingruppen*
- *Standardisierte Testverfahren (z. B. hamet2, d2, Lerntypen-Test); keine IQ-Tests!*
- *Abschlussgespräch mit Auswertung der Kompetenz- und Förderpotenziale*

Quelle: Stiftung Eben-Ezer Lemgo; Bruno Rischmüller-Affeldt, Gerald Martin

## Praxiserfahrungen der Arbeitsassistenz in den Mülhäuser Werkstätten (Zweigstelle Ebeleben)

Wie an jedem Arbeitsplatz ist es wichtig, dass man einander zugewandt ist und wohlwollend miteinander umgeht.

Positiv wahrgenommen wird ...	Hemmnisse sind ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit in den Betrieben zur Arbeit mit Mitarbeitern mit Behinderung</li> <li>• Gegenseitiger Nutzen</li> <li>• Soziales Engagement von Kollegen in den Betrieben, mit dem Willen, etwas für Menschen aus der Werkstatt zu tun</li> <li>• Erfahrungen im Umgang mit jungen Menschen (Lehrlingsausbildung)</li> <li>• Fester Ansprechpartner (Arbeitsassistent) in der Werkstatt bei auftretenden Fragen und Problemen</li> <li>• Zusammenarbeit des Arbeitsassistenten mit dem Sozialen Dienst der Werkstatt und dem Integrationsfachdienst</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit / Vorträge vor Kollegen in der Werkstatt zur Erhöhung der Akzeptanz</li> <li>• Einladung von Vertretern der Betriebe und der Kostenträger in die Werkstatt zur Durchführung von Informationsveranstaltungen</li> <li>• Flyer / Informationsblätter mit wichtigen Informationen für Angehörige / Betreuer und Betriebe</li> <li>• Positive Einstellung der Mitarbeiter mit Behinderung zu den grundlegenden Arbeitstugenden (Pünktlichkeit, Ehrlichkeit, Motivation)</li> <li>• Offener Umgang und Informationsbereitschaft des Arbeitsassistenten mit den Betrieben, Angehörigen/Betreuern und den Mitarbeitern mit Behinderung selbst</li> </ul>	<p><i>Bei Mitarbeitern mit Behinderung / Eltern / Betreuern</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn kein landwirtschaftlicher Hintergrund (Elternhaus, Verwandte) vorhanden ist, finden sie nur langsam einen positiven Bezug zu den erforderlichen Arbeiten in der Tier- und Pflanzenproduktion.</li> <li>• Unvollständige oder fehlende Informationen führen zu Unsicherheiten und Ängsten, dass die Mitarbeiter mit Behinderung Nachteile durch ihre Arbeit in den Betrieben erfahren oder ihnen Ansprüche / Leistungen verloren gehen.</li> </ul> <p><i>Bei Betrieben</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzlicher Zeit- und Personalaufwand zur Einarbeitung und Anleitung der Beschäftigten</li> <li>• Fehlende Informationen zu Behinderungsformen und Erkrankungen führen zu Unsicherheiten im Umgang mit den Beschäftigten.</li> <li>• Teilweise große räumliche Entfernungen zwischen Betrieben und dem Wohnort der Beschäftigten führen mitunter zu Verspätungen bzw. Unpünktlichkeit.</li> <li>• Gelegentlich sind nur saisonale Arbeiten im landwirtschaftlichen Bereich möglich.</li> </ul> <p><i>In der Werkstatt für behinderte Menschen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Befürchtungen der Kollegen in den Produktionsbereichen, dass die „stärksten“ Beschäftigten (Leistungsträger) nicht mehr zur Verfügung stehen.</li> </ul>

Bei der Etablierung eines Arbeitsassistenten können unterschiedliche Faktoren wirken. Alle Faktoren müssen vom Arbeitsassistenten erkannt und beachtet werden. Dies setzt eine genaue Analyse des Betriebes und seiner Beschäftigten sowie des Mitarbeiters mit Behinderung voraus. Parallel dazu ist Problemlösungskompetenz eine unbedingt notwendige Fähigkeit des Arbeitsassistenten.

## Anforderungen an die Arbeitsassistenz

Anforderung an die Betriebe	Anforderung an die Werkstätten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback an den Mitarbeiter mit Behinderung und den Arbeitsassistenten in geeigneter Form</li> <li>• Fester Ansprechpartner im Betrieb</li> <li>• Stärkere Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter mit Behinderung, z. B. kognitive und motorische Stärken</li> <li>• Stärkere Integration der Mitarbeiter mit Behinderung in die Abläufe im Betrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Vorbereitung nach den betrieblichen Abläufen orientieren, z.B. Training bestimmter Arbeitsabläufe</li> <li>• Kontinuierliche Rückmeldung der Entwicklung gewährleisten</li> <li>• Vermeidung von „Praktikums-Tourismus“</li> <li>• Informationsaustausch mit den Betrieben</li> <li>• Fester Ansprechpartner in der Werkstatt für Betriebe benennen, besonders Sozialer Dienst</li> </ul>

Arbeitsassistenz verbindet Werkstatt und Betriebe miteinander. Rückmeldungen über Fragen und Probleme sind daher für den Erfolg wichtig.

gischer Erfahrungheit und situativem Denken, um bestmögliche soziale Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter mit Behinderung zu schaffen.

Sowohl für die interessierten Betriebe als auch für die Werkstätten müssen ebenfalls im Verfahren der Arbeitsassistenz Anforderungen definiert werden. Diese sind einerseits zum Teil allgemein auf den Berufsbildungsbereich bezogen, andererseits beinhalten sie konkrete Aufgaben.

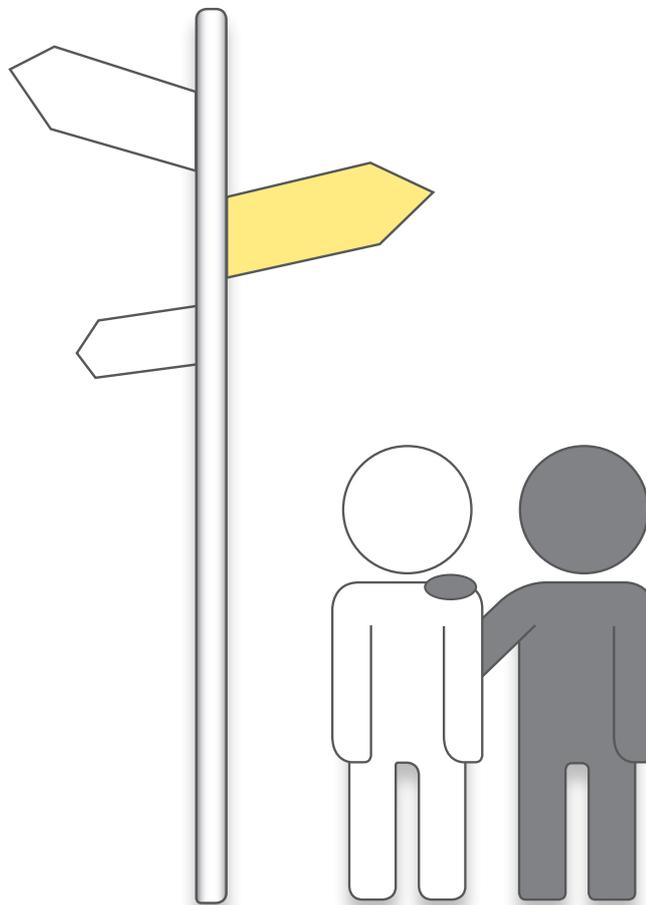
## Resümee: Gut vorbereiten und immer ein offenes Ohr haben

Die Werkstatt initiiert die Tätigkeit des Arbeitsassistenten und die Betriebe wirken aktiv bei der Implementierung und in der Realisierungsphase mit. Das ist die Basis einer erfolgreichen Arbeitsassistenz. Organisatorisch muss die Arbeitsassistenz in der Werkstatt verankert sein. Dass die Ziele eindeutig definiert und allen Beteiligten klar sein müssen, sollte selbstverständlich sein.

Unabhängig von der Form der Beschäftigung (zum Beispiel Außenarbeitsplatz, sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis) ist die Kernaufgabe des Arbeitsassistenten, den Übergang in den Arbeitsalltag für den Mitarbeiter und für den Betrieb zu erleichtern. Das Konzept muss daher individuell auf den jeweiligen Betrieb zugeschnitten werden, um den Menschen mit Behinderung optimal in die Arbeits- und Kommunikationsabläufe auf seinem Arbeitsplatz zu integrieren. Es gibt nicht EIN Modell für eine erfolgreiche Arbeitsassistenz, aber bewährte und effiziente Methoden, die durch den Arbeitsassistenten ausgewählt und eingesetzt werden. Hier hilft auch, sich mit anderen Arbeitsassistenten direkt auszutauschen.

Die Erfahrungen zeigen, dass die Betriebe unterschiedliche Auffassungen von der Arbeit des Arbeitsassistenten haben. Diese Erwartungen müssen daher frühzeitig mit den Betrieben abgestimmt werden. Das Zusammenspiel zwischen Arbeitsassistenten, Sozialem Dienst der Werkstatt und Integrationsfachdienst einerseits und den Betrieben andererseits ist entscheidend für erfolgreiche Arbeit. Die beiden Punkte „Frühe Kontaktaufnahme mit dem Betrieb“ und „Gezielte Vorbereitung des Mitarbeiters mit Behinderung“ sind wesentlich für dauerhafte externe Arbeitsplätze. Fragen der Organisation und Ressourcenplanung sind, wie bei der Durchführung von Qualifizierungsbausteinen, primäre Aufgaben der Werkstatt.

Anforderungen müssen auch an einstellende Betriebe gestellt werden. Wenn der Betrieb ein starkes Interesse und positive Motivation für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung zeigt, können organisatorische und kommunikative Fragen leichter gelöst werden. Für die Betriebe ist jedoch ebenso wichtig, ein Mindestmaß an Kompetenz bezüglich der Menschen mit Behinderung selbst aufzubauen.



### Tipps aus erster Hand



- Sorgfältige Einschätzung der Kompetenzen durch ein entsprechendes Assessment in der Werkstatt für behinderte Menschen
- Umfassende Informationen an Mitarbeiter mit Behinderung, Eltern, Betreuer und Betriebe durch Flyer, Broschüren und Veranstaltungen
- Ständige und persönliche Kontakte des Arbeitsassistenten zu allen Beteiligten
- Feste Termine für die Arbeitsplatzbesuche, um den Mitarbeitern mit Behinderung und den Betrieben auch hier die Sicherheit für eine gute Begleitung (Assistenz) zu geben.
- Bei großen räumlichen Entfernungen zwischen Wohn- und Arbeitsort sind vorrangig die Möglichkeiten zum Erwerb einer Fahrerlaubnis zu prüfen. Sollte dies aufgrund der kognitiven Möglichkeiten des Mitarbeiters mit Behinderung nicht möglich sein, sind die Wohnangebote vor Ort zu prüfen. Es sollte jedoch nicht die soziale Verankerung des Mitarbeiters mit Behinderung gefährdet werden. Bei einem betriebseigenen Wohnangebot sollten die dortigen sozialen, meist familiären Verhältnisse berücksichtigt und nicht strapaziert werden.
- Mehrmonatiges Praktikum der Beschäftigten im landwirtschaftlichen Bereich einer Werkstatt zur Vorbereitung auf den Außenarbeitsplatz

*(Frank Scherer, Arbeitsassistent,  
Mühlhäuser Werkstätten)*

## 8. Faire und individuelle Vermarktung

### Axel Wirz

Viele Wege führen zum Ziel. Jeder Modellbetrieb hat seinen ganz eigenen Weg gefunden, Waren und Dienstleistungen an den Mann und die Frau zu bringen. Auch wenn die Beispiele nicht eins zu eins übertragbar sind, können sie doch die Kreativität beflügeln und Mut machen zur eigenen Lösung.

Ein wesentlicher Aspekt, um regionale Netzwerke aufzubauen, ist die Art und Weise der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkpartnern. Nur wenn alle Beteiligten sich als Partner auf Augenhöhe verstehen und jeder einen Nutzen vom Netzwerk hat, kann es einen sinnvollen Beitrag für die Entwicklung ländlicher Räume leisten. Auch für die Werkstätten macht eine Verankerung in der Region nur Sinn, wenn sie neben der sozialen und pädagogischen Aufgabe die betriebswirtschaftliche Seite des Vernetzungsaspektes im Auge behalten.

Geschäftsidee des Hofes Blasweiler ist die Kombination der Unternehmenszweige ökologische Landwirtschaft und Garten- und Landschaftspflege.

Wirtschaftliche Vorurteile gegenüber den Werkstätten sind immer noch weit verbreitet. Sie können aus dem Weg geräumt werden, wenn regionale Partner in ein Vermarktungskonzept eingebunden werden. Gut durchdachte Vermarktungskonzepte für Netzwerke führen immer zu einer Win-win-Situation bei allen Beteiligten.

Es gibt eine große Bandbreite von unterschiedlichen Vermarktungsaspekten und -formen, die alle zum Erfolg führen können. Man sollte aber darauf achten, dass stets eine der folgenden Alternativen gewählt wird:

- Die Werkstatt entwickelt alleine ein Vermarktungskonzept und/oder eine konkrete Dienstleistung für die Region, die in keiner Konkurrenzsituation steht.
- Sie entwickelt ein Verbundkonzept, aus dem alle Beteiligten einen gegenseitigen Nutzen ziehen.

### Gut geplant ist halb gewonnen

Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Vermarktungskonzept ist der betriebswirtschaftliche Nutzen des Vorhabens. Nur nach gründlicher Prüfung aller internen und externen Voraussetzungen sollte ein Vermarktungskonzept realisiert werden. Dazu zählen beispielsweise die Prüfung des Marktpotenzials, des regionalen Umfelds und ob das richtige Personal vorhanden ist. Ebenso wichtig sind die Kalkulation der Investitionskosten, ein durchdachtes Marketingkonzept und ein realistischer Business-Plan. In den ausgewählten Modellbetrieben sind ganz unterschiedliche Vermarktungskonzepte realisiert und ganz neue Ansätze für mögliche Vermarktungen entwickelt worden. Sie können eine Hilfestellung für anstehende Vermarktungsaktivitäten anderer Betriebe

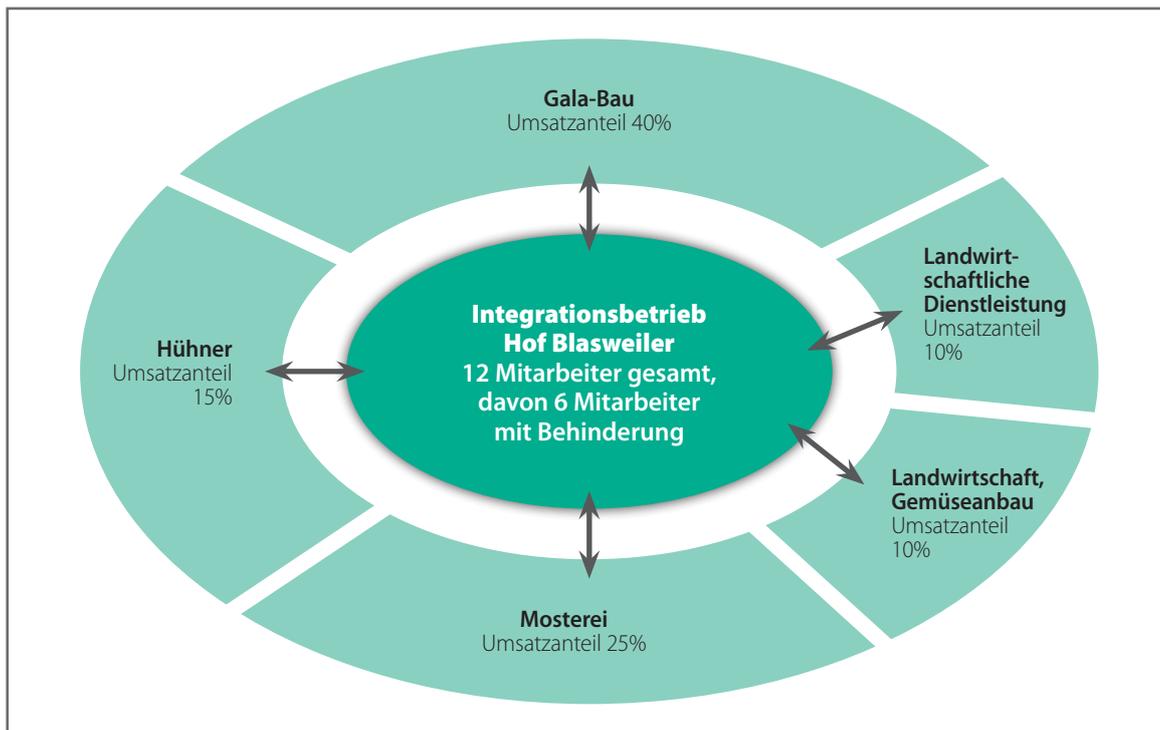


Mitarbeiter mit Behinderung sammeln auf dem Hof Blasweiler jeden Tag Eier, sortieren und stempeln sie.

oder Werkstätten sein. Einige methodische Vorgehensweisen, mit denen Konzepte zur Vermarktung erstellt werden können, sind auch übertragbar. Im Folgenden werden einige Beispiele aus den Modellvorhaben erläutert.

### Maßgeschneidert: Gesamtkonzept Blasweiler

Die Neugründung des grünen Integrationsunternehmens Blasweiler eignete sich ideal zur Erarbeitung eines ganzheitlichen Vermarktungsansatzes. Da die Aktion Mensch und das Integrationsamt die Neugründung unterstützen wollten, musste ein kompletter Geschäftsplan über sechs Jahre Laufzeit erstellt werden. Er beschreibt die verschiedenen Vermarktungsideen sowie die daraus resultierenden Investitionskosten ausführlich. Mögliche Absatzwege und -mengen ergaben voraussichtliche Einnahmen, die den Betriebskosten (z. B. Strom, Wasser, Versicherungen, Personalkosten, Abschreibungen auf Anla-



Das Konzept vom Integrationsunternehmen Blasweiler basiert auf der Kombination verschiedener Betriebszweige.

gen etc.) gegenüberstehen. Dabei soll die Geschäftsentwicklung nach dem fünften Geschäftsjahr und nach Auslaufen der Zuschüsse ein positives betriebswirtschaftliches Ergebnis aufzeigen.

Geschäftsidee des Hofes Blasweiler ist die Kombination der Unternehmenszweige ökologische Landwirtschaft und Garten- und Landschaftspflege. Gerade die Garten- und Landschaftspflege ist ein idealer Einkommenszweig für ein Integrationsunternehmen, da hier oft klare und einfache Arbeitsabläufe, wie Rasenmähen, Laubkehren oder allgemeine Gartenpflege, gefordert sind. Die Investitionskosten für den Aufbau eines solchen Unternehmenszweiges sind überschaubar, schnell zu verwirklichen und belasten die betriebswirtschaftliche Bilanz nicht allzu sehr. Der zweite Bereich, der aufgebaut werden sollte, war der landwirtschaftliche Unternehmenszweig. Zwar waren ein altes Hofgebäude sowie vier Hektar Land vorhanden. Allerdings musste das Gebäude komplett erneuert werden, um den Bedürfnissen der Geschäftsidee angepasst zu werden. Der landwirtschaftliche Bereich sollte aus einer Biomosterei, der Biohühnerhaltung, einer kleinen Biogemüseproduktion sowie landwirtschaftlichen Dienstleistungen für umliegende Bauernhöfe bestehen.

### Vielseitig aufgestellt

Der Betriebszweig der Mosterei bot sich an, da im Landkreis Ahrweiler sowie in den angrenzenden Kreisen sehr viele Streuobstwiesen vorhanden sind. Zum zweiten gab es keine zweite ökologische Mosterei. Gleichzeitig bekam die Lebenshilfe Ahrweiler aus einem Nachbarort von Blasweiler das Angebot, den Kundenstamm einer Kleinmosterei, die aus Altersgründen aufgeben wollte, zu übernehmen.

Durch dieses Angebot ergaben sich für den Mostereibereich verlässliche Absatzzahlen und eine Kalkulationsgröße, um den Geschäftsplan zu erstellen. Das Konzept sieht vor, als Lohnmosterei zu arbeiten sowie einen wachsenden Anteil von Saft aus Obst der Streuobstwiesen im Hofladen selbst zu verkaufen. Die Streuobstwiesen werden vom Garten- und Landschaftsbau-Team (Ga-La-Team) gepflegt. Weitere Verarbeitungsprodukte für den Verkauf sind Marmelade und Dörrobst.

Aufgrund der Höhenlage (Grünlandgebiet) und der geringen landwirtschaftlichen Fläche wurde außerdem der Betriebszweig Hühnerhaltung entwickelt. Die Marktanalyse ergab, dass die Bedingungen für diesen Bereich ideal waren. Gleichzeitig sollte mit der Hühnerhaltung auch ein Angebot für die Dorfgemeinschaft geschaffen werden, Eier zu kaufen. Denn in Blasweiler gibt es weder einen Lebensmittel Laden noch andere landwirtschaftliche Direktvermarkter. Ein dritter, kleiner Betriebszweig ist eine Gemüseproduktion mit Kräutern und robusten Gemüsesorten, die auf dem angrenzenden Hofgelände erfolgt. Sie dient hauptsächlich zur Selbstversorgung des Hofes. Der Rest wird den Dorfbewohnern zum Kauf angeboten.

Als weiterer zusätzlicher Bereich im landwirtschaftlichen Unternehmenszweig sind landwirtschaftliche Dienstleistungen, wie einfache Stallarbeiten, die auch von Menschen mit Behinderung durchgeführt werden können, geplant.

Alle Geschäftsfelder wurden ausführlich in einem Geschäftsplan aufgeführt und mit Marktdaten und Absatzprognosen sowie einem Umsetzungszeitplan versehen. Ein Gutachter prüfte den Geschäftsplan gründlich, ob er plausibel, rea- →

Der Geschäftsplan wurde vor der Umsetzung gründlich geprüft, ob er realisierbar ist.





**Streubstapfel gab es in der Ernte 2010 reichlich, nur die Vermastungsanlage konnte noch nicht in Betrieb genommen werden.**

lisierbar und wirtschaftlich ist. Nach einem positiven Ergebnis bewilligten die Aktion Mensch und das Integrationsamt ihre Zuschüsse. Die Umsetzung des Zeitplanes zur Gründung des Integrationsunternehmens Hof Blasweiler konnte beginnen.

Erst in der Realisierungsphase zeigt sich ganz praktisch, ob die Geschäftsidee umsetzbar ist. Das Integrationsunternehmen Hof Blasweiler startete im Frühjahr 2010 mit seiner Geschäftstätigkeit. Der Galabau-Bereich und die Hühnerhaltung mit der Eiervermarktung konnten sofort loslegen und die geplanten Umsatzziele auch erreichen.

Schwierigkeiten gab es jedoch beim Umbau des Hofgebäudes. Die baulichen Maßnahmen verzögerten sich um zirka neun Monate. Deshalb konnte die Mosterei in der Saison 2010 während der Erntezeit der Äpfel im September bis November noch gar nicht in Betrieb genommen werden. Die Konsequenz: Im ersten Wirtschaftsjahr verzeichnete die Mosterei keine Einnahmen und brachte damit den ursprünglichen Geschäftsplan durcheinander.

Die konkrete Umsetzungsphase zeigt – gerade im landwirtschaftlichen Bereich – welche Schwierigkeiten im Detail stecken. Besonders in der Landwirtschaft muss man viele Vermarktungserfolge in direkter Abhängigkeit mit der Erntesaison betrachten. Schon Verzögerungen von wenigen Wochen, wie beim Umbau, können einen Geschäftsplan über den Haufen werfen und ein Projekt vor das finanzielle Aus bringen. Nur ein gutes Finanzpolster hilft dann über die Runden.

## Reißender Absatz von Bioeiern

Im Rahmen des Gesamtkonzeptes „Integrationsunternehmen Blasweiler“ entstand auch der Betriebszweig Biohühnerhaltung. Als erstes fand eine Marktfeldanalyse im Landkreis Ahrweiler und den angrenzenden Kreisen statt. Die Analyse sollte zeigen, welche Biobetriebe als Mitbewerber auftreten und welche Bioläden mögliche Abnehmer sind. Das Ergebnis: Im Umfeld von Blasweiler gab es weder einen Biobetrieb noch einen konventionellen Betrieb mit Hühnerhaltung. Damit waren die Chancen für eine regionale Vermarktung von Bioeiern sehr gut. Der Absatz über vier Bioläden sowie verschiedene Direktabnehmer (Hotel, Wohnheim, Privatleute) garantierte die komplette Abnahme aller Eier. Im Rahmen des Dioxin-Skandals um Eier Anfang 2011 zog die Nachfrage nach regionalen Bioeiern beispielsweise so stark an, dass die Nachfrage größer war als das Angebot.



**Das Konzept der Hühnerhaltung geht auf.**

Das Konzept für den Hof Blasweiler sah eine ökologische Wirtschaftsweise für den gesamten landwirtschaftlichen Betrieb vor. Dazu gehört auch die ökologische Freilandhaltung von Hühnern. Da kein geeigneter Stall am Hof vorhanden war, wurden mobile Hühnerställe gewählt, die auf den Freiflächen regelmäßig umgestellt werden. Insgesamt kaufte der Betrieb drei Hühnermobile, die Platz für zirka 750 Hühner bieten. Die Hühner sind das ganze Jahr, bei Wind und Wetter, draußen. Die Mitarbeiter sammeln jeden Tag die Eier ein, sortieren und stempeln sie und verpacken sie entsprechend den Gewichtsklassen. Nach einem Jahr Laufzeit stellte sich heraus, dass dieser Vermarktungsansatz ein voller Erfolg war, dank sorgfältiger Planung und einer realistischen Absatzstrategie. Dieses Beispiel zeigt, dass Vermarktungsansätze, die keine Konkurrenzsituation in der Region hervorrufen, erfolgreich umgesetzt werden können.

Unvorhergesehene Verzögerungen bei der Umsetzung der Geschäftsidee können den ursprünglichen Plan über den Haufen werfen. Für solche Fälle muss ein ausreichendes Finanzpolster zur Verfügung stehen.



**Da es keinen Stall gab, aber viel Grünland um den Hof Blasweiler herum, bot sich die mobile Hühnerhaltung an.**



Durch die Vertragsmast können freie Kapazitäten der Schlachtereien genutzt werden.

## Modellbetrieb Ebeleben: Beispiel Vertragsmast

Die Zweigwerkstatt Ebeleben der Mühlhäuser Werkstätten für Behinderte e.V. hat eine kleine Schweinemast sowie eine hofeigene Schlachtereie mit angeschlossener Metzgereie. Bei einer Betriebsanalyse stellte das Betreuungsteam fest, dass die Schlachtereie noch freie Schlacht- sowie Verarbeitungskapazitäten hat. Gleichzeitig waren die selbst hergestellten Ebelebener Wurstwaren ständig ausverkauft und eine starke Nachfrage der Kunden zu verzeichnen. Die hofeigene Mast konnte aus Platzmangel jedoch keine zusätzlichen Tiere mästen. So stellte sich der Betrieb die Frage, entweder Fleisch zuzukaufen oder in einen größeren Stall zu investieren. Ein neuer Ansatz von Kooperation brachte die Lösung. Man entschied sich, eine regionale Vertragsproduktion aufzubauen. Das Konzept sieht die Vertragsmast der Schweine nach vorgegebenen Richtlinien vor. Damit soll die beste Qualität für die Ebelebener Wurstwaren gewährleistet werden.

Die Vertragsrichtlinien umfassen Vorgaben zu

- den Tieren (Rasseauswahl)
- der artgerechten Tierhaltung
- entsprechendem Stallklima
- einer artgerechten Fütterung
- der Zusammensetzung von gentechnikfreien Futtermitteln
- der Tiergesundheit
- dem artgerechten Transport
- den Abrechnungsmodalitäten

Die Kooperation schafft für alle Beteiligten eine klare Win-win-Situation. Die Ebelebener Werkstatt sieht die lokalen Landwirte als Marktpartner und nicht als Mitbewerber. Die Landwirte haben einen verlässlichen Wirtschaftspartner. Und die Ebelebener Metzgereie erhält aus betriebswirtschaftlicher Sicht ausreichend hochwertiges Schlachtmaterial, ohne groß zu investieren.

## Resümee: Erfolgsfaktoren in der Vermarktung

Die verschiedenen Beispiele für Vermarktungsansätze können nur exemplarisch aufzeigen, welche Möglichkeiten und welche Chancen bestehen. Jedoch zeigt sich in allen Fällen, dass für die Erstellung von Vermarktungskonzepten eine gründliche und solide Markterhebung, die sorgfältige Abschätzung der Vermarktungschancen und eine genaue Umsetzungsplanung mit ausreichenden Zeitfenstern nötig sind. Ein Vermarktungskonzept setzt sich aus der Projektidee, dem Vermarktungsgegenstand und den betriebswirtschaftlichen Vermarktungszielen zusammen.

Das beinhaltet:

- verantwortliche Personen, Gründungsteam
- Rechtsform auswählen
- Organisationsplan
- Angebot: Produkte, Dienstleistungen, Service
- Kunden, Zielgruppen
- Marktanalyse: Branche, Konkurrenz, Standort
- Partner, Lieferanten, Netzwerke, Kooperationen
- Personalkonzept, Stellenpläne, Integration
- Marketingkonzept
- Vertriebskonzept (Logistik)
- Betriebswirtschaftliche Planung
- Chancen, Risiken, Zeitplan

Folgenden Stolpersteine sind zu beachten:

- Vermarktungs idee ist nicht marktkonform
- unrealistische Umsatzplanung
- fehlende Marktanalyse
- falsche Personalplanung
- zu kurzer Zeithorizont in der Gründungsphase
- Fehler bei der Finanzierung
- zu viel Fremdkapital; zu wenig Eigenkapital
- Betriebsmittelbedarf, Vorfinanzierung unterschätzt
- zu kurzfristiger Finanzierungshorizont
- Verwendung kurzfristiger Kredite für langfristige Investitionen

Ein Konzept zur Vertragsmast schaffte eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

## 9. Beziehungspflege durch Öffentlichkeitsarbeit

Marion Morgner

Öffentlichkeitsarbeit ist unerlässlich. Das ist unbestritten und fast jede Einrichtung sagt von sich, dass sie Öffentlichkeitsarbeit macht. Doch sind wirklich alle Möglichkeiten ausgeschöpft? Werden die Chancen genutzt? Werden Beziehungen zu Akteuren wie Verbandsvertretern, der Arbeitsagentur oder auch schlicht den Nachbarn gepflegt? Das immer wieder neu zu überprüfen, lohnt sich.

### Was ist Öffentlichkeitsarbeit?

Jeder Mensch kommuniziert, jeden Tag und überall. Sowohl privat als auch beruflich wird unser Leben davon bestimmt, was wir sagen, was wir tun und zu wem wir Kontakt halten. Es hat jedoch auch Auswirkungen, wenn wir passiv sind. Wenn wir nichts sagen, nichts tun, niemanden kontaktieren. Öffentlichkeitsarbeit ist ein schwer fassbarer Begriff. Wer ist die Öffentlichkeit? Die Welt? Zur Öffentlichkeit, die für eine Werkstatt für behinderte Menschen von Bedeutung ist, zählen Vertreter von Gemeinden und Verbänden, die beispielsweise zu einer Informationsveranstaltung über ein neues Qualifizierungskonzept eingeladen werden, genauso wie der Nachbar, der persönlich zu Hause besucht wird, um mit ihm über die „Lärmbelästigung“ durch gackernde Hühner oder quiekende Schweine zu sprechen. Auch das Pflegen der Kontakte zu Pressevertretern ist immer eine „gute Investition“.

Die Basis für gute Öffentlichkeitsarbeit entsteht im eigenen Haus bei der internen Kommunikation zu den Mitarbeitern und Menschen mit Behinderung. Bei vielen Einrichtungen spielen auch ehrenamtlich Aktive eine bedeutende Rolle für die Öffentlichkeitsarbeit. Dieses Potenzial will genutzt sein. Sich Zeit zu nehmen, ehrenamtlich tätige Personen aktiv anzusprechen, sie für bestimmte Veranstaltungen gezielt vorzubereiten und zu unterstützen, ist eine wichtige Aufgabe.

### Meinung bilden

Durch Öffentlichkeitsarbeit entwickeln sich Meinungsbilder. So kann ein Tag der Offenen Tür beispielsweise ein positives Bild der Einrichtung schaffen und so dazu beitragen, Hemmnisse und Vorurteile abzubauen. Letztlich ist eine Werkstatt für Menschen mit Behinderung oder ein Integrationsunternehmen ein Unternehmen wie jedes andere und nimmt mit seinem Handeln immer auch am Prozess der öffent-

Öffentlichkeitsarbeit beginnt im eigenen Haus.



Der Agrar-Kultur-Tag auf dem Antonius-Hof hat einen hohen Bekanntheitsgrad und ist stets gut besucht.



Die Werkstättenmesse findet jedes Jahr in Nürnberg statt. Die Mühlhäuser Werkstätten präsentieren hier ihre selbst hergestellten Wurstwaren. Der Verkauf bietet zusätzlich Möglichkeit, mit den Besuchern ins Gespräch zu kommen.

lichen Meinungsbildung teil. „Tue Gutes und rede darüber“, dieses geflügelte Wort ist der Titel eines amerikanischen Buchs über Öffentlichkeitsarbeit, das bereits 1961 erschien: „Doing right and talking about“. Diese Kernbotschaft, was Öffentlichkeitsarbeit leisten soll, ist immer noch aktuell.

Mit Öffentlichkeitsarbeit verbinden viele zuerst den Kontakt mit der Presse. Es ist aber auch ein wichtiger Teil der Öffentlichkeitsarbeit, in der Einrichtung selbst professionell zu kommunizieren. Dazu gehört ein gut sichtbares Schild am Gebäude ebenso wie eine freundliche Empfangsatmosphäre. Im Eingangsbereich eine Tafel zu platzieren, auf der mit einem Bild alle im Haus tätigen Personen vorgestellt werden, schafft Nähe und Sympathie. Auch der Kommunikationsfluss und die Förderung des sozialen Zusammenhalts innerhalb der Einrichtung durch Mitarbeitergesprächen, Hauszeitungen oder Betriebsausflüge sind wichtige Instrumente.

Viele Einrichtungen haben eine Webseite, auf der sie sich vorstellen und über Aktuelles berichten. Die Faustregel zur Gestaltung sollte wie folgt lauten: im Zweifelsfall lieber weniger Informationen, dafür aber sorgfältig aufbereitet.

### Basis schaffen durch Beziehungspflege

Der persönliche Kontakt zu Menschen, die mit der Einrichtung in Berührung kommen oder potenziell Interesse an den Aktivitäten haben, ist zentral. Sie dienen als wichtige Multiplikatoren für die öffentliche Meinung. Denn Informationen, die in einem persönlichen Gespräch vermittelt werden, bleiben besser im Gedächtnis haften als das Lesen einer Broschüre oder einer Webseite. Multiplikatoren helfen alles, was in der Einrichtung passiert, nach außen sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

### Informationen veröffentlichen

Eine Veranstaltung bietet eine ideale Plattform, um über die aktuelle Arbeit, Neuerungen oder Zukunftspläne zu berichten. Wenn sich keine Gelegenheit „aufdrängt“, wie zum Beispiel die Einweihung eines

Gebäudes, kann auch ein Ereignis geschaffen werden. Das kann ein Familientag mit Grillfest sein genauso wie ein Tag der Offenen Tür. Hier können Interessierte die Einrichtung kennenlernen und sich umfassend informieren.

Eine Veranstaltung bietet immer auch die Gelegenheit, die Presse gezielt mit Informationen zu bedienen. Im Idealfall kommen Pressevertreter auf Einladung zur Veranstaltung oder es wird eine Pressemeldung direkt an Redaktionen versendet. Ein freundliches Nachhaken, ob die Meldung angekommen ist und noch weitere Informationen gewünscht werden, ist dabei immer sinnvoll. Denn ein Artikel in der Regionalpresse oder einer Fachzeitschrift, ein Interview im Radio oder sogar ein Beitrag im Fernsehen hat selbstredend einen sehr großen Multiplikationseffekt. Auch die Teilnahme an Messen ist eine gute Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen und über die eigenen Aktivitäten zu informieren.

### Bildrechte sorgfältig klären

Stellt man Informationen zur Verfügung, ist es immer eine schöne „Beigabe“, der Presse auch Bilder anzubieten. Hierbei ist es sehr wichtig, bei den abgebildeten Personen immer auch deren Zustimmung einzuholen. Der Abdruck sollte nur im Zusammenhang mit den verfassten Texten erlaubt werden. Für jede weitere Verwendung sollte es einen Vermerk geben, dass bei der Einrichtung nachzufragen ist.

### Öffentlichkeitsarbeit für landwirtschaftliche Themen

Da in diesem Leitfaden speziell Grüne Werkstätten oder Werkstätten, die einen grünen Bereich aufbauen wollen, im Mittelpunkt stehen, noch ein paar Hinweise zur Öffentlichkeitsarbeit in diesem Bereich: Im Vorfeld einer geplanten Aktivität, wie zum Beispiel der Errichtung von externen Arbeitsplätzen auf landwirtschaftlichen Betrieben, sollten stets die →

Presse mit Infoveranstaltungen und Festen locken.



Durch Offenheit  
Neid und Skepsis  
entgegenwirken.

beteiligten Verbände und Behörden eingebunden werden. Das können Bauernverbände, Landfrauenverbände, die Landwirtschaftskammer, Anbauverbände, Tourismus- oder Gastronomievereinigungen sein. Oft wird das Angebot, eine kleine Infoveranstaltung zu organisieren, gerne angenommen: beispielsweise für die Mitglieder des Bauernverbandes. Es ist auch empfehlenswert, aktiv den direkten Kontakt zu landwirtschaftlichen Betrieben zu suchen, etwa um über die Tätigkeit eines Arbeitsassistenten zu informieren.

Über die geplanten Aktivitäten im landwirtschaftlichen Bereich ausführlich zu informieren, heißt auch, Skepsis und Neid entgegenzuwirken. Es gibt immer wieder die Befürchtung, dass Grüne Werkstätten durch ihre andere Art der Finanzierung wirtschaftlich im Vorteil sind. Zum Beispiel gibt es gelegentlich das Vorurteil, dass Grüne Werkstätten dadurch höhere Pachtpreise für landwirtschaftliche Flächen zahlen. In einem Klima der Offenheit können solche Hemmnisse und Skepsis abgebaut werden.

## Öffentlichkeitsarbeit am Beispiel Hof Blasweiler

Am Integrationsunternehmen „Hof Blasweiler“ ([www.hof-blasweiler.de](http://www.hof-blasweiler.de)) sollen einige Beispiele für öffentlichkeitswirksame Aktionen aufgezeigt werden. Der Hof wurde innerhalb des Modellvorhabens aufgebaut und so konnte die Öffentlichkeitsarbeit Schritt für Schritt mitverfolgt werden (siehe auch Kap. 2, „Vernetzung“).

### Bürgerveranstaltungen bringen Nähe

Bei der Wiederbelebung eines Bauernhofs in Blasweiler wurde von Anfang an besonders großer Wert auf die Öffentlichkeitsarbeit gelegt. Denn vier Jahre zu-



Eine Journalistin interviewt bei einer Bürgerveranstaltung den Geschäftsführer der Lebenshilfe Ahrweiler.

vor war ein erster Plan der Lebenshilfe Ahrweiler, in Blasweiler ein Wohnheim für Menschen mit Behinderung zu errichten, auf großen Widerstand in der Bevölkerung gestoßen. Unter anderem wurde eine Bürgerinitiative gegründet, die sich vehement gegen das Vorhaben aussprach. Die damals von den Bürgern vorgebrachten Kritikpunkte wurden sehr ernst genommen, sorgfältig aufgearbeitet und in der Kommunikation aufgegriffen. Die Verantwortlichen für die Pressearbeit haben die Sorgen und Ängste der Menschen beim Namen genannt und konnten sie so letztlich entkräften.

Die Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit wurden gemeinsam mit Beteiligten in Workshops geplant. An dem Workshop nahmen neben dem Geschäftsführer, weiteren Mitarbeitern und Ehrenamtlichen der Lebenshilfe, Teammitglieder des Modellvorhabens sowie der ehemalige Bürgermeister der Gemeinde teil. Nachdem das Projekt auf kommunalpolitischer Ebene und Kreisebene vorgestellt worden war, folgte die Information der Bevölkerung von Blasweiler über einen Brief (rund 40 Haushalte, ca. 85 Einwohner).

Kurze Zeit später teilten Mitarbeiter der Lebenshilfe Ahrweiler zusätzlich persönlich an jeden Haushalt in Blasweiler ein Infoschreiben aus, in dem über die weiteren Pläne der Lebenshilfe berichtet und zu einer Veranstaltung eingeladen wurde. Alle weiteren Interessierten erfuhren über die regionale Presse und das Gemeindeblatt von der Veranstaltung.

Anschließend fand eine Bürgerveranstaltung in Niederheckenbach, einem Nachbarort von Blasweiler, statt. Zu dieser Veranstaltung kamen rund 40 Mitbürger. Einige Personen aus dem Publikum stellten kritische Fragen und zeigten sich besorgt, was das Projekt konkret für Auswirkungen für den Ort haben würde. Der Dialog war jedoch konstruktiv, sodass am Ende die Stimmung insgesamt wohlwollend und positiv war. Zu der Veranstaltung waren auch Pressevertreter eingeladen. Anschließend erschienen Berichte in verschiedenen Regionalzeitungen.

### Ereignisse für Pressearbeit nutzen

Die Einweihung des Hauptgebäudes des Hofes Blasweiler nach dem Umbau wurde zum Anlass genommen, wiederum zu einem Pressetermin einzuladen. Für die Grundsteinlegung konnte eine Vertreterin des Bundeslandwirtschaftsministeriums (in dem Fall eine parlamentarische Staatssekretärin) gewonnen werden. Dazu wurden regional und überregional Pressevertreter eingeladen sowie als Gäste unter anderem Vertreter der umliegenden Gemeinden und des Kreises, Vertreter aller Parteien sowie von Verbänden. Die Veranstaltung stieß auf sehr große Resonanz und es gab ein gutes Presseecho.

### Aktionstage: Hier läuft was!

Zu einem Aktionstag auf dem Hof Blasweiler, bei dem auf dem Hof gefegt, gereicht, gesägt, gehämmert und aufgeräumt wurde, kamen nicht nur Mitarbeiter und ehrenamtliche Helfer, sondern auch Nachbarn. Für

Zur Eröffnung des Hofes Blasweiler kam die damalige parlamentarische Staatssekretärin des Bundeslandwirtschaftsministeriums, Julia Klöckner, und nahm die Grundsteinlegung vor – entsprechend groß war das Presseecho.



Preise, wie der Zukunftspreis der Volksbank, den der Hof Blasweiler erhalten hat, bringen gute Presse und können als Türöffner für weitere Kontakte dienen.

die Außenwirkung im Dorf hatte dieser Tag ebenfalls eine wichtige Funktion. Es war sichtbar, dass auf dem Hof etwas passiert, und die Umtriebigkeit an diesem Tag senkte die Hemmschwelle, „einfach mal vorbeizuschauen“ und zu sehen, was sich auf dem Hof verändert hat, und ins Gespräch zu kommen.

### Preise bringen Aufmerksamkeit

Immer wieder gibt es Möglichkeiten, sich mit Projekten für Preise oder Auszeichnungen zu bewerben. Auch der Hof Blasweiler hat sich erfolgreich für einen Preis beworben. Eine Volksbank vergibt den „Zukunftspreis Heimat“ für zukunftsweisende Projekte, von denen die Region und deren Menschen profitieren. Der Hof Blasweiler errang den dritten Platz bei diesem Wettbewerb, dessen Preisverleihung in einem feierlichen Rahmen stattfand. Neben zahlreichen wichtigen Akteuren aus der Region erschienen auch viele Pressevertreter. Die Auszeichnung trug dazu bei, dass der Hof Blasweiler noch bekannter wurde und in der Presse über die Entwicklungen auf dem Hof in positiver Weise berichtet wurde.

## Resümee: Immer am Ball bleiben

Es lohnt sich, die Öffentlichkeitsarbeit gezielt anzugehen, zu strukturieren und auszuloten, wo es noch Möglichkeiten gibt, sich zu präsentieren. Außerdem ist es sehr wichtig, sorgsam und verbindlich bestehende Kontakte zu pflegen und immer nach Gelegenheiten zu schauen, bei denen neue Kontakte geknüpft werden können. Das gilt sowohl für Akteure aus der Gemeinde, der regionalen Wirtschaft als auch aus Verbänden. Wann und ob der Kontakt von Nutzen sein kann, sollte bei diesen Netzwerken zunächst keine Rolle spielen. Oft kann man die Früchte erst später ernten.

Um zu erreichen, dass die Presse über eine Veranstaltung, ein Ereignis in der Einrichtung oder schlicht allgemein über die Einrichtung berichtet, müssen Anreize geschaffen werden. Basis dafür ist immer die kontinuierliche Pflege der Pressekontakte. Für die Pressevertreter steht im Mittelpunkt, ob es einen aktuellen Bezug gibt oder eine neue Nachricht. Ein Anruf beim Journalisten oder in der Zeitungsredaktion, um zu besprechen, was von Interesse ist, lohnt sich. Ziel sollte sein, in einem regelmäßigen Rhythmus über das Jahr hinweg auf sich aufmerksam zu machen. Idealerweise sind die Planung und Begleitung der Öffentlichkeitsarbeit bei einem Mitarbeiter fest verankert. Nur so kann auch der Erfolg kontrolliert und die Öffentlichkeitsarbeit optimiert werden.

Im regelmäßigen Rhythmus auf sich aufmerksam zu machen, lohnt sich.

# Allen ein herzliches Dankeschön!

Viele, viele Menschen haben zum Modellvorhaben Vernetzung und auch speziell zum Gelingen dieses Leitfadens beigetragen. Neben den Treffen des Projektteams mit den Vertretern der verschiedenen Einrichtungen gab es auch viele bereichernde Gespräche mit Menschen mit Behinderung, mit Landwirten, mit Ehrenamtlichen und, und, und ... Danke!

## **Antoniusheim Fulda**

Lysann Elze  
Jan Martin Griefahn  
Martin Günzel  
Michaela Lengsfeld  
Peter Linz  
Marlene Neuffer  
Nicole Richter  
Friederike Sauerbier  
Rainer Sippel  
Cathrin Werner

## **Mühlhäuser Werkstätten für Behinderte e.V.**

Astrid Faber  
Christiane Hofmann  
Frank Krumrey  
Dieter Lamczyk  
Bernd Montag  
Frank Scherer  
Andrea Schäfer  
Simon Schmid (Student)

## **Hof Blasweiler (Lebenshilfe Ahrweiler e.V.)**

Stefan Möller  
Demian Breuer  
Georg Harwardt

## **Ökohof Kuhhorst (Mosaik gGmbH)**

Jens Bäumer  
Joachim Brych  
Kerstin Niehaus  
Helmut Schattka

## **Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz**

Andreas Heym  
Brigitte Roggendorf



**Demian Breuer**  
Hof Blasweiler (Lebenshilfe Ahrweiler e.V.)



**Joachim Brych**



**Astrid Faber**  
Mühlhäuser Werkstätten für Behinderte e.V.



**Georg Harwardt**  
Hof Blasweiler (Lebenshilfe Ahrweiler e.V.)



**Andreas Heym**  
Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz



**Christiane Hofmann**  
Mühlhäuser Werkstätten  
für Behinderte e.V.



**Frank Krumrey**  
Mühlhäuser Werkstätten  
für Behinderte e.V.



**Dieter Lamczyk**  
Mühlhäuser Werkstätten  
für Behinderte e.V.



**Peter Linz**  
Antoniusheim Fulda



**Stefan Möller**  
Hof Blasweiler (Lebens-  
hilfe Ahrweiler e.V.)



**Bernd Montag**  
Mühlhäuser Werkstätten  
für Behinderte e.V.



**Kerstin Niehaus**  
Ökohof Kuhhorst/  
Mosaik gGmbH



**Brigitte Roggendorf**  
Bundesministerium für  
Ernährung, Landwirtschaft  
und Verbraucherschutz



**Helmut Schattka**  
Ökohof Kuhhorst/  
Mosaik gGmbH



**Andrea Schäfer**  
Mühlhäuser Werkstätten  
für Behinderte e.V.



**Frank Scherer**  
Mühlhäuser Werkstätten  
für Behinderte e.V.



**Simon Schmid**  
Mühlhäuser Werkstätten  
für Behinderte e.V.  
(Student)





Hier ist Platz für Ihre Anmerkungen und Notizen!



## Impressum

### Herausgeber/Vertrieb:

FiBL Deutschland e.V.  
Forschungsinstitut für biologischen Landbau  
Postfach 90 01 63  
60441 Frankfurt am Main  
Tel. +49 69 71 37 699-0  
Fax: +49 69 71 37 699-9  
info.deutschland@fibl.org  
www.fibl.org

### Bezug:

<http://shop.fibl.org> (Bestellnummer 1591)

### Autorin/Autor:

Albrecht Flake  
Dr. Robert Hermanowski, FiBL  
Rebecca Kleinheitz, FiBL  
Dr. Marion Morgner, FiBL  
Thomas Ritter  
Axel Wirz, FiBL

### Mitarbeit:

Lukas Baumgart, FiBL  
Susanne Hermanowski, FiBL  
Frank Scherer, Mühlhäuser Werkstätten

### Redaktion:

Hella Hansen, FiBL  
Dr. Marion Morgner, FiBL

### Grafik:

Grafikstudio Meike Hürster, Freiburg

### Bildnachweis:

Agrargenossenschaft Großgottern e.G.: S. 39;  
Antoniusheim Fulda: S. 13 (oben); BÖLW: S. 3 (unten);  
FiBL Deutschland e.V.: S. 15 (unten rechts, Mitte links,  
Mitte rechts), S. 38, S. 41, S. 60, S. 63, S. 64, S. 65 (2x);  
Albrecht Flake: S. 23, S. 25; Daniel Thomas Funda:  
S. 1 links, S. 11(2 x), S. 22, S. 27, S. 28, S. 30, S. 31, S. 32,  
S. 35, S. 36, S. 38, S. 53, S.58, S. 59; Kreisvereinigung  
Lebenshilfe Ahrweiler e.V.: S. 11, S. 65; Stefan Möller  
(Lebenshilfe Ahrweiler e.V.): S. 60 (links oben, links  
unten); Mühlhäuser Werkstätten: S. 1 (Mitte), S. 15  
(oben), S. 52, S. 55; A. Müller (Antoniusheim Fulda):  
S. 1 (rechts), S. 13 (unten), S. 17, S. 18, S. 25, S. 42,  
S. 44, S. 47, S. 48, S. 50, S. 61; © panthermedia: S. 1;  
privat: Porträtbilder S. 4, S. 68, S. 69; Andreas Reeg:  
S. 3 (Mitte); © WoGi - Fotolia.com: S. 16; www.ilse-  
aigner.de, Ilse Aigner MdB: S. 3; www.oekolandbau.  
de, © BLE, Thomas Stephan: S. 19, S. 20/21

### Druck:

Heinelt Service+Druck, Nüsttal

### Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der  
Publikation auf die gleichzeitige Verwendung  
männlicher und weiblicher Sprachformen  
verzichtet. Gemeint sind jedoch explizit immer  
beide Geschlechter.



FiBL Deutschland e.V.  
Forschungsinstitut für biologischen Landbau

Postanschrift:  
Postfach 90 01 63, 60441 Frankfurt am Main  
Besucheradresse:  
Kasseler Straße 1a, 60486 Frankfurt am Main

Tel. +49 69 7137699-0  
Fax +49 69 7137699-9

[info.deutschland@fibl.org](mailto:info.deutschland@fibl.org)  
[www.fibl.org](http://www.fibl.org)