

*Uwe Kasimier\**

## **BEHINDERTENEINRICHTUNGEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND**

---

---

[FACILITIES FOR DISABLED PERSONS IN GERMAN FEDERAL REPUBLIC]

The paper presents the system of social facilities for disabled persons in German Federal Republic. The pattern of institutional protection for disabled persons in a highly developed social market economy should be of great informative value for a Polish reader.

### 1. EINLEITUNG

Die Bundesrepublik Deutschland ist, so steht es bereits in Artikel 20 des Grundgesetzes (GG) (Grundgesetz ... vom 23. Mai 1949, S. 1, zuletzt geändert durch Gesetz vom 27 Oktober 1994, S. 3146) ein sozialer Rechtsstaat. Diese eindeutige Erklärung, ein "Sozialstaat" zu sein, verpflichtet den Staat gleichzeitig, ein Sozialsystem zu entwickeln, welches eine Benachteiligung von sozialschwachen Personen ausschließt. Eine dieser Personengruppen ist sicherlich die der Behinderten.

Aus dieser grundgesetzlichen Verpflichtung heraus wurde in den letzten Jahrzehnten in der Bundesrepublik Deutschland ein "soziales Netz" entwickelt, welches beispielhaften Charakter hat. Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege, als da wären:

- Paritätischer Wohlfahrtsverband,
- Caritasverband,
- Diakonisches Werk,
- Deutsches Rotes Kreuz,
- Arbeiterwohlfahrt

haben auf fast allen Gebieten der sozialen Arbeit Einrichtungen geschaffen, welche von staatlichen Stellen subventioniert werden.

In den unterschiedlichen Bereichen der Behindertenhilfe werden die Spitzenverbände tätig, wobei der Paritätische Wohlfahrtsverband (DPWV) mit seinen ihm angeschlossenen Unterorganisationen, z. B. den Lebenshilfe-Einrichtungen, in den Behindertenwerkstätten am stärksten vertreten ist (Abbildung 1).

---

\* Geschäftsführer der Albert-Schweitzer-Einrichtungen gGmbH in Dinstalke, Germany

Arbeiterwohlfahrt (AWO)	4,1
Der Paritätische Wohlfahrtsverband (DPWV)	36,1
Deutscher Caritasverband (DCV)	20,2
Deutsches Rotes Kreuz (DRK)	5,0
Diakonisches Werk (DW)	27,6
Ohne	7,1
	100,0

Abb. 1. Zugehörigkeit zu einem Spitzenverband in % (n = 438)

Bundesrepublik	Haupt-WfB absolut	Haupt-WfB in %	Zweig-WfB absolut	Zweig-WfB in %	Außen-/ Nebenstellen absolut	Außen-/ Nebenstellen in %
Baden-Württemberg	69	13,2	95	14,6	25	13,2
Bayern	78	15,0	76	11,7	15	7,9
Berlin	8	1,5	15	2,3	12	6,3
Brandenburg	23	4,3	24	3,7	11	5,8
Bremen	4	0,8	1	0,2	13	6,8
Hamburg	6	1,2	9	1,4	1	0,5
Hessen	37	7,3	62	9,5	13	6,8
Mecklenburg- -Vopommern	17	3,3	15	2,3	14	7,4
Niedersachsen	47	9,1	49	7,5	10	5,3
Nordrhein-Westfalen	96	18,4	170	26,1	12	6,3
Rheinland-Pfalz	27	5,2	31	4,8	1	0,5
Saarland	7	1,4	8	1,2	-	-
Sachsen	28	5,4	24	3,7	23	12,1
Sachsen-Anhalt	21	4,1	14	2,2	14	7,4
Schleswig-Holstein	24	4,6	32	4,9	9	4,7
Thüringen	27	5,2	25	3,9	17	9,0
Bundesrepublik	519	100,0	650	100,0	190	100,0

Abb. 2. Hauptwerkstätten und deren Betriebe (n = 519)

Zum Stichtag 31.12.1995 (Auswertungsdatum 31.07.1996) gab es in der Bundesrepublik 589 Behindertenwerkstätten, welche gleichzeitig in der Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für Behinderte (BAG WfB) organisiert sind. Die Abbildung 2 zeigt, daß im Land Nordrhein-Westfalen, dem Lande, in welchem die Albert-Schweitzer-Werkstätten beheimatet sind, mit 96 anerkannten Hauptwerkstätten die mit Abstand größte Zentralisierung von Behindertenwerkstätten im Bundesgebiet ist.

## 2. DER VEREIN LEBENSHILFE FÜR GEISTIG BEHINDERTE E.V.

Der vollständige politische und gesellschaftliche Neuaufbau Deutschlands nach Vollendung des zweiten Weltkrieges war verbunden mit einer Neuorientierung der Behindertenarbeit. Die überaus große Zahl an Verwehrten aller Altersgruppen, die durch Kriegseinwirkungen Verletzungen erlitten hatten, bedingten eine starke Konzentration auf die Betreuung der körperlich Behinderten. Ein zweiter wesentlicher Faktor für die Entwicklung in diese Richtung lag in der Auswirkung der von den Nationalsozialisten durchgeführten Ermordung der geistig behinderten Menschen und Geisteskranken, umschrieben mit dem Begriff Euthanasie (Anders 1995), in der zweiten Phase des Krieges. Die Folgen dieser Tatsache waren auch von wesentlicher Bedeutung für die Namensgebung des in den 50er Jahren gegründeten Vereins "Lebenshilfe für das geistig behinderte Kind", der sich die Betreuung dieses Personenkreises vorgenommen hatte und von dem Holländer Tom Mutters ins Leben gerufen worden war. Ihm gehörten fast ausschließlich Eltern geistig behinderter Kinder an. Insbesondere widmete man sich der Betreuung dieser jungen Menschen in Kindergärten, und erst allmählich wandte man sich auch der heilpädagogischen Seite der Betreuung zu, ausgelöst durch das Hineinwachsen der Kinder in das Schulalter (Engelman 1987, S. 1).

Von Marburg ausgehend, dem heutigen Sitz der Bundesvereinigung Lebenshilfe, breitete sich der Verein über das gesamte Bundesgebiet Deutschland aus und gliederte sich in Landesverbände – entsprechend den Ländern der Bundesrepublik Deutschland – sowie auf nächster Ebene in Orts- und/oder Kreisvereinigungen. Die Lebenshilfe ist heutzutage der mit Abstand größte Träger von Behinderteneinrichtungen (Abbildung 3).

Bundesvereinigung Lebenshilfe (BVL)	40,9
Verband für Antroposophische Heilpädagogik, Sozialtherapie und Soziale Arbeit e.V. (VAE)	3,1
Verband Evangelischer Einrichtungen für Menschen mit geistiger und seelischer Behinderung (VEEMB)	26,7
Verband Evangelischer Einrichtungen für die Rehabilitation Behinderter (VEERB)	1,3
Verband Katholischer Einrichtungen für Lern- und Geistigbehinderte (VKELG)	23,0
Kommunale u. ä.	5,0
	100,0

Abb. 3. Zugehörigkeit zu einem Fachverband in Prozent ( $n = 461$ )

Die Arbeit für geistig Behinderte in der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (Steinhoff 1995, S. 27–36) entwickelte sich völlig anders,

der zentralistischen Gliederung nach sozialistisch-kommunistischem Verständnis folgend und gleicht sich nach der Wiedervereinigung Deutschlands langsam dem westlichen System an.

Die einzelnen Orts- bzw. Kreisvereinigungen besitzen als eingetragene Vereine eine große Selbständigkeit. Sie entscheiden allein über ihre Aktivitäten. Nach alter Vereinstradition werden auch sie von ehrenamtlichen Vorständen geleitet. Die von ihnen betriebenen Einrichtungen, wie z. B. Frühförderstellen, Kindertagesstätten, Schulen, Wohnheime und Werkstätten, besitzen in der Regel Fachkräfte als Leiter, Entscheidungen werden allerdings durch die Vorstände getroffen (Beck 1995, S. 13–17). Entsprechend der Tatsache, daß die Mitglieder der Lebenshilfe-Vereine in ihrer Mehrzahl betroffene Eltern sind, bestehen die Vorstände überwiegend aus diesem Personenkreis. Fähigkeiten und Fachkompetenzen auf wirtschaftlichem Gebiet zur Führung von Behinderteneinrichtungen sind naturgemäß bei Vorstandswahlen nur in seltenen Fällen ausschlaggebend. In vielen Vereinen wirkt sich die Gegebenheit eher hemmend auf die Weiterentwicklung und die wirtschaftliche Stabilität, vor allem in Zeiten unzureichender öffentlicher Mittel, aus. Nur zögernd ist man bereit, den Profis überall die notwendige Entscheidungsmöglichkeit einzuräumen, was jedoch insbesondere im Werkstattbereich dringend geboten wäre.

Durch die umfassende medizinische Versorgung, die heilpädagogische Betreuung und arbeitstechnische Anleitung sind die behinderten Mitarbeiter von Werkstätten für Behinderte immer einsatzfähiger geworden. In vielen Fällen können sie auch modernste Maschinen fachgerecht bedienen und ausdauernd die ihnen übertragenen Arbeiten erledigen (Grampp 1996, S. 1–3). In der inzwischen überall praktizierten, intensiven Anlernphase entwickeln sie Fertigkeiten, die sie zu leistungsstarken Mitarbeitern werden lassen. Durch gutes Einarbeiten und fachliche Betreuung während des Arbeitsablaufes läßt sich diese Möglichkeit noch steigern (Zink 1994, S. 12–15). Unschwer kann man so erkennen, wie wichtig eine betriebswirtschaftliche Ausbildung neben seinen technischen Kenntnissen für den Leiter großer Werkstätten für Behinderte ist. Zudem muß er die Entscheidungsbefugnis dafür besitzen, ob und wann er Mitarbeiter mit besonderen fachlichen Fähigkeiten einstellt. "Die beschützende Werkstatt" alter Art hat keine Daseinsberechtigung mehr, insbesondere nicht im Interesse der behinderten Mitarbeiter; die Werkstatt für Behinderte ist vielmehr ein Wirtschaftsfaktor geworden, der sich wie alle anderen Betriebe den Anforderungen des Marktes stellen muß (Strunk 1995, S. 12–15). Jeder Lebenshilfe-Verein ist deshalb gezwungen, will er mit seiner Werkstatt überleben, seine Einrichtung dieser Erkenntnis gemäß zu gestalten.

### 3. DIE LEBENSHILFE FÜR BEHINDERTE E.V. DINSLAKEN

Der Werdegang der Lebenshilfe Dinslaken ist ein typisches Beispiel für diese Notwendigkeit. Anfang der 60er Jahre motivierte der Dinslakener Kinderarzt Dr. Bleckmann, der zugleich Leiter der Erziehungsberatungsstelle des Kreises Dinslaken war, in zahlreichen Treffen die Eltern geistig behinderter Kinder, den Elternverein "Lebenshilfe für das geistig behinderte Kind" zu gründen. (Der Kreis Dinslaken wurde im Rahmen der kommunalen Neuordnung zum 01.01.1975 aufgelöst. Teile des alten Kreises Dinslaken gehören heute zum Kreis Wesel andere zur Stadt Duisburg.) Ende 1963 organisierte er einige Informationsveranstaltungen mit dem Geschäftsführer der Bundesvereinigung der Lebenshilfe und warb damit auch erstmals öffentlich für seine Idee. Am 27. Mai 1964 (Die Eintragung in das Vereinsregister erfolgte am 01.10.1964 unter der Register-Nummer VR 278 beim Amtsgericht Dinslaken) erfolgte die Gründung der "Lebenshilfe für das geistig Behinderte Kind e.V. Dinslaken", zu dessen Vorsitzenden Dr. Bleckmann gewählt wurde. Interessierte Eltern fanden sich in Gruppen zusammen und begannen stundenweise mit der Betreuung von Kindern, die zunächst in gemeinsamen Spielen bestanden. 1966 konnte der Verein einige Räume in einem ehemaligen Berglehrlingsheim in Duisburg-Walsum, dem Franz-Hitze-Haus, anmieten und einen Kindergarten ins Leben rufen. Entsprechend den damaligen Gegebenheiten waren die Leiterin und ihre Mitarbeiterinnen ausgebildete Kindergärtnerinnen. Parallel zur Praxis in den Regelkindergärten setzte auch hier in der Folgezeit die pädagogische Arbeit ein. Zwar war die Leiterin der Kindertagesstätte die Fachkraft, doch die Entscheidungen, vor allem in allen wirtschaftlichen Fragen, traf der ehrenamtliche Vorstand – mit Ausnahme des Vorsitzenden (Kinderarzt) ein Gremium von Personen, denen die Arbeit mit behinderten Kindern im beruflichem Sektor völlig fremd war (Bartnitzke 1995, S. 18–19).

Diese "Aufgabenteilung" setzt sich in den folgenden Jahren des Auf- und Ausbaus der Arbeitsfelder der Lebenshilfe Dinslaken fort. Die 1973 eingeleitete Einrichtung einer Werkstatt für Behinderte (Savelsberg 1987, S. 9–15) begann als Bastelgruppe in einem Werkraum des inzwischen ganz angemieteten Franz-Hitze-Hauses. Sie wurde als "beschützende Werkstatt" geführt, wirtschaftliche Aspekte waren nicht vorhanden. Die Notwendigkeit hierzu bestand auch nicht, da die staatlichen Zuwendungen (Zuschüsse) zum damaligen Zeitpunkt ausreichten, um den Betrieb kostendeckend zu refinanzieren.

Kommunale und staatliche Unterstützung sowie zahlreiche Spenden, vor allem aus der Industrie, ermöglichten den Bau eines Bewegungsbades und Gymnastikraumes am Franz-Hitze-Haus, die von der Kindertagesstätte, der Werkstatt und der Frühförderstelle, die 1978 eingerichtet wurde, genutzt wurden.

Mit der ständig größer werdenden Zahl betreuter behinderter Menschen wurde auch die Frage des Wohnens bzw. der Unterbringung dieses Personenkreises aktuell. 1977 beschloß der Vorstand, der auch die Verantwortung für die Tagesstätte und die Werkstatt trug, in Duisburg-Walsum ein weiteres Heim, in dem früher Bergleute beherbergt wurden, anzumieten und für die Nutzung als Wohnstätte für Behinderte umzubauen. 27 Mitarbeiter der Werkstatt für Behinderte fanden hier eine Heimat. Gleichzeitig änderte der Verein seinen Namen in "Lebenshilfe für geistig Behinderte Dinslaken e.V."

Im Franz-Hitze-Haus war der Raum für die notwendig gewordene Erweiterung der Werkstatt nicht mehr vorhanden. Es gelang 1979, die frühere Landwirtschaftsschule in Dinslaken, die nicht mehr genutzt wurde, vom Kreis Wesel zu übernehmen und dort einige Arbeitsräume einzurichten. Mit Hilfe des Landesarbeitsamtes konnte eine Grundausrüstung an Holzbearbeitungsmaschinen beschafft werden. Ein Schreinermeister wurde eingestellt und 1980 wurde der gesamte Werkstattbetrieb nach Dinslaken verlagert. Der Vorstand stellte daraufhin einen Werkstattleiter ein, eine wichtige Voraussetzung, um die Fertigung in dem nunmehr erheblich erweiterten Raumangebot auszudehnen und wirtschaftlich zu organisieren. Die geforderte Ausbildung des Werkstattleiters war die eines Sozialarbeiters (*Personalausstattung ... 1996, S. 10 und 37-50*), was verdeutlicht, wo man den Schwerpunkt der Arbeit ansiedelte. Für eine spätere Vergrößerung der Werkstatt hatte die Stadt Dinslaken die Voraussetzungen geschaffen, als sie die in Erbpacht übernommenen umliegenden Grundstücke der Lebenshilfe zur Nutzung stellte. Mit inzwischen 100 Behinderten stand auch eine ausreichende Zahl an Mitarbeitern zur Verfügung. Es bestand somit die Möglichkeit für eine wirtschaftliche Umorganisation.

Der ehrenamtliche Vorstand behielt jedoch die alleinige Entscheidungsgewalt in allen wichtigen Fragen, so daß er auch die Geschäftsführung des nunmehr schon die Größe und Bedeutung eines mittelgroßen Betriebes erreichten Unternehmens beim Verein und damit bei sich selbst beließ. Zwar hatte nach dem plötzlichen Tod des Kinderarztes im Jahre 1974 ein im Ruhestand befindlicher Personal- und Sozialdirektor aus dem Bergbau den Vorsitz im Vereinsvorstand übernommen, doch noch immer waren wirtschaftliche Überlegungen nicht ausschlaggebend für Vorstandsentscheidungen. In den 80er Jahren stiegen die Zahlen der in den Werkstätten beschäftigten Behinderten kräftig an, die Wartelisten der Bewerber um einen Kindergartenplatz oder für die Aufnahme ins Wohnheim wuchsen enorm, und der Verein erweiterte durch Neubauten oder Pacht seine Kapazitäten zur Bewältigung dieser Aufgaben. Dabei zeigte es sich immer deutlicher, daß die Geschäftsführung für ein so umfangreiches Unternehmen in ehrenamtlicher Tätigkeit nicht mehr zu erbringen war, zumal die Vorstandsmitglieder nicht über die erforderlichen Fachkenntnisse verfügten.

Diese Situation wurde vom Wirtschaftsprüfer in seinen Bilanzberichten angesprochen und bestärkte den Vorstand in seinem Bestreben, den Verein umzugestalten, eine gGmbH zu gründen und die Verantwortung für den Wirtschaftsbetrieb einem hauptamtlichen Geschäftsführer zu übertragen. In mehreren Sitzungen wurde dieses Vorhaben diskutiert, und der Vorstand beschloß, so zu verfahren. Erklärtes Ziel war es, eine geeignete Person zu finden, die in der Lage war, mit fähigen Mitarbeitern die Einrichtungen für die Behindertenbetreuung wirtschaftlich zu sichern, die Gesellschaft optimal zu führen und so die Grundlagen für eine fachgerechte Betreuung der Menschen mit geistigen und körperlichen Behinderungen sowie der psychisch Kranken zu schaffen. Am 1. April 1992 wurde ein hauptamtlicher Geschäftsführer beim Verein eingestellt, der neben der Aufgabe der Restrukturierung als Hauptaufgabe die Vorbereitung zur Gründung einer gemeinnützigen GmbH hatte.

#### 4. DIE ALBERT-SCHWEITZER-EINRICHTUNGEN FÜR BEHINDERTE GGMBH

Gemeinsam mit dem Vorstand des Vereins für spastisch Gelähmte und andere Körperbehinderte e.V. wurde zum 1. Januar 1993 eine gGmbH gegründet, die den Namen Albert-Schweitzer-Einrichtungen für Behinderte gGmbH erhielt. Das Stammkapital wurde, abweichend von § 5 Absatz 1 GmbH-Gesetz (Gesetz ... vom 20. April 1892) welcher ein Stammkapital von nur 50.000,00 DM fordert, auf 500.000,00 DM festgelegt. Der Verein Lebenshilfe wurde 90-%iger Gesellschafter, der Verein für spastisch Gelähmte und andere Körperbehinderte 10-%iger Gesellschafter. Die Höhe des als Bareinlage Stammkapitals sollte potentiellen Kunden zeigen, daß es sich um eine liquide Gesellschaft handelt, nicht um eine Nonprofit-Organisation im herkömmlichen Sinne.

Die neue gGmbH übernahm den operativen Teil der Behindertenarbeit. Um die vorhandenen Anlagegüter der Lebenshilfe zu sichern, wurde zwischen der Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. Dinslaken und den Albert-Schweitzer-Einrichtungen für Behinderte gGmbH ein Pachtvertrag geschlossen. Inhalt dieses Pachtvertrages ist die Erstattung der Aufwendungen, welche die Lebenshilfe weiterhin hat, wie z. B. Schuldendienst, Abschreibungen etc. und zum anderen eine Ergebnisbeteiligung an den Erlösen der gGmbH. Diese Variante wurde gewählt, um für den Fall eines Konkurses der gGmbH die Wirtschaftsgüter im Sinne der Behinderten zu sichern.

Die positiven Ergebnisse dieser Gesellschaft in den ersten vier Jahren ihres Bestehens (Abbildung 4) haben gezeigt, daß der Vorstand mit seinem

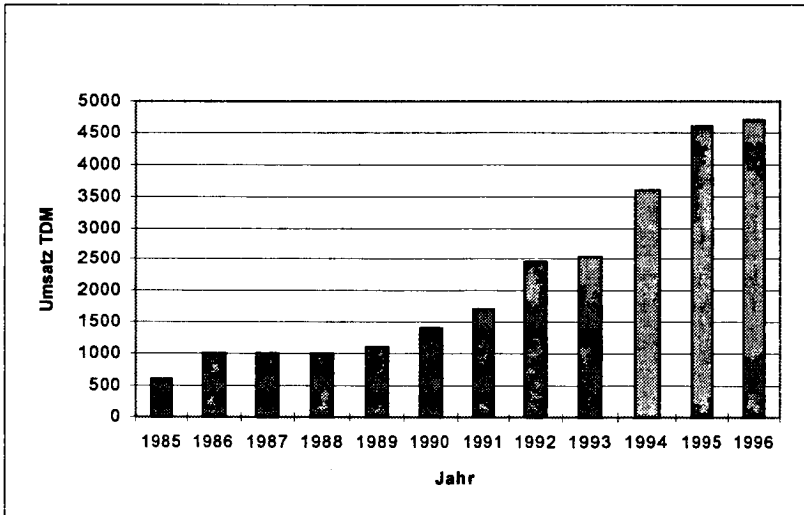


Abb. 4. Umsatzentwicklung der Lebenshilfe 1985 bis 1992 Umsatzentwicklung der Albert-Schweitzer gGmbH von 1993 bis 1996

Entschluß, eine gGmbH zu gründen, die richtige Entscheidung getroffen hat. Die Gründung einer gGmbH ist sicherlich kein Allheilmittel für karitative Vereine, aber gewiß ist es für "Nonprofit-Organisationen" dringend geboten, die Leitung ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten hauptberuflichen "Profis" mit allen Konsequenzen zu übertragen.

Die beiden o. g. Vereine haben zudem 1995 einen klugen Schritt getan und sich zu einem Verein, der "Lebenshilfe für Behinderte Dinslaken e.V.", zusammengeschlossen und sind seitdem in den Bereichen Freizeitaktivitäten, Sport und Elternarbeit tätig.

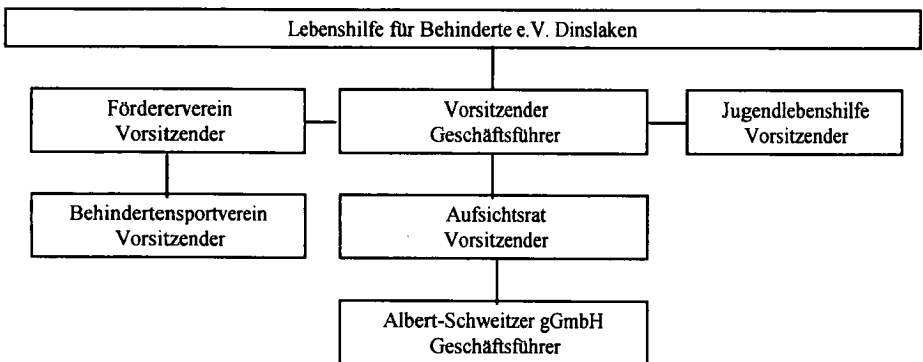


Abb. 5. Organigramm der Lebenshilfe Dinslaken e.V.



### Tätigkeitsbereiche der Albert-Schweitzer gGmbH

Die Albert-Schweitzer-Einrichtungen für Behinderte gGmbH, welche das gesamte operative Geschäft der Lebenshilfe für Behinderte Dinslaken e.V. übernommen hat, ist heute in folgenden Bereichen (Abbildung 6) der Behindertenhilfe tätig:

- Frühförderstellen, für Kinder, die von einer Behinderung bedroht sind bzw. behindert sind,
- Heilpädagogische Kindertagesstätten,
- Wohnheime für Behinderte,
- Wohngruppen für Behinderte,
- Werkstätten für geistig, körperlich und mehrfach Behinderte bzw. für psychisch Erkrankte.

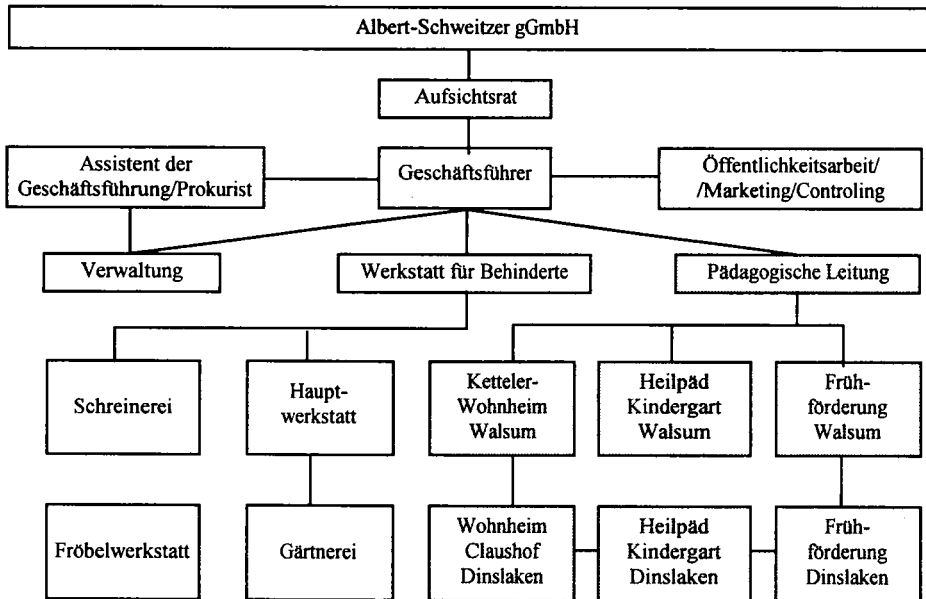


Abb. 3. Organigramm der Albert-Schweitzer gGmbH

Die Gesellschaft, die mit Gesellschaftsvertrag vom 09.11.1992 gegründet und am 29.12.1992 unter der Nr. HRB 1915 in das Handelsregister des Amtsgerichtes Dinslaken eingetragen wurde, ist eine mittelgroße Kapitalgesellschaft gemäß § 267 des Handelsgesetzbuches (HGB) (Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1997, S. 219). Unabhängig von den Größenkriterien des § 267 HGB bestimmt § 10 Nr. 5 des Gesellschaftsvertrages, daß der Jahresabschluß und der Lagebericht nach den handelsrechtlichen Bestimmungen für große Kapitalgesellschaften aufzustellen und dann gemäß § 316 HGB zu prüfen ist.

Die Gesellschaft wird seit deren Bestehen von dem alleinvertretungsberechtigten Geschäftsführer vertreten. Er wurde durch Aufsichtsratsbeschuß von den Beschränkungen des § 181 BGB (Beschuß des Aufsichtsrates vom 25.11.1992) (Selbstkontrahierung) befreit, da er in persona auch geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Muttergesellschaft Lebenshilfe Dinslaken e.V. ist. In den folgenden Ausführungen beschränken sich die Untersuchungen auf die Albert-Schweitzer-Werkstätten für Behinderte, da diese Untersuchungsobjekt der Dissertation sind.

## 5. DIE ALBERT-SCHWEITZER-WERKSTÄTTEN

Die Albert-Schweitzer-Werkstätten, darunter verbergen sich eine Hauptwerkstatt und drei Teilwerkstätten, wurden entsprechend des dualen Auftrages der Werkstätten in unterschiedliche Organisationsbereiche aufgeteilt (Abbildung 7).

Der Auftrag der Behindertenwerkstätten besteht darin, als Einrichtung zur Eingliederung Behinderte in das Arbeitsleben zu dienen (Cramer 1995, S. 35). Die WfB bietet denjenigen Behinderten, die wegen Art und Schwere der Behinderung nicht, noch nicht oder nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein können, einen Arbeitsplatz oder Gelegenheit zur Ausübung einer geeigneten Tätigkeit (§ 54 Absatz 1 SchwBG). Darüber hinaus treten Werkstätten auch als Marktteilnehmer auf, indem sie selbst erstellte Leistungen auf dem Markt anbieten und mit diesen ökonomische Erfolge erzielen wollen.

Die Betrachtung des Auftrages einer WfB erfordert eine differenzierte Sichtweise. Auf der einen Seite ist die WfB als Institution mit ihren definierten Zielen, den vielfältigen Aufgaben und vor allem dem vorgegebenen sozialen Auftrag zu sehen. Daneben steht die WfB als Lieferant von marktlich verwertbaren Arbeitsergebnissen im Wettbewerb um ökonomische Ergebnisse. Die Schwerpunkte der Tätigkeitsfelder von Werkstätten sind:

- Auftragsfertigung/Lohnauftragsfertigung,
- Dienstleistung und
- Eigenproduktion.

Die Aufgabenvielfalt von Behindertenwerkstätten verdeutlicht am besten das nachfolgende Schaubild (Abbildung 8).

Auch die Albert-Schweitzer-Werkstätten, die diesen dualen Auftrag zu verfolgen haben, sind in einer Reihe von Geschäftsfeldern tätig, wobei Abbildung 8 verdeutlicht, welches diese sind.

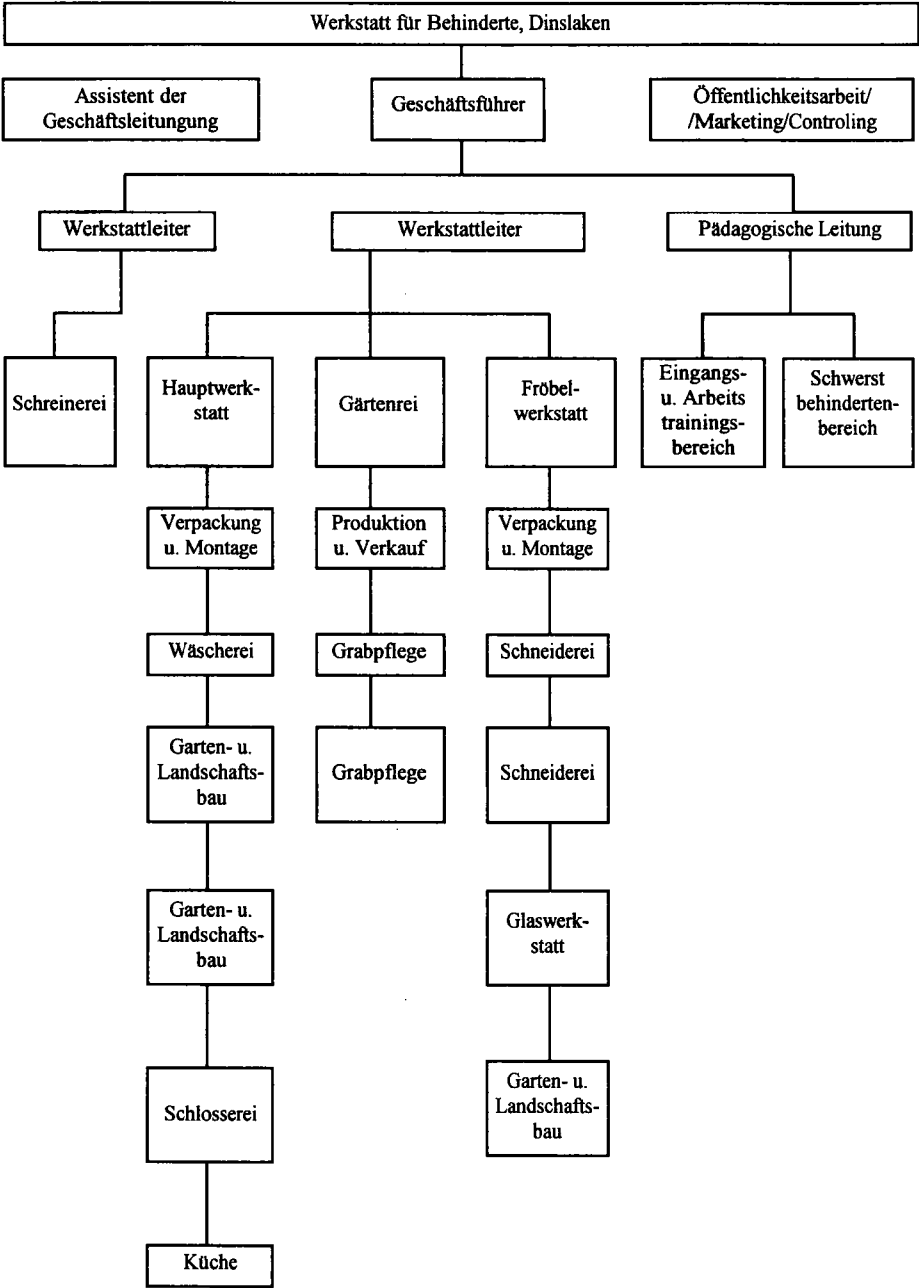


Abb. 7: Organigramm der Albert-Schweitzer-Werkstätten

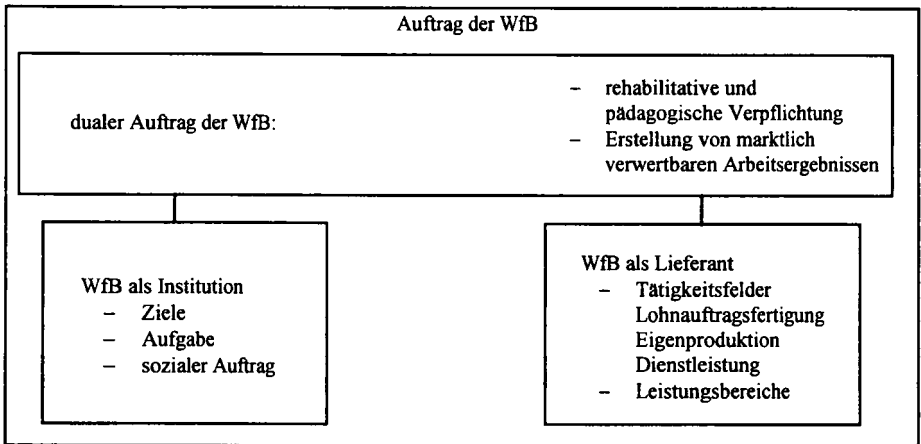


Abb. 8: Dualer Auftrag der WfB nach Arnold (Arnold 1993, S. 35)

## 6. SCHLUBFOLGERUNGEN

Der in der Abhandlung skizzierte Weg einer Behinderteneinrichtung von der Ehrenamtlichkeit zum Professionalismus bietet die Grundlage für eine marktorientierte Strukturierung, welche es ermöglicht, die vier Unternehmensziele einer Behindertenwerkstatt, als da wären:

- Optimierung der Bereiche Betreuung,
- Wohnumfeld und Arbeit für Behinderte bis ins hohe Alter,
- Maximierung der Finanzierungen aus öffentlichen Zuschüssen, Spenden und Sponsoring,
- Wirtschaftliche Bestätigung am Markt zur Erzielung selbst erwirtschafteter Mittel (Umsatz-, Ergebnisziel etc.) zur Existenzabsicherung,
- Sicherung des vorhandenen Vermögens zum Fortbestand der kompletten Institution gleichzeitig und gleichwertig zu realisieren.

## LITERATUR

- Anders, D. (1995): *Reformen sind die Triebende der Entwicklung*. Vortrag anlässlich des 20. Jahrestages der Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für Behinderte, Frankfurt/Main.
- Arnold, U. (1993): *Werkstätten für Behinderte als Lieferant der öffentlichen Hand*. Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung.
- Bartnitzke, K. (1995): *Ehrenamt, Geld statt guter Worte*, "Social Management" Nr. 1, S. 18–19.
- Beck, M. (1995): *Weder Amt noch Ehre*, "Social Management", Nr. 1, S. 13–17.
- Cramer, H. (1995): *Zur Weiterentwicklung der Konzeption der Werkstatt für Behinderte*, in: BIM Nr. 1, S. 35.
- Engelmann, G. (1987): *Eltern und Werkstatt für Behinderte*, in: *WfBHandbuch der Bundesvereinigung der Lebenshilfe*, Ausgabe 1992.

- Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz) vom 20. April 1892 (RGBl. S. 477) in der Fassung der Bekanntmachung vom 20. Mai 1898 (RGBl. S. 846) mit allen späteren Änderungen (BGBL. III 4123-1).
- Grampp, G. (1996): *Menschen mit geistiger Behinderung in der WfB, Personale, soziale und berufliche Förderung*, in: *WfB-Handbuch*, 4. Ergänzungslieferung Nr. 9, S. 1-3.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBL. I, S. 1), zuletzt geändert durch Gesetz vom 27. Oktober 1994 (BGBL. I, S. 3146).
- Handelsgesetzbuch (ohne Seehandelsrecht) vom 10. Mai 1897 (RGBl. S. 219) mit allen späteren Änderungen (BGBL. III 4100-1).
- Personalausstattung und Personalstruktur in WfB der Lebenshilfe für geistig Behinderte* (1996). Ein Positionspapier der Bundesvereinigung Lebenshilfe, 3. Auflage. Marburg.
- Savelsberg, J. (1987): *Die geschichtliche Entwicklung der Werkstatt für Behinderte*, in: Grundlagen zur Arbeit in der Werkstatt für Behinderte.
- Strunk, A. (1995): *Die Sozialarbeit und ihre Ökonomie*, "Social Management" Nr. 6, S. 12-15.
- Steinhoff, M. (1995): *Die Entwicklung der beruflichen Rehabilitation für Menschen mit geistigen Behinderungen und anderen intensiven Leistungseinschränkungen in Ostdeutschland*, in: *Die Werkstatt für Behinderte: Der andere Weg ins Arbeitsleben*. Hrsg. BAG WfB, Frankfurt/Main.
- Zink, K. J. (1994): *Veränderte Rahmenbedingungen für Werkstätten für Behinderte - Notwendigkeiten und Möglichkeiten einer Weiterentwicklung*, in: *Werkstätten für Behinderte im Wandel*. Hrsg. Zink/Schubert, Frankfurt/Main, S. 7.