



HANDREICHUNG ZUR ABSCHLUSSTAGUNG  
„DIGITAL UND SELBSTBESTIMMT“

## **Werkstatt der Zukunft**

# Übergänge inklusiv und digital gestalten

FORSCHUNGSPROJEKT DISAM

CHANCEN DER DIGITALISIERUNG FÜR DIE SELBSTBESTIMMTE  
ARBEITSMARKTQUALIFIZIERUNG VON MENSCHEN MIT  
SCHWERBEHINDERUNG

# 1 Inhalt

1 Einleitung .....	3
2 Ausgangslage .....	4
3 Empirische Analyse der Digitalität und Übergangsgestaltung in WfbM .....	7
3.1 Stärken der WfbM .....	7
3.2 Schwächen der WfbM .....	9
3.3 Chancen für WfbM .....	12
3.4 Risiken für WfbM .....	13
4 Vision einer Kultur des Ermöglichens .....	15
5 Übergeordnete Ziele der Handreichung .....	16
6 Strategische Umsetzung eines inklusiven und digitalen Übergangsmanagements .....	17
6.1 Handlungsfeld: Organisations- und Personalentwicklung .....	17
6.2 Handlungsfeld: Digitale Infrastruktur und Ausstattung .....	21
6.3 Handlungsfeld: Digitale Qualifizierung und Kompetenzbildung der Beschäftigten .....	25
6.4 Handlungsfeld: Übergangsmanagement & Netzwerkbildung .....	29
7 Fazit .....	33
8 Impressum .....	35

# 1 Einleitung

Die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) fordert für alle Menschen mit Behinderungen das Recht, den Lebensunterhalt durch Arbeit in einem offenen, inklusiven und für Menschen mit Behinderungen zugänglichen Arbeitsmarkt selbst zu verdienen (Art. 27 UN-BRK). Dieser Anspruch kann durch das bestehende System der Werkstätten (im Folgenden: WfbM) jedoch nicht vollständig bedient werden. Dies führt bereits seit Jahren zu einer gesellschaftlichen Kontroverse hinsichtlich Bewahrung, Reform oder Abschaffung dieses Angebotes in Deutschland<sup>1</sup>.

WfbM stehen derzeit unter einem erheblichen und vielschichtigen Erwartungs- und Rechtfertigungsdruck, der sich aus unterschiedlichen gesellschaftlichen, politischen und fachlichen Perspektiven speist. Kritisch diskutiert werden unter anderem die Ausgestaltung der arbeitnehmerähnlichen Beschäftigungsverhältnisse und das niedrige Entgeltniveau, ebenso wie der institutionelle Charakter der WfbM als Sondereinrichtungen, der als Spannungsverhältnis zum Leitbild der Inklusion wahrgenommen wird. Darüber hinaus wird die Frage aufgeworfen, inwieweit WfbM ihrem gesetzlichen Auftrag zur Förderung des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt gerecht werden können.

Diese Kritik verweist jedoch zugleich auf strukturelle Rahmenbedingungen, die den Handlungsspielraum von WfbM erheblich begrenzen und verdeutlicht, dass die bestehenden Herausforderungen nicht isoliert von den WfbM allein gelöst werden können, sondern gesamtgesellschaftliche, arbeitsmarktpolitische und sozialrechtliche Antworten erfordern.

Wie kann es vor diesem Hintergrund gelingen, dass WfbM ihrem doppelten Auftrag besser gerecht werden: einerseits diejenigen, die intensivere Unterstützung benötigen, zu fördern, zu schützen und wertschöpfende Arbeit anzubieten, andererseits aber Menschen bedarfsgerecht zu qualifizieren und in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln?

Die vorliegende Handreichung verfolgt das Ziel, WfbM bei der Weiterentwicklung zu zukunftsfähigen Kompetenzzentren für berufliche Bildung, Teilhabe und Übergangsmangement zu unterstützen. WfbM sollen nicht nur als geschützte Arbeitsorte verstanden werden, sondern als lernende Organisationen, die systematisch digitale Bildungsstrukturen schaffen, Übergänge zum allgemeinen Arbeitsmarkt ermöglichen und durch neue Formen der Begleitung sowie durch innovative Unterstützungsstrukturen nachhaltige Teilhabe sichern.

---

<sup>1</sup> Vgl. Lushtaku, L. & Rosenbaum, K. (2025): Reformbedarf in Werkstätten für Menschen mit Behinderung aus Sicht von Werkstatträte Deutschland e. V. In: P. Buttner (Hrsg.), Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderungen. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V.

Im Mittelpunkt steht die strukturierte und nachhaltige Förderung von Übergängen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt, wobei die gezielte Nutzung digitaler Bildungsangebote als wichtiger Schlüssel betrachtet wird. Digitale Medien und Lernprogramme sollen nicht nur ergänzend, sondern als integraler Bestandteil der digitalen berufsvorbereitenden Qualifizierung verstanden werden. Gleichzeitig soll eine Neuausrichtung der Begleit- und Unterstützungsstrukturen erfolgen. Fachkräfte werden in ihrer Rolle als Coaches und Lernbegleiter\*innen neu positioniert, Betriebe bei der Integration unterstützt und Werkstattbeschäftigte systematisch in ihrer Selbstbestimmung gestärkt. Damit dies gelingen kann, müssen sowohl die internen Rahmenbedingungen in den WfbM als auch die externen Partnerschaften mit Betrieben, Bildungsträgern, Integrationsdiensten und anderen Akteur\*innen weiterentwickelt werden.

## 2 Ausgangslage

Auf Grundlage der UN-BRK wurde in Deutschland 2016 das Bundesteilhabegesetz (im Folgenden: BTHG) verabschiedet und schrittweise ab 2017 umgesetzt. Es schreibt grundsätzlich die Existenz sowie den Auftrag und die Aufgabenstellung von WfbM fort, indem diese sowohl bedarfsgerechte arbeitsnahe Beschäftigung für ihr Klientel anzubieten als auch die Übergangsförderung und Vermittlung in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu bewerkstelligen haben (§§ 56–58 BTHG).

Das BTHG hat wichtige neue Instrumente geschaffen: das Budget für Arbeit wurde als Instrument zur Inkludierung in den allgemeinen Arbeitsmarkt gesetzlich normiert (§ 61 BTHG), und mit den sogenannten „anderen Leistungsanbietern“ (aLa) wurde eine Alternative zum Werkstattangebot geschaffen. Diese Instrumente sollen einerseits die Wahlmöglichkeiten für die Zielgruppe erweitern, andererseits auch die Chancen für eine nachhaltige Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt erhöhen.

Das im November 2025 vorgestellte neue *Fachkonzept für den Eingangs- und Berufsbildungsbereich in Werkstätten* (§ 57 SGB IX) verfolgt maßgeblich das Ziel, „die Beschäftigungschancen zu verbessern und damit die Durchlässigkeit hin zum allgemeinen Arbeitsmarkt zu erhöhen“.<sup>2</sup> Hierzu gehören verpflichtende externe Betriebspraktika, die Einrichtung von „Bildungsbegleiter\*innen“ für jeden Beschäftigten sowie eine regelmäßige Überprüfung der Teilhabeziele gegenüber dem Leistungsträger.

---

<sup>2</sup> Bundesagentur für Arbeit (2025): Fachkonzept für Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich (§ 57 SGB IX), S. 7. [https://www.arbeitsagentur.de/datei/fachkonzept-fuer-eingangsverfahren-und-berufsbildungsbereich-p-57-sgb-9\\_ba055123.pdf](https://www.arbeitsagentur.de/datei/fachkonzept-fuer-eingangsverfahren-und-berufsbildungsbereich-p-57-sgb-9_ba055123.pdf)

Trotz dieser Reformbemühungen bestehen fundamentale Probleme fort. In Deutschland arbeiten etwa 300.000 Menschen mit Behinderungen in WfbM,<sup>3</sup> bei denen trotz der gesetzlichen Reformen grundlegende Schwierigkeiten weiterhin ungelöst bleiben.

Die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Auftrag gegebene sogenannte *Entgeltstudie*<sup>4</sup> aus dem Jahr 2023 bestätigte die massive Kritik am bestehenden System. Das Institut für Menschenrechte betont, dass die derzeitige Bezahlung unterhalb des Mindestlohns konventionswidrig ist,<sup>5</sup> und rechtswissenschaftliche Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass die pauschale Ungleichbehandlung der Werkstattbeschäftigten gegen das Grundgesetz, die UN-BRK und EU-Recht verstößt.<sup>6</sup>

Hinzu kommt die rechtliche Sonderstellung der Beschäftigten: Sie gelten nicht als Arbeitnehmer\*innen, sondern stehen in einem „arbeitnehmerähnlichen“ Rechtsverhältnis zur Werkstatt und haben daher auch keinen Anspruch auf einen Mindestlohn.

Werkstätten in ihrer heutigen Form führen zu Segregation und Exklusion und sind nicht Teil eines inklusiven Arbeitsmarktes. Menschen mit Behinderungen arbeiten, leben und wohnen oft abgetrennt von der restlichen Gesellschaft, was dem Inklusionsgedanken des BTHG widerspricht.

Der gesetzliche Auftrag der WfbM ist es, Menschen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vorzubereiten. Tatsächlich liegt die Übergangsquote jedoch bei unter einem Prozent. Die Entgeltstudie konstatierte 2021 eine Wechselquote von 0,6 % aus dem Berufsbildungsbereich und lediglich 0,35 % aus dem Arbeitsbereich, wobei das Budget für Arbeit zu diesem Zeitpunkt von 30,4 % der Wechselnden in Anspruch genommen wurde (in absoluten Zahlen 137 Personen), wenn auch mit deutlich steigender Tendenz.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Engels, D., Deremetz, A., V., Schütz, H., Eibelshäuser, S., Pracht, A., Welti, F. & von Drygalski, C. (2022): Studie zu einem transparenten, nachhaltigen und zukunftsfähigen Entgeltsystem für Menschen mit Behinderungen in Werkstätten für behinderte Menschen und deren Perspektiven auf dem allgemeinen. Zweiter Zwischenbericht. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-607-entgeltsystem-fuer-menschen-mit-behinderungen.pdf;jsessionid=B4496A6B4F73AE84886A60CB29997EE7.delivery2-replication?\\_blob=publicationFile&v=4http://](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-607-entgeltsystem-fuer-menschen-mit-behinderungen.pdf;jsessionid=B4496A6B4F73AE84886A60CB29997EE7.delivery2-replication?_blob=publicationFile&v=4http://) S. 17.

<sup>4</sup> Vgl. Engels, D., Deremetz, A., V., Schütz, H., Eibelshäuser, S., Pracht, A., Welti, F. & von Drygalski, C. (2023): Studie zu einem transparenten, nachhaltigen und zukunftsfähigen Entgeltsystem für Menschen mit Behinderung in Werkstätten und deren Perspektiven auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Abschlussbericht. <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb626-entgeltsystem-wfbm.html>

<sup>5</sup> Vgl. Deutsches Institut für Menschenrechte (2024): Menschenrechtliche Eckpunkte für die Reform von Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM). [https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Weitere\\_Publikationen/DIMR\\_Menschenrechtliche\\_Eckpunkte\\_fuer\\_die\\_Reform\\_von\\_Werkstaetten\\_fuer\\_behinderte\\_Menschen\\_WfbM\\_.pdf](https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Weitere_Publikationen/DIMR_Menschenrechtliche_Eckpunkte_fuer_die_Reform_von_Werkstaetten_fuer_behinderte_Menschen_WfbM_.pdf)

<sup>6</sup> Deutsches Institut für Menschenrechte (2024): Menschenrechtliche Eckpunkte für die Reform von Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM). [https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Weitere\\_Publikationen/DIMR\\_Menschenrechtliche\\_Eckpunkte\\_fuer\\_die\\_Reform\\_von\\_Werkstaetten\\_fuer\\_behinderte\\_Menschen\\_WfbM\\_.pdf](https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Weitere_Publikationen/DIMR_Menschenrechtliche_Eckpunkte_fuer_die_Reform_von_Werkstaetten_fuer_behinderte_Menschen_WfbM_.pdf)

<sup>7</sup> Vgl. Engels, D., Deremetz, A., V., Schütz, H., Eibelshäuser, S., Pracht, A., Welti, F. & von Drygalski, C. (2023): Studie zu einem transparenten, nachhaltigen und zukunftsfähigen Entgeltsystem für Menschen mit Behinderung in Werkstätten und deren Perspektiven auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Abschlussbericht. S. 117 f. <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb626-entgeltsystem-wfbm.html>

Die aktuelle Praxis macht deutlich, dass Übergänge aus den WfbM in den allgemeinen Arbeitsmarkt zwar möglich sind, jedoch noch zu wenig und selten systematisch erfolgen. Vielmehr beruhen sie häufig auf zufälligen Kontakten, individuellen Initiativen von Fachkräften, Beschäftigten oder Angehörigen sowie auf persönlichem Engagement einzelner Arbeitgeber\*innen. Ein strukturiertes Übergangsmangement, das verlässliche Wege bietet und allen Beschäftigten Chancen eröffnet, fehlt weitgehend.

Die WfbM-Beschäftigten selbst verfügen über unterschiedliche Potenziale und Vorerfahrungen. Viele bringen digitale Grundkenntnisse aus dem privaten Bereich mit, insbesondere durch den alltäglichen Umgang mit Smartphones und durch die Nutzung von sozialen Medien. Erste positive Erfahrungen mit digitalen Lernangeboten haben gezeigt, dass diese grundsätzlich akzeptiert und erfolgreich genutzt werden können.

Allerdings bestehen erhebliche Hürden: Fachkräfte sind im Umgang mit digitalen Medien und digitaler Didaktik häufig nicht ausreichend geschult, Arbeitgeber\*innen und WfbM-Beschäftigte verfügen nur über begrenzte Informationen zu Fördermöglichkeiten wie dem Budget für Arbeit, digitale Bildungsangebote sind oft nicht barrierefrei und selten fest in bestehende Bildungsrahmenpläne integriert, Werkstätten agieren vielfach noch in abgeschlossenen Systemen und sind zu wenig mit externen Akteur\*innen wie Betrieben, Integrationsfachdiensten oder regionalen Bildungsorganisationen vernetzt. Eine kontinuierliche Begleitung von Beschäftigten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt durch aus der WfbM bekannte Fachkräfte ist nur selten möglich.

Das führt dazu, dass Beschäftigte zum einen in Hinblick auf die digitalen Kompetenzen nicht ausreichend qualifiziert sind und zum anderen beim Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt soziale Bindungen verlieren, keine kontinuierliche Begleitung erfahren und dadurch Übergänge instabil bleiben oder scheitern können.

Um den genannten Herausforderungen zu begegnen, braucht es eine systematische und kontinuierliche Neuausrichtung der Werkstätten. Die vorliegende Handreichung bietet eine Grundlage für einen Transformationsprozess in Richtung einer Werkstatt, die digitale Chancen zur Qualifizierung der Beschäftigten nutzt und systematisch Übergänge fördert.

Im weiteren Verlauf wird zunächst ein Überblick über die im Forschungsprojekt DisAM erhobenen internen und externen Förder- und Hemmfaktoren digitaler Bildung und Übergangsförderung in Werkstätten gegeben. Im Anschluss erfolgt die sich darauf begründende Darstellung der *Vision einer Kultur des Ermöglichens* für die Werkstatt. Mit der daran anschließenden Formulierung von Zielen, Maßnahmen und Indikatoren wird die Basis für einen konkreten Entwicklungsprozess geschaffen.

## 3 Empirische Analyse der Digitalität und Übergangsgestaltung in WfbM

Im Forschungsprojekt DisAM wurde auf Grundlage von Gruppendiskussionen mit Werkstattbeschäftigten, schriftlichen Befragungen von Fachkräften, Interviews mit Arbeitgebenden sowie Führungs- und Leitungskräften der WfbM und Netzwerkwerkanalysen von Beschäftigten, Fach- und Leitungskräften in sieben WfbM herausgearbeitet, auf welchem Stand der Digitalität sich die Werkstätten befinden, welche digitalen Kompetenzen vorliegen und wie die berufliche Qualifizierung und Übergänge in den Werkstätten gestaltet werden. Um die Ausgangslage der untersuchten WfbM in Bezug auf Übergänge, Teilhabe und Digitalisierung darzustellen, wird an dieser Stelle die SWOT-Analyse als ein Instrument zur Darstellung der Stärken (Strength), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) genutzt. Damit wird sichtbar, welche Ressourcen in den WfbM genutzt, welche Hürden abgebaut, welche Möglichkeiten ergriffen und welche Gefahren vermieden werden sollten.

Die folgende Darstellung der Stärken und Schwächen von WfbM (interne Faktoren) im Kontext digitaler Bildung und Übergangsförderung leitet sich entsprechend aus den Forschungsergebnissen des DisAM-Projektes ab. Die anschließende Erörterung von Chancen und Risiken der WfbM in Bezug auf Digitalität und Arbeitsmarktübergängen ergibt sich aus einer Betrachtung der gesellschaftspolitischen Trends und Einflüsse aus dem Umfeld der Werkstätten (externe Faktoren).

Eine Buchpublikation mit einer vertiefenden Darstellung der Projektergebnisse ist in Planung und wird voraussichtlich 2027 erscheinen.

### 3.1 Stärken der WfbM

Die WfbM verfügen über eine Vielzahl von Stärken, die ein solides Fundament für die Weiterentwicklung darstellen. Im Folgenden sollen diese näher erläutert werden.

In Gruppendiskussionen mit den Werkstattbeschäftigten<sup>8</sup> und Interviews mit Leitungskräften<sup>9</sup> wurde deutlich, dass viele der WfbM-Beschäftigten motiviert sind, einer Tätigkeit nachzuge-

---

<sup>8</sup> Im Forschungsprojekt haben 30 Gruppendiskussionen in sechs WfbM stattgefunden und es berichteten 274 Werkstattbeschäftigte von ihren Erfahrungen. Der Leitfadensatz zu den Gruppendiskussionen setzte sich zusammen aus Fragestellungen zur Nutzung digitaler Geräte, zur Mediennutzung und Qualifizierungsbedarfen sowie zum allgemeinen Arbeitsmarkt. Die Forschungsergebnisse werden in einer Buchpublikation, die voraussichtlich 2027 erscheinen wird, dargestellt.

<sup>9</sup> In leitfadengestützten Experteninterviews wurden die Führungs- und Fachkräfte in den WfbM zu den Themenbereichen Digitalisierung, Arbeitsmarktqualifizierung und Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt sowie zu Kooperationspartnerschaften befragt. Insgesamt wurden 35 Fach- bzw. Leitungskräfte befragt.

hen, die ihren individuellen Interessen und Fähigkeiten entspricht. Diese intrinsische Motivation ist ein Motor für Lernprozesse und Übergänge, da sie die Grundlage für Eigeninitiative und Bereitschaft zur Veränderung bildet.

Hinzu kommt das Know-how vieler Beschäftigter im Umgang mit digitalen Tools, insbesondere mit Smartphones. Auch wenn diese Kompetenzen überwiegend im privaten Kontext erworben werden, sind sie ein wertvoller Anknüpfungspunkt. Die meisten Beschäftigten sind es gewohnt, Apps zu bedienen, Nachrichten zu schreiben und Informationen online zu suchen. Sie nutzen dies zum Teil bereits, um sich interessengeleitet zu Themen zu informieren, z. B. auch mit Blick auf Berufsvorstellungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Plattformen wie YouTube, Google und Pinterest werden genutzt, um Weiterbildungszwecke zu verfolgen. Dies sind Fertigkeiten, die sich auf berufliche Lern- und Arbeitsprozesse im Werkstattkontext übertragen lassen. Die bereits gesammelten positiven Erfahrungen mit digitalen Lernprogrammen, beispielsweise mit *didab* oder *Anton*, zeigen, dass digitale Bildung angenommen und erfolgreich genutzt werden kann. Diese Erfahrungen schaffen Vertrauen und Akzeptanz für weitere digitale Angebote.

Darüber hinaus zeigen sich die Werkstätten im Allgemeinen und die Beschäftigten im Besonderen grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber digitalen Bildungsangeboten. Leitungskräfte sehen digitale Fähigkeiten bei den Beschäftigten, die im Kontext der Werkstatttätigkeit nutzbar gemacht werden könnten. Diese Offenheit ist eine wichtige Voraussetzung, um neue Konzepte nicht nur zu testen, sondern langfristig zu verankern.

Ein starkes Fundament ist auch das vertrauensvolle soziale Umfeld innerhalb der WfbM. Kolleg\*innen, Fachkräfte und Leitungspersonal bilden ein Netzwerk, das Beschäftigten Sicherheit bietet. Darüber hinaus herrscht auch unter vielen Werkstattbeschäftigten ein Klima der gegenseitigen Unterstützung, das Potenziale für die gezielte Nutzung zum Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt birgt (z.B. in Form von Mentor\*innen/Multiplikator\*innen-Programmen, Role Models etc.). Gerade in Übergangsphasen ist dieses soziale Netz ein zentraler Rückhalt.

Gleichzeitig bietet die WfbM denjenigen, die nicht auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten können oder wollen, im Sinne der Selbstbestimmung einen Rahmen, um einer sinnvollen Beschäftigung in geschützter Umgebung nachzugehen. Ein weiterer Vorteil sind die bereits bestehenden Kooperationen mit Betrieben. Erste Formen der Zusammenarbeit – wie ausgelagerte Arbeitsplätze oder Praktika – haben gezeigt, dass gegenseitiges Interesse an einer Zusammenarbeit vorhanden ist. Dieses Interesse wächst: Betriebe, die bereits positive Erfahrungen in der Kooperation mit WfbM gesammelt haben, zeigen sich offen dafür, diese zu intensivieren.

Besonders positiv ist, dass es motivierte Betriebe und Arbeitgebende<sup>10</sup> gibt, die Menschen mit Beeinträchtigungen einstellen möchten. Hier spielt nicht nur der Fachkräftemangel eine Rolle, sondern auch die Erfahrung, dass eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft für alle eine Bereicherung sein kann. In diesem Kontext sind Praktika ein wichtiges Element, da sie Arbeitgeber\*innen und Beschäftigten ermöglichen, sich unverbindlich kennenzulernen.

Darüber hinaus setzen Betriebe zunehmend digitale Programme zur Vereinfachung von Arbeitsprozessen, wie etwa Barcodescanner oder QR-Codes mit hinterlegten Bedienungsanleitungen, ein. Digitale Bildungsangebote, die in WfbM eingesetzt werden, können an diesen Möglichkeiten anknüpfen. Darüber hinaus bieten Werkstätten zunehmend digital strukturierte Arbeitsbereiche wie Grafikdesign-Produkte, digitale Kommunikation und Verwaltungstätigkeiten an.

Ein weiterer struktureller Vorteil ist das Budget für Arbeit. Es schafft Erleichterungen für die aufnehmenden Betriebe, zum Beispiel in Form des Lohnkostenzuschusses, wodurch die Hemmschwelle, Menschen mit Behinderung im eigenen Betrieb aufzunehmen, verringert wird. Gleichzeitig beinhaltet es für Beschäftigte ein Rückkehrrecht. Beschäftigte können den Schritt in den allgemeinen Arbeitsmarkt wagen, ohne Angst haben zu müssen, alles zu verlieren.

Schließlich stellen die interdisziplinären Teams der WfbM eine Stärke dar.<sup>11</sup> Sie kombinieren arbeitsbezogene, pädagogische, sozialarbeiterische und therapeutische Perspektiven. Dadurch können Beschäftigte bedarfsgerecht begleitet werden – insbesondere in der Übergangsphase, in der komplexe Herausforderungen auftreten.

### 3.2 Schwächen der WfbM

Neben den zuvor benannten Stärken ergeben sich auch hemmende Faktoren (bzw. Schwächen) in Bezug auf die digitale Infrastruktur, Bildungsangebote und Übergangsgestaltung.

Von zentraler Bedeutung sind zum einen die Unsicherheiten der Beschäftigten. Viele haben noch keine Erfahrungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt gesammelt. Andere haben wiederum bereits Enttäuschungen erlebt, wie sie in den Gruppendiskussionen berichten. Diese Erfahrungen prägen Ängste: Angst vor Überforderung, Angst davor, den

---

<sup>10</sup> Befragt wurden 16 Führungskräfte und Mitarbeitende in 11 Unternehmen der Region Braunschweig-Wolfsburg zu ihren Erfahrungen mit der Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung, Verbesserungspotentialen sowie den Möglichkeiten der digitalen Bildung im Arbeitskontext.

<sup>11</sup> In Fragebogenumfragen wurden Fachkräfte der WfbM zu den Bereichen Medienkompetenz (112 Teilnehmende) sowie zur Übergangsförderung (50 Teilnehmende) befragt.

Anforderungen wegen eines Qualifizierungsmangels nicht gerecht werden zu können, Angst vor Ablehnung oder davor, das vertraute soziale Umfeld in der Werkstatt zu verlieren.

Zum anderen haben auch die Fach- und Leitungskräfte Befürchtungen bzgl. des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt: Aus einem Schutzgedanken heraus möchten sie Beschäftigte vor Misserfolgen bewahren. Auch die Angst vor dem Verlust von Leistungsträger\*innen in der eigenen Gruppe spielt eine Rolle. Diese Haltung führt jedoch dazu, dass Übergänge gebremst oder gar nicht erst initiiert werden.

Auf Seiten der Arbeitgeber\*innen bestehen ebenfalls Unsicherheiten. Viele sind skeptisch, ob die Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen in den Betrieb gelingt, wie viel Unterstützung erforderlich ist und welche rechtlichen oder organisatorischen Anforderungen bestehen. Zudem fehlen Kenntnisse über Behinderungsformen und den Umgang damit im Arbeitsalltag.

Ein struktureller Nachteil ist zudem, dass Übergänge häufig zufällig erfolgen. Sie hängen vom Engagement Einzelner ab – sei es Fachkräfte, Eltern, Arbeitgeber\*innen oder Beschäftigte – und sind häufig nicht in einem systematischen Prozess verankert.

Hinzu kommt der Mangel an Ressourcen und Strukturen für eine nachhaltige Begleitung. Wenn Beschäftigte in den allgemeinen Arbeitsmarkt wechseln, fehlt oft die Möglichkeit, sie durch vertraute Bezugspersonen weiter zu begleiten. Dies führt zu Kontaktabbrüchen und den Verlust des sozialen Umfelds der Werkstatt, was Übergänge unsicher und unattraktiv macht.

Die Zusammenarbeit zwischen WfbM und Betrieben ist dabei noch ausbaufähig. Werkstätten verfügen über viel Wissen über die Fähigkeiten und Bedarfe ihrer Beschäftigten, das den Betrieben wiederum häufig fehlt. Sie müssen entsprechend für Behinderungsbilder und den Umgang mit diesen sensibilisiert und im Übergang begleitet werden. Das Potential, Betriebe dahingehend mit eigener Expertise und Kompetenzen im Umgang mit Werkstattbeschäftigten zu unterstützen, wird noch nicht vollständig genutzt.

Ein weiteres Problem ist die unzureichende Aufklärung über das Budget für Arbeit. Viele Beschäftigte und Arbeitgeber\*innen kennen dieses Instrument nicht oder lassen sich durch den hohen bürokratischen Aufwand abschrecken. Zudem werden individuelle Anforderungen nicht ausreichend berücksichtigt: Beispielsweise fehlen Möglichkeiten zur Inanspruchnahme eines Fahrdienstes oder das Budget für Arbeit kann auch zu einer Verschlechterung des persönlichen Rentenanspruchs führen.

Weitere Hemmfaktoren sind der Fachkräftemangel sowie unterschiedliche Ziellogiken der Fachkräfte in den Werkstätten, die dazu führen, dass die Übergangsförderung nicht als Querschnittsaufgabe angesehen wird. Es fehlen teils Schnittstellen zu den internen

Vermittlungsdiensten (Qualifizierungs- und Vermittlungsdienst (QVD), begleitender Dienst, Fachdienst betriebliche Integration/Inklusion (FBI) etc., aber auch zu externen Diensten wie z. B. Integrationsfachdiensten (IFD) oder Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA), sodass Übergangsprozesse nicht reibungslos verlaufen.

Hinzu kommt die Praxis, dass Beschäftigte lange auf ausgelagerten Arbeitsplätzen oder in Praktika verbleiben, wo sie jedoch weiterhin nur gering entlohnt werden. Hierbei behindern Vorteile sowohl für Arbeitgebende als auch für die WfbM den Übergang in ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis. Der Betrieb erhält bei der Bereitstellung von Außenarbeitsplätzen eine stetige Betreuung der Beschäftigten durch die WfbM und die Werkstatt sichert durch die fortbestehende Zuständigkeit ihre eigene Existenz. Die Werkstattbeschäftigten schätzen ihrerseits das Fortbestehen bekannter Strukturen und die weitere soziale Anbindung an ihre Werkstatt.

Im Bereich der Bildung zeigt sich, dass digitale Angebote selten in die bestehenden Qualifizierungsrahmen integriert sind. Sie werden oft nur als Zusatz verstanden, nicht als selbstverständlicher Bestandteil der beruflichen Bildung. Darüber hinaus fehlt es oftmals an Möglichkeiten, (Teil-)Qualifizierungen außerhalb der WfbM anerkennen zu lassen. Digitale Bildungsangebote könnten diese Lücke durch standardisierte digitale Formate schließen. Dies setzt jedoch eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kammern und anderen Akteur\*innen voraus.

Die Berührungsängste von Fachkräften im Umgang mit digitalen Tools stellen ein weiteres Hemmnis dar. Häufig fehlt es an Kenntnis von passenden Programmen und Sicherheit im Umgang sowie an didaktischen Konzepten, wie digitale Medien sinnvoll eingesetzt werden können. Darüber hinaus gilt es, Sorgen und Bedenken, die bei den Fachkräften teilweise vorliegen, beispielsweise hinsichtlich der Beobachtung eines übermäßigen Medienkonsums und unsachgemäßer Nutzung bei den Beschäftigten, zu begegnen.

Die Nutzung digitaler Anwendungen vieler Beschäftigter ist stark auf den privaten Konsum ausgerichtet. Beschäftigte werden kaum in die Nutzung der digitalisierten Prozesse eingebunden und digitale, arbeitsmarktqualifizierende Anwendungen werden selten eingesetzt. Zudem bestehen Unsicherheiten im Zusammenhang mit verantwortungsbewusster Nutzung, z. B. hinsichtlich des Datenschutzes, Mobbing und Cyberkriminalität.

Auch der Fortbildungsbedarf der Fachkräfte ist hoch – sowohl in Bezug auf digitale Bildung als auch auf Übergangsförderung. Die Fachkräfte selbst schätzen ihre Kompetenzen dahingehend in schriftlichen Befragungen als nur mittelmäßig ein.

Die Qualifizierungsinhalte bei der Sonderpädagogischen Zusatzausbildung (SpZ) sowie zur geprüften Fachkraft für die berufliche Bildung (gFAB) orientieren sich noch zu wenig an der

Organisation eines systematischen Übergangsmagements. Qualifizierungen, die Übergänge stärker fokussieren, wie beispielsweise der Jobcoach am Arbeitsplatz (Jobcoach AP), werden bislang nur partiell in Anspruch genommen. Ebenso fehlt es oftmals an der Berücksichtigung entsprechender Kompetenzen in Stellenausschreibungen.

Zur Organisation und Umsetzung innovativer Qualifizierungsmethoden, wie beispielsweise digitalen Bildungsangeboten, bedarf es entsprechender Zeit zur Konzeption und Erprobung. Fehlende Zeitressourcen bei Fach- und Führungskräften hemmen jedoch derzeit den Einsatz neuer digitaler Qualifizierungsmethoden.

Schließlich erschweren finanzielle Ressourcen den Ausbau digitaler Infrastruktur. Die mit der Digitalisierung verbundenen Kosten werden in den Leistungsvereinbarungen mit den Kostenträgern bisher kaum berücksichtigt. Ohne ausreichende Ausstattung und stabile Internetverbindungen ist die Umsetzung digitaler Lern- und Arbeitsprozesse jedoch nicht möglich.

### 3.3 Chancen für WfbM

Ergänzend zu den Stärken und Schwächen der Werkstätten in Bezug auf digitale Bildung und Arbeitsmarktübergänge lassen sich Chancen feststellen, die als externe Faktoren auf die Einrichtungen wirken und Entwicklungspotentiale für WfbM aufzeigen können.

Wie bereits dargestellt, unterstützen politische Rahmenbedingungen wie das im Bundesteilhabegesetz verankerte *Budget für Arbeit* den Übergang von der WfbM in den allgemeinen Arbeitsmarkt. Ergänzend umfasst das *Budget für Ausbildung* neben der Ausbildungsvergütung beispielsweise auch die Aufwendungen für die Anleitung am Arbeitsplatz (§ 61a SGB IX). WfbM, die Maßnahmen der Übergangsförderung verstärken, folgen entsprechend der gesellschaftspolitischen Ausrichtung.

Aktuell wird darüber hinaus im Rahmen des neuen *Fachkonzeptes für Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich* (§ 57 SGB IX) von den Werkstätten gefordert, bis zum 31.12.2026 ein neues Qualitäts- und Leistungshandbuch zu erstellen. Das Fachkonzept zielt ebenfalls u. a. darauf ab, „die Durchlässigkeit zum allgemeinen Arbeitsmarkt zu erhöhen“<sup>12</sup> Der Übergang sei „durch geeignete Maßnahmen zu fördern“ und die Werkstätten werden verpflichtet, die Beschäftigten „umfassend über Möglichkeiten und Instrumente für die Erlangung einer Ausbildung bzw. Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu informieren“<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2025): Fachkonzept für Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich (§ 57 SGB IX), S. 7.

<sup>13</sup> Ebd., S. 15.

Der Fachkräftemangel in bestimmten Branchen des allgemeinen Arbeitsmarktes bringt Betriebe dazu, neue Wege zu gehen. Beispielsweise können Fachkräfte durch (teil-)qualifizierte Helfer\*innen entlastet werden, wie in Arbeitgebendeninterviews berichtet wird. Durch eine Vernetzung der WfbM mit den „Einheitlichen Ansprechstellen für Arbeitgeber“ (EAA) ergeben sich zudem neue Vernetzungspotentiale, um Synergien für die Vermittlungs- und Aufklärungstätigkeit zu schaffen.

Auch die Befragung von Werkstattbeschäftigten zeigt, dass es ein höheres Interesse an einem Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt gibt, als bislang realisiert wird. Im „Teilhabesurvey“ des Instituts für angewandte Sozialwissenschaft (infas), im Auftrag des BMAS, geben 30% der in Privathaushalten lebenden Werkstattbeschäftigten und 19 % der in Wohneinrichtungen lebenden Werkstattbeschäftigten an, dass sie den Wunsch haben, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten zu wollen.<sup>14</sup>

Die fortschreitende Digitalität der Gesellschaft erfordert darüber hinaus Maßnahmen in den WfbM, um allen Menschen digitale Teilhabe zu ermöglichen<sup>15</sup>. Digitale Transformationsprozesse sind auch in den WfbM notwendig, um weiterhin anschlussfähig zu sein – an Erfahrungen der Beschäftigten in der Schule (Steigerung der Attraktivität der Einrichtung), an digitale betriebswirtschaftliche Prozesse und Anforderungen des allgemeinen Arbeitsmarktes hinsichtlich digitaler Kompetenzen und Arbeitsabläufe.

Auch im neuen *Fachkonzept für Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich* werden digitale Kompetenzen als zu erwerbende Fähigkeiten aufgeführt, sodass Werkstätten hierfür ein Konzept vorhalten müssen<sup>16</sup>. Zusätzlich unterstützt ein wachsender Markt an digitalen Assistenztechnologien, auch unter zunehmender Nutzung von KI, den Abbau von Barrieren.

### 3.4 Risiken für WfbM

Neben den Chancen gibt es jedoch auch Risiken, die als externe Faktoren auf die Werkstätten wirken und in Bezug auf die Übergangsgestaltung und Digitalität ernst genommen werden müssen.

Aktuell erweist sich die Arbeitsmarktsituation von Menschen mit Behinderung aufgrund der wirtschaftlichen Lage als schwierig. Die Zahl der arbeitslosen erwerbsfähigen Menschen mit

---

<sup>14</sup> infas (2021a): Tabellenband. Repräsentativbefragung zur Teilhabe von Menschen mit Behinderung – Einrichtungen, S.485. Bonn. Zugriff am 23.04.2025 [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Teilhabe/teilhabesurvey-tabellenband-einrichtungen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Teilhabe/teilhabesurvey-tabellenband-einrichtungen.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

infas (2021b): Tabellenband. Repräsentativbefragung zur Teilhabe von Menschen mit Behinderung – Privathaushalte, S. 338. Bonn. Zugriff am 23.04.2025 [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Teilhabe/teilhabesurvey-tabellenband-privathaushalte.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1#](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Teilhabe/teilhabesurvey-tabellenband-privathaushalte.pdf?__blob=publicationFile&v=1#)

<sup>15</sup> BAG WfbM (2023): BAG WfbM fordert einen digitalen Aufbruch für Werkstätten. Zugriff am 20.01.2026: <https://www.bagwfbm.de/file/1547>

<sup>16</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2025): Fachkonzept für Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich (§ 57 SGB IX), S. 23.

Schwerbehinderung hat sich von 2024 auf 2025 (weiter) erhöht: Die Arbeitslosenquote stieg von 11,00 % (2024) auf 11,6 % (2025)<sup>17</sup>. Die wirtschaftlichen Entwicklungen könnten ebenso die Wechsellmöglichkeiten für Menschen mit Erwerbsminderung in WfbM auf den allgemeinen Arbeitsmarkt erschweren, wenngleich Anreize wie das Budget für Arbeit dem möglicherweise entgegenwirken.

Auch finanzielle Aspekte stellen für Werkstätten eine Herausforderung dar. Der Werkstattleistung liegen in den jeweiligen Landesrahmenverträgen und Leistungsvereinbarungen unterschiedliche Voraussetzungen zugrunde. Führungskräfte<sup>18</sup> kritisieren die teils veralteten Grundlagen, die nicht auf aktuelle Anforderungen wie die ausreichende Refinanzierung technischer Ausstattung und die konsequente Umsetzung des BTHG inkl. entsprechender personeller Ressourcen angepasst sind.<sup>19</sup> Ein Risiko ist der sogenannte „Mission Drift“: Wenn ökonomische Interessen die pädagogische Förderung verdrängen, droht die ursprüngliche Zielsetzung der WfbM aus dem Blick zu geraten. Auch die BAG WfbM kritisiert, dass der Investitionsaufwand für eine digitale Infrastruktur nicht ausreichend gesichert ist<sup>20</sup>. Ohne stabile finanzielle Grundlagen droht das Konzept im Projektstatus zu verbleiben, anstatt langfristig etabliert zu werden.

Schließlich ist die technologische Schnelllebigkeit ebenfalls ein potentieller Risikofaktor. Das hohe Tempo, mit dem digitale Innovationen voranschreiten, erfordert eine stetige Auseinandersetzung mit neuen digitalen Phänomenen, um die Anschlussfähigkeit zu gewährleisten und deren Einsatz zur Qualifizierung im Kontext der Werkstatt, wie aktuell z. B. Künstliche Intelligenz,

Die SWOT-Analyse macht deutlich, an welchen Stellen WfbM ihre Stärken gewinnbringend für die Qualifizierung der Beschäftigten und Übergangsgestaltung einsetzen können und an welchen Stellen es diesbezüglich Handlungsbedarfe und strukturelle Hemmfaktoren gibt. Die Analyse verdeutlicht zudem, dass es einer Veränderungsbereitschaft und -kompetenz der Einrichtungen braucht, um den Anforderungen aktiv zu begegnen. Um nicht im Status Quo zu verharren, wird im Folgenden eine Vision für den weiteren Entwicklungsprozess eröffnet, die den darauffolgenden konkreten Umsetzungsschritten in Form von Zielen, Indikatoren und Maßnahmen richtungsweisend ist.

---

<sup>17</sup> Vgl. J. Lichter & J. Ehlert-Hoshmand (2025): Inklusionsbarometer Arbeit. Ein Instrument zur Messung von Fortschritten bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Bonn: Aktion Mensch e. V., S. 15 f. Zugriff am 06.01.2025: <https://delivery-aktion-mensch.stylelabs.cloud/api/public/content/aktion-mensch-inklusionsbarometer-arbeit-2025.pdf?v=00914778>

<sup>18</sup> In leitfadengestützten Experteninterviews wurden sechs Geschäftsführende von WfbM zu den Bereichen Personal-, Organisationsentwicklung, Finanzierung/Sachmittel, Vernetzung sowie zur Digitalisierung befragt.

<sup>19</sup> In leitfadengestützten Experteninterviews wurden die Führungs- und Fachkräfte in den WfbM zu den Themenbereichen Digitalisierung, Arbeitsmarktqualifizierung und Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt sowie zu Kooperationspartnerschaften befragt. Insgesamt wurden 35 Fach- bzw. Leitungskräfte befragt.

<sup>20</sup> Vgl. BAG WfbM (2023): BAG WfbM fordert einen digitalen Aufbruch für Werkstätten. Zugriff am 20.01.2026: <https://www.bagwfbm.de/file/1547>

## 4 Vision einer Kultur des Ermöglichens

Im Forschungsprojekt DisAM wurde festgestellt, dass ein tiefgreifender Veränderungsprozess in Werkstätten erforderlich ist, um eine Integration selbstbestimmten digitalen Lernens sowie systematischer Arbeitsmarktqualifizierung und -integration zu erreichen. Die zentrale Vision der Handreichung ist daher die Etablierung einer *Kultur des Ermöglichens*. Damit ist gemeint, dass Beschäftigten systematisch Möglichkeiten eröffnet werden, selbstbestimmt neue Lern- und Arbeitswege zu nutzen, die dazu führen, dass sie nicht mehr als dauerhaft der Werkstatt zugehörig betrachtet werden. Die Werkstatt wird damit primär zum Katalysator und Kompetenzzentrum für den Übergang in den ersten Arbeitsmarkt.

Um sich agil und situativ auf neue Lern- und Arbeitswege einstellen zu können, schließt dies die Transformation der WfbM zu lernenden Organisationen ein. Das heißt, dass Werkstätten nicht nur kurzfristig auf Entwicklungen reagieren, sondern eine dauerhafte Lern- und Veränderungsfähigkeit schaffen. Gerade in Zeiten zunehmender Veränderungen von Arbeit in Folge globaler Ereignisse und Entwicklungen ist dies von besonderer Bedeutung.

Eine Kultur des Ermöglichens bedeutet:

- Die Beschäftigten werden systematisch über Chancen und Möglichkeiten des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt sowie die entsprechenden Prozesse, Förder- und Rückkehrmöglichkeiten aufgeklärt.
- Sie werden individuell und gezielt auf Übergänge vorbereitet und bei dem Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt weiterhin kontinuierlich und bedarfsgerecht begleitet.
- Die Kompetenzen und Interessen der Beschäftigten stehen im Mittelpunkt. Eine ergebnisoffene Haltung und konstruktive Feedbackkultur ermöglichen Lernschritte und selbstbestimmte Entscheidungen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit wird gestärkt, um Beschäftigte ganzheitlich zu begleiten.
- Beschäftigte werden in den Prozess der digitalen Transformation mit eingebunden.
- Digitale Bildung wird systematisch im Bildungskonzept verankert und Fachkräfte sind entsprechend qualifiziert.
- Werkstattbeschäftigte werden systematisch geschult, digitale Medien selbstbestimmt zu nutzen und partizipativ zu gestalten und erhalten damit einen

umfassenden Zugang zu digitalen Qualifizierungsangeboten (auch für die autonome Weiterbildung).

- Die Außenorientierung wird intensiviert, damit Werkstätten nicht in abgeschlossenen Systemen verharren, sondern durchlässig werden und aktiv gezielt Netzwerke aufbauen.

## 5 Übergeordnete Ziele der Handreichung

Auf Grundlage der Vision einer *Kultur des Ermöglichens* lassen sich fünf übergeordnete Ziele für den Transformationsprozess der Werkstätten ableiten:

1. *Transformationsfähigkeit der Organisation stärken*
2. *Digitale Teilhabe und Kompetenzentwicklung systematisch verankern*
3. *Selbstbestimmte Bildungs- und Lernprozesse für Beschäftigte ermöglichen*
4. *Nachhaltige Übergänge in den allgemeinen Arbeitsmarkt fördern*
5. *Stabile Netzwerke für inklusive Arbeitsmarktstrukturen aufbauen*

Um den übergeordneten Zielen Rechnung zu tragen, werden dazu im Folgenden für die Handlungsfelder „Organisations- und Personalentwicklung“, „Digitale Infrastruktur und Ausstattung“, „Digitale Qualifizierung und Kompetenzbildung der Beschäftigten“ und „Übergangsmanagement und Netzwerkbildung“ strategische Ziele formuliert, die die Handlungsbedarfe in den Werkstätten konkretisieren. Sie beantworten auf Grundlage der Forschungsergebnisse des DisAM-Projekts die Frage, was in Bezug auf die jeweiligen Handlungsfelder erreicht werden sollte und stellen die Grundlage für einen Organisationsentwicklungsprozess in den Werkstätten dar. Zur Überprüfung der strategischen Ziele werden Indikatoren festgehalten, die dazu dienen, zu erkennen, ob das jeweilige Ziel erreicht wurde. Des Weiteren werden Beispiele für geeignete Maßnahmen aufgeführt, die die praktische Umsetzung im Sinne des Ziels im Fokus haben.

Es sei noch einmal festgehalten, dass Werkstätten jeweils über unterschiedliche Ausgangssituationen verfügen, einerseits in Bezug auf Leistungsvereinbarungen und Finanzierungsmöglichkeiten und andererseits in Bezug auf Qualifizierungskonzepte, den Einsatz digitaler Geräte und die Übergangsgestaltung. Insofern bedarf es je nach Ist-Stand ggf. einer Priorisierung der Ziele und einer Anpassung der Maßnahmen an die jeweilige Einrichtung.

## 6 Strategische Umsetzung eines inklusiven und digitalen Übergangsmanagements

### 6.1 Handlungsfeld: Organisations- und Personalentwicklung

Strategische Ziele	Mögliche Indikatoren	Maßnahmen (Beispiele)
<p>1. Die selbstbestimmte Teilhabe an digitaler Bildung wird im Unternehmen systematisch verankert</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Verankerung im Leitbild/in der Einrichtungsphilosophie ist erfolgt</li> <li>• Es gibt ein Konzept, wie Werkstattbeschäftigten digitale Bildungsmedien für die selbstbestimmte Nutzung angeboten werden</li> <li>• Die Gewinnung der internen Stakeholder (Angehörige, soz. Umfeld) sowie Shareholder (Gesellschafter, Vorstand, Aufsichtsrat etc.) für die veränderte Unternehmensausrichtung ist erfolgt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahme des strategischen Ziels in einem partizipativen Prozess im Leitbild/in der Einrichtungsphilosophie sowie deren Kommunikation</li> <li>• Aufnahme der digitalen Teilhabestrategie in die operative Planung</li> <li>• Aufnahme des neuen Leitbilds in Onboarding-Prozesse</li> <li>• Fortlaufende Integration der operativen Teilziele in die Unternehmensplanung</li> <li>• lfd. Schulungen der Fachkräfte zum veränderten Selbstverständnis im Leitbild</li> </ul>
<p>2. Die Rolle der Fach- und Führungskräfte i. S. digitaler Bildung und eines systematischen Übergangsmanagements wird neu definiert</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Stellenprofil und die Organisations- und Entscheidungsstrukturen wurden der veränderten Rolle der Fachkräfte angepasst</li> <li>• Das Anforderungsprofil in Stellenausschreibungen ist angepasst und verlangt digitale und sozialräumliche Kompetenzen für neue Mitarbeitende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Ressourcen (zeitlich, finanziell), damit Fachkräfte aktiv im Rahmen digitaler Qualifizierung zum Übergang in den Arbeitsmarkt unterstützen können</li> <li>• digitale Qualifizierung von Fach- und Führungskräften als lfd. Bestandteil der Schulungs- und Fortbildungsplanung</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Rollenprofile (Stellenbilder) für Fach- und Führungskräfte wurden bzgl. digitaler Bildung und Übergangsmanagement an die neuen Aufgaben angepasst</li> </ul> <p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein systematisches Controlling verfolgt die Vermittlungsergebnisse in den ersten Arbeitsmarkt und gleicht Soll- und Ist-Werte ab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• operative und interdisziplinäre Begleitung von Beschäftigten bei der Kontaktaufnahme zum 1. Arbeitsmarkt durch Fachkräfte aus dem Arbeits- und Berufsbildungsbereich</li> <li>• Etablierung von strukturierten, regelmäßigen Gesprächen zur persönlichen Zukunftsplanung der Beschäftigten</li> <li>• Durchführung von Schulungen und Fortbildungen zur Entwicklung digitaler Kompetenzen und zur bedarfsgerechten Übergangsförderung</li> <li>• Systematische Begleitung und Qualifizierung der Beschäftigten beim Übergang in den ersten Arbeitsmarkt</li> <li>• Schaffung einer verbindlichen Kommunikations- und Informationsstruktur zwischen Fachkräften und Übergangsdienst (z.B. FBI, QVD o.Ä.)</li> <li>• Anpassung der erforderlichen Zusatzqualifikationen der Fachkräfte und zukünftige Orientierung an einem qualifizierten und sozialräumlich orientierten Übergangsmanagement (z.B. <i>Jobcoachingmodell</i>)</li> <li>• Förderung von Empowerment der Beschäftigten durch die Fachkräfte, indem sich z.T. auch kreativ ihren Wünschen gewidmet wird (Kultur des Ermöglichens). Weiterhin beziehen sie das soziale Umfeld in die weitere (Zukunfts-)Planung ein, um passende Beschäftigungsfelder zu finden.</li> </ul>
--	---	---

<p>3. Die digitale Infrastruktur ermöglicht eine selbstbestimmte und marktgerechte Qualifizierung der Beschäftigten</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die räumliche und technische Infrastruktur ist geschaffen, um selbstbestimmte und interdisziplinäre Qualifizierungsformate in Anspruch nehmen zu können (s. 6.2)</li> <li>• Es gibt ein Verfahren zur Marktbeobachtung im Hinblick auf Anforderungen der digitalen Kompetenzentwicklung</li> <li>• Es werden digitale Bildungsplattformen, die für eine marktgerechte Qualifizierung geeignet sind, eingesetzt</li> <li>• Der Anteil von Beschäftigten, die mindestens pro Jahr digitale Weiterbildungen absolvieren, die auf marktbezogene und identifizierte Kompetenzbedarfe basieren, ist als Sollwert festgelegt</li> <li>• Es gibt barrierereduzierte digitale Kommunikations- und Informationsplattformen (z.B. Whiteboards, Intranet etc.), die von allen Beschäftigten genutzt werden können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer qualitativen und quantitativen Bedarfserhebung für den Digitalausbau unter Berücksichtigung vorhandener Digitalkompetenzen der Fach- und Führungskräfte sowie der Beschäftigten</li> <li>• Umsetzung der Ergebnisse der Bedarfserhebung in operative Maßnahmen</li> <li>• Etablierung einer/eines Ansprechpartner/in, /Digitalbeauftragte/r für Steuerung u. Sicherstellung des technischen Supports aller Digitalprozesse</li> <li>• Schaffung / Ausbau digitaler Arbeits-, Informations- und Kommunikationsprozesse</li> <li>• Prüfung und Akquise von Fördermitteln für Digitalausbau (optional)</li> <li>• Etablierung digitaler Qualifizierungsformate als integraler Bestandteil der beruflichen Qualifizierung aller Beschäftigten wird gefördert</li> <li>• Erhöhung des Anteils digitaler Arbeitsprozesse im Werkstattbereich</li> <li>• Fortlaufende Berücksichtigung der Maßnahmen aus der Bedarfserhebung in der jährlichen Investitionsplanung</li> <li>• Verbindliche Integration digitaler Bildung im Ausbildungsprogramm des Berufsbildungsbereichs (Curriculum)</li> </ul>
---	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung interdisziplinärer Arbeitsgruppen und gemeinsame Weiterentwicklung digitaler Bildungsangebote</li> </ul>
<p>4. Die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt wird durch verstärkte Kooperationen und Partnerschaften mit zielrelevanten Unternehmen und Personen erhöht</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Anzahl der Kooperationen und Partnerschaften entwickelt sich kontinuierlich weiter und wird im Rechenschaftsbericht/ Jahresbericht ggü. den Shareholdern (Gesellschafter, Vorstand, Aufsichtsrat) dokumentiert</li> </ul> <p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Vermittlungsquote von vermittelten Werkstattbeschäftigten in Unternehmen der Kooperationspartner<sup>21</sup> ist innerhalb von fünf Jahren auf mindestens 20 % gestiegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling der regelmäßigen Vermittlungsquote in den ersten Arbeitsmarkt</li> <li>• Systematische Erfassung von Kooperationspartnern und mindestens einmal jährliche Einladung zu Veranstaltungen der WfbM, um Kontakte zu pflegen und weitere Synergiepotenziale ausloten zu können</li> <li>• Proaktive Teilnahme der Werkstätten an Veranstaltungen der Kooperationspartner</li> <li>• Überprüfung der Angebote der Werkstatt auf Nutzbarkeit durch Kooperationspartner und entsprechende Bereitstellung</li> <li>• Etablierung regelmäßiger Austauschtreffen zwischen WfbM und Kooperationspartnern</li> </ul>

<sup>21</sup>In Form von Außenarbeitsplätzen, Praktika, Beschäftigung über das Budget für Arbeit, in Inklusionsunternehmen etc.

## 6.2 Handlungsfeld: Digitale Infrastruktur und Ausstattung

Strategische Ziele	Mögliche Indikatoren	Maßnahmen (Beispiele)
<p>5. Es findet ein Aufbau einer flächendeckenden, barrierearmen und bedarfsgerechten digitalen Infrastruktur statt</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es existiert ein Konzept zum Zugang der Beschäftigten zum einrichtungswireless LAN und vorhandenen Digitalgeräten</li> <li>• Das Ziel, alle Standorte mit einer WLAN-Anbindung für Beschäftigte zu versorgen, ist in einem Stufenplan verbindlich festgelegt</li> <li>• Ein systematisches Controlling erfasst den Ausbau der Infrastruktur und gleicht die Soll- und Ist-Werte ab</li> <li>• Auswahl und Installation von an den Bedarfen der Beschäftigten orientierten Assistenztechnologien</li> <li>• Die Erfassung der Nutzer*innenzufriedenheit bzgl. Ausstattung und Zugänglichkeit spiegelt eine positive Bewertung wider</li> <li>• Die Auswahl und Einbindung der Digitaltechnologie wird in den Arbeitsgruppen als praxistauglich und den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechend eingeschätzt</li> </ul> <p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Anteil digital geschulter Fachkräfte und Beschäftigter beträgt innerhalb von fünf Jahren mindestens 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer stabilen, standort- und gebäudeübergreifenden WLAN-Infrastruktur</li> <li>• Bedarfsgerechte Ausstattung mit mobilen Endgeräten (Tablets, Laptops)</li> <li>• Ausstattung von Schulungs- und Gruppenräumen mit interaktiven Präsentationsmedien</li> <li>• Installation barrierefreier Assistenztechnologien (z.B. Screenreader, einfache Sprache, adaptive Eingabesysteme)</li> <li>• Entwicklung eines Geräteausleih- und Nutzungskonzepts</li> <li>• Technischer Support und klare Zuständigkeiten</li> <li>• Kopplung der Geräteanschaffung an begleitende Schulungen für Fachkräfte und Beschäftigte</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Anteil der Beschäftigten, die regelmäßig ein dienstliches Gerät nutzen, ist innerhalb von drei Jahren um 20% gestiegen</li> </ul>	
6. Die digitale Infrastruktur ist systematisch mit Bildungs- und Arbeitsprozessen verknüpft	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Qualitätssicherungskonzept (QMS) ist der Einsatz digitaler Infrastruktur im Kontext von Bildungs- und Arbeitsprozessen systematisch integriert</li> <li>• Die Beschäftigten bewerten die Qualität digitaler Lernangebote (Barrierefreiheit, Praxisnähe, Interaktivität) im Durchschnitt als positiv</li> <li>• Controlling der Teilhabepläne bzgl. digitaler Kompetenzentwicklung (s. quantitative Indikatoren)</li> <li>• Beschäftigte und Fachkräfte bestätigen eine wahrgenommene Zeitersparnis oder Qualitätsverbesserung durch digitalisierte Prozesse</li> <li>• Der Anteil der Beschäftigten, die mithilfe digitalisierter Lernmaterialien zertifizierte (Teil-)Abschlüsse erreichen, steigt jährlich (Controlling)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Integration digitaler Tools in Arbeitsprozesse (z. B. QR-Codes, digitale Checklisten)</li> <li>• Digitalisierung bestehender Lernmaterialien</li> <li>• Einführung barrierearmer Lernplattformen</li> <li>• Aufbau eines strukturierten digitalen Lernmaterialpools</li> <li>• Verankerung fester Lernzeiten in Wochen- und Qualifizierungsplänen</li> <li>• Verankerung fester Zeitfenster in den Wochenarbeitszeit der Fachkräfte für Maßnahmen des digitalen Transformationsprozesses</li> <li>• Digitalisierung operativer Prozesse (Kommunikation, Auftragsbearbeitung, Dokumentation)</li> <li>• Regelmäßige Kund*innenbefragungen zur Akzeptanz und Effizienz digitaler Prozesse und Bildungsangebote</li> </ul>
7. Den Werkstattbeschäftigten wird eine selbstbestimmte und partizipative Nutzung digitaler Infrastruktur ermöglicht	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beschäftigten nutzen selbstbestimmt im Arbeitsalltag digitale Technologien</li> <li>• Die Beschäftigten geben eine positive Zufriedenheit mit digitalen Beteiligungsmöglichkeiten innerhalb der WfbM an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung von Beteiligungsformaten für Beschäftigte besonders für die einrichtungsinterne Erstellung digitaler Bildungsangebote</li> <li>• Beteiligung von Beschäftigten bei Auswahl und Testung digitaler Tools</li> <li>• Aufbau von Peer-Strukturen (digitale Mentor*innen, Lernpatenschaften)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Fachkräfte beobachten eine erhöhte Motivation zum Lernen durch digitale Medien</li> <li>• Beschäftigte benennen eine subjektive Selbstwirksamkeit im Umgang mit digitalen Medien</li> <li>• Die wahrgenommenen Kompetenzzuwächse infolge der Nutzung selbstbestimmter digitaler Medien wird in einer internen Bewertungsmatrix regelmäßig erfasst (Vorher-Nachher-Erhebung)</li> </ul> <p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Anteil beteiligter Beschäftigter in Auswahl- oder Steuerungsprozessen im Rahmen digitaler Bildung steigt jährlich und erreicht nach fünf Jahren eine Mindestquote von 20%</li> <li>• Controlling der Anfragefrequenz an ausgebildete digitale Mentor*innen</li> <li>• Die Anzahl jährlich durchgeführter Schulungen zu Datenschutz und/oder Medienkompetenz ist mit einem Sollwert hinterlegt und wird erfasst</li> <li>• Die Anzahl individuell genutzter Lernmodule nimmt innerhalb von 5 Jahren stetig zu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierung von Multiplikator*innen unter Beschäftigten und Fachkräften</li> <li>• Förderung selbstgesteuerten Lernens über modulare, passgenaue, digitale Lernangebote</li> <li>• Unterstützende Strukturen zur Verbindung privater Medieninteressen mit beruflicher Bildung</li> <li>• Schulungen zu Datenschutz, Medienkompetenz und Gesundheitsprävention</li> </ul>
<p>8. Die gezielte Nutzung der digitalen Infrastruktur schafft eine Brücke in den allgemeinen Arbeitsmarkt</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht ein regelmäßiger Austausch mit kooperierenden Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarkts über im Betrieb benötigte Digitalkompetenzen</li> <li>• Es finden jährlich Schulungen für Beschäftigte zu arbeitsmarktrelevanten digitalen Anwendungen statt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung digitaler Kompetenzportfolios für Beschäftigte auch im Rahmen der Arbeitsmarktorientierung</li> <li>• Digitale Begleitung von Praktika (Lernjournale, Feedbacksysteme)</li> <li>• Nutzung digitaler Tools zur Kompetenzanalyse und Zertifikaterstellung</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ein digitales Dokumentations- und Kommunikationssystem unterstützt den Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt</li><li>• Die digitale Infrastruktur und -bildung ist in das systematische Übergangsmanagement (s. Pkt. 13) integriert</li></ul> <p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Der Anteil der Beschäftigten, die jährlich das digitale interne Kompetenzzertifikat erwerben, beträgt mindestens 5%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schulungen zu arbeitsmarktrelevanten digitalen Anwendungen (E-Mail, Videokonferenz, Bewerbungsprozesse)</li><li>• Aufbau oder Anbindung an digitale Kontakt- und Kommunikationsplattformen</li><li>• Sicherstellung der Anschlussfähigkeit an betriebliche Standards</li></ul>
--	--	--

### 6.3 Handlungsfeld: Digitale Qualifizierung und Kompetenzbildung der Beschäftigten

Strategische Ziele	Mögliche Indikatoren	Maßnahmen (Beispiele)
<p>9. Es erfolgt ein systematischer Aufbau digitaler Grundkompetenzen bei den Beschäftigten</p>	<p><b>Qualitativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Basiscurriculum ist angepasst und beinhaltet digitale Grundkompetenzen</li> <li>• Vorher-Nachher-Erhebungen digitaler Grundkompetenzen sind implementiert (z.B. Status EV bis Ende BBB), z.B. hinsichtlich subjektiver Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien</li> <li>• Eine Verbesserung der Selbstständigkeit bei digitalen Arbeitsprozessen ist beobachtbar</li> <li>• Rückmeldungen zur Verständlichkeit und Barrierefreiheit der Lernangebote fallen positiv aus</li> </ul> <p><b>Quantitativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Anteil der Teilhabepläne mit explizitem Digitalziel steigert sich innerhalb von vier Jahren um 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines strukturierten Basiscurriculums für digitale Grundkompetenzen (z. B. Bedienkompetenz, Informationskompetenz, Kommunikation)</li> <li>• Angebot von partizipativen Beteiligungsformaten im digitalen Transformationsprozess</li> <li>• Regelmäßige Analyse digitaler Kompetenzen zur individuellen Standortbestimmung.</li> <li>• Integration digitaler Lernmodule in Wochenpläne und Qualifizierungsbereiche</li> <li>• Durchführung von Schulungen zu Datenschutz, Mediennutzung und Gesundheitsprävention</li> <li>• Nutzung barrierearmer Lernplattformen und adaptiver Lernangebote</li> </ul>
<p>10. Selbstgesteuertes Lernen und individuelle Kompetenzentwicklung werden gefördert</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Lernfortschritte sind dokumentiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau modularer, flexibel kombinierbarer Lernangebote</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird eine zunehmende Selbstständigkeit bei digitalen Arbeitsprozessen beobachtet</li> <li>• Es besteht eine hohe Motivation zum digitalen Lernen</li> <li>• Beschäftigte bewerten die Lernberatung und -begleitung als positiv</li> </ul> <p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Zeitumfang individuell genutzter digitaler Lernmodule pro Beschäftigten nimmt innerhalb von fünf Jahren stetig zu</li> <li>• Der definierte Zielwert zu aktiv genutzten Lernportfolios wird erreicht</li> <li>• Der definierte Zielwert für die Anzahl gebildeter Peer-Tandems oder Lernpatenschaften wird erreicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipative Mitwirkung bei der digitalen Lernmaterialienherstellung</li> <li>• Einführung digitaler Lernportfolios zur Dokumentation individueller Lernfortschritte</li> <li>• Strukturell verankerte Lernzeiten für selbstgesteuertes Lernen</li> <li>• Begleitete Lernberatungsgespräche zur Zielklärung</li> <li>• Aufbau von Peer-Learning-Strukturen (Tandems, Mentor*innen)</li> <li>• Nutzung digitaler Tools zur Reflexion von Lernprozessen (z. B. Lernjournale)</li> <li>• Nutzerbefragungen zu Einstellungen und Motivationen zum digitalen Lernen/Arbeiten</li> </ul>
<p>11. Die Entwicklung digitaler Kompetenzen orientiert sich am allgemeinen Arbeitsmarkt</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es findet ein Controlling der digitalen Kompetenzen (ab DigComp 2.2) unter Berücksichtigung der Passgenauigkeit zu den Bedarfen des allgemeinen Arbeitsmarktes statt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl der digitalen Grundkompetenzen in Anlehnung an den Europäischen Referenzrahmen für Digitalkompetenzen und unter besonderer Berücksichtigung der in kooperierenden Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes benötigten Kompetenzen</li> <li>• Durchführung arbeitsmarktorientierter Kompetenzanalysen</li> </ul>

	<p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Anteil der Beschäftigten mit arbeitsmarktrelevanten Digitalkompetenznachweisen (Zertifikaten) beträgt nach einem dreijährigen Projektzeitraum mindestens 25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung praxisnaher Trainings (z. B. E-Mail-Kommunikation, Videokonferenzen, digitale Bewerbungen)</li> <li>• Digitale Begleitung von Betriebspraktika</li> <li>• Einbindung betrieblicher Anforderungen in Lernmodule</li> <li>• Kooperation mit Betrieben zur Definition relevanter Digitalkompetenzen</li> <li>• Simulation realer digitaler Arbeitssituationen (z. B. digitale Auftragsbearbeitung)</li> </ul>
<p>12. Es erfolgt eine digitale Qualifizierung von Fachkräften zu Bildungsbegleiter*innen</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Qualifizierungskonzept zu Bildungsbegleiter*innen wird angewendet</li> <li>• Die Selbstevaluation der Fachkräfte zur digitalen Handlungssicherheit fällt positiv aus</li> <li>• Das Feedback der Beschäftigten zur Bildungsbegleitung fällt positiv aus</li> <li>• Die Weiterqualifizierung von Fachkräften zu Bildungsbegleiter*innen ist Bestandteil der jährlichen Fortbildungsplanung</li> <li>• Die Befragungen der Fachkräfte ergeben eine wahrgenommene Veränderung ihres Rollenverständnisses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung eines Qualifizierungskonzeptes von Fachkräften zu Bildungsbegleiter*innen</li> <li>• Aufbau digitaler Grundkompetenzen</li> <li>• Fortbildungen in digitaler Didaktik und Medienpädagogik</li> <li>• Schulungen zur Nutzung digitaler Lernplattformen u. Lernmaterialien</li> <li>• Reflexionsformate zum Rollenverständnis als Bildungsbegleiter*in</li> <li>• Erarbeitung von Austauschformaten zur Weiterentwicklung digitaler Bildungsangebote</li> <li>• Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, die auch das Meinungsbild zu Bildungsbegleitungen erfassen</li> </ul>

	<p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Teilnahmequote von Fachkräften an Fortbildungen zu Bildungsbegleiter*innen erreicht in den ersten drei Jahren jeweils mindestens 5 % aller Fachkräfte</li><li>• Die Anzahl intern entwickelter digitaler Lernangebote steigt jährlich um 5%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kopplung von Qualifizierung und Implementierung neuer Tools</li></ul>
--	--	---

## 6.4 Handlungsfeld: Übergangsmanagement & Netzwerkbildung

Strategische Ziele	Mögliche Indikatoren	Maßnahmen (Beispiele)
<p>13. Der Aufbau eines koordinierten Übergangsmanagements durch interdisziplinäre Teams ermöglicht zielgerichtete Übergänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt in der Einrichtung einen Fachdienst für Übergangsförderung<sup>22</sup></li> <li>• Es ist ein bereichsübergreifender, partizipativ erarbeiteter Muster-Phasenplan zur Übergangsgestaltung (anpassbar auf den individuellen Einzelfall im EV/BBB/AB)<sup>23</sup> vorhanden</li> <li>• Es sind zielgerichtete Fördermaßnahmen am Übergang eingerichtet (Übergangsgruppe, Jobcoaching)</li> <li>• Es erfolgen regelmäßige Austauschformate zur Weiterentwicklung des koordinierten Übergangsmanagements zwischen dem Fachdienst für Übergangsförderung und Gruppenleitungen/Fachkräften (Protokoll)</li> <li>• Es ist ein Leitfaden zur Arbeitsplatzanalyse i. S. des Jobcarvings entwickelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung eines Fachdienstes für Übergangsförderung</li> <li>• partizipative Erarbeitung und Einführung eines Phasenplans, der Übergänge in den allg. Arbeitsmarkt strukturiert und Übergangsbeschäftigungen (z. B. Praktika, Außenarbeitsplätze) zeitlich begrenzt</li> <li>• individuelles Jobcoaching, um die Selbstwahrnehmung und Zielorientierung der Beschäftigten in Hinblick auf den Übergang zu fördern (z.B. PZP)</li> <li>• Einrichtung einer Übergangsgruppe zur Vorbereitung auf den Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt einschließlich der Nutzung digitaler Infrastruktur zum selbstgesteuerten Lernen, zur Kommunikation etc.</li> <li>• Aufbau von Peer-Strukturen (wie Tandems oder Peersupport) im Übergang zu externen Betrieben</li> </ul>

<sup>22</sup> Der Begriff „Fachdienst für Übergangsförderung“ ist als Sammelbezeichnung für Fachdienste in der Werkstatt, die den Wechsel von der WfbM auf den allgemeinen Arbeitsmarkt begleiten, zu verstehen. Die Begrifflichkeit variiert je nach Bundesland und Einrichtung, z. B. als „Qualifizierungs- und Vermittlungsdienst“, „Fachdienst zur betrieblichen Integration/Inklusion“ etc.

<sup>23</sup> Siehe dazu auch neues Fachkonzept BBB/EV – Da das Forschungsprojekt zeitlich vor dem Fachkonzept begonnen hat, bestehen Überschneidungen zum aktuellen Fachkonzept EV/BBB (Stand Januar 2026)

	<p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Beschäftigten, deren Übergänge anhand eines Phasenplans inhaltlich und zeitlich strukturiert sind</li> <li>• Anzahl der Jobcoaches in der Einrichtung</li> <li>• Zahl der Beschäftigten in Übergangsmaßnahmen (Übergangsgruppe, Jobcoaching)</li> <li>• Der Anteil der erfolgreichen Übergänge in sozialversicherungspflichtige Arbeits-verhältnisse an der Gesamtzahl der Beschäftigten (inkl. Budget für Arbeit) steigt innerhalb von fünf Jahren um je min. 5%</li> <li>• Peer-Strukturen: Zahl der Tandems oder Peersupportgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration des Übergangsmagements in das Onboarding von Fachkräften</li> <li>• Entwicklung eines regelmäßigen Austauschformates zwischen dem Fachdienst für Übergangsförderung und den Gruppenleitungen des Arbeitsbereichs zur Weiterentwicklung des Übergangsmagements</li> <li>• Erarbeitung eines Leitfadens für die Arbeitsplatzanalyse in Unternehmen zur Identifizierung von Jobcarving-Möglichkeiten</li> </ul>
<p>14. Die am Übergang beteiligten Akteur*innen werden systematisch über Möglichkeiten des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt und Unterstützungsangebote aufgeklärt</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Am Übergang beteiligten Akteur*innen kennen die Möglichkeiten und Unterstützungsangebote zum Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt</li> </ul> <p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trackinganalysen der Webseitenutzung zu Übergangsmöglichkeiten und Kontakt-personen</li> <li>• Anzahl der besuchten Fort- und Weiterbildungen von Fachkräften im Kontext</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlichkeitsarbeit: digitale Bereitstellung von Informationen zu Übergangsmöglichkeiten und Kontaktpersonen</li> <li>• Information innerhalb der WfbM über Übergangsmöglichkeiten</li> <li>• die Aufklärung von Arbeitgeber*innen über rechtliche Rahmenbedingungen, Beratungsmöglichkeiten durch die EAA, Fördermöglichkeiten durch den IFD sowie das Budget für Arbeit</li> </ul>

	<p>Übergangsmanagement (Budget für Arbeit, Jobcoaching, Netzwerke etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufklärung Beschäftigter: Zahl der Informationsgespräche; Anteil der Beschäftigten, die über Übergangsmöglichkeiten informiert sind</li> <li>• Aufklärung Arbeitgeber*innen: Zahl der erreichten Betriebe pro Jahr</li> <li>• Unternehmensakquise: Zahl der jährlichen Betriebe, die nach einer Kontaktaufnahme/ Beratung Praktika oder Arbeitsplätze anbieten (s. auch Pkt. 6.1.3)</li> <li>• Anzahl der Teilnehmenden an Informationsangeboten für Angehörige und Betreuende; Anzahl individueller Beratungsgespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Sensibilisierung von Arbeitgebenden für inklusive Beschäftigung, einschließlich inklusive Arbeitsplatzgestaltung und Jobcarving-Möglichkeiten</li> <li>• Informationen zum Übergangsmanagement der Einrichtung werden bereitgestellt (intern und extern)</li> <li>• Maßnahmen zur Gewinnung von Beschäftigten und ihrem Unterstützungsnetzwerk für Übergang und Vermittlung (Eltern- und Betreuendenarbeit usw.)</li> </ul>
<p>15. Der Aufbau stabiler Netzwerkstrukturen im Sozialraum der WfbM schafft neue Übergangsförderungs- und Arbeitsmöglichkeiten für Werkstattbeschäftigte</p>	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerke mit Akteur*innen wie EAA, IFD, örtlichen Kammern etc. sind vorhanden und werden aktiv gepflegt</li> <li>• Ein Konzept zur Einbeziehung und Nutzung der individuellen sozialräumlichen Netzwerke der Beschäftigten ist entwickelt</li> </ul> <p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkveranstaltungen: Anzahl der durchgeführten Treffen pro Jahr, Zahl der</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung von regionalen Netzwerkveranstaltungen und Hospitationsprojekten („Meet &amp; Gathering“)</li> <li>• Beteiligung an örtlichen Netzwerken zur Akquise und Schaffung von Synergien</li> <li>• Analyse und Einbezug der sozialräumlichen Kontakte von Beschäftigten</li> <li>• Einbezug von ehemaligen Beschäftigten mit positiven Übergangserfahrungen als Multiplikator*innen und Role-Models zur Bestärkung von Beschäftigten (z. B. in Form eines Ehemaligencafés; ggf. digital unterstützt),</li> </ul>

	teilnehmenden Betriebe, Anzahl der teilnehmenden Beschäftigten, Netzwerk-partner und Ehemaligen	Pflege einer Kontaktliste zu ehemaligen Beschäftigten
16. Die langfristige Unterstützung von WfbM-Beschäftigten nach Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt fördert die nachhaltige Beschäftigung und den sozialen Anschluss	<p><b>Qualitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Ansprechperson für Beschäftigte und Unternehmen ist vorhanden und bekannt</li> <li>• Der Verbleib sowie ggf. Rückkehr- und Abbruchgründe sind dokumentiert und werden in die Reflexion zur Weiterentwicklung des Übergangsmagements einbezogen</li> <li>• Es gibt Prozesse und Ressourcen, die die nachgehende nahtlose Assistenz von ehemals Werkstattbeschäftigten am Arbeitsplatz ermöglichen</li> </ul> <p><b>Quantitativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Erhebung von Abbruch- und Rückkehrquoten fließen in das Konzept zum Übergangsmangement mit ein</li> <li>• Nachhaltige Begleitung: Anzahl der durch Jobcoaches AP oder Arbeitsassistenten langfristig begleiteten ehemaligen Werkstattbeschäftigten an den Gesamtübergängen</li> <li>• Kontakthäufigkeit mit Beschäftigten und Arbeitgebenden</li> <li>• Zahl der Betriebsbesuche zur Aufklärung und Sensibilisierung von Kolleg*innen am Arbeitsplatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung von festen Ansprechpersonen, die sowohl Beschäftigte als auch Betriebe begleiten</li> <li>• Dokumentation des Verbleibs und Erhebung von Rückkehr- und Abbruchquoten sowie diesbezügliche interne Reflexion</li> <li>• Organisation einer langfristigen Begleitung am Arbeitsplatz in Form von Arbeitsassistenten oder Jobcoaching</li> <li>• Bereitstellung von Informationen und Begleitung von Kolleg*innen am Arbeitsplatz des allgemeinen Arbeitsmarktes</li> </ul>

## 7 Fazit

Die Handreichung zur Abschlusstagung „Werkstatt der Zukunft – Übergänge inklusiv und digital gestalten“ verdeutlicht, dass Werkstätten über erhebliche Potenziale zur Weiterentwicklung und Neuausrichtung verfügen. Die systematische Integration digitaler Bildungsstrukturen, der Ausbau eines qualifizierten Übergangsmangements unter Einbeziehung zielführender Netzwerkstrukturen sowie die Neuausrichtung der Aufgaben von Fachkräften bilden den zentralen Hebel für innovative Veränderungsprozesse.

Die digitale Infrastruktur in den Werkstätten unterstützt in dem Prozess dabei, selbstgesteuerte Bildungsmöglichkeiten zu eröffnen. Digitale Lernangebote fördern die motivierte und selbstbestimmte Weiterbildung von Beschäftigten, indem sie an die private Nutzung von digitalen Geräten und dem Interesse an digitalen Medien anknüpft. Der Einsatz der Lernangebote setzt jedoch vor allem auch die Schulung der Fachkräfte voraus. Die partizipative Gestaltung von Digitalisierungsprozessen stellt sicher, dass die verschiedenen Akteur\*innen sich mit den Veränderungen, Abläufen und Zielen identifizieren und eigene Ideen und Inhalte einbringen können.

Die strategischen Ziele und Indikatoren (einschließlich der vorgeschlagenen Maßnahmen) schaffen die Grundlage für überprüfbare Fortschritte und ermöglichen eine evidenzbasierte Steuerung. Damit eröffnet sich die Perspektive, WfbM schrittweise zu lernenden Organisationen und Kompetenzzentren auszubauen, die sowohl Schutz als auch Teilhabe sichern und Übergänge in den allgemeinen Arbeitsmarkt unterstützen.

Die nachhaltige Konversion von Werkstätten ist jedoch nicht allein durch ein gezieltes strategisches Management in WfbM zu erreichen; hierzu bedarf es auch des Abbaus struktureller Hemmnisse, um für Beschäftigte den stabilen und nachhaltigen Übergang in den ersten Arbeitsmarkt attraktiv zu gestalten. Hier sind insbesondere zwei Wirkfaktoren zu nennen, die derzeit noch den verlässlichen Übergang erschweren: zum einen ist die dauerhafte und bedarfsgerechte Assistenz nach Verlassen der Werkstatt bislang nicht ausreichend geregelt, zum anderen zeigt sich, dass die fehlende Mobilität und Infrastruktur insbesondere in ländlichen Räumen eine Barriere für den Übergang in den ersten Arbeitsmarkt darstellen.

Hier sind neben den Anbietern von Werkstätten auch die Sozialleistungsträger gefordert, ein zielführendes Ineinandergreifen verschiedener Leistungsansprüche im Interesse der beeinträchtigten Arbeitnehmenden zu ermöglichen: Sicherstellung von

Jobcoachingangeboten auch nach Verlassen der Werkstatt, geregelte Assistenzressourcen i.R. des Budgets für Arbeit, ggf. auch in Verbindung mit Leistungen des persönlichen Budgets und ein Ineinandergreifen von Werkstatteleistungen mit Leistungen des Integrationsamtes/ Integrationsfachdienstes aus einer Hand, um nur einige Möglichkeiten zu benennen.

Zusätzlich kann die Digitalisierung und der umfassende Umbau von Werkstätten hin zu Kompetenzzentren und lernenden Organisationen nicht stattfinden, ohne dass Ressourcen für diesen Veränderungsprozess zur Verfügung gestellt werden. Solange die Neuausrichtung von WfbM sich nicht in den Leistungsvereinbarungen wiederfindet, kann eine bundesweite Neugestaltung der Werkstättenlandschaft nur schwer gelingen.

WfbM bewegen sich entsprechend in einem Rahmen, der je nach Örtlichkeit, Rahmenverträgen und Leistungsvereinbarungen unterschiedliche Möglichkeiten erlaubt oder Einschränkungen bedingt. Gleichwohl gilt es innerhalb dessen, Teilhabe im Sinne einer „Kultur des Ermöglichens“ für Zugänge zu Bildung, digitalen Medien und Arbeit weiter zu fördern.

Die vorgestellte Handreichung ist folglich geeignet, unternehmensintern die Weichen für eine Neuausrichtung der Werkstätten zu stellen. Es empfiehlt sich, die Umsetzung mithilfe externer Beratung begleiten zu lassen, damit sich alle Beteiligten, wie z.B. Führungs- und Fachkräfte als auch Beschäftigte umfassend auf den partizipativen Prozess konzentrieren und gemeinsam die Werkstatt der Zukunft gestalten können.

## 8 Impressum

Vorabveröffentlichung

### **Projekt**

Chancen der Digitalisierung für die selbstbestimmte Arbeitsmarktqualifizierung von Menschen mit Schwerbehinderung (DisAM)

### **Projektleitung**

Prof. Dr. Ludger Kolhoff

### **Wissenschaftliche Mitarbeit**

Clemens Ahrens

Heiko Bruhn

Dörte Engelkes

Dr. Karen Frankenstein

Anja Klockenhoff

Insa Schulze

Justus Hagen Sprengel

Handreichung zur Abschlusstagung „Digital und Selbstbestimmt“  
„Werkstatt der Zukunft – Übergänge inklusiv und digital gestalten“

Veröffentlichungsdatum: 24.03.2026