



STRATEGIEKONZEPT

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	Das Forschungsprojekt DisAM	5
3	Empirische Analyse der Digitalität und Übergangsgestaltung in WfbM	9
3.1	Stärken des Systems WfbM	10
3.2	Schwächen des Systems WfbM	14
3.3	Chancen für WfbM	20
3.4	Risiken für WfbM	22
4	Vision einer Kultur des Ermöglichens	24
5	Übergeordnete Ziele und Handlungsfelder des Strategiekonzepts	26
6	Strategische Umsetzung eines inklusiven und digitalen Übergangsmanagements	29
6.1	Handlungsfeld: Organisations- und Personalentwicklung	29
6.2	Handlungsfeld: Digitale Infrastruktur und Ausstattung	34
6.3	Handlungsfeld: Digitale Qualifizierung und Kompetenzbildung der Beschäftigten ...	38
6.4	Handlungsfeld: Übergangsmanagement & Netzwerkbildung	42
7	Fazit	47
8	Abkürzungsverzeichnis	49
9	Literaturverzeichnis	50
10	Impressum	52

1 Einleitung

Die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) fordert für alle Menschen mit Behinderungen das Recht, den Lebensunterhalt „in einem offenen, integrativen und für Menschen mit Behinderungen zugänglichen Arbeitsmarkt selbst zu verdienen“ (Art. 27 UN-BRK) und „ohne Diskriminierung und gleichberechtigt mit anderen Zugang zu [...] Berufsausbildung, Erwachsenenbildung und lebenslangem Lernen [zu] haben“ (Art. 24 UN-BRK). In Artikel 9 Absatz 1 verpflichtet die Konvention darüber hinaus ihre Vertragsstaaten, geeignete Maßnahmen zu treffen, um für Menschen mit Behinderungen gleichberechtigt mit anderen den Zugang „zu Information und Kommunikation, einschließlich Informations- und Kommunikationstechnologien und -systemen [...] zu gewährleisten.“

Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM) kommt im Hinblick auf den Zugang zu einer selbstbestimmten digitalen beruflichen Bildung und Teilhabe am Arbeitsleben eine bedeutsame Rolle zu, da sie die Arbeits- und Bildungsprozesse von Menschen mit Behinderung alltäglich begleiten. Zugleich stehen die WfbM hierbei vor großen Herausforderungen der Umsetzbarkeit: Eine Umstrukturierung bisheriger Bildungsprozesse ist ebenso angesprochen wie der dafür notwendige Erwerb neuer (digitaler) Kompetenzen auf Seiten der Werkstattbeschäftigten und Fachkräfte.

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.

Der gesetzliche Auftrag der WfbM ist es, „1. eine angemessene berufliche Bildung und eine Beschäftigung zu einem ihrer Leistung angemessenen Arbeitsentgelt aus dem Arbeitsergebnis anzubieten und 2. zu ermöglichen, ihre Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit zu erhalten, zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen und dabei ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln“ (§ 219 SGB IX). 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, wenn auch mit deutlich steigender Tendenz (vgl. Engels et al. 2023, S. 117 f.).

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“ (Bundesagentur für Arbeit 2025, S. 7). Hierzu gehören verpflichtende externe Betriebspraktika, die Einrichtung von „Bildungsbegleiter*innen“ für jeden Beschäftigten sowie eine regelmäßige Überprüfung der Teilhabeziele gegenüber dem Leistungsträger, ebenso wie Maßnahmen zum Erwerb digitaler Kompetenzen.

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 (vgl. Bendel & Richter 2017, S. 31 ff.). Darüber hinaus wird die Frage aufgeworfen, inwieweit WfbM ihrem gesetzlichen Auftrag zur Förderung des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt gerecht werden können (vgl. Engels et al. 2023, S. 117 ff.).

Diese Kritik verweist jedoch zugleich auf strukturelle Rahmenbedingungen, die den Handlungsspielraum von WfbM 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?

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

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.

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 Das Forschungsprojekt DisAM

Im Vorgängerprojekt des DisAM-Projekts, dem Modellprojekt diBa („Modellprojekt zur Entwicklung und Implementierung digitaler Bildungsangebote für die Qualifizierung schwerbehinderter Menschen für den allgemeinen Arbeitsmarkt“) ist deutlich geworden, dass sich die Bildungsstrukturen der Einrichtungen auf die Nutzung digitaler Bildungsangebote auswirkt. So sind beispielsweise Raum- und Personalressourcen nicht verzichtbare Faktoren für die Gestaltung von digitaler Bildungsvermittlung. Die Organisationsstrukturen der Einrichtungen entscheiden mit darüber, ob Personen einen Handlungsrahmen für digitale Bildung und Arbeitsmarktqualifizierung erhalten oder in ihrer Ausübung der (digitalen) Arbeitsmarktqualifizierung behindert werden. (vgl. Frankenstein 2024, S. 274)

Das Forschungsprojekt DisAM setzt an diesen Erkenntnissen an und untersuchte daher von März 2023 bis April 2026 in sechs Modelleinrichtungen in Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Berlin sowie einer Pretest-Einrichtung, wie es mithilfe digitaler Bildung gelingen kann, die Übergänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu verbessern und welche fördernden und hemmenden strukturellen Faktoren an der Schnittstelle zwischen Werkstätten für behinderte Menschen und dem allgemeinen Arbeitsmarkt vorliegen.

Folgende Fragestellungen wurden dabei untersucht:

- Welche digitalen Kompetenzen und Erfahrungen mit digitaler Bildung haben Beschäftigte und Fachkräfte aus WfbM?

- Welche strukturellen Rahmenbedingungen und Prozesse liegen in den Werkstätten zum Ausbau von digitalen Qualifizierungsmöglichkeiten der Beschäftigten vor?
- Welche digitalen Bildungsangebote unterstützen Menschen mit Schwerbehinderung bei der selbstbestimmten Arbeitsmarktqualifikation?
- Welche Schnittstellen und Zugriffsmöglichkeiten bestehen zwischen Werkstätten für behinderte Menschen und Arbeitgebenden des allgemeinen Arbeitsmarkts?

Das Forschungsprojekt DisAM gliedert sich dabei in drei Untersuchungsbereiche: die Dimension Mensch, die Dimension Organisation und die Dimension Qualifizierung. Die Dimensionen spielen jeweils eine wichtige Rolle für das übergeordnete Ziel der Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Behinderung mithilfe digitaler Bildung und beeinflussen sich gegenseitig. Im DisAM-Projekt wurde im Rahmen der Dimension Mensch untersucht, welche Kompetenzen bei Beschäftigten wie auch Fachkräften in Bezug auf digitale Bildung vorliegen und gebraucht werden. In der Dimension Organisation wurde erfasst, welche Strukturen in WfbM vorhanden sind, die die selbstbestimmte Arbeitsmarktqualifizierung fördern oder hemmen. Die Dimension Qualifizierung beinhaltet die Frage, was es dafür braucht, damit Menschen mit Schwerbehinderung sich mit digitalen Medien weiterbilden können.

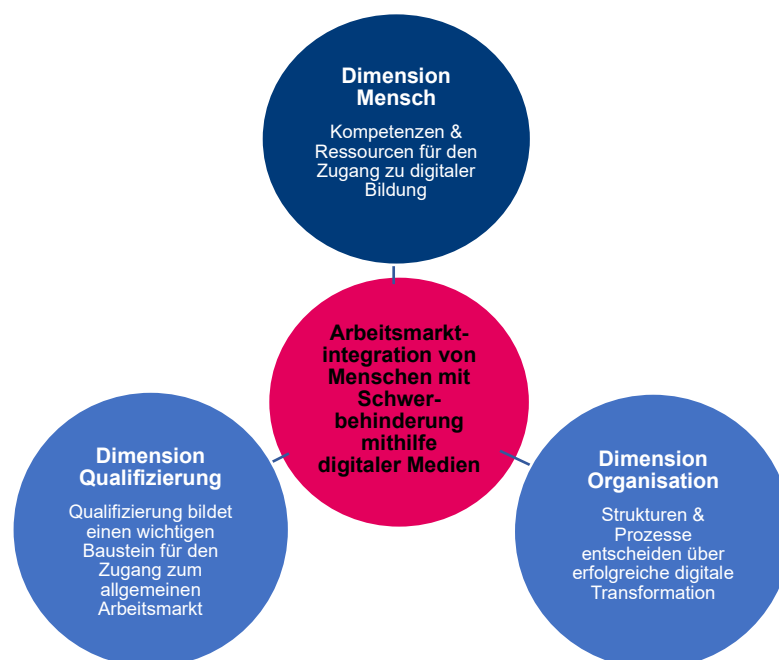


Abb.: Forschungsdimensionen des Projekts DisAM

Im Forschungsprojekt DisAM wurde zur Untersuchung der Forschungsfragen in den Forschungsdimensionen ein multiperspektivischer Forschungsansatz verfolgt, der die

Sichtweisen relevanter Akteur*innen im Hinblick auf digitale Infrastruktur und Bildung in WfbM sowie Arbeitsmarktübergängen bündelt. Folgende Erhebungsmethoden kamen dabei zum Einsatz:

Gruppendiskussionen

Im DisAM-Modellprojekt wurden Gruppendiskussionen mit Beschäftigten mit Behinderung zu den folgenden Themenbereichen durchgeführt: Zugang zu digitalen Endgeräten, Medienerfahrungen, Qualifizierungsbedarfe und digitales Lernen sowie Erfahrungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt und Einstellungen zum Übergang Anhand eines Leitfadens mit Fragen in einfacher Sprache moderierten die Forschenden die Gespräche. Fachkräfte vor Ort sorgten dafür, dass ein sicheres Umfeld mit vertrauten Personen geschaffen werden konnte.

Teilnehmende: 274 Werkstattbeschäftigte in 30 Gruppen in 7 Werkstätten

Netzwerkanalysen

Anhand von Netzwerkanalysen wurde untersucht, welche Netzwerke im Sozialraum der Werkstatt bei den Beschäftigten und Fach- und Leitungskräften vorliegen, die einen Arbeitsmarktübergang potentiell begünstigen. Mithilfe von im Forschungsprojekt entwickelten Netzwerkkarten und gezielten Fragen zum persönlichen Umfeld wurde das Kontaktnetzwerk der Beteiligten erfasst.

Die Kontakte der Beschäftigten wurden auf den Netzwerkkarten den Bereichen „privat“, „Kontakte innerhalb der Einrichtung/WfbM“, „Kontakte zum allgemeinen Arbeitsmarkt“ und „Kontakte zu sonstigen Personen/Unterstützer*innen“ zugeordnet. In den Netzwerkkarten der Fachkräfte wurden die Bereiche „privat“, „eigene Einrichtung“, „Kontakte zum allgemeinen Arbeitsmarkt/Kooperation“ und „Sonstige“ erfasst.

Teilnehmende: 82 Werkstattbeschäftigte, 44 Fach- und Leitungskräfte

Fragebögen

Zur Erfassung der Medienerfahrungen und digitalen Kompetenzen der Fachkräfte in der WfbM sowie der Übergangsgestaltung der an der Qualifizierung und Übergangsförderung von WfbM auf den 1. Arbeitsmarkt beteiligten Fachkräfte wurden halbstrukturierte schriftliche Befragungen mit vornehmlich offenen Fragestellungen durchgeführt.

1. Fragebogen zu Medienerfahrungen und digitalen Kompetenzen von Fachkräften der WfbM: 50 Teilnehmende
2. Fragebogen für Fachkräfte der WfbM zu den Themen berufliche Qualifizierung und Übergangsförderung: 112 Teilnehmende

Leitfadengestützte Interviews

Mit den Abteilungsleitungen der kooperierenden Werkstätten wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt, um zu erfahren, welche digitale Infrastruktur, Prozesse und Angebote in den WfbM vorhanden sind und welche Aspekte sich förderlich und hinderlich auf die Digitalisierung in der WfbM auswirken. Ebenso wurden Strukturen zur Qualifizierung und Förderung des Übergangs sowie die Kooperationen und Netzwerkarbeit der WfbM thematisiert. In Interviews mit den Geschäftsführenden wurden zusätzlich die Personalentwicklung und Organisationsprozesse, Ressourcen, Vernetzungen und digitale Entwicklungen in den Blick genommen.

Teilnehmende: 27 Leitungskräfte aus WfbM sowie 6 Geschäftsführende

Leitfadengestützte Interviews mit Arbeitgebenden

In Interviews mit Arbeitgebenden und Personalverantwortlichen wurde die Perspektive der Betriebe und Firmen auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung aus einer WfbM beleuchtet. Es wurden Erfahrungen in der Übergangsgestaltung und Integration von Menschen mit Behinderung aus einer WfbM beleuchtet, Herausforderungen, Vorteile und Erfolge der Arbeitsmarktintegration thematisiert sowie

Verbesserungspotentiale ermittelt. In den Interviews förderte ein Leitfaden mit offenen Impulsfragen ein freies Erzählen.

Teilnehmende: 16 Arbeitgebende und Personalverantwortliche aus 11 Unternehmen des allg. Arbeitsmarktes

Digitale Trialoge

In dem Austauschformat „Digitale Trialoge“ diskutierten Vertreter*innen der LAG der Werkstattträte sowie der GdW Nord, Fach- und Führungskräfte der Werkstätten und Arbeitgebende des allgemeinen Arbeitsmarktes zu Übergängen von der WfbM auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Die in drei Bundesländern stattfindenden Online-Treffen ermöglichten in je zwei Terminen den vertieften Austausch über Förder- und Hemmfaktoren der Inklusion am Arbeitsmarkt und die Verständigung über die unterschiedlichen Perspektiven hinweg.

2 Termine in drei Bundesländern mit Werkstattbeschäftigten, Fach- und/oder Führungskräften WfbM, der Geschäftsführung der gdw nord und örtlichen Arbeitgebenden

Ein weiterer Bestandteil des DisAM-Forschungsprojekts ist der mehrteilige Praxisbereich, in dem ausgewählte Aspekte digitaler Bildung explorativ untersucht oder erprobt und optimierte Vorschläge für praxisnahe Umsetzungen entwickelt wurden. Die drei Praxisbausteine beinhalten arbeitsmarktqualifizierende innovative Elemente und zeichnen sich durch ihren partizipativen Charakter aus.

Interaktives Lernszenario

Das DisAM-Projekt beschäftigt sich auch explorativ mit der Frage, wie praxisnahes, adressat*innengerechtes, barrierereduziertes digitales Lernen für die selbstbestimmte Arbeitsmarktqualifizierung von Menschen mit Behinderung aussehen kann. Eine Antwort darauf bietet das im Projekt exemplarisch entwickelte immersive digitale Lernszenario am Beispiel einer Tischlerei. In der digitalen Lernumgebung einer virtuellen Holzwerkstatt können sich die User*innen frei bewegen und selbstgesteuert agieren. Multimediale, interaktive Qualifizierungsmodule bieten dabei abwechslungsreiche, praxisnahe Lernmöglichkeiten in einem intuitiv erkundbaren Lernszenario.

Partizipatives Hybridlabor

Im Zentrum des DisAM-Hybridlabors steht eine Arbeitsgruppe, die sich tiefergehend damit auseinandersetzt, was digitale Kompetenzen sind und wie diese erworben werden können. In der Gruppe arbeiteten vier Beschäftigte einer WfbM und vier Fachkräfte gemeinsam mit der DisAM-Mediendesignerin partizipativ an der Entwicklung eines Lernmoduls zu digitalen Kompetenzen am Arbeitsplatz.

In dem interhierarchischen Format wurden darüber hinaus das interaktive Lernszenario „Arbeitsplatz Tischlerei“ praktisch getestet und Schlüsselkompetenzen wie z.B. kooperatives Lernen, Selbstpräsentation und digitale Kompetenzen erworben.

„Hybrid“ bedeutete hierbei, dass sich die Laborant*innen regelmäßig über einen 14-monatigen Zeitraum sowohl in Präsenz als auch in digitalen Treffen austauschten. Eine Besonderheit stellte außerdem die Mitwirkung einer selbst entwickelten KI-Avatarin namens „Klirstin“ dar, die zusätzlich als pädagogische Assistentin mit der Gruppe interagierte.

Testlabore

In den Testlaboren des DisAM-Forschungsprojektes erprobten und evaluierten Beschäftigte der sechs am Projekt beteiligten Werkstätten in Kleingruppen digitale Bildungsangebote, die für Menschen mit Behinderung entwickelt wurden oder potentiell geeignet sein könnten. Diese wurden in den Kleingruppen an Tablets getestet und auf einem Feedbackbogen bewertet. Anhand der Rückmeldungen der User*innen wurden grundlegende Kriterien für adressat*innengerechte, barrierereduzierte digitale Bildungsangebote erarbeitet.

Aus den Ergebnissen der Erhebungen im DisAM-Projekt wurde ein Strategiekonzept (Digitalisierungskonzept) mit dem Fokus auf strukturellen Rahmenbedingungen innerhalb der Einrichtungen entwickelt, das im Folgenden vorgestellt wird.

Das Strategiekonzept beinhaltet zunächst einen Überblick über die im Forschungsprojekt DisAM erhobenen internen und externen Förder- und Hemmfaktoren digitaler Bildung und Übergangsförderung in Werkstätten im Rahmen einer SWOT-Analyse. Im Anschluss erfolgt die sich darauf begründende Darstellung der Vision einer *Kultur des Ermöglichens* für die Werkstatt sowie übergeordneter Ziele des Transformationsprozesses. Auf dieser Basis werden nachfolgend, aufgeteilt in vier Handlungsfeldern, strategische Ziele, Indikatoren und Maßnahmen abgeleitet, die auf andere Werkstätten für behinderte Menschen bundesweit übertragbar sind.

3 Empirische Analyse der Digitalität und Übergangsgestaltung in WfbM

Im Forschungsprojekt DisAM wurde auf Grundlage von Gruppendiskussionen mit Werkstattbeschäftigten, Netzwerkwerkanalysen mit Beschäftigten, Fach- und Leitungskräften, schriftlichen Befragungen von Fachkräften, Interviews mit Arbeitgebenden sowie Interviews mit Führungs- und Leitungskräften in sechs WfbM sowie einer Pretesteinrichtung herausgearbeitet, auf welchem Stand der Digitalität sich die Werkstätten befinden, welche digitalen Kompetenzen und digitalen Bildungskonzepte vorliegen und welche Hemm- und Förderfaktoren für Übergänge von der Werkstatt auf den allgemeinen Arbeitsmarkt wirken. Um die Ausgangslage der untersuchten WfbM in Bezug auf Übergänge, Teilhabe und Digitalisierung darzustellen, wird an dieser Stelle die SWOT-Analyse als Instrument zur Darstellung der Stärken (Strength), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) des Systems WfbM genutzt. Damit wird sichtbar, welche Ressourcen in den WfbM genutzt, welche Hürden abgebaut, welche Möglichkeiten ergriffen und welche Gefahren vermieden werden sollten. Die SWOT-Analyse als Managementtool dient der Strategieentwicklung und Lösungsfindung in Unternehmen und Organisationen als Ausgangspunkt für einen Changeprozess.

„Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Erfassung, Strukturierung und Aufdeckung der eigenen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken einer Organisationseinheit. Sie ermöglicht die Beantwortung der Frage "Wo stehen wir?". Ableitend davon können Strategien, Handlungsempfehlungen und Ziele für die Organisation generiert werden.“ (Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung [b]).

Das vorliegende Strategiekonzept verfolgt die Zielsetzung, einen solchen Wandel anzuregen, sodass die Darstellung dem Managementprozess der Analyse und anschließenden Entwicklung von Zielen und Handlungsempfehlungen folgt.

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).

3.1 Stärken des Systems WfbM

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

Ein starkes Fundament ist das vertrauensvolle soziale Umfeld innerhalb der WfbM. Kolleg*innen, Fachkräfte und Leitungspersonal bilden ein Netzwerk, das Beschäftigten Sicherheit bietet (vgl. E1/GD6; E4/GD2; E6/GD1; LAG/WR2; E3/EI6). Viele sind zufrieden mit ihrer derzeitigen Situation, wie in den Gruppendiskussionen deutlich wurde (vgl. E3/GD4; E4/GD5; E5/GD1; E6/GD1; LAG/WR1, LAG WR2; LAG/WR3). Dabei sind viele Werkstattbeschäftigte motiviert, einer Tätigkeit nachzugehen, die ihren individuellen Interessen und Fähigkeiten entspricht (vgl. u. a. E1/GD4, 5; E3/GD4; E4/GD1; E5/GD1). Diese intrinsische Motivation kann ein Motor für Lernprozesse und Übergänge sein, da sie die Grundlage für Eigeninitiative und Bereitschaft zur Veränderung bildet.

„Und natürlich würde ich mir auch irgendwann wünschen, rauszukommen. (.) Aber dafür weiß ich trotzdem, auch ich muss da noch einiges für mich lernen. Und auch hier und da noch ein bisschen an mir arbeiten. Und mir auch wirklich sicher sein bei der ganzen Sache. (..) Aber irgendwann früher oder später habe ich tatsächlich den Wunsch, irgendwann hier rauszukommen.“ (E3/GD4_Abs. 223-224)

Einige Werkstattbeschäftigte verfügen bereits über positive Erfahrungen auf ausgelagerten Arbeitsplätzen (vgl. E1/GD1 Montagetätigkeit; E1/GD5 Wäscherei; E2/GD1 Hausreinigung; E3/GD3 Tierheim; E3/GD3 Verwaltung der WfbM; E3/GD3 Produktionsunternehmen; E3/GD3 Hausmeistertätigkeiten; E6/GD1 Kindergarten).

Die Leitungskräfte sehen in den Fachkräften der WfbM das Potential, eine Brücke zum allgemeinen Arbeitsmarkt schlagen zu können, indem sie u. a. über das Wissen zu Beeinträchtigungsformen verfügen (vgl. E3/EI6, E0/EI1; E5/EI5; E3/EI6). Die interdisziplinären Teams der WfbM umfassen dabei arbeitsbezogene, pädagogische, sozialarbeiterische und therapeutische Perspektiven. Dadurch können Beschäftigte bedarfsgerecht begleitet werden – insbesondere in der Übergangsphase, in der komplexe Herausforderungen auftreten.

"Teilweise gibt es Jobcoaches, wenn die Werkstätten diese Kapazitäten haben, die Menschen zu begleiten. Das ist natürlich sehr erfreulich, weil die Werkstatt am meisten Erfahrung hat mit ihrem Beschäftigten, der wechseln will. Zur Begleitung in das neue Beschäftigungsfeld." (LAG WR2_Abs. 47)

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.) (vgl. E1/GD4; E3/GD1; E5/EI2). Gerade in Übergangsphasen ist dieses soziale Netz ein zentraler Rückhalt.

Ein weiterer Vorteil sind die bereits bestehenden Kooperationen mit Betrieben. Der am häufigsten von den Fachkräften benannte Erfolgsfaktor für Übergänge aufseiten der Betriebe ist eine Offenheit mitzubringen (vgl. FK-Befr.2/E0, E1, E3, E5). Erste Formen der Zusammenarbeit – wie ausgelagerte Arbeitsplätze oder Praktika – haben gezeigt, dass gegenseitiges Interesse an einer Zusammenarbeit vorhanden ist (vgl. E3/EI6; E3/EI4). Dieses Interesse wächst: Betriebe, die bereits positive Erfahrungen in der Kooperation mit WfbM gesammelt haben, zeigen sich offen dafür, diese zu intensivieren (vgl. E3/EI2). Hier spielt nicht nur der Fachkräftemangel eine Rolle, sondern auch die Erfahrung, dass eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft für alle eine Bereicherung sein kann (vgl. AGI2_Abs. 59; AGI6_Abs. 46; AGI9_Abs. 52; AGI1_Abs. 41; AGI11_Abs. 15). In diesem Kontext sind Praktika ein wichtiges Element, da sie Arbeitgeber*innen und Beschäftigten ermöglichen, sich unverbindlich kennenzulernen (vgl. E1/GD4, 5; E3/GD4, 5; E6/GD3; AGI4_Abs. 17; AGI4, Abs. 17; AGI9_Abs. 83). Zusätzlich wird die längerfristige externe Unterstützung und Begleitung durch die Einrichtung von den Arbeitgebenden oft als sehr hilfreich angesehen (vgl. AGI7_Abs. 28; AGI2_Abs. 75; AGI4_Abs. 51; AGI11_Abs. 60; AGI9_Abs. 24).

Auch in Bezug auf den Einsatz digitaler Medien für die selbstbestimmte Arbeitsmarktqualifizierung zeigen sich in den Erhebungen des DisAM-Projektes förderliche Aspekte. Grundsätzlich verfügen viele Beschäftigte über Know-How im Umgang mit digitalen Tools, insbesondere mit Smartphones (vgl. u. a. E1/EI4; E3/EI6; E4/EI1; E5/EI1).

„Also sie gucken in die Welt durch ein Handy. Also ich sage mal so, das Handy ist das Medium für sie. Und da gucken die sich schon viel ab, auch ob das nun TikTok oder irgendwelche YouTube-Videos sind oder so. In dem Moment, wo man sagt, wir machen jetzt Bildung, gehen wahrscheinlich die Scheuklappen runter und das ist alles nicht mehr so lustig. Aber im Großen und Ganzen, glaube ich, ist da ein großes Potenzial vorhanden.“

(E3/EI1_Abs. 49)

In den Gruppendiskussionen wird deutlich, dass die Nutzung insbesondere auf die Freizeit der Beschäftigten ausgerichtet ist (vgl. z.B. E0/GD1; E4/GD6; E6/GD1; E6/GD2). Die Nutzung der Digitalgeräte dient dabei beispielsweise der Kommunikation mit Freund*innen und Familie (vgl. E4/GD2, 5; E6/GD1), Spiel- und Unterhaltungszwecken (vgl. E1/GD1, 4;

E3/GD1; E4/GD3) oder der Informationsbeschaffung (vgl. E0/GD1; E3/GD6; E6/GD3), aber auch der Erledigung alltäglicher Aufgaben wie der Orientierung per Navigationssoftware (vgl. E3/GD3) oder Bankgeschäften und Dokumentenverkehr, je nach Möglichkeiten (vgl. E0/GD1; E2/GD1). Viele Beschäftigte nutzen im Digitalen Werkzeuge, um im Alltag bestehende Barrieren zu überbrücken. Hier werden insbesondere die Möglichkeiten von Sprachaufnahme und -wiedergabe genannt oder Vorlesefunktionen und Übersetzungen, die auch in den WfbM zum Einsatz kommen (vgl. (E1/EI2; E2/GD1; E3/GD4; E4/GD2; E3/EI6; E3/5; E6/EI3).

„B4: Ja, genau, das ist aus meiner Sicht ein wichtiger Punkt, weil diese Technologien sind ja zweischneidige Schwerter, aber eine Mensch mit Behinderung kann damit zum Beispiel, wenn sie ein Rechtschreibproblem hat, könnte eine KI für sie als Rechtschreibhilfe dienen, die ihren Text überprüft. Oder wenn wir jetzt von den neuesten/ Google hat ja auch schon die neuesten Spielzeuge, mit denen ich Sprachen übersetzen kann, das ist für Menschen mit Behinderung ganz wichtig. Und wenn wir mit solchen Technologien an Bildungsmaßnahmen arbeiten, dass die Leute so eine Hilfsmittel bekommen, was natürlich auch Geld kostet und erstmal erforscht werden muss, wie kann ich das für die Werkstatt nutzen, um Leute besser für den ersten Arbeitsmarkt zu trainieren und zu sagen, hier haben wir ein Defizit und hier haben wir vielleicht ein Stück Technologie, was dieses Defizit ausgleichen kann.“
(LAG-WR 2_Abs. 82)

In manchen Fällen berichten die Befragten von einer Nutzung digitaler Medien zur gezielten Bildung. In diesem Zusammenhang werden insbesondere gängige Plattformen wie YouTube, Google und Pinterest benannt, um Weiterbildungszwecke in der Freizeit zu verfolgen. Die Beschäftigung mit Inhalten erfolgt dabei interessengeleitet, zum Beispiel im Rahmen der eigenen Hobbies:

"B1: Google und Youtube. Das ist bei mir. So lerne ich das.

I1: Einfach eingeben und dann gucken, welche Ergebnisse kommen.

B1: Genau. So trainiere ich zum Beispiel meine Rechtschreibfehler momentan mit Google. Dass es ein bisschen besser wird." (E4/GD3_Abs. 198ff.)

„B04: Wenn ich meinem Freund helfe bei der Schwalbe. (I: Ah, okay.) Und dann gucke ich mir dann Videos an, wie das funktioniert, wie ich das mache.“
(E6/GD2_Abs. 29ff.)

Zusätzlich zur freizeitlichen Nutzung, finden private Digitalgeräte (allen voran das Smartphone) in vereinzelt Fällen ebenfalls Verwendungen für persönlichen beruflichen Fortschritt, z. B. zur arbeitsbezogenen Recherche (vgl. E1/GD5; E3/GD3, 5, 6), zur Jobsuche und für Bewerbungsschreiben (vgl. E5/GD1; E1/GD2, 3, 4) sowie Recherche zu Aus- und Weiterbildungen (vgl. E1/GD5; E3/GD1,6; E4/GD1).

Auch wenn digitale Kompetenzen der Beschäftigten insgesamt überwiegend im privaten Kontext erworben und genutzt werden, sind sie ein wertvoller Anknüpfungspunkt. Die meis-

ten 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, Dies sind Fertigkeiten, die sich auf berufliche Lern- und Arbeitsprozesse im Werkstattkontext übertragen lassen.

Zunehmend werden in den Einrichtungen digitale Hilfsmittel bei Arbeitsprozessen eingesetzt: Beispielsweise gibt eine Reinigungsgruppe über QR-Codes Rückmeldung, wer welche Tätigkeit erledigt hat (vgl. E0/E11). In einem Fachbereich zur Aktenvernichtung sollen Barcodes und Scanner für digitale Lieferscheine eingeführt werden (vgl. E5/E11).

Digitale Medien kommen auch punktuell in der Qualifizierung der Beschäftigten zum Einsatz, sei es für die Unterweisung (vgl. E0/GD1; E3/GD2; E3/GD4), über YouTube-Videos (vgl. E3/GD4) oder zur Recherche (vgl. E0/GD1; E1/GD2; E3/GD4, 6).

Darüber hinaus bieten Werkstätten zunehmend digital strukturierte Arbeitsbereiche wie Grafikdesign-Produkte, Datenpflege und Verwaltungstätigkeiten an und schulen die Beschäftigten im Umgang mit der entsprechenden Software (vgl. E0/GD1; E3/E11; E3/E13; E5/E11; E6/GD2, 3, 4) In anderen Bereichen kommen wiederum vereinzelt digitale Geräte zum Einsatz, z. B. in der Holzverarbeitung (vgl. E1/GD2), an der Kasse (vgl. E4/GD1), in der Küche (vgl. E6/GD4), im Textil- und Etikettendruck (vgl. E0/GD1; E3/GD3) oder für Tätigkeiten im Werkstatttratt (vgl. LAG WR1, 2, 3).

Auch Betriebe des allgemeinen Arbeitsmarktes, die Menschen mit Behinderung aus einer Werkstatt beschäftigen, setzen teilweise digitale Programme zur Vereinfachung von Arbeitsprozessen, wie etwa Barcodescanner oder QR-Codes mit hinterlegten Bedienungsanleitungen, ein (vgl. Trialogl. 50; AGI 6).

"also wie zum Beispiel bestimmte Maschinen funktionieren (...) das haben wir schon mal digitalisiert mit einem QR-Code, dass die Mitarbeiter sich auf die Maschine draufgesetzt haben dann ist vorne am Lenk-rad ein QR-Code gewesen und dann ist die Maschine an sich beschrieben worden, wie sie funktioniert, wie sie angeht" (AGI 6_Abs. 81)

Digitale Bildungsangebote, die in WfbM eingesetzt werden, können an diesen Möglichkeiten anknüpfen. Die bereits in einigen WfbM gesammelten positiven Erfahrungen mit digitalen Lernprogrammen, beispielsweise mit der für Menschen mit Beeinträchtigung entwickelten Lernplattform *didab* (vgl. FK-Befr.1_E0, E1, E3, E5) oder der Lernplattform zu Schulfächern *Anton* (vgl. FK-Befr.1_E0, E1, E5), zeigen, dass digitale Bildung in WfbM angenommen und erfolgreich genutzt werden kann. Diese Erfahrungen schaffen Vertrauen und Akzeptanz für weitere digitale Angebote.

„Große Begeisterungsfähigkeit bei den Teilnehmer*innen, fast durchgehend. Also alle haben gerne mal ein Tablet in der Hand und probieren sich daran aus. Haben ja auch viel weniger Schwellenangst. Auch

an den Rechnern, an den Schulungsrechnern sitzen die wirklich gerne.“
(E5/EI3_Abs. 13)

Darüber hinaus zeigen sich die Werkstätten grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber digitalen Bildungsangeboten.

„Und ich glaube, dass sich die Lebenswelt für Menschen mit Beeinträchtigung erweitert hat und man könnte die, glaube ich, für alle weitermachen, also größer machen, wenn wir die Zeit hätten und das Know-how. Also es ist ja wirklich, das ist auch das, was ich bei den Mitarbeitern wahrnehme, dass die schon wollen, aber die brauchen halt einfach mehr Hilfe. Wir können jetzt nicht einfach sagen, hier mach mal, so wie früher das Blatt Papier, füll das mal aus, sondern es braucht auch bestimmte Unterstützung und Fähigkeiten. Genau, also ich glaube schon, dass das die Welt bunter macht und offener macht, aber wir brauchen mehr Zeit, um die Menschen eben auch fit dafür zu machen.“
(E6/EI3_Abs. 30).

Leitungskräfte sehen digitale Fähigkeiten bei den Beschäftigten, die im Kontext der Werkstatttätigkeit nutzbar gemacht werden könnten, etwa in Form von attraktiven Weiterbildungs- und Lernmöglichkeiten (vgl. E1/EI4; E3/EI6; E4/EI1; E5/EI3, 4, 7) Diese Offenheit ist eine wichtige Voraussetzung, um neue Konzepte nicht nur zu testen, sondern langfristig zu verankern.

3.2 Schwächen des Systems WfbM

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

Von zentraler Bedeutung im Zusammenhang mit einem Wechsel von der WfbM auf den allgemeinen Arbeitsmarkt sind zum einen die Unsicherheiten der Beschäftigten in Bezug auf das, was sie im neuen Umfeld erwarten könnte (vgl. Trialogl).

„Die Unsicherheit bei beschäftigten Personen, die diesen Übergang scheuen, weil sie dann, so wie ich es eben auch beschrieben habe, sich in eine gewisse Unsicherheit begeben. Oder zumindest in eine wahrgenommene Verunsicherung.“ (Trialogl_Abs. 58)

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 (vgl. E2/GD1, 2; E5/GD2; E6/GD2, 4), Angst davor, den Anforderungen wegen eines Qualifizierungsmangels nicht gerecht werden zu können (vgl. E4/GD4; E6/GD1, 4; E3/GD1, 4; LAG WR2; LAG WR3; E5/GD2; E6/GD1), Angst vor Ablehnung (vgl. E3/GD2) sowie Mobbing Erfahrungen (vgl. E1/GD4, 5; E3/GD6) oder davor, das vertraute soziale Umfeld in der Werkstatt zu verlieren (vgl. E4/GD2; E6/GD1; LAG WR2). Manche äußern einen entsprechend negativen Eindruck vom allgemeinen Arbeitsmarkt.

„Besonders ist es allgemein schwer Menschen oder Verantwortliche, Chefs, Abteilungsleiter, zu finden, die (...) unvoreingenommen sind. (...) Und einfach mal solchen Leuten wie uns eine Chance geben. (...) Dann kann man ja immer noch sagen, okay, das klappt nicht. (E3/GD1_Abs. 181)

„Also, ich sehe auch, ich habe auch sehr viele Freunde, die auch in der Arbeitsmarkt klar kommen würden, können würden, wenn der Druck nicht so ständig so vehement und nervtötend wäre. Sondern auch mal ein entspanntes Miteinander.“
(E4/GD1_Abs. 437)

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 (vgl. E6_EI2, Abs. 34). Auch die Angst vor dem Verlust von Leistungsträger*innen in der eigenen Gruppe spielt eine Rolle. Nach Auskunft einiger Fachkräfte in den Fragebögen zur Übergangsförderung würden diese aus den Gruppen ungern gehen gelassen werden (vgl. FK-Befr.2_E1, E3, E5; vgl. auch E3_EI2): „Das Abgeben der Leistungsträger wird als Nachteil/Verlust empfunden“ (FK-Befr.2_E5, Abs. 125). Diese Haltung führt jedoch dazu, dass Übergänge gebremst oder gar nicht erst initiiert werden (vgl. E3/GD3; E1/GD5).

„Es ist nicht allgemeingreifend, dass immer wieder irgendwie gesagt wird, wir könne ja auch/ Klar wird auch mal gesagt, ihr könnt auch ein Praktikum auf dem ersten Arbeitsmarkt machen. Aber gezielt Werbung wird nicht dafür gemacht, weil wir sehr individuell arbeiten.“
(E1/GD5_Abs. 217)

Auch auf Seiten der Arbeitgeber*innen bestehen Unsicherheiten Viele fragen sich, ob die Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen in den Betrieb gelingt, wie viel Unterstützung erforderlich ist und welche rechtlichen oder organisatorischen Anforderungen bestehen (vgl. AGI1_Abs. 14/18; AGI2_Abs. 34; AGI7_Abs. 19).

„Ich, erfahrungsgemäß glaube ich schon, dass viele Firmen Lust haben oder Interesse haben, inklusiver zu sein und auch Menschen mit Beeinträchtigungen anzustellen. Sie oft, überspitzt gesagt, vielleicht aber auch Angst davor haben, weil sie nicht genau wissen, okay, was kommt da auf uns zu, was bedeuten die vielen, vielen Arten von Behinderung, die ein Mensch mitbringen kann, wie wirkt sich das aufs Arbeitsklima aus, wie wirkt sich das auf die Arbeit aus, welche Art der Begleitung muss es sein.“
(AGI1_Abs. 14)

Auch die Kolleg*innen am Arbeitsplatz müssen entsprechend mitgenommen und sensibilisiert werden (vgl. AGI2_Abs. 57; AGI6_Abs. 85; AGI8_Abs. 50). Nach Ansicht der Fachkräfte braucht es vor allem Aufklärung der Unternehmen (vgl. FK-Befr.2_E0, E1, E5) und es sind u. a. auch zu hohe Erwartungen (vgl. FK-Befr.2_E0, E4, E5) und Vorurteile (vgl. FK-Befr.1_E1, E5) aufseiten der Betriebe, die Hemmfaktoren darstellen können.

Ein struktureller Nachteil ist zudem, dass Übergänge häufig zufällig erfolgen (vgl. AGI6_Abs. 29-31; AGI7_Abs. 17; AGI8_Abs. 21-24; AGI10_Abs. 44-45; AGI2_Abs. 57). Sie hängen vom Engagement Einzelner ab, wie sich in den Arbeitgebendeninterviews zeigt – 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 (vgl. E3_E11; E5_E12). Dies führt zu Kontaktabbrüchen und den Verlust des sozialen Umfelds der Werkstatt, was Übergänge unsicher und unattraktiv macht.

"Momentan ist es so, dass wir in dem Moment, wo wir die Werkstatt verlassen, müssen wir einen anderen Träger abgeben, die Begleitung. Das finden wir schade, weil, und auch die Teilnehmer. Weil wenn ich 15 Jahre begleitet wurde und jetzt mache ich diesen Schritt und jetzt kommt eine Person, die kenne ich gar nicht. Wir machen es dann manchmal doch noch, aber ohne Geld, das ist natürlich auch irgendwie Murks. Aber das wollen wir ändern, weil die Begleitung muss auch darüber hinaus noch erfolgen. Immer weniger, aber am Anfang wäre es schon noch gut." (E5/E12_Abs. 52)

Am Übergang beteiligte Fachkräfte wünschen sich daher eine bessere personelle Ausstattung (vgl. FK-Befr.2_E3, E4, E5) , im Sinne eines „besseren Schlüssel[s], damit man besser auf den einzelnen Menschen eingehen kann und diesen dadurch besser auf einen Außenarbeitsplatz vorbereiten kann“ (FK_Befr.2_E3_Abs. 104) und „genug Ressourcen um personenzentrierte Angebote durchzuführen (z.B. begleitete Praktika)“ (FK_Befr.2_E5_Abs. 122). Gleichzeitig sehen sie einen Fortbildungs- und Weiterbildungsbedarf (vgl. FK-Befr.2_E1, E3, E5), wenn es darum geht, was sie selbst bräuchten, um ihrer Arbeit in der Übergangsförderung noch besser nachgehen zu können.

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 (vgl. GFI_E5).

Qualifizierungen, die Übergänge stärker fokussieren, wie beispielsweise der Jobcoach am Arbeitsplatz (Jobcoach AP), werden bislang nur partiell in Anspruch genommen.

Weitere Hemmfaktoren sind entsprechend unterschiedliche Ziellogiken der Fachkräfte in den Werkstätten, die dazu führen, dass die Produktion überbetont und 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. Auch die Vernetzung der Fach- und Leitungskräfte außerhalb der Einrichtung ist entwicklungsfähig. In den im Projekt

durchgeführten Netzwerkanalysen ergeben sich für viele der beteiligten Fach- und Führungskräfte nur wenige Vernetzungen zum allgemeinen Arbeitsmarkt¹.

Die Zusammenarbeit zwischen WfbM und Betrieben ist folglich noch ausbaubar. 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 (vgl. E1/GD1, 4, 5; E3/GD6; E4/GD6; E6/GD1, 2).

„Ich würde mir Aufklärung wünschen. Aufklärung auf allen Seiten. [...] gerade die Arbeitgeber-Aufklärung. Ich glaube wir reden einfach alle viel zu wenig miteinander. Klingt doof, aber wir reden auch alle viel zu wenig übereinander. Damit werden ja auch diese ganzen Vorurteile nur noch gefüttert, wenn man nicht redet. Aufklärung ist glaube ich das Wort, was am meisten ausdrückt in der Hinsicht.“
(E1/GD5_Abs. 219)

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 der Werkstattbeschäftigten und der Unternehmen über das Budget für Arbeit.

"Es gibt Interesse, auf jeden Fall, und bei den 10% würde ich mitgehen. Es würde vielleicht auch noch etwas höher werden, wenn, [...] die Betreuung für die ausgelagerten Arbeitsplätze, für das Budget für Arbeit besser wäre und halt auch die Vorbereitung im Bezug oder die Kenntnisse über das Budget für Arbeit besser verständlich gemacht werden. Ich hatte mir das auch mal angeguckt, ich fand diese Anträge schon erschlagend."
(LAG WR1_Abs. 54)

Viele Beschäftigte und Arbeitgeber*innen kennen dieses Instrument nicht oder lassen sich durch den hohen bürokratischen Aufwand abschrecken (vgl. E0_EI2; E1_EI3; E5_EI1; E5_EI2). Zudem werden individuelle Anforderungen nicht ausreichend berücksichtigt: Beispielsweise fehlen Möglichkeiten zur Inanspruchnahme eines Fahrdienstes (vgl. E1/GD1; E3/GD2; LAG WR1; E4/GD3; E1/GD1; E3/GD6; E3/GD2) oder das Budget für Arbeit kann auch zu einer Verschlechterung des persönlichen Rentenanspruchs führen (vgl. E3/GD1; E4/GD4; LAG WR2).

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

¹ In den Netzwerkanalysen von 44 Fach- und Führungskräften ergaben sich im Durchschnitt Netzwerkdichten von 0,26 auf einer Skala von 0-1, was als geringe Vernetzungswerte zu verstehen ist. Kolleg*innen der internen Vermittlungsdienste werden in den Netzwerkkarten als Kontakte nur selten genannt.

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.

"Also bei uns ist es halt so, dass die Kollegen dann doch lieber, als auf den ersten Arbeitsmarkt mit dem Budget zu gehen, lieber in ausgelagerte Arbeitsplätze gehen, ganz einfach, weil die Betreuung da engmaschiger ist, als auf dem mit dem Budget für Arbeit. Und zum anderen ist immer noch die Werkstatt im Hintergrund, wo sie jederzeit zurückgehen können. Und da ist halt einfach die Angst bei Budget für Arbeit, dass sie das nicht mehr können. Oder dass es wieder zu viel Aufwand macht, da wieder reinzukommen. Und das ist immer noch ein größeres Hemmnis als die ausgelagerten Arbeitsplätze, weil da sind Mitarbeiter aus der Werkstatt, die man kennt, die einen betreuen, wenn es Probleme mit dem Arbeitgeber gibt, die sofort da sind und so weiter." (LAG WR1_Abs. 54)

Darüber hinaus fehlt es oftmals an Möglichkeiten, (Teil-)Qualifizierungen außerhalb der WfbM anerkennen zu lassen.

"Das müsste man tatsächlich mit den Jobcoachen und auch mit den Leitungen nochmal absprechen, dass auch unsere Beschäftigten, die gerade frisch im Arbeitsbereich angekommen sind, nochmal die Möglichkeit besitzen sollten, auch Qualifikationen durchzuführen, die vielleicht im BB-Bereich noch nicht angesprochen worden sind oder wie auch immer. Also ich glaube, das wäre hilfreich für alle Mutigen, die wechseln möchten. [...] dass man dann vielleicht auch in dem Bereich dann als Unterstützer, als Helfer rausgehen kann und ganz wichtig ist, dass die ganzen Schulungen und Fortbildungen und die auch zertifiziert sind und anerkannt sind von den Handwerkskammern, von der IHK, von den Arbeitgebern, dass wirklich anerkannte Ausbildungsteilbereiche sind." (LAG WR1_Abs. 69/72)

Digitale Bildungsangebote könnten diese Lücke durch standardisierte digitale Formate schließen. Dies setzt jedoch eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kammern und anderen Akteur*innen voraus.

Im Bereich der Bildung zeigt sich jedoch, dass digitale Angebote häufig nicht in die bestehenden Qualifizierungsrahmen integriert sind. Beschäftigte werden noch selten in die Nutzung der digitalisierten Prozesse eingebunden und digitale, arbeitsmarktqualifizierende Anwendungen oftmals nur punktuell eingesetzt.

"B01: Für die Beschäftigten wird gerade bei uns verschiedene Systeme eingebaut und auch eigentlich sind die Technik da, sie wird nur oft nicht genutzt. (.) Das liegt aber zum Teil auch daran, dass die Mitarbeiter, die Gruppenleiter oft gar keine Zeit haben, sich mit den Geräten erstmal überhaupt einzuarbeiten." (LAG-WR1_Abs. 34)

Private digitale Geräte werden im Werkstattalltag nahezu vollständig ausgeschlossen und finden nur in den Pausen oder in Ausnahmefällen Anwendung (vgl. E0/GD1; E1/GD2/ E3/GD4; E4/GD1; E6/GD1,2). Auch einen Zugang zum Wlan gibt es für die Beschäftigten, mit Ausnahme einer teilnehmenden Einrichtung, nicht.

Die Berührungängste von Fachkräften im Umgang mit digitalen Tools stellen ein weiteres Hemmnis dar. Sie schätzen ihre Kompetenz, digitale Medien und Anwendungen in ihrem Berufsalltag für die Bildung und Qualifizierung der Beschäftigten einzusetzen, auf einer Skala von 1 bis 10 im Durchschnitt bei 5,1 ein (vgl. FK-Befr.1).

Die Leistungskräfte beobachten ebenfalls eine sehr unterschiedliche digitale Affinität bei den Fachkräften (vgl. E0/EI2; E1/EI6; E2/EI1; E3/EI6) und stellen u. a. altersbedingte Kompetenzunterschiede fest (vgl. E1/EI3; E1/EI4; E3/EI4; E5/EI1; E5/EI3; E6/EI3; E6/EI1). Den Fachkräften fehlt es nach eigenen Angaben an Kenntnis von passenden Programmen und Sicherheit im Umgang sowie an didaktischen Konzepten, wie digitale Medien sinnvoll eingesetzt werden können (vgl. FK-Befr.1). Zudem haben zwar laut Fachkräftebefragung 90 % Zugriff auf einen PC, aber nur jeweils ca. einem Fünftel der Fachkräfte steht ein Tablet (22 %), Laptop (19 %) und/oder Smartphone (19 %) zur Verfügung und nur wenige haben Zugriff auf ein Smartboard (4%) (vgl. FK-Befr.1). Die Fachkräfte wünschen sich daher insbesondere eine bessere Ausstattung mit Tablets (vgl. FK-Befr.1_E0, E1, E4, E5).

Darüber hinaus gilt es, Sorgen und Bedenken, die bei den Leitungs- und Fachkräften teilweise vorliegen, beispielsweise hinsichtlich der Beobachtung eines übermäßigen Medienkonsums und unsachgemäßer Nutzung Sozialer Medien bei den Beschäftigten, zu begegnen (vgl. FK-Befr.1_E0, E1, E3, E5, E6; vgl. auch E5/EI5; E5/EI7; E5/EI1; E1/EI6; E3/EI1).

„Da viele Mitarbeiter unserer Werkstatt inzwischen den Umgang mit einem Handy und die Nutzung sozialer Medien erlernt haben, besteht öfter eher die Notwendigkeit, dass der sozial angemessene Umgang mit WhatsApp usw. ein Thema ist, was mitunter Konflikte in unseren Arbeitsalltag bringt. Handygebrauch während der Arbeit unterliegt auch hier in der Werkstatt immer wieder der Einhaltung von Verhaltensregeln. Das Thema ist sehr präsent, weswegen bereits Schulungen angeboten werden“ (FK-Befr.1_E0_Abs. 83).

„Sorgen und Bedenken habe ich insofern, dass die Medien einen zu großen Platz im Arbeitsalltag bekommen. Das Thema haben wir jetzt schon, dass die Teilnehmer ihre Handys unerlaubt zu viel während der Arbeit verwenden. Das nimmt sehr viel Zeit in Anspruch dagegen an zu gehen. Wenn wir die Medien aber so einsetzen könnten, dass es im Arbeitsalltag ausgeglichen ist und sie auch zur Recherche eingesetzt werden spricht meiner Meinung nichts dagegen. Medien sind und bleiben ein sensibles Thema. Auch der Umgang müsste als Schulung für unsere Teilnehmer angeboten werden. Gerne auch von Extern“ (FK-Befr.1_E3_Abs. 285).

Auch die Beschäftigten äußern in den Gruppendiskussionen teils Unsicherheiten im Zusammenhang mit verantwortungsbewusster Nutzung digitaler Medien, z. B. hinsichtlich des Datenschutzes, Mobbing und Cyberkriminalität (vgl. E0/GD1; E1/GD4,5; E2/GD1; E3/GD1, 2, 5; E4/GD1, 2, 3, 4; E5/GD1; E5/GD1; E6/GD2).

Gleichzeitig sind die Unterstützungsbedarfe der Beschäftigten im Umgang mit digitalen Geräten und Medien individuell sehr unterschiedlich hoch (vgl. E1/EI1; E1/EI3; E1/EI4;

E4/E11; E5/E15). Einige Führungskräfte geben auch zu bedenken, dass bei manchen Beschäftigten Schwierigkeiten bestehen können, von Maschinen und anderen Gegenständen aus digitalem Video- und Bildmaterial, auf die analogen Geräte schließen zu können, wenn diese nicht identisch sind (vgl. E0/E114; E3/E15; E3/E14; E4/E13).

Zur Organisation und Umsetzung innovativer Qualifizierungsmethoden, wie beispielsweise digitalen Bildungsangeboten, bedarf es folglich entsprechender Zeit zur Konzeption und Erprobung. Fehlende Zeitressourcen bei Fach- und Führungskräften sowie Beschäftigten hemmen jedoch derzeit den Einsatz neuer digitaler Qualifizierungsmethoden (vgl. E5/E17; E3/E11; E3/E12).

Schließlich erschweren finanzielle Ressourcen den Ausbau digitaler Infrastruktur Die Instandhaltung verursacht in Folge laufende Kosten für die WfbM, die die Einrichtung finanziell vor eine große Herausforderung stellen (vgl. E1/E13; E4/E11; E3/E11; E5/E12). Die mit der Digitalisierung verbundenen Kosten werden nach Angaben der Geschäftsführenden in den Leistungsvereinbarungen mit den Kostenträgern zu wenig berücksichtigt (vgl. GFI_E4; GFI_E6; GFI_E3).

„Was uns halt auch einfach fehlt, ist das Geld. (.) Die Investitionskosten für diesen Bereich werden nicht gesehen. Wir rechnen ja noch nach alten Modellen. [...] Da sich die Technik auch so rasant weiterentwickelt hat, haben wir jetzt das Ungleichgewicht zwischen Investitionen in Technik und dem, was wir bekommen dafür“ (GFI/E3_Abs. 11).

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, das neben dem Lohnkostenzuschuss für Arbeitgebende eine persönliche Assistenz am Arbeitsplatz ermöglicht. 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“ (Bundesagentur für Arbeit 2025, S. 7). 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“ (Ebd., S. 15.).

Die Befragung von Werkstattbeschäftigten zeigt, dass es ein höheres Interesse an einem Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt gibt, als bislang realisiert wird. Im „Teilhablesurvey“ 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. (Vgl. infas 2021a, S.485; infas 2021b, S. 338)

Der Fachkräftemangel in bestimmten Branchen des allgemeinen Arbeitsmarktes bringt indes Betriebe dazu, neue Wege zu gehen. Beispielsweise können Fachkräfte durch (teil-)qualifizierte Helfer*innen entlastet werden, wie in Arbeitgebendeninterviews z. B. für die Bereiche Hauswirtschaft, Bau oder Technik berichtet wird:

„Also wir suchen schon seit gefühlt vier Jahren Techniker und haben ja dann vor zwei Jahren diese Kooperation mit [Sozialträger 1] gemacht, mit [Fachkraft Sozialträger 1], wo es dann darum ging, dass wir tatsächlich jetzt unseren Techniker halt den Helfern mit an die Hand geben, weil viele Arbeiten ja auch alleine gar nicht zu machen sind.“ (AGI10_Abs. 16)

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.

Die fortschreitende Digitalität der Gesellschaft erfordert darüber hinaus Maßnahmen in den WfbM, um allen Menschen digitale Teilhabe zu ermöglichen (vgl. BAG WfbM 2023). 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 (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2025, S. 23).

Zusätzlich unterstützt ein wachsender Markt an digitalen Assistenztechnologien, auch unter zunehmender Nutzung von KI, den Abbau von Barrieren. Vielfach werden am Smartphone

bereits niedrigschwellige assistive Möglichkeiten von Beschäftigten genutzt, indem beispielsweise Sprachnachrichten und Videos Schwierigkeiten im Lesen und/oder Schreiben kompensieren (vgl. E2/GD2; E3/GD4/ E6/GD4).

Die Zukunft ist digital und es ist folglich nicht nur eine Notwendigkeit, die Teilhabe an den Entwicklungen zu fördern, sondern auch eine Möglichkeit die Chancen für Menschen mit Behinderung aktiv zu nutzen.

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 Schwerbehinderung hat sich von 2024 auf 2025 (weiter) erhöht: Die Arbeitslosenquote stieg von 11,00 % (2024) auf 11,6 % (2025) (Vgl. Lichter & Ehlert-Hoshmand 2025, S. 15 f.). 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 kritisieren die teils veralteten Grundlagen, die nicht auf aktuelle Anforderungen wie die ausreichende Refinanzierung technischer Ausstattung (vgl. GFI_E4; GFI_E6; GFI_E3) angepasst seien. Die Geschäftsführungen bemängeln zudem einstimmig die fehlende konsequente Umsetzung des BTHG (vgl. GFI_Prestest; GFI_E3; GFI_E4; GFI_E5; GFI_E6).

„Ich finde auch, dass BTHG in sich total schlüssig ist. Leider auf noch keiner Seite, auch vom Leistungsträger nicht umgesetzt.“ (GFI/E5_Abs. 108)

Wir erleben, „dass das, was mit dem Bundesteilhabegesetz angekündigt wurde, umgesetzt werden sollte, 2018 beginnend, ähm, anscheinend tatsächlich auf der Strecke geblieben ist, bis heute.“ (GFI/E6_Abs. 8)

Zudem werden personelle und finanzielle Ressourcen für die Übergangsförderung benötigt (GFI_E0; GFI_E5).

„wir würden uns ja sicherlich an der einen oder anderen Stelle wünschen, vielleicht noch etwas mehr personelle Ressourcen zu haben, um da halt auch entsprechend mehr Freiraum zu haben, um diesen Rehaauftrag auch zu einem Erfolg zu führen“ (GFI_E0_52)

„In Hamburg zum Beispiel gibt es dann zweimal 4.500 Euro Prämie, viereinhalb bei Übergang und viereinhalb dann nochmal, wenn nach einem halben Jahr das sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnis noch besteht. Das hilft erst mal weiter. Wenn ich zehn Leute rausgebe, fehlen mir zehnmal 20.000 Euro. (...) Das würde ich mir wünschen, dass wir geschmeidigere Übergangsfristen hätten. Ich verstehe auch die Zielvereinbarung, auf der anderen Seite werden ja Zielvereinbarungen über die Übergänge geschlossen, aber wir müssen irgendwie sehen, dass wir den Umbau der Werkstätten, der absolut ansteht, dass wir den auch gut hinkriegen.“ (GFI_E5_48)

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.

„Also wir sind ja auch da noch, um Arbeit zu machen hier. So ist auch unser Kernauftrag. Und wenn es sich so darstellt, dass man viel Arbeit hat und dann auch darauf Termine hat, dann passt das manchmal nicht mit der Pädagogik oder mit der Reha.“ (E5/EI7_Abs. 23)

Auch die BAG WfbM kritisiert, dass der Investitionsaufwand für eine digitale Infrastruktur nicht ausreichend gesichert ist (vgl. BAG WfbM 2023). 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, zu erreichen.

Gleichzeitig kann die Komplexität digitaler Prozesse in der Arbeitswelt die Beschäftigungschancen verringern (vgl. Engels 2019, S. 233). Entsprechend braucht es für Menschen mit Behinderung aus Werkstätten „förderliche Rahmenbedingungen wie eine Entlastung von Zeitdruck, um [...] Potenziale entwickeln und berufliche Kompetenzen erlernen zu können“ (vgl. ebd.).

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 eine Veränderungsbereitschaft und -kompetenz der Einrichtungen braucht, um den Anforderungen aktiv zu begegnen. Grundlage dafür ist eine gemeinsame Haltung der Fach- und Führungskräfte in WfbM, die beinhaltet, Dinge partizipativ möglich machen zu wollen, um nicht im Status Quo zu verharren. Daher wird im Folgenden eine Vision für den weiteren Entwicklungsprozess eröffnet, die den

darauffolgenden konkreten Umsetzungsschritten in Form von Zielen, Indikatoren und Maßnahmen richtungsweisend ist.

4 Vision einer Kultur des Ermöglichens

„Im Rahmen der qualitativen Führung von Organisationen steht am Anfang immer die Vision. Sie ist der Nordstern oder das Leuchtfeuer. Sie verkörpert ein Meta-Ziel, etwas Übergeordnetes, das für eine gemeinsame Ausrichtung steht. Es ist ein Zukunftsbild von hoher Anziehungskraft, das die Menschen emotional und geistig anspricht.“ (Ludwig & Wolf 2021, S.62 nach Graf 2005, S. 93)

Im Forschungsprojekt DisAM wurde festgestellt, dass ein tiefgreifender Veränderungsprozess in Werkstätten erforderlich ist, um eine Integration selbstbestimmten digitalen Lernens sowie systematischer Arbeitsmarktqualifizierung und -inklusion zu erreichen. Digitale und berufliche Teilhabe bedürfen dabei den Abbau von Barrieren und der Schaffung von Strukturen, die diese fördern und ermöglichen. Passgenaue Unterstützungs-, Qualifizierungs- und Begleitstrukturen in WfbM können hierfür einen maßgeblichen Beitrag leisten. Dem zugrunde liegend bedarf es neben den Organisationsstrukturen einer entsprechenden Kultur in der Einrichtung, die diese durch eine gemeinsame Haltung aller Beteiligten stützt.

„Die Organisationskultur wird als Wertesystem gesehen, welches den Mitarbeiter*innen Orientierung und Beurteilungsmaßstäbe gibt auf Basis derer sie Entscheidungen im Sinne der Organisation treffen.“ (Ludwig & Wolf 2021, S. 60)

Die aktive Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Inklusion steht hierbei im Zentrum des Wertesystems der Einrichtung. Die zentrale Vision des Strategiekonzepts ist daher die Etablierung einer *Kultur des Ermöglichens* in WfbM. Eine Geschäftsführung verwendet den Begriff in Bezug auf die Frage, welches Qualifikationsprofil sie in Zukunft für die Fachkräfte sieht:

„B: Weg von der Arbeitsbegleitung hin zum Coach und zum Ermöglicher. (...) Assistent/Assistentin für Menschen mit Beeinträchtigungen, Wunsch- und Wahlrecht steht im Vordergrund, aber es geht um Jobcoaching und es geht auch in der Werkstatt um Jobcoaching. (..) Und dieses Ermöglichen, also ich möchte, dass die FABS [Anm. d. Verf.: Fachkräfte für Arbeits- und Berufsförderung] bei mir Ermöglicher werden für die Menschen, die hier eine Reha-Maßnahme, eine zeitlich befristete Reha-Maßnahme genießen. (GFI_E5_Abs. 15)

Mit einer *Kultur des Ermöglichens* 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.

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.

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.

„Der Begriff der Lernenden Organisation ist für die notwendige Beweglichkeit von Organisationen in sich stetig wandelnden Umgebungen (Markt, Gesellschaft, Rahmenbedingungen usw.) entwickelt worden. Lernen wird dabei als Prozess verstanden, der sich an konkreten Bedürfnissen (z. B. Wissen oder Informationen) der Lernenden (z. B. Mitarbeiter*innen, Teammitglieder*innen, Kund*innen) orientiert und sich stetig verändert. Das Gelernte soll dabei aktiv angewendet werden: nur wenn das Gelernte zur Anwendung kommt und somit auch zu einer Änderung von Abläufen und Verhalten führt, kann es nachhaltig wirken. Dabei beeinflusst die Lernkultur die Organisationskultur und umgekehrt.“ (Ludwig & Wolf 2021, S. 64)

In agilen, lernenden Organisationen ist das Lernen als ein stetiger Prozess zu verstehen. Sie dient der „Anpassungsfähigkeit und als Basis für Kulturveränderungsprozesse“ (Ludwig & Wolf 2021, S. 66). Gerade in Zeiten zunehmender Digitalität von Arbeit ist dies von besonderer Bedeutung.

5 Übergeordnete Ziele und Handlungsfelder des Strategiekonzepts

Auf Grundlage der Vision einer *Kultur des Ermöglichens* als „Leitstern“ der Transformation sowie der SWOT-Analyse zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der WfbM wurden fünf übergeordnete Ziele für den Transformationsprozess der Werkstätten entwickelt:

1. *Transformationsfähigkeit der Organisation stärken*

Das System WfbM steht, wie in der Ausgangslage beschrieben, unter dem Druck eines Wandels zugunsten der Förderung der Teilhabe von Menschen mit Behinderung an einem inklusiven Arbeitsmarkt. Auch wenn dies nicht nur als Aufgabe der WfbM selbst, sondern vor allem auch als politische Aufgabe zu verstehen ist, kann eine Agilität und Transformationsfähigkeit die Weiterentwicklung und Anpassungsfähigkeit der WfbM im Sinne einer lernenden Organisation stärken.

2. *Digitale Teilhabe und Kompetenzentwicklung systematisch verankern*

Während die UN-BRK von den Vertragsstaaten fordert, den gleichberechtigten Zugang zu Informations- und Kommunikationstechnologien und -systemen zu gewährleisten, stärkt das neue Fachkonzept für Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich die Grundlagen hierfür zu schaffen, indem digitale Kompetenzen in den WfbM geschult werden. Im Forschungsprojekt DisAM ist deutlich geworden, dass der alltägliche Umgang mit digitalen Geräten für die meisten Werkstattbeschäftigten Normalität ist und gleichzeitig ein kompetenter Umgang wichtig ist, um die Chancen digitaler Medien nutzen und Barrieren wie auch Risiken abbauen zu können.

3. *Selbstbestimmte Bildungs- und Lernprozesse für Beschäftigte ermöglichen*

Digitale Medien bieten die Chance passgenauer, barrierereduzierter und interaktiver Lernmöglichkeiten, die an die Interessen und Fähigkeiten der Nutzer*innen anknüpfen. Im Werkstattkontext ist die digitale Infrastruktur und Nutzung dieser Potentiale im Aufbau und gleichzeitig sind die Strukturen konzeptionell weiter auszubauen, um sie stärker für Arbeitsprozesse, lebenslanges Lernen und berufliche Qualifizierung zu nutzen.

4. *Nachhaltige Übergänge in den allgemeinen Arbeitsmarkt fördern*

Im Rahmen des Forschungsprojektes ist im Austausch mit den am Übergang Beteiligten sowie den Beschäftigten selbst deutlich geworden, dass eine Vorbereitung, Unterstützung und Begleitung am und nach dem Arbeitsmarktübergang essentiell für langfristige Arbeitsmarktübergänge sind. Hierfür müssen flächendeckend verlässliche Strukturen geschaffen werden, um diese Begleitung zu ermöglichen.

5. Stabile Netzwerke für inklusive Arbeitsmarktstrukturen aufbauen

Wie sich insbesondere in den Arbeitgebendeninterviews zeigte, sind stabile Netzwerkstrukturen ein wichtiger Gelingensfaktor für Arbeitsmarktübergänge. Gleichzeitig besteht an dieser Stelle das Potential den Netzwerkaufbau stärker in der Organisationskultur zu verankern und zu systematisieren, um Übergänge weniger von Zufällen und dem Engagement Einzelner abhängig zu machen.

Aus den fünf übergeordneten Zielen wurden vier Handlungsfelder für WfbM entwickelt, innerhalb derer sich konkrete Schritte zur Förderung von Arbeitsmarktübergängen mithilfe digitaler Bildung bestimmen und umsetzen lassen. Die Handlungsfelder dienen der Strukturierung eines Organisationsentwicklungsprozesses, der zu jedem Handlungsfeld durch

- strategische Ziele
- Indikatoren und
- Maßnahmen

konkretisiert wird. Das Vorgehen orientiert sich hierbei an dem Management-Instrument *Balanced Scorecard*, das beinhaltet, dass „Ziele formuliert, relevante Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung und konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele entwickelt“ (Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung [a]) werden.

Handlungsfeld 1: Organisations- und Personalentwicklung

Handlungsfeld 2: Digitale Infrastruktur und Ausstattung

Handlungsfeld 3: Digitale Qualifizierung und Kompetenzbildung der Beschäftigten

Handlungsfeld 4: Übergangsmanagement und Netzwerkbildung

Unter den jeweiligen Handlungsfeldern werden entsprechend *strategische Ziele* formuliert, die die Handlungsbedarfe in den Werkstätten konkretisieren. Sie beantworten auf Grundlage der SWOT-Analyse zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Systems WfbM in Bezug auf digitale Bildung und Übergangsmanagement 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. Hierfür wurden neben quantitativen Indikatoren zur Ermittlung konkreter Kennzahlen auch qualitative Indikatoren entwickelt, um

soziale Aspekte und Rückmeldungen der Akteur*innen für die Zielerreichung zu berücksichtigen. Da sich die Werkstättenlandschaft divers darstellt, gilt es die Indikatoren für den eigenen Werkstattkontext zu prüfen und den jeweiligen Ist- und Soll-Ständen anzupassen. Zur Konkretisierung der Kennzahlen wird empfohlen, diese in Qualitätszirkeln unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven zu bestimmen und nachzuhalten.

Des Weiteren werden für jedes Handlungsfeld Beispiele für *Maßnahmen* aufgeführt, die die praktische Umsetzung des Ziels im Fokus haben. Bei den Maßnahmen handelt es sich um konkrete Handlungsoptionen für WfbM, die in ihrer Auswahl und Ausgestaltung an die jeweiligen Rahmenbedingungen der Werkstatt anpassbar sind. Es ist zu empfehlen die Maßnahmen zum Ausbau digitaler Bildungsmöglichkeiten zunächst im kleinen Rahmen zu testen, bevor es zum einrichtungsweiten Rollout kommt. In den beforschten WfbM beginnt die Implementierung digitaler Bildung oftmals im Berufsbildungsbereich und wird anschließend auf die weiteren Bereiche ausgeweitet.

Bei einigen Maßnahmen findet sich zusätzlich ein Hinweis auf *Best Practice-Beispiele* (z. B.: siehe Best Practice Bsp. Nr. 004). Hierbei handelt es sich um Verweise auf die Best Practice-Handreichung des DisAM-Forschungsprojekts². Die Beispiele sind den Interviews in den beforschten Einrichtungen, mit Arbeitgebenden und Werkstattträten sowie aus den Praxisanteilen des Forschungsprojekts entnommen und in einer Handreichung aufbereitet. Sie veranschaulichen die jeweilige Maßnahme und dienen als Einblicke in die praktische Umsetzung.

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

² Die Handreichung „Best Practices in der selbstbestimmten Arbeitsmarktqualifizierung von Menschen mit Behinderung“ aus dem Forschungsprojekt DisAM ist zu finden unter: <https://blogs.sonia.de/disam-modellprojekt/disam-ergebnisse>

6 Strategische Umsetzung eines inklusiven und digitalen Übergangsmanagements

6.1 Handlungsfeld: Organisations- und Personalentwicklung

Das Handlungsfeld der Organisations- und Personalentwicklung schafft auf Ebene der Organisation den Rahmen für einen partizipativen Transformationsprozess. Die strategischen Ziele des Handlungsfelds knüpfen an die folgenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Systems WfbM an:

Handlungsfeld: Organisations- und Personalentwicklung	
Stärken <ul style="list-style-type: none"> - Vertrauensvolle soziale Kontakte innerhalb der WfbM - Alltägliche Nutzung digitaler Medien der Beschäftigten - Im Ausbau befindliche Nutzung digitaler Medien in WfbM - Interdisziplinäre Teams mit sozialen wie auch arbeitsmarktbezogenen Kompetenzen - Vorhandene Übergangs- und Netzwerkstrukturen (Außenarbeitsplätze, Kooperationen und Kontakte zu Unternehmen) 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> - Personalentwicklungs- und Fortbildungsbedarf im Bereich Übergangsbegleitung und Digitaler Bildung - Keine flächendeckende digitale Infrastruktur und Bildung - Fehlende systematische Vernetzung für Übergänge mit Unternehmen und Inklusionsakteur*innen
Chancen <ul style="list-style-type: none"> - Stärkung digitaler Kompetenzen im neuen Fachkonzept EV/BBB 	Risiken <ul style="list-style-type: none"> - technologische Schnelllebigkeit

Strategische Ziele	Mögliche Indikatoren	Maßnahmen (Beispiele)
1. Die selbstbestimmte Teilhabe an digitaler Bildung wird im Unternehmen systematisch verankert	Qualitativ: <ul style="list-style-type: none"> • Die Verankerung im Leitbild/in der Einrichtungsphilosophie ist erfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme des strategischen Ziels in einem partizipativen Prozess im Leitbild/in der Einrichtungsphilosophie sowie deren Kommunikation

	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt ein Konzept, wie Werkstattbeschäftigten digitale Bildungsmedien für die selbstbestimmte Nutzung angeboten werden • Die Gewinnung der internen Stakeholder (Angehörige, soz. Umfeld) sowie Shareholder (Gesellschafter, Vorstand, Aufsichtsrat etc.) für die veränderte Unternehmensausrichtung ist erfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme der digitalen Teilhabestrategie in die operative Planung • Aufnahme des neuen Leitbilds in Onboarding-Prozesse • Fortlaufende Integration der operativen Teilziele in die Unternehmensplanung • lfd. Schulungen der Fachkräfte zum veränderten Selbstverständnis im Leitbild
<p>2. Die Rolle der Fach- und Führungskräfte i. S. digitaler Bildung und eines systematischen Übergangsmanagements wird neu definiert</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Stellenprofil und die Organisations- und Entscheidungsstrukturen wurden der veränderten Rolle der Fachkräfte angepasst • Das Anforderungsprofil in Stellenausschreibungen ist angepasst und verlangt digitale und sozialräumliche Kompetenzen für neue Mitarbeitende • Die Rollenprofile (Stellenbilder) für Fach- und Führungskräfte wurden bzgl. digitaler Bildung und Übergangsmanagement an die neuen Aufgaben angepasst <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein systematisches Controlling verfolgt die Vermittlungsergebnisse in den ersten Arbeitsmarkt und gleicht Soll- und Ist-Werte ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Ressourcen (zeitlich, finanziell), damit Fachkräfte aktiv im Rahmen digitaler Qualifizierung zum Übergang in den Arbeitsmarkt unterstützen können • digitale Qualifizierung von Fach- und Führungskräften als lfd. Bestandteil der Schulungs- und Fortbildungsplanung • operative und interdisziplinäre Begleitung von Beschäftigten bei der Kontaktaufnahme zum 1. Arbeitsmarkt durch Fachkräfte aus dem Arbeits- und Berufsbildungsbereich • Etablierung von strukturierten, regelmäßigen Gesprächen zur persönlichen Zukunftsplanung der Beschäftigten • Durchführung von Schulungen und Fortbildungen zur Entwicklung digitaler Kompetenzen und zur bedarfsgerechten Übergangsförderung

		<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Begleitung und Qualifizierung der Beschäftigten beim Übergang in den ersten Arbeitsmarkt • Schaffung einer verbindlichen Kommunikations- und Informationsstruktur zwischen Fachkräften und Übergangsdienst (z.B. FBI, QVD o.Ä.) • Anpassung der erforderlichen Zusatzqualifikationen der Fachkräfte und zukünftige Orientierung an einem qualifizierten und sozialräumlich orientierten Übergangsmangement (<i>z.B. Jobcoachingmodell</i>) • 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.
<p>3. Die digitale Infrastruktur ermöglicht eine selbstbestimmte und marktgerechte Qualifizierung der Beschäftigten</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die räumliche und technische Infrastruktur ist geschaffen, um selbstbestimmte und interdisziplinäre Qualifizierungsformate in Anspruch nehmen zu können (s. 6.2) • Es gibt ein Verfahren zur Marktbeobachtung im Hinblick auf Anforderungen der digitalen Kompetenzentwicklung • Es werden digitale Bildungsplattformen, die für eine marktgerechte Qualifizierung geeignet sind, eingesetzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung einer qualitativen und quantitativen Bedarfserhebung für den Digitalausbau unter Berücksichtigung vorhandener Digitalkompetenzen der Fach- und Führungskräfte sowie der Beschäftigten • Umsetzung der Ergebnisse der Bedarfserhebung in operative Maßnahmen • Etablierung einer/eines Ansprechpartner/in, /Digitalbeauftragte/r für Steuerung u. Sicherstellung des technischen Supports aller Digitalprozesse

	<ul style="list-style-type: none"> • Der Anteil von Beschäftigten, die mindestens pro Jahr digitale Weiterbildungen absolvieren, die auf marktbezogene und identifizierte Kompetenzbedarfe basieren, ist als Sollwert festgelegt • Es gibt barriere-reduzierte digitale Kommunikations- und Informationsplattformen (z.B. Whiteboards, Intranet etc.), die von allen Beschäftigten genutzt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung / Ausbau digitaler Arbeits-, Informations- und Kommunikationsprozesse • Prüfung und Akquise von Fördermitteln für Digitalausbau (optional) • Etablierung digitaler Qualifizierungsformate als integraler Bestandteil der beruflichen Qualifizierung aller Beschäftigten wird gefördert • Erhöhung des Anteils digitaler Arbeitsprozesse im Werkstattbereich (siehe Best Practice Bsp. 004) • Fortlaufende Berücksichtigung der Maßnahmen aus der Bedarfserhebung in der jährlichen Investitionsplanung • Verbindliche Integration digitaler Bildung im Ausbildungsprogramm des Berufsbildungsbereichs (Curriculum) • Etablierung interdisziplinärer Arbeitsgruppen und gemeinsame Weiterentwicklung digitaler Bildungsangebote
<p>4. Die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt wird durch verstärkte Kooperationen und Partnerschaften mit ziel-relevanten Unternehmen und Personen erhöht</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Anzahl der Kooperationen und Partnerschaften entwickelt sich kontinuierlich weiter und wird im Rechenschaftsbericht/ Jahresbericht ggü. den Shareholdern (Gesellschafter, Vorstand, Aufsichtsrat) dokumentiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling der regelmäßigen Vermittlungsquote in den ersten Arbeitsmarkt • Systematische Erfassung von Kooperationspartnern und mindestens einmal jährliche Einladung zu Veranstaltungen der WfbM, um Kontakte zu pflegen und weitere Synergiepotenziale ausloten zu können • Proaktive Teilnahme der Werkstätten an Veranstaltungen der Kooperationspartner

	<p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Vermittlungsquote von vermittelten Werkstattbeschäftigten in Unternehmen der Kooperationspartner³ ist innerhalb von fünf Jahren auf mindestens 20 % gestiegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Angebote der Werkstatt auf Nutzbarkeit durch Kooperationspartner und entsprechende Bereitstellung • Etablierung regelmäßiger Austauschtreffen zwischen WfbM und Kooperationspartnern
--	---	---

³In Form von Außenarbeitsplätzen, Praktika, Beschäftigung über das Budget für Arbeit, in Inklusionsunternehmen etc.

6.2 Handlungsfeld: Digitale Infrastruktur und Ausstattung

Grundvoraussetzung für digitale Bildung ist die digitale Infrastruktur und technische Ausstattung mit Soft- und Hardware. Im Forschungsprojekt DisAM zeigte sich, dass WfbM auf unterschiedlichen Ständen bzgl. des WLAN-Zugangs, Bildungs- und Assistenztechnologien sowie digitaler Arbeitsprozesse sind. Hier bedarf es einer Systematisierung der Prozesse, um die Grundvoraussetzungen für digitale Anbindung zu schaffen und einer Analyse der Ist- und Soll-Ausstattung, um Ressourcen effizient einzusetzen. Die strategischen Ziele des Handlungsfelds „Digitale Infrastruktur und Ausstattung“ setzen daher an den folgenden Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken an:

Handlungsfeld: Digitale Infrastruktur und Ausstattung	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Alltägliche Nutzung digitaler Medien der Beschäftigten - Punktuelle Nutzung digitaler Bildung und Arbeitsprozesse sowie Assistenztechnologien in WfbM - Im Ausbau befindliche digitale Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Teilweise keine flächendeckende WLAN-Infrastruktur und zu wenig mobile Geräte - Fehlende Zugangskonzepte zu WLAN und digitalen Geräten - Ausbaubare selbstbestimmte digitale Bildungsmöglichkeiten - Ausbaufähige digitale Qualifizierungs- und Arbeitsprozesse
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Fortschreitende Digitalität der Arbeitswelt 	<ul style="list-style-type: none"> - finanzieller Ressourcenbedarf

Strategische Ziele	Mögliche Indikatoren	Maßnahmen (Beispiele)
<p>5. Es findet ein Aufbau einer flächendeckenden, barrierearmen und bedarfsgerechten digitalen Infrastruktur statt</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es existiert ein Konzept zum Zugang der Beschäftigten zum einrichtungsinternen WLAN und vorhandenen Digitalgeräten • Das Ziel, alle Standorte mit einer WLAN-Anbindung für Beschäftigte zu versorgen, ist in einem Stufenplan verbindlich festgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer stabilen, standort- und gebäudeübergreifenden WLAN-Infrastruktur • Bedarfsgerechte Ausstattung mit mobilen Endgeräten (Tablets, Laptops) • Ausstattung von Schulungs- und Gruppenräumen mit interaktiven Präsentationsmedien

	<ul style="list-style-type: none"> • Ein systematisches Controlling erfasst den Ausbau der Infrastruktur und gleicht die Soll- und Ist-Werte ab • Auswahl und Installation von an den Bedarfen der Beschäftigten orientierten Assistenztechnologien • Die Erfassung der Nutzer*innenzufriedenheit bzgl. Ausstattung und Zugänglichkeit spiegelt eine positive Bewertung wider • Die Auswahl und Einbindung der Digitaltechnologie wird in den Arbeitsgruppen als praxistauglich und den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechend eingeschätzt <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Anteil digital geschulter Fachkräfte und Beschäftigter beträgt innerhalb von fünf Jahren mindestens 50% • Der Anteil der Beschäftigten, die regelmäßig ein dienstliches Gerät nutzen, ist innerhalb von drei Jahren um 20% gestiegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Installation barrierefreier Assistenztechnologien (z.B. Screenreader, einfache Sprache, adaptive Eingabesysteme) (siehe Best Practice Bsp. 005) • Entwicklung eines Geräteausleih- und Nutzungskonzepts • Technischer Support und klare Zuständigkeiten • Kopplung der Geräteanschaffung an begleitende Schulungen für Fachkräfte und Beschäftigte
<p>6. Die digitale Infrastruktur ist systematisch mit Bildungs- und Arbeitsprozessen verknüpft</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Im Qualitätssicherungskonzept (QMS) ist der Einsatz digitaler Infrastruktur im Kontext von Bildungs- und Arbeitsprozessen systematisch integriert • Die Beschäftigten bewerten die Qualität digitaler Lernangebote (Barrierefreiheit, Praxisnähe, Interaktivität) im Durchschnitt als positiv • Controlling der Teilhabepläne bzgl. digitaler Kompetenzentwicklung (s. quantitative Indikatoren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Integration digitaler Tools in Arbeitsprozesse (z. B. QR-Codes, digitale Checklisten) (siehe Best Practice Bsp. 013) • Digitalisierung bestehender Lernmaterialien (siehe Best Practice Bsp. 008) • Einführung barrierearmer Lernplattformen (siehe Best Practice Bsp. 009) • Aufbau eines strukturierten digitalen Lernmaterialpools • Verankerung fester Lernzeiten in Wochen- und Qualifizierungsplänen

	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte und Fachkräfte bestätigen eine wahrgenommene Zeitersparnis oder Qualitätsverbesserung durch digitalisierte Prozesse • Der Anteil der Beschäftigten, die mithilfe digitalisierter Lernmaterialien zertifizierte (Teil-)Abschlüsse erreichen, steigt jährlich (Controlling) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung fester Zeitfenster in den Wochenarbeitszeit der Fachkräfte für Maßnahmen des digitalen Transformationsprozesses • Digitalisierung operativer Prozesse (Kommunikation, Auftragsbearbeitung, Dokumentation) • Regelmäßige Kund*innenbefragungen zur Akzeptanz und Effizienz digitaler Prozesse und Bildungsangebote
<p>7. Den Werkstattbeschäftigten wird eine selbstbestimmte und partizipative Nutzung digitaler Infrastruktur ermöglicht</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Beschäftigten nutzen selbstbestimmt im Arbeitsalltag digitale Technologien • Die Beschäftigten geben eine positive Zufriedenheit mit digitalen Beteiligungsmöglichkeiten innerhalb der WfbM an • Die Fachkräfte beobachten eine erhöhte Motivation zum Lernen durch digitale Medien • Beschäftigte benennen eine subjektive Selbstwirksamkeit im Umgang mit digitalen Medien • Die wahrgenommenen Kompetenzzuwächse infolge der Nutzung selbstbestimmter digitaler Medien wird in einer internen Bewertungsmatrix regelmäßig erfasst (Vorher-Nachher-Erhebung) <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Anteil beteiligter Beschäftigter in Auswahl- oder Steuerungsprozessen im Rahmen digitaler Bildung steigt jährlich und erreicht nach fünf Jahren eine Mindestquote von 20% 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Beteiligungsformaten für Beschäftigte besonders für die einrichtungsinterne Erstellung digitaler Bildungsangebote (siehe Best Practice Bsp. 007) • Beteiligung von Beschäftigten bei Auswahl und Testung digitaler Tools • Aufbau von Peer-Strukturen (digitale Mentor*innen, Lernpatenschaften) • Qualifizierung von Multiplikator*innen unter Beschäftigten und Fachkräften • Förderung selbstgesteuerten Lernens über modulare, passgenaue, digitale Lernangebote (siehe Best Practice Bsp. 014) • Unterstützende Strukturen zur Verbindung privater Medieninteressen mit beruflicher Bildung • Schulungen zu Datenschutz, Medienkompetenz und Gesundheitsprävention (Best Practice Bsp. „Hybridlabor“)

	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling der Anfragefrequenz an ausgebildete digitale Mentor*innen • Die Anzahl jährlich durchgeführter Schulungen zu Datenschutz und/oder Medienkompetenz ist mit einem Sollwert hinterlegt und wird erfasst • Die Anzahl individuell genutzter Lernmodule nimmt innerhalb von 5 Jahren stetig zu 	
<p>8. Die gezielte Nutzung der digitalen Infrastruktur schafft eine Brücke in den allgemeinen Arbeitsmarkt</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht ein regelmäßiger Austausch mit kooperierenden Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarkts über im Betrieb benötigte Digitalkompetenzen • Es finden jährlich Schulungen für Beschäftigte zu arbeitsmarktrelevanten digitalen Anwendungen statt • Ein digitales Dokumentations- und Kommunikationssystem unterstützt den Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt • Die digitale Infrastruktur und -bildung ist in das systematische Übergangsmanagement (s. Pkt. 13) integriert <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Anteil der Beschäftigten, die jährlich das digitale interne Kompetenzzertifikat erwerben, beträgt mindestens 5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung digitaler Kompetenzportfolios für Beschäftigte auch im Rahmen der Arbeitsmarktorientierung • Digitale Begleitung von Praktika (Lernjournale, Feedbacksysteme) • Nutzung digitaler Tools zur Kompetenzanalyse und Zertifikaterstellung • Schulungen zu arbeitsmarktrelevanten digitalen Anwendungen (E-Mail, Videokonferenz, Bewerbungsprozesse) • Aufbau oder Anbindung an digitale Kontakt- und Kommunikationsplattformen • Sicherstellung der Anschlussfähigkeit an betriebliche Standards

6.3 Handlungsfeld: Digitale Qualifizierung und Kompetenzbildung der Beschäftigten

Digitale Bildung setzt neben der digitalen Infrastruktur voraus, dass digitale Grundkompetenzen ausgebildet und die Fähigkeit zum eigenständigen Lernen gestärkt werden. Hierfür braucht es geschultes Personal, das digitalen Kompetenzerwerb begleiten kann. Ein Bildungskonzept stellt sicher, dass die Schulung, Zeit- und Personalressourcen sowie das Curriculum transparent abgebildet und vereinheitlicht umgesetzt werden.

Handlungsfeld: Digitale Qualifizierung und Kompetenzbildung der Beschäftigten	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Interesse an digitalen Medien bei Beschäftigten - Im Ausbau befindliche Digitale Bildung - Zunehmende digitale Arbeitsprozesse - Generelle Aufgeschlossenheit der Einrichtungen gegenüber digitaler Bildung 	<ul style="list-style-type: none"> - Schulungs- und Fortbildungsbedarf bei den Fachkräften hinsichtlich digitaler Bildung - mögliche Sorgen und Bedenken in Bezug auf die Nutzung digitaler Medien bei Fachkräften und Beschäftigten - Fehlende Zeitressourcen bei Fachkräften und Beschäftigten für Bildung und Lernen - Ausbaufähige selbstbestimmte digitale Bildungsmöglichkeiten - Ausbaubare digitale Qualifizierungs- und Arbeitsprozesse
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Neues Fachkonzept EV/BBB - Assistenztechnologien - lerner*innenorientierte Bildungsmöglichkeiten - Fortschreitende Digitalität der Arbeitswelt 	<ul style="list-style-type: none"> - Schnelllebigkeit technologischen Fortschritts - Komplexität digitaler Prozesse

Strategische Ziele	Mögliche Indikatoren	Maßnahmen (Beispiele)
9. Es erfolgt ein systematischer Aufbau digitaler	Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines strukturierten Basiscurriculums für digitale

<p>Grundkompetenzen bei den Beschäftigten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Basiscurriculum ist angepasst und beinhaltet digitale Grundkompetenzen • Vorher-Nachher-Erhebungen digitaler Grundkompetenzen sind implementiert (z.B. Status EV bis Ende BBB), z.B. hinsichtlich subjektiver Sicherheit im Umgang mit digitalen Medien • Eine Verbesserung der Selbstständigkeit bei digitalen Arbeitsprozessen ist beobachtbar • Rückmeldungen zur Verständlichkeit und Barrierefreiheit der Lernangebote fallen positiv aus <p>Quantitativ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Anteil der Teilhabepläne mit explizitem Digitalziel steigert sich innerhalb von vier Jahren um 20% 	<p>Grundkompetenzen (z. B. Bedienkompetenz, Informationskompetenz, Kommunikation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angebot von partizipativen Beteiligungsformaten im digitalen Transformationsprozess (siehe Best Practice Bsp. „Hybridlabor“) • Regelmäßige Analyse digitaler Kompetenzen zur individuellen Standortbestimmung. • Integration digitaler Lernmodule in Wochenpläne und Qualifizierungsbereiche (siehe Best Practice Bsp. 016) • Durchführung von Schulungen zu Datenschutz, Mediennutzung und Gesundheitsprävention • Nutzung barrierearmer Lernplattformen und adaptiver Lernangebote (siehe Best Practice Bsp. „Pilotmodul“)
<p>10. Selbstgesteuertes Lernen und individuelle Kompetenzentwicklung werden gefördert</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Lernfortschritte sind dokumentiert • Es wird eine zunehmende Selbstständigkeit bei digitalen Arbeitsprozessen beobachtet • Es besteht eine hohe Motivation zum digitalen Lernen • Beschäftigte bewerten die Lernberatung und -begleitung als positiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau modularer, flexibel kombinierbarer Lernangebote (siehe Best Practice Bsp. „Pilotmodul“) • Partizipative Mitwirkung bei der digitalen Lernmaterialienherstellung (siehe Best Practice Bsp. „Hybridlabor“) • Einführung digitaler Lernportfolios zur Dokumentation individueller Lernfortschritte • Strukturell verankerte Lernzeiten für selbstgesteuertes Lernen

	<p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl und Zeitumfang individuell genutzter digitaler Lernmodule pro Beschäftigten nimmt innerhalb von fünf Jahren stetig zu • Der definierte Zielwert zu aktiv genutzten Lernportfolios wird erreicht • Der definierte Zielwert für die Anzahl gebildeter Peer-Tandems oder Lernpatenschaften wird erreicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitete Lernberatungsgespräche zur Zielklärung • Aufbau von Peer-Learning-Strukturen (Tandems, Mentor*innen) (siehe Best Practice Bsp. 10) • Nutzung digitaler Tools zur Reflexion von Lernprozessen (z. B. Lernjournale) • Nutzerbefragungen zu Einstellungen und Motivationen zum digitalen Lernen/Arbeiten
<p>11. Die Entwicklung digitaler Kompetenzen orientiert sich am allgemeinen Arbeitsmarkt</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es findet ein Controlling der digitalen Kompetenzen (ab DigComp 2.2) unter Berücksichtigung der Passgenauigkeit zu den Bedarfen des allgemeinen Arbeitsmarktes statt <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Anteil der Beschäftigten mit arbeitsmarktrelevanten Digitalkompetenznachweisen (Zertifikaten) beträgt nach einem dreijährigen Projektzeitraum mindestens 25% 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der digitalen Grundkompetenzen in Anlehnung an den Europäischen Referenzrahmen für Digitalkompetenzen und unter besonderer Berücksichtigung der in kooperierenden Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarkts benötigten Kompetenzen • Durchführung arbeitsmarktorientierter Kompetenzanalysen • Entwicklung praxisnaher Trainings (z. B. E-Mail-Kommunikation, Videokonferenzen, digitale Bewerbungen) • Digitale Begleitung von Betriebspraktika • Einbindung betrieblicher Anforderungen in Lernmodule (siehe Best Practice Bsp. 004) • Kooperation mit Betrieben zur Definition relevanter Digitalkompetenzen

		<ul style="list-style-type: none"> • Simulation realer digitaler Arbeitssituationen (z. B. digitale Auftragsbearbeitung) (siehe Best Practice Bsp. 004)
<p>12. Es erfolgt eine digitale Qualifizierung von Fachkräften zu Bildungsbegleiter*innen</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Qualifizierungskonzept zu Bildungsbegleiter*innen wird angewendet • Die Selbstevaluation der Fachkräfte zur digitalen Handlungssicherheit fällt positiv aus • Das Feedback der Beschäftigten zur Bildungsbegleitung fällt positiv aus • Die Weiterqualifizierung von Fachkräften zu Bildungsbegleiter*innen ist Bestandteil der jährlichen Fortbildungsplanung • Die Befragungen der Fachkräfte ergeben eine wahrgenommene Veränderung ihres Rollenverständnisses <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnahmequote von Fachkräften an Fortbildungen zu Bildungsbegleiter*innen erreicht in den ersten drei Jahren jeweils mindestens 5 % aller Fachkräfte • Die Anzahl intern entwickelter digitaler Lernangebote steigt jährlich um 5% 	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines Qualifizierungs-konzeptes von Fachkräften zu Bildungsbegleiter*innen • Aufbau digitaler Grundkompetenzen • Fortbildungen in digitaler Didaktik und Medienpädagogik • Schulungen zur Nutzung digitaler Lernplattformen u. Lernmaterialien • Reflexionsformate zum Rollenverständnis als Bildungsbegleiter*in • Erarbeitung von Austauschformaten zur Weiterentwicklung digitaler Bildungsangebote • Durchführung von Mitarbeiter-befragungen, die auch das Meinungsbild zu Bildungsbegleitungen erfassen • Kopplung von Qualifizierung und Implementierung neuer Tools

6.4 Handlungsfeld: Übergangsmanagement und Netzwerkbildung

Berufliche Qualifizierungsprozesse benötigen Anschlussmaßnahmen und ein Ineinandergreifen weiterer Schritte eines koordinierten Übergangsmanagements, um die Teilhabe am Arbeitsleben von Werkstattbeschäftigten zu erhöhen. Neben den internen Unterstützungsstrukturen sollten ebenso Vernetzungsstrukturen nach außen aufgebaut und gestärkt werden, um eine Brücke zum allgemeinen Arbeitsmarkt zu schaffen.

Handlungsfeld: Übergangsmanagement und Netzwerkbildung	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Vertrauensvolle soziale Kontakte in WfbM - interdisziplinäre Teams an Fachkräften - bestehende Kooperationen mit Unternehmen - Ausgelagerte Arbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbaubare systematische Netzwerkarbeit - Sorge vor dem Verlust von Leistungsträger*innen → Senkung der Produktivität - Keine längerfristigen Begleitmöglichkeiten durch bekannte Personen nach einem Wechsel auf den allg. Arbeitsmarkt
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - BTHG (Budget für Arbeit/Ausbildung, Inklusionsunternehmen) - Interesse an einem Wechsel bei einigen Beschäftigten - Vernetzungspotentiale z. B. mit EAA - Fachkräftemangel eröffnet potentiell neue Jobmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - wirtschaftliche Lage - Gegensätzliche Interessen im „Tripelmandat“ der WfbM: Wirtschaftlichkeit, Rehabilitation und Inklusion

Strategische Ziele	Mögliche Indikatoren	Maßnahmen (Beispiele)
<p>13. Der Aufbau eines koordinierten Übergangsmanagements</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt in der Einrichtung einen Fachdienst für Übergangsförderung⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung eines Fachdienstes für Übergangsförderung

⁴ 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.

<p>durch interdisziplinäre Teams ermöglicht zielgerichtete Übergänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es ist ein bereichsübergreifender, partizipativ erarbeiteter Muster-Phasenplan zur Übergangsgestaltung (anpassbar auf den individuellen Einzelfall im EV/BBB/AB)⁵ vorhanden • Es sind zielgerichtete Fördermaßnahmen am Übergang eingerichtet (Übergangsgruppe, Jobcoaching) • Es erfolgen regelmäßige Austauschformate zur Weiterentwicklung des koordinierten Übergangsmagements zwischen dem Fachdienst für Übergangsförderung und Gruppenleitungen/Fachkräften (Protokoll) • Es ist ein Leitfaden zur Arbeitsplatzanalyse i. S. des Jobcarvings entwickelt <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Beschäftigten, deren Übergänge anhand eines Phasenplans inhaltlich und zeitlich strukturiert sind • Anzahl der Jobcoaches in der Einrichtung • Zahl der Beschäftigten in Übergangsmaßnahmen (Übergangsgruppe, Jobcoaching) • Der Anteil der erfolgreichen Übergänge in sozialversicherungspflichtige Arbeits-verhältnisse an der Gesamtzahl der Beschäftigten (inkl. Budget für 	<ul style="list-style-type: none"> • partizipative Erarbeitung und Einführung eines Phasenplans, der Übergänge in den allg. Arbeitsmarkt strukturiert und Übergangsbeschäftigungen (z. B. Praktika, Außenarbeitsplätze) zeitlich begrenzt • individuelles Jobcoaching, um die Selbstwahrnehmung und Zielorientierung der Beschäftigten in Hinblick auf den Übergang zu fördern (z.B. PZP) • Einrichtung einer Übergangsgruppe zur Vorbereitung auf den Wechsel auf den allgemeinen Arbeitsmarkt einschließlich der Nutzung digitaler Infrastruktur zum selbstgesteuerten Lernen, zur Kommunikation etc. (siehe Best Practice Bsp. 020) • Aufbau von Peer-Strukturen (wie Tandems oder Peersupport) im Übergang zu externen Betrieben • Integration des Übergangsmagements in das Onboarding von Fachkräften • Entwicklung eines regelmäßigen Austauschformates zwischen dem Fachdienst für Übergangsförderung und den Gruppenleitungen des Arbeitsbereichs zur Weiterentwicklung des Übergangsmagements
---	---	---

⁵ 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>Arbeit) steigt innerhalb von fünf Jahren um je min. 5%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peer-Strukturen: Zahl der Tandems oder Peersupportgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines Leitfadens für die Arbeitsplatzanalyse in Unternehmen zur Identifizierung von Jobcarving-Möglichkeiten
<p>14. Die am Übergang beteiligten Akteur*innen werden systematisch über Möglichkeiten des Übergangs auf den allgemeinen Arbeitsmarkt und Unterstützungsangebote aufgeklärt</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Am Übergang beteiligten Akteur*innen kennen die Möglichkeiten und Unterstützungsangebote zum Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trackinganalysen der Webseitenutzung zu Übergangsmöglichkeiten und Kontaktpersonen • Anzahl der besuchten Fort- und Weiterbildungen von Fachkräften im Kontext Übergangmanagement (Budget für Arbeit, Jobcoaching, Netzwerke etc.) • Aufklärung Beschäftigter: Zahl der Informationsgespräche; Anteil der Beschäftigten, die über Übergangsmöglichkeiten informiert sind • Aufklärung Arbeitgeber*innen: Zahl der erreichten Betriebe pro Jahr • Unternehmensakquise: Zahl der jährlichen Betriebe, die nach einer Kontaktaufnahme/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlichkeitsarbeit: digitale Bereitstellung von Informationen zu Übergangsmöglichkeiten und Kontaktpersonen (siehe Best Practice Bsp. 022) • Information innerhalb der WfbM über Übergangsmöglichkeiten • die Aufklärung von Arbeitgeber*innen über rechtliche Rahmenbedingungen, Beratungsmöglichkeiten durch die EAA, Fördermöglichkeiten durch den IFD sowie das Budget für Arbeit (siehe Best Practice Bsp. 023) • die Sensibilisierung von Arbeitgebenden für inklusive Beschäftigung, einschließlich Arbeitsplatzgestaltung und Jobcarving-Möglichkeiten (Siehe...) • Informationen zum Übergangmanagement der Einrichtung werden bereitgestellt (intern und extern) • Maßnahmen zur Gewinnung von Beschäftigten und ihrem Unterstützungsnetzwerk für Übergang und Vermittlung (Eltern- und Betreuendenarbeit usw.)

	<p>Beratung Praktika oder Arbeitsplätze anbieten (s. auch Pkt. 6.1.3)</p> <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Teilnehmenden an Informationsangeboten für Angehörige und Betreuende; Anzahl individueller Beratungsgespräche 	
<p>15. Der Aufbau stabiler Netzwerkstrukturen im Sozialraum der WfbM schafft neue Übergangsförderungs- und Arbeitsmöglichkeiten für Werkstattbeschäftigte</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Netzwerke mit Akteur*innen wie EAA, IFD, örtlichen Kammern etc. sind vorhanden und werden aktiv gepflegt Ein Konzept zur Einbeziehung und Nutzung der individuellen sozialräumlichen Netzwerke der Beschäftigten ist entwickelt <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Netzwerkveranstaltungen: Anzahl der durchgeführten Treffen pro Jahr, Zahl der teilnehmenden Betriebe, Anzahl der teilnehmenden Beschäftigten, Netzwerk-partner und Ehemaligen 	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung von regionalen Netzwerkveranstaltungen und Hospitationsprojekten („Meet & Gathering“) (siehe Best Practice Bsp. 017; 024) Beteiligung an örtlichen Netzwerken zur Akquise und Schaffung von Synergien Analyse und Einbezug der sozialräumlichen Kontakte von Beschäftigten 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), Pflege einer Kontaktliste zu ehemaligen Beschäftigten (siehe Best Practice Bsp. 018)
<p>16. Die langfristige Unterstützung von WfbM-Beschäftigten nach Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt fördert die nachhaltige Beschäftigung und den sozialen Anschluss</p>	<p>Qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eine Ansprechperson für Beschäftigte und Unternehmen ist vorhanden und bekannt Der Verbleib sowie ggf. Rückkehr- und Abbruchgründe sind dokumentiert und werden 	<ul style="list-style-type: none"> Einrichtung von festen Ansprechpersonen, die sowohl Beschäftigte als auch Betriebe begleiten Dokumentation des Verbleibs und Erhebung von Rückkehr- und Abbruchquoten sowie diesbezügliche interne Reflexion

	<p>in die Reflexion zur Weiterentwicklung des Übergangsmagements einbezogen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt Prozesse und Ressourcen, die die nachgehende nahtlose Assistenz von ehemals Werkstattbeschäftigten am Arbeitsplatz ermöglichen <p>Quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Erhebung von Abbruch- und Rückkehrquoten fließen in das Konzept zum Übergangsmangement mit ein • Nachhaltige Begleitung: Anzahl der durch Jobcoaches AP oder Arbeitsassistenz langfristig begleiteten ehemaligen Werkstattbeschäftigten an den Gesamtübergängen • Kontakthäufigkeit mit Beschäftigten und Arbeitgebenden • Zahl der Betriebsbesuche zur Aufklärung und Sensibilisierung von Kolleg*innen am Arbeitsplatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation einer langfristigen Begleitung am Arbeitsplatz in Form von Arbeitsassistenz oder Jobcoaching • Bereitstellung von Informationen und Begleitung von Kolleg*innen am Arbeitsplatz des allgemeinen Arbeitsmarktes
--	---	--

7 Fazit

Das Strategiekonzept „Werkstatt der Zukunft – Übergänge inklusiv und digital gestalten“ verdeutlicht, dass Werkstätten über erhebliche Potenziale verfügen, die zur Weiterentwicklung und Neuausrichtung beitragen können. Die systematische Integration digitaler Bildungsstrukturen, der Ausbau eines qualifizierten Übergangsmanagements unter Einbeziehung zielführender Netzwerkstrukturen sowie die Neuausrichtung der Rolle 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 wertschöpfende Arbeit sichern als auch 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.

Das vorgestellte Strategiekonzept 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, Führungs- und Fachkräfte wie auch Beschäftigte, umfassend auf den partizipativen Prozess konzentrieren und gemeinsam die Werkstatt der Zukunft gestalten können.

8 Abkürzungsverzeichnis

Das Abkürzungsverzeichnis enthält ausschließlich projektspezifische Abkürzungen.

Abs.	Absatz
AGI	Arbeitgebendeninterview
E0, E1, ... E6	Einrichtung 0, Einrichtung 1, ... Einrichtung 6 – Es handelt sich um die Pseudonyme für die am Forschungsprojekt beteiligten WfbM. E0 stellt dabei die Pretest-Einrichtung dar.
EI	Expert*inneninterview mit Führungskräften
FK-Befr.1	Fachkräfte-Befragung 1 – Fragebogen zu Medienerfahrungen und digitalen Kompetenzen von Fachkräften der WfbM
FK-Befr.2	Fachkräfte-Befragung 2 – Fragebogen für Fachkräfte der WfbM zu den Themen berufliche Qualifizierung und Übergangsförderung
GD	Gruppendiskussion
GFI	Geschäftsführendeninterview
LAG WR	Landesarbeitsgemeinschaft der Werkstattträte

9 Literaturverzeichnis

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

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

Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung [a]: Balanced Scorecard. Zugriff am 31.01.2026: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch/7_Management/75_BalancedScorecard/balancedscorecard-node.html

Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung [b]: SWOT-Analyse. Zugriff am 31.01.2026: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch-NEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SWOT_Analyse/swot_analyse_node.html

Engels, D. (2019): Chancen und Risiken der Digitalisierung für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung In: S. Skutta & J. Steinke (Hrsg.), Digitalisierung und Teilhabe. Mitmachen, mitdenken, mitgestalten! Sonderheft Sozialwirtschaft, Nomos, Baden-Baden, S. 223-234.

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>

Frankenstein, K. / Hartung-Ziehlke, J. / Rink, B. / Engelkes, D. U. / Kolhoff, L. / Langer, A. (2024): Digitale Qualifizierung: Chancen für Menschen mit Behinderungen. Ergebnisse eines Modellprojekts. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

infas (2021a): Tabellenband. Repräsentativbefragung zur Teilhabe von Menschen mit Behinderung – Einrichtungen, S.485. Bonn. Zugriff am 23.04.2025 https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Teilhabe/teilhabetestsurvey-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/Shared-Docs/Downloads/DE/Teilhabe/teilhabesurvey-tabellenband-privathaushalte.pdf?__blob=publicationFile&v=1#

Lichter, J. & Ehlert-Hoshmand, J. (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>

Ludwig, A & Wolf, B. (2021): Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft. Praxisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung in unruhigen Zeiten des digitalen Wandels. Springer, Wiesbaden.

Bendel, A. & Richter, C. (2017): Das Tripelmandat von Werkstätten. Entgelte im Spannungsfeld von Rehabilitation – Inklusion – Wirtschaftlichkeit. Werkstatt-Dialog, 5, 31-33.

10 Impressum

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

Veröffentlichung:

„Strategiekonzept: Werkstatt der Zukunft – Übergänge inklusiv und digital gestalten“

Veröffentlichungsdatum: 28.04.2026

KI Disclaimer

Für die vorliegende Veröffentlichung wurden Künstliche-Intelligenz (KI)-Technologien zur Unterstützung eingesetzt. Die Nutzung umfasste die Generierung von Formulierungsvorschlägen.

Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die endgültige Verantwortung für die inhaltliche Richtigkeit, die kritische Reflexion und die Interpretation der Ergebnisse bei den Autor*innen liegt.

Die KI diene lediglich als Werkzeug und nicht als Ersatz für das kritische und analytische Denken der Forschenden.