

# KLARERKURS

MAGAZIN FÜR BERUFLICHE TEILHABE

03/2017

Wenn alle alles verstehen  
atempo, Graz

Durchstarten in die Modewelt  
Duisburger Werkstatt

Keine doppelte Aussonderung  
Unterallgäuer Werkstätten, Memmingen

Malte Radel,  
Jung-Designer, Duis-  
burger Werkstatt



# Werkstattentwicklung mit den Mitarbeitern

Kann man Mitarbeiter aktiv in die Entwicklung einer Werkstatt einbinden? Was anderswo bestenfalls grundsätzlich diskutiert wird, ist bei den VIA Werkstätten in Berlin bereits Realität. Im Februar 2017 veranstaltete sie eine Klausurtagung mit Mitarbeitenden mit und ohne Behinderung, der Titel: „Gemeinsam unterwegs – mit Ideen etwas Neues machen“. Geschäftsführung, Fachkräfte und Mitarbeiter im Unternehmen gingen intensiv in den Dialog über Themen, die alle betreffen: Wo stehen die VIA Werkstätten heute, was läuft gut, was nicht, und wohin sollen sie sich entwickeln? Die Klausur war paritätisch besetzt, 40 Mitarbeiter mit Behinderung und 40 Mitarbeiter ohne Behinderung diskutierten in Workshops miteinander. Unterstützung erhielten sie von außen: Organisationsberater Stefan Burkhardt leitete als Planer die Vorbereitungen, gestaltete den Rahmen der Klausur und moderierte die Veranstaltung, an seiner Seite die Agentur Kemper Kommunikation aus Frankfurt mit acht Mitarbeitern. Sie unterstützten die Durchführung und begleiteten die Klausur als externe Beobachter. Vier Monate später ist Gelegenheit für ein Resümee – KLARER KURS sprach mit den Beteiligten: Uwe Gervink (VIA Geschäftsführer), Jens Kotte (Prokurist), Katrin Euler (Betriebsstättenleitung), Wolfgang Kaldenhoff (Unternehmenskommunikation), Julian Große, Eugen Balko (Werkstattmitarbeiter), Carsten Menge (Projektleiter von Kemper Kommunikation) und dem Moderator Stefan Burkhardt.



Uwe Gervink, Eugen Balko, Julian Große (vorn v.l.); Wolfgang Kaldenhoff, Jens Kotte, Carsten Menge, Katrin Euler, Stefan Burkhardt, Ronald Bluhm (hinten v.l.)

**KLARER KURS:** Was war der Auslöser für die Klausur?

**UWE GERVINK:** Bei unseren Klausuren nehmen sowohl Fachkräfte als auch der Werkstattrat teil. Und wir konnten dabei feststellen, dass die Perspektive der Werkstattmitarbeiter einen deutlich größeren Raum haben sollte. Die Mitarbeiter sprechen nämlich Dinge an, die uns mutmaßlichen Experten nicht immer bewusst sind. Und ihre Alltagsschilderungen, ihre ganz persönliche Sicht auf die Dinge erfahren zu können und bei zukünftigen Planungen bewusster einzubeziehen – das war für uns der initiale Gedanke. Vor etwa anderthalb Jahren haben wir deshalb beschlossen, eine paritätisch besetzte Klausur zu machen, Fachkräfte und Mitarbeiter gemeinsam. Sie sollte Start eines neuen Miteinanders und eine andere Art der Kommunikation werden, bei der es unter anderem auch gerade um die Sprache selbst und um einzelne Begrifflichkeiten gehen sollte. Sprache ist Ausdruck einer inneren Haltung. Und wir wollten einen Perspektivwechsel.

**JENS KOTTE:** Wir möchten ja nicht über, sondern mit den Mitarbeitern reden. Und gerade wenn es um Entscheidungsprozesse geht, ist es wichtig zu erklären und zu vermitteln, damit zukünftig alle mitreden können.

**KK:** Wie haben Sie die Klausur vorbereitet?

**UWE GERVINK:** Wir wollten am Ende mit Ergebnissen rausgehen, auf denen wir aufbauen können. In der viereinhalbmonatigen Vorbereitungszeit erarbeitete Stefan Burkhardt zusammen mit den Mitarbeitern Ideen, erst später kamen Fachkräfte, Leitung und Geschäftsführung hinzu. Wir sind zudem seinem Hinweis gefolgt, eine externe Werbeagentur als Beobachter einzubeziehen, denn es sollte auch um Sprache gehen und Werbeagenturen arbeiten viel mit Wörtern und Begriffen.

**STEFAN BURKHARDT:** Bereits im Vorfeld wurde deutlich, welche Erwartungen das Unternehmen mit der Klausur auslöst, sowohl in der Mitarbeiterschaft als auch bei den Fachkräften: Was heißt das denn für meine Rolle, was heißt das eigentlich für meinen Auftrag? Da ist eine Menge in Gang gekommen.

**KATRIN EULER:** Selbst die Vorbereitungen waren schon spannend für alle Beteiligten. Wir haben Themen gemeinsam entwickelt und überlegt, wen wir als Teilnehmer ansprechen möchten. Immer wieder haben wir nachjustiert, bis das finale Konzept stand.

**KK:** Welches Konzept haben Sie denn für die Klausur entwickelt?

**STEFAN BURKHARDT:** Meine Vorgaben für die Planung waren: Die Klausur sollte hochwertig sein und eine gute Ausstrahlung ins Unternehmen haben. Sie sollte barrierefrei sein und die Kommunikation so gestaltet werden, dass alle mitkommen und gut mitarbeiten können. Es waren acht Workshop-Gruppen, die parallel an gleichen Fragestellungen gearbeitet haben. In jedem Workshop gab es einen externen Moderator, einen Mitarbeiter der Agentur, Verstehensassistenten, die für Menschen mit Lernschwierigkeiten übersetzt oder erklärt haben, und teilweise auch Schriftdolmetscher.

**KATRIN EULER:** Das war ein Schwerpunkt für uns, denn wir wollten wirklich heterogene Gruppen zusammenstellen. Die Teilnehmer haben wir deshalb bewusst mit dem erweiterten Werkstattrat zusammen ausgesucht.

**KK:** Und wie verlief der Klausurtag?

**STEFAN BURKHARDT:** Wir hatten das Workshop-Format gewählt,

damit Menschen wirklich ins Gespräch kommen und intensiv miteinander arbeiten können. Am Vormittag haben die Workshops mit einer Collage begonnen, als es um die Fragen ging, welche Bedeutung VIA für das eigene Leben hat und wie man VIA wahrnimmt. Es gab sehr viele positive Rückmeldungen, die Mitarbeiter und Fachkräfte identifizieren sich sehr stark mit dem Unternehmen.

**EUGEN BALKO:** Die VIA Werkstätten sind ja ein junges Unternehmen. Erst 2013 haben wir beispielsweise unseren Standort in Berlin-Schöneberg bezogen und dadurch ist schon vieles anders geworden. Dass immer gefragt wird, was konkret gebraucht wird, auch materiell, hat bereits vieles positiv verändert.

**STEFAN BURKHARDT:** Wir hatten zwar etwas kontroverse Standpunkte erwartet, aber in neuen Prozessen geht man ja zunächst einmal sehr respektvoll und neugierig aufeinander zu. Im zweiten Workshop haben wir dann kreativ an Inhalten gearbeitet. Wie die Zukunft von VIA aussehen soll, welche Wünsche es gibt und vor allem: Was sind gute Wörter und mit welchen guten Bildern oder Begriffen identifizieren sich sowohl die Fachkräfte als auch die Mitarbeiter? Das war das zentrale Thema. Zudem hatten wir den Anspruch, auch selbst Signale in Sachen Partizipation zu setzen. Wir haben mit dem erweiterten Werkstattrat gearbeitet, Herr Balko und Herr Große haben bei der Moderation unterstützt und dafür ihre Texte selbst entwickelt. Wenn man den ganzen Tag lang über schwierige Themen spricht, braucht man aber auch etwas, worüber man lachen kann, eine gewisse Leichtigkeit. Die Improvisationsgruppe ‚Theatersport Berlin‘ hat deshalb die Inhalte der Workshops immer gleich aufgenommen und spielerisch bearbeitet. Das hat einerseits die ernsthafte Diskussion sehr schön gespiegelt und gleichzeitig Kreativität und Kraft für die nächste Runde gegeben.

**JENS KOTTE:** In den Workshop-Gruppen sorgten die Verstehensassistenten dafür, dass nichts auseinanderlief. So konnten alle am Prozess teilhaben und die Zeit effektiv nutzen. Ein Moderator hielt zudem alles im Fluss und ein Unterstützer dokumentierte, was gesagt wurde, damit es am Ende auch greifbare Ergebnisse gibt.

**KATRIN EULER:** Die Arbeit in den Workshops war ein sehr kreativer und visueller Prozess, nicht allein sprachlich oder rein intellektuell, es war ein wirklich inklusiver Prozess.

**KK:** Sie haben am Schluss im Plenum alle Gruppenergebnisse zusammengetragen?

**CARSTEN MENGE:** Ja. So konnten alle abgleichen, was in den Gruppen gemacht worden war. Das hat am Ende des Tages noch einmal einen Austausch in Gang gesetzt. Wir sind mit allen Einzelergebnissen nach Hause gefahren, haben sie zu einem Stimmungsbild zusammengefasst und überlegt, wie man jetzt weitermachen kann.

**KK:** Und die Ergebnisse?

**CARSTEN MENGE:** Als Allererstes: Die Mitarbeiter haben einen Begriff als sehr negativ empfunden, das wurde schon in der ersten Zusammenfassung deutlich. Schnell war klar, dass das Wort „Werkstatt-Teilnehmer“ abgeschafft und durch das Wort „Mitarbeiter“ ersetzt wird. In dieser Rasananz und Konsequenz war das wirklich beeindruckend.

**KATRIN EULER:** Wir hatten uns in den Workshops gefragt, wie die ↓





Was ist VIA, was bedeutet VIA für mich?  
Arbeit an Collagen in den Workshops

↓ Mitarbeiter mit Menschen außerhalb der Werkstatt über ihre Arbeit reden. Dann, meinten sie, würden sie nur sagen, sie gingen in die Werkstatt, aber nicht, was sie dort arbeiteten. Sie seien Teilnehmer, ja, aber von was denn eigentlich? Worüber definiert man sich? Das ist eine Frage der Identifikation.

**JULIAN GROSSE:** Genau. Ich will mit Selbstbewusstsein einem Fremden von meiner Arbeit erzählen können. Ich will eben nicht als Behinderter wahrgenommen werden. Das war für mich wichtig an der Klausur. Es muss an der Außenwahrnehmung gearbeitet werden.

**KK:** Der Begriffswechsel ist ja ein handfestes Ergebnis ...

**UWE GERVINK:** Ja, das haben wir recht schnell umgesetzt. Es ist natürlich viel Arbeit für alle Bereiche der Werkstatt, weil der Begriff „Teilnehmer“ beispielsweise noch in vielen Formularen steht. Aber auch wir selbst und die Mitarbeiter benutzen das Wort noch gelegentlich, so eine Umgewöhnung braucht etwas Zeit.

**KK:** Es gab ja noch mehr Ergebnisse ...

**UWE GERVINK:** Wir haben im direkten Anschluss vier weitere Arbeitsgruppen gegründet, die mit jeweils fünf Menschen mit und fünf Menschen ohne Behinderung besetzt sind. Die erste Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit weiteren Begriffen, die bei der Klausur als unangenehm bewertet wurden: „Werkstatt“ ist so ein Begriff und natürlich auch „Behinderte“. Solche Worte sind selbstverständlich nicht schnell zu ändern – aber wir gehen das an, weil es die Mitarbeiterschaft bewegt. Diese Arbeitsgruppe arbeitet übrigens mit Kemper Kommunikation in Frankfurt zusammen.

**EUGEN BALKO:** Dass wir in Frankfurt an den Ergebnissen noch mal vertiefend gearbeitet haben, finde ich gut. Es ist ja auch schwierig, den Leuten zu vermitteln, wenn es jetzt nicht mehr Werkstatt heißt, wie es denn dann heißen soll, damit sich die Leute auch etwas darunter vorstellen können. Einen Begriff zu finden, mit dem alle einverstanden sind, ist nicht einfach.

**JULIAN GROSSE:** Die Klausur war etwas Neues und Einzigartiges. Wir haben über Begriffe diskutiert, über die man im Alltag gar nicht nachdenkt. Wichtig ist, dass wir aus verschiedenen Berufsfeldern und auf allen Ebenen eine gemeinsame Basis finden.

**UWE GERVINK:** Begriffe schaffen Bilder – und Bilder machen etwas mit den Menschen. Eine Namensänderung ist natürlich ein langer Prozess. Doch neue Begriffe können auch zu neuem Selbstbewusstsein führen. Das kann eine Menge verändern und wird deshalb auch ein Zukunftsthema für Werkstätten sein.

**WOLFGANG KALDENHOFF:** Wir fragen uns jetzt in der Unternehmenskommunikation, wie wir dies und das nun eigentlich nennen sollen. Wenn es sich nicht automatisch aus dem Subtext ergibt, ist sofort die Frage da: Heißt es jetzt mit einer Beeinträchtigung, Behinderung oder mit einem Handicap? Oder kann man es auch ganz weglassen? Die Diskussion hat eine neue Dynamik.

**KK:** Welche Themen haben die anderen drei Arbeitsgruppen?

**UWE GERVINK:** Ein weiterer Schwerpunkt ist die Qualifizierung der Mitarbeiter. Zum Beispiel kam da auch das Thema Zeitmanagement auf, das im Grunde ja alle betrifft. Überall gibt es stressige und weniger stressige Phasen. Wie man mit Druck umgeht, ist ein sehr großes Thema. Außerdem überdenken wir jetzt den gesamten Fortbildungsbereich, Fachkräfte und Mitarbeiter gemeinsam.

**WOLFGANG KALDENHOFF:** Dann haben wir eine Gruppe zum Thema „Du oder Sie“ gegründet. Denn jeder wird bei uns gesiezt und davon darf man nicht abrücken. Aber muss das eigentlich so sein und kann das nicht jeder für sich selbst entscheiden? Es kommt schon in Werkstätten vor, dass Menschen mit Lernschwierigkeiten automatisch von Fachkräften geduzt werden. Sollte das dann umgekehrt nicht genauso gelten?

**JULIAN GROSSE:** Stimmt, es gibt zum Beispiel diese Mischformen, Sie und der Vorname, das finde ich gut. Man hat am Anfang gesagt, dass die Anrede Herr und Frau plus Sie sein müsste, damit sich der Behinderte gleichberechtigt fühlt, aber das stimmt doch nicht. Manchmal muss ich zehnmals am Tag Herr oder Frau Soundso sagen, das ist ein bisschen nervig. Ich muss das nicht so förmlich haben. Ich fühle mich besser und auch ernst genommen, wenn es nicht so steif zugeht.

**UWE GERVINK:** Und das vierte Thema wäre das Alter, der Umgang mit dem Altern in einem Werkstattbetrieb. In der Regel machen sich die Kollegen des Begleitenden Diensts mit den Mitarbeitern gemeinsam darüber Gedanken und wir haben ja den Auftrag, als Reha-Einrichtung zu begleiten. Aber was den Menschen dabei passiert, verstehe ich erst, wenn ich mit ihnen rede – wir brauchen also unsere Mitarbeiter, damit sie ihre Erfahrungen beschreiben. Darüber hinaus werden wir grundsätzlich darüber nachdenken, wie wir die Mitarbeiter stärker in die täglichen Prozesse einbinden. Wie sie vielleicht in der Leitungssitzung, in der Steuerungsrunde, in der Betriebsstätten-Sitzung vertreten sein können. Es ist viel in Bewegung gekommen und wir diskutieren, wie wir unser Unternehmen gemeinsam verändern können.

**KK:** Wie schauen Sie aus heutiger Sicht auf die Klausur?

**STEFAN BURKHARDT:** Ein Ergebnis ist aus meiner Sicht vor dem ↓



**KONTAKT**  
VIA Werkstätten gGmbH  
Uwe Gervink, Geschäftsführer  
GSG-Hof Geneststr. 5, 10829 Berlin  
Tel.: 030 44354770  
info@via-werkstaetten.de  
www.via-werkstaetten.de

↓ Hintergrund der Inklusion entstanden. Das Unternehmen fühlt sich dem Thema Inklusion und den damit verbundenen Prozessen sehr verpflichtet. Das fängt mit der guten Idee einer Klausurtagung an, die plötzlich in allen Bereichen ein Riesenthema ist. Aber was heißt denn eigentlich Inklusion? Beispielsweise, dass alle gleichermaßen ihre Fragen stellen können und dass alle im Dialog sehr ernsthaft dabei sind, was erstaunlich wie faszinierend ist, wenn man das so gleichberechtigt in den Workshops erlebt. Und das Zweite, was ich für mich als Projektleiter persönlich mitnehme: Wenn man so etwas tatsächlich im Geiste der Inklusion machen will, dann muss ich mit meinem Anspruch, partizipativ zu arbeiten, gedanklich und methodisch wirklich noch mal ein paar Schritte zurückgehen. Denn dann laufen ganz andere Prozesse in anderen Geschwindigkeiten. Es braucht viel mehr Dialog und andere Rahmenbedingungen. Das haben wir uns zunehmend erarbeitet.

**JULIAN GROSSE:** Am Klausurtag selbst hatten wir eine lockere Atmosphäre. Ich konnte meine Themen gut rüberbringen. Die Frage der Farbauswahl (alle lachen), also ob die VIA Werkstätten ihr leuchtendes Grün behalten sollten, ist zum Running Gag geworden. Ich habe meinen Anteil an dem bunten Farbfeld auf unserem Plakat. Das hat mich stolz gemacht.

**EUGEN BALKO:** Für mich war die Klausur sehr gut, denn da konnte man alles weglenden, die Schwächen und die Behinderung. Man konnte auf einer Ebene kommunizieren, als wäre es ein normales Interview auf der Straße. Keiner musste Ängste haben, man konnte fragen und bekam Antworten. Ich fühlte mich tatsächlich bestätigt, dass ich nicht nur ein Mensch mit Behinderung bin, sondern dass ich auch ein Mensch mit Stärken und Schwächen bin.

**CARSTEN MENGE:** Das war ein Tag, an dem wir wirklich etwas Sinnvolles gemacht haben – so hat es sich angefühlt, es war total bewegend. Mir ging es danach so und allen aus der Agentur auch. Wir haben in den Pausen ausgewertet, was uns aufgefallen war. Auffallend war die Offenheit, mit der man sich hier begegnet und

„Das war eine der sinnvollsten Klausuren, die ich bisher gemacht habe“

UWE GERVINK, GESCHÄFTSFÜHRER

auf die Themen zugeht, auch der Mut und das Selbstbewusstsein sowie der Stolz auf das Unternehmen. Wir wollen gern dazu beitragen, dass dieses Selbstbewusstsein, das intern da ist, auch mit Überzeugung nach außen getragen wird.

**STEFAN BURKHARDT:** Gerade weil ihr ‚Werbeleute‘ ein Bewusstsein für Sprache habt und für das, was zwischen den Zeilen gesagt wird, war eure Unterstützung für uns Moderatoren eine Superentlastung und Hilfe. Vieles habt ihr festgehalten, was auch nur Externe so wahrnehmen können. Das war eine enorme Bereicherung.

**KK:** Und wie geht es weiter?

**UWE GERVINK:** Aus der Arbeit der vier Themengruppen wird sich Neues entwickeln. Und wir wollen weiterhin im Dialog erfahren, wie es den Mitarbeitern geht. Dieser Prozess ist entscheidend, damit wir uns im Kopf verändern können. Neue Begriffe müssen nicht morgen gefunden sein. Aber das Miteinander ist gut für die Zukunft, gut dafür, dass die Menschen, die aus der Werkstatt heraus auf den allgemeinen Arbeitsmarkt gehen, lernen zu kommunizieren und ihre Meinung zu äußern. Das hat Zukunft, und mich berührt, dass da ganz viel Aufbruch passiert. Es macht mir unglaublich viel Spaß. Dies war eine der sinnvollsten Klausuren, die ich bisher gemacht habe. Wir werden Ähnliches im nächsten Jahr sicherlich wieder machen. ■

Morgentliche Plenumsrunde:  
Begrüßung der Klausurteilnehmer

