

# Von Zahlen und Menschen

Text: Tanja Aebli / Bild: Vera Markus

**Eigentlich sind es normale Firmen, die Qualität, guten Service, attraktive Preise und Termintreue gross schreiben. Doch Werkstätten haben vor allem eine Mission: Menschen mit Beeinträchtigung eine Arbeit zu bieten, die sie fördert und fordert, ohne zu überfordern. Dieser Balanceakt zwischen wirtschaftlichen Sachzwängen und den agogischen Bedürfnissen der besonderen Mitarbeitenden ist und bleibt anspruchsvoll.**

Wenn Marketingleiter Roger Aeschlimann auf der Terrasse des Brändi-Hauptsitzes in Kriens die Standorte der Stiftung benennt, kann er den Blick in alle möglichen Richtungen schweifen lassen. Zwischen Pilatus und Sonnenberg sind zahlreiche Produktionsstätten, ein Ausbildungszentrum und Wohnhäuser eingebettet. Die Stiftung Brändi ist im Kanton Luzern an neun Standorten vertreten, hat über 1'000 Arbeits- und Ausbildungsplätze in 14 Branchen und 320 Wohnplätze für Menschen mit Beeinträchtigung im Angebot und gehört zu den grössten Arbeitgebern im Kanton Luzern. König in diesem weitläufigen Reich ist der Kunde. Wobei das Wort doppelsinnig sei, wie Pirmin Willi, Direktor der Stiftung, zu verstehen gibt: Menschen mit geistiger, körperlicher oder physischer Beeinträchtigung fallen ebenso darunter wie die Auftraggeber aus Industrie und Gewerbe.

## Unterschiedliche Erwartungen

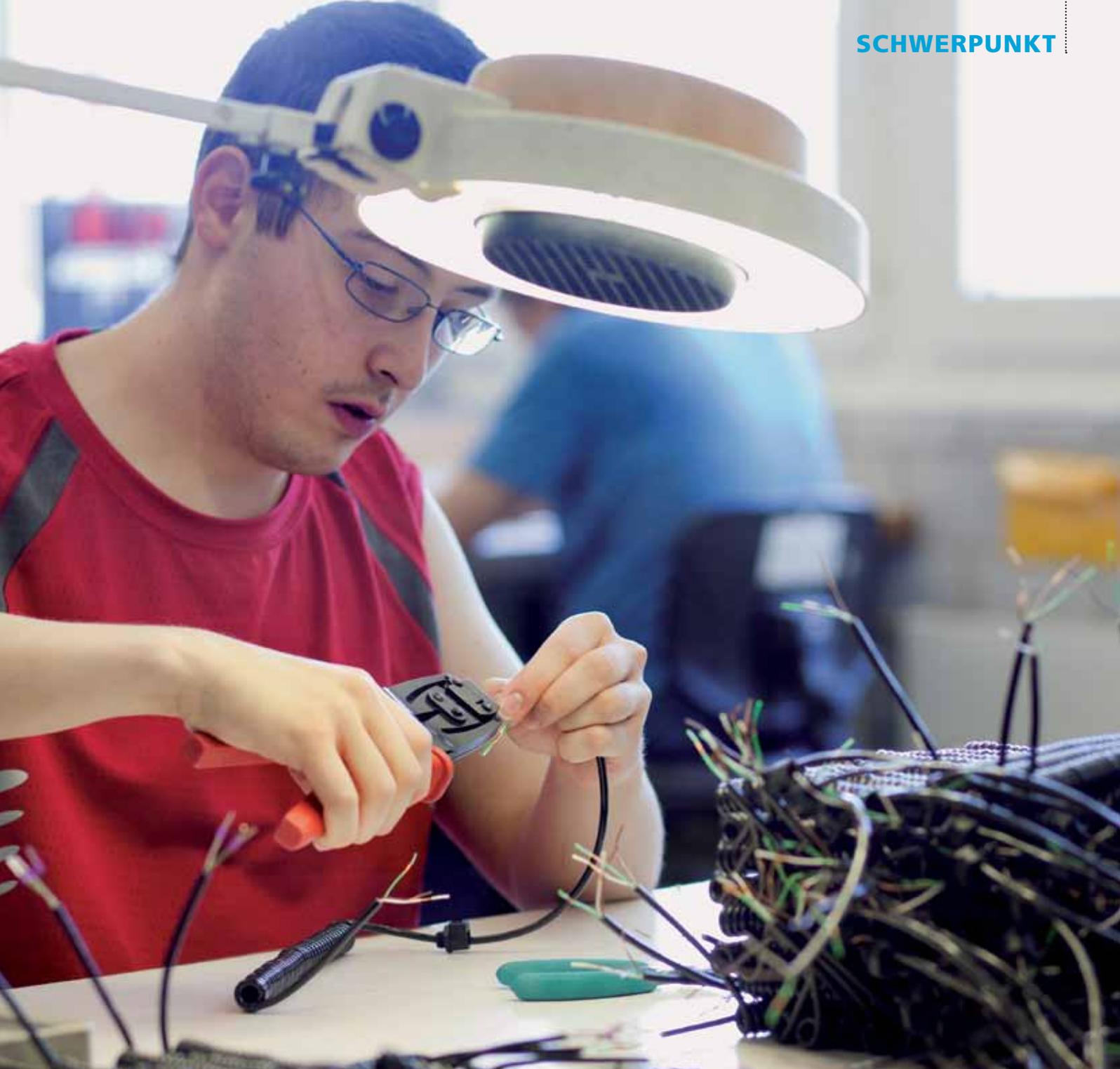
Der tägliche Spagat zwischen betriebswirtschaftlichem und sozialem Auftrag ist anspruchsvoll. Es gilt, drei ganz unterschiedliche Player mit ganz unterschiedlichen Ansprüchen zufrieden zu stellen.

Für den Wirtschaftskunden zählen Termintreue, Professionalität, Qualität und attraktive Konditionen. Für die Auftragsvergabe entscheidend ist meist der Preis – ein branchenüblicher Tarif, wie Marketingleiter Roger Aeschlimann präzisiert – dicht gefolgt vom Faktor Zeit. Die von den Auftraggebern eingeforderten Fristen werden immer kürzer, Produktionen auf Vorrat sind längst nicht mehr üblich. Doch dank ihrer Grösse kann die Stiftung Brändi auch Express-Aufträge auf verschiedene Einheiten verteilen und so "just in time" abwickeln.

Auch die über 1'000 Mitarbeitenden mit Behinderung haben ihre Erwartungen an die Stiftung; sie wollen attraktive Arbeitsplätze, Perspektiven, Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit, faire Abgeltungen und eine Begleitung durch agogische Fachkräfte, die komplexe Arbeitsprozesse in übersichtliche Einheiten ummünzen. Und da ist als dritter Player der Kanton, der ebenfalls Ansprüche anmeldet, die Budgets kürzt und trotzdem ein attraktives und gleich bleibendes Leistungspaket für die betreuten Menschen fordert.



Diese verschiedenen Faktoren auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, ist ein Kunststück. Eines, das viel operatives Geschick, Fachwissen und Engagement erfordert. Und das ist nicht zum Nulltarif zu haben: Zwar vermag sich die Stiftung Brändi fast zur Hälfte mit den eigenen Produktionserträgen zu finanzieren, die behinderungsbedingten Kosten wie etwa die Betreuung müssen aber weiterhin von der öffentlichen Hand gedeckt werden. Doch die kantonalen Tarife machen der vor 44 Jahren ins Leben gerufenen Stiftung derzeit am meisten zu schaffen: Der Kanton Luzern hat die Budgets für Sozialausgaben im Jahr 2011 massiv gekürzt. Das



bescherte der Stiftung Brändi im vergangenen Geschäftsjahr einen Verlust von über einer Million Franken. Dies, obwohl die Produktion auf Hochtouren lief und das Geschäftsjahr als erfolgreich bezeichnet werden darf. Noch lässt sich dieser Fehlbetrag aus Rücklagen aus früheren Jahren decken, doch mittel- und langfristig vermag die Stiftung solche Unterdeckungen nicht zu verkraften.

“Wir können nicht noch effizienter wirtschaften, ohne an Qualität einzubüssen und Betreuungsleistungen abzubauen“, mahnt Pirmin Willi.

**“Wir können nicht noch effizienter wirtschaften, ohne an Qualität einzubüssen.“**

Dennoch: Der Brändi-Direktor ist zuversichtlich, was die anstehenden Verhandlungen mit dem Kanton anbelangt. Der Rückhalt in der Bevölkerung sei gross, das Bewusstsein, dass die Leistungen für Menschen mit Behinderung etwas

kosten, vorhanden. Zu schaffen macht der Stiftung aber auch die fehlende Planungssicherheit: “Es kann nicht sein, dass wir die Leistungsabgel-

tung von Jahr zu Jahr neu verhandeln und uns damit von Budget zu Budget hangeln müssen“, sagt Pirmin Willi.

**Trotz Kosten- und Termindruck: Die Arbeitnehmer sollen gefordert, nicht aber überfordert werden.**  
(arwo, Wettingen, Juli 2012)

Die Geschäftsleitung der Stiftung Brändi hofft auf Einsicht bei den kantonalen Entscheidungsträgern und auf aktive Eltern, die auf politischer Ebene die Rechte ihrer Söhne und Töchter einfordern. Und bleibt aktiv, wo immer möglich: indem sie Beziehungen zu Industrie und Gewerbe pflegt und die Infrastruktur und Dienstleistungen den neusten Bedürfnissen der Wirtschaft anpasst. Dinge, die die meisten Werkstätten tun müssen.

### Von der Beschäftigung hin zur Produktion

Für den Branchenverband INSOS, der die Interessen von 280 Werkstätten mit einem jährlichen Erlös von 300 Mio. Franken und 25'000 Mitarbeitenden mit Behinderung vertritt, ist klar: Um auf dem Markt zu bestehen und rentabel zu operieren, müssen die Werkstätten Neues wagen, sich öffnen und exponieren.

Die Wirkungsfelder und Funktionsweisen von Werkstätten haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Zu beschäftigungstherapeutischen Angeboten für schwächere Mitarbeitende und zum klassischen Handwerk sind modernste Industriezweige und ein breiter Dienstleistungssektor hinzugekommen, der vom Catering bis zum mobilen Allround-Service in Form eines Personalverleihs (s. Kasten unten) reichen kann. Die Abstufungen nach Niveaus wie auch die Übergänge zum ersten Arbeitsmarkt sind vielfach fließend.

**“Das Controlling seitens des Kantons wurde stark ausgebaut.“**

Angesichts dieser Vielfalt ist der Begriff Werkstatt eigentlich überholt. INSOS erwägt denn auch, das Wort mit “Integrationsstätte” zu substituieren, weil es primär um Integration gehe. Idealerweise eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt, oft aber einfach in einen Prozess, der eine sinnvolle, der jeweiligen Person angepasste Tagesstruktur sichert und deren berufliche und soziale Kompetenzen Schritt für Schritt erweitert.

Dass Werkstätten dereinst ihre Daseinsberechtigung verlieren könnten, davon gehen nicht einmal Vollblutoptimisten aus. Selbst wenn mehr Menschen mit Behinderung im ersten Arbeitsmarkt Aufnahme finden sollten – aus einem unternehmerischen Verantwortungsbewusstsein heraus oder weil es Quoten so einfordern – wird es immer Menschen geben, die den Anforderungen der freien Wirtschaft nicht gewachsen sind. Auch Brändi-Direktor Primin Willi hält eine mar-

kante Öffnung des ersten Arbeitsmarktes trotz den hausinternen Coaching- und Supported Employment-Offensiven für illusorisch: “Bereits jetzt machen der Margenzerfall, die sich schnell drehenden Märkte und die Währungsschwankungen etlichen KMUs zu schaffen. Viele wollen sich nicht noch zusätzliche Aufgaben aufbürden, die mit einer solchen Anstellung einhergehen könnten.“

## NISCHEN FINDEN: ZWEI INSTITUTIONEN – ZWEI BEISPIELE

### Personalverleih: einfach und unbürokratisch



Der Personalverleih ist ein Angebot für Unternehmen, die kurzfristig zusätzliche Arbeitskräfte brauchen. Für diese Dienstleistung erhielt die Stiftung Brändi 2007 den Anerkennungspreis der Zentralschweizerischen Handelskammer. Bei vielen Menschen mit Behinderung sind die Einsätze im ersten Arbeitsmarkt sehr beliebt und eine willkommene Abwechslung zur Arbeit im geschützten Rahmen. Sie stärken das Selbstwertgefühl und stellen nicht selten den ersten Schritt zur festen Anstellung im ersten Arbeitsmarkt dar. Die Nachfrage seitens der Unternehmen ist gross: 2007 wurden 45'000 Stunden, im Jahr 2011 bereits 100'000 Stunden bei externen Einsätzen geleistet.

### Üsi Badi: Ein Langzeitprojekt



Nicht nur die vor zwei Jahren im Schweizer Fernsehen ausgestrahlte Sendeserie “Üsi Badi” war ein Grosse Erfolg. Auch das Projekt im Badener Schwimmbad ist für Gäste und die arwo-Mitarbeitenden alljährlich ein Highlight. Im Sommer 2008 hat die arwo-Stiftung den Kiosk und das Selbstbedienungsrestaurant im Freibad Baden übernommen und bietet seither während der Badesaison Menüs, Salate, Snacks, Glacés und Getränke an. Für die acht arwo-Mitarbeitenden eine abwechslungsreiche Tätigkeit, für die Gäste in verschiedenster Hinsicht Erfrischung pur.

Um Integration und Innovation ist auch die arwo bemüht. Die Wettinger Stiftung für erwachsene Menschen mit Behinderung, die vor 38 Jahren von **insieme** Baden-Wettingen gegründet worden ist, bietet heute 280 Arbeits- und Beschäftigungsplätze sowie 115 Wohnplätze an und erzielt jährlich einen Gesamtumsatz von 20 Mio. Franken. In den letzten Jahren sei es trotz Schwankungen immer gelungen, schwarze Zahlen zu schreiben, bilanziert Alfred Isch, Vorsitzender der arwo-Geschäftsleitung.

Vor allem für schwächere Mitarbeitende wird es jedoch zusehends schwieriger, geeignete Arbeiten zu finden: Viele Abläufe werden automatisiert oder in Billiglohnländer verschoben. Manchmal mit mässigem Erfolg: "Es gibt Firmen, die die Verlagerungen ins Ausland wegen mangelnder Qualität auch wieder rückgängig machen", kommentiert Isch nicht ohne Genugtuung.

Dennoch: Die arwo muss ihre Mittel gezielt und umsichtig einsetzen, zumal auch im Aargau das Budget unter Druck ist. "Das Controlling seitens des Kantons ist stark ausgebaut worden. Heute müssen wir en détail belegen, wohin das Geld fliesst", sagt der umtriebige Direktor. Und auch seitens der Kunden werden die Ansprüche immer höher, die Fristen immer kürzer. Ganz zu schweigen von den wirtschaftlichen Schwankungen, die die arwo wie alle anderen Gewerbetreibenden erfassen.

### Marke nach aussen tragen

Wie überleben in diesem störungsanfälligen Umfeld? Alfred Isch ist kein Geheimniskrämer: Diversifizierung lautet die Strategie. "Keine Klumpenrisiken bilden, keine Sparte zu stark werden lassen, neue Dienstleistungen anbieten, am richtigen Ort investieren, Marktnischen suchen", präzisiert Isch, um im gleichen Zug anzufügen: "Ebenso wichtig ist die Investition in die Menschen, die bei uns sind." Sie sollen in einem modernen Betrieb arbeiten und wohnen und sich mit dem Unternehmen identifizieren können, zumal sie die Marke arwo ebenso nach aussen tragen wie die hier angefertigten Produkte.

Hinausgehen, sich zeigen: Dazu gehört auch, dass eine Abteilung den Auftraggeber aufsucht, um zu sehen, wo ein in der arwo produziertes Einzelteil letztlich landet. Oder der Auftritt an Gewerbeausstellungen, am legendären Badener Adventsmarkt wie auch der Freiluft-Einsatz in der Badi im Nachbarort (s. Kasten links).

Alfred Isch misst der Arbeit eine grosse Bedeutung zu: Sie ist Antrieb, schafft Befriedigung, zeigt Folgen. Von Kürzertreten will der 65-Jährige noch nichts wissen. Dieses Miteinander, dieses Hin und Her zwischen

höchst unterschiedlichen Ansprüchen und Menschen sei unglaublich belebend: "Ich habe jeden Tag Freude zu arbeiten", schliesst er. Man glaubt es ihm aufs Wort.

- [www.braendi.ch](http://www.braendi.ch)
- [www.arwo.ch](http://www.arwo.ch)

### BERUFLICHE INTEGRATION NICHT UM JEDEN PREIS

**Vier Fragen an Martin Plüss, Präsident der INSOS-Fachkommission "Arbeit" und Direktor der Genossenschaft VEBO (SO).**

#### Welchen Platz nehmen die geschützten Werkstätten in der INSOS Strategie ein?



**Martin Plüss** Für INSOS sind die Werkstätten von grosser Bedeutung, weil sie vielen Menschen mit Beeinträchtigung einen Arbeitsplatz bieten, die sonst keinen hätten. Damit können sie Wertschöpfung erwirtschaften, was wiederum ihrem Selbstwertgefühl zuträglich ist. Werkstätten ermöglichen überdies Erfahrungen in der Arbeitswelt, die zusammen mit einer entsprechenden Ausbildung wichtig sind für eine erfolgreiche Eingliederung von Menschen mit Beeinträchtigung.

#### Welche Rolle spielt die Integration in den ersten Arbeitsmarkt?

INSOS unterstützt die berufliche Integration natürlich nach Möglichkeit, gleichzeitig geht es uns aber nicht darum, diese um jeden Preis zu erzwingen. Bestimmte Personen bedürfen eines besonderen Rahmens, um arbeiten zu können. Unsere Werkstätten haben die Aufgabe, ihnen diesen zur Verfügung zu stellen – wenn notwendig während des ganzen Arbeitslebens. Die Integration findet aber auch in den Werkstätten selbst statt: Die dort beschäftigten Menschen sind nicht von der Aussenwelt abgeschnitten, sondern knüpfen Kontakte innerhalb des Unternehmens sowie zur Kundschaft.

#### Welche Beziehungen bestehen zwischen den Werkstätten und den Kantonen?

In der Regel handelt es sich um gute Kontakte. Natürlich kann es zu Reibungen kommen. Weil Produktionsplätze weniger kosten als Plätze in Tagesstätten, nehmen die Kantone die Vorteile in der Unterstützung der Produktion wahr.

#### Zu welchem Anteil müssen sich die Werkstätten selbst finanzieren?

Das hängt ganz von den jeweiligen Strukturen ab und folgt keiner unveränderlichen Formel. Meines Wissens liegt der Selbstfinanzierungsanteil zwischen 30% und 70%. **fs**

[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Fachbereich > Arbeit (Der INSOS-Werkstättenbericht kann als PDF heruntergeladen werden)