

# „Wenn man Know-how-Transfer vor Egoismus stellt, kann man *richtig* gewinnen“



Wilfried Moll, Geschäftsführer der Varius Werkstätten  
in Grevenbroich und AWN-Mitglied

## KONTAKT

Varius Werkstätten, Wilfried Moll, Geschäftsführer  
Winzerather Straße 19, 41516 Grevenbroich, Tel.: 02182 179150  
w.moll@varius.ws www.varius.ws

VOR RUND 35 JAHREN ging die Arbeitsgemeinschaft der Werkstätten am Niederrhein (AWN) an den Start. In diesem Verbund kooperieren heute zehn Werkstätten für Menschen mit Behinderung zwischen Heinsberg, Düsseldorf, Mettmann und Kleve: Die Kooperation bezieht sich nicht nur auf Produktion und Dienstleistung, sondern reicht in viele andere Bereiche hinein. Alle Verbund-Werkstätten handeln dabei weiterhin im eigenen Auftrag, es gibt keine Dachorganisation, die mit rechtlichen Befugnissen ausgestattet wäre. Welche Idee steckt hinter dem Verbund? Wie kann ein solch „loser Zusammenschluss“ über eine so lange Zeit bestehen, wie funktioniert die Kooperation in der Praxis und wo liegen ihre Grenzen? KLARER KURS sprach mit Wilfried Moll, Geschäftsführer der Varius Werkstätten in Grevenbroich und AWN-Mitglied.

### KLARER KURS: Was gab den Ausschlag für die Gründung der AWN?

**WILFRIED MOLL:** Anfang der 80er Jahre haben die damaligen Geschäftsführer erkannt, dass sie im Ballungsraum zwischen Neuss, Mönchengladbach und Krefeld mit vielen Werkstattträgern nur zwei Möglichkeiten haben: Kooperation oder Konfrontation. Sie sind zur Einsicht gelangt, dass Kooperation sinnvoller ist als Konkurrenz. Als Werkstätten haben wir denselben gesetzlichen Auftrag, und nicht jeder muss das Rad neu erfinden. Dann ist es doch besser, von anderen zu lernen und gemeinsam gute Angebote für interne wie externe Kunden zu entwickeln. Das größte Konkurrenzpotenzial barg das Thema Arbeit, das war damals sicherlich der Grundgedanke.

### KK: Hatten Sie auch die Sorge, kleine und konkurrierende Werkstätten könnten von großen Trägern übernommen werden?

**WM:** Nein, darum ging es bei der Gründung nicht. Wenn es um die Frage nach anderen Leistungsanbietern gemäß neuem Bundesteilhabegesetz geht, dann überlegen wir AWN-Geschäftsführer, ob dieser neue Markt auch für Werkstattträger gilt oder ob wir uns an Ausschreibungen für die Maßnahmen UB und DIA-AM beteiligen könnten. Die Umsetzung macht jede WfbM für sich. Natürlich können zwei oder mehr WfbM eine Organschaft gründen, um vielleicht Zugangskriterien zu erfüllen. AWN ist vom Kooperationsgedanken getrieben, alles auf freiwilliger Basis: Es ist immer ein Kann, niemals ein Muss.

### KK: Alle Kooperationspartner betonen ihre Eigenständigkeit ...

**WM:** Ja. Und ich glaube, deshalb hat die AWN schon so lange Bestand. Es gibt keine verpflichtende Kooperation per se für alle und keine Rechtsform, die haftungsrechtliche Sachen übernehmen könnte. Das ist bewusst so gewählt, denn die Eigenständigkeit der einzelnen Werkstatt soll erhalten bleiben. Unsere Kunden rufen an, weil sie mit der Werkstatt, nicht mit der AWN arbeiten wollen. Ich habe mehrere erfolglose Kooperationen miterlebt, die im Bereich gemeinsamer Akquise aufgestellt waren. Das ist eine schwierige Sache, denn im Zweifel hat immer die eigene Werkstatt Priorität. Es kann nicht funktionieren, mit diesem Ich-Denken ein „idealistisches“ Kooperationsmodell auf die Beine stellen zu wollen. Weil bei uns jeder weiß, dass wir erst mal für uns selbst sorgen, haben wir eine realistische Basis. Unsere Werkstätten profilieren sich in der Großregion, ohne gegenseitig zu viel Konkurrenz aufzubauen.

**KK: Wie läuft denn dann die Auftragsabwicklung in der Produktion?**

**WM:** Ansprechpartner für den Kunden ist immer die einzelne Werkstatt. Kommt eine Anfrage bei einer WfbM an, dann prüft sie, ob sie den Auftrag allein realisieren kann. Sonst fragt sie innerhalb der AWN-Kooperation nach. Übernimmt eine WfbM den Auftrag und bindet eine kooperierende Werkstatt mit ein, ist die vom Kunden beauftragte Werkstatt immer alleiniger Ansprechpartner. Die eingebundene Werkstatt arbeitet quasi als Subunternehmen mit.

**KK: Was, wenn ein Auftrag nicht in Ihr Leistungsportfolio fällt?**

**WM:** Dann geben wir den Auftrag an eine vertrauensvolle WfbM außerhalb der AWN ab. Aber wir bedienen locker 80 Prozent der Anfragen innerhalb der eigenen und der AWN-Werkstätten.

**KK: Und wenn die zweite AWN-Werkstatt nicht rechtzeitig liefert?**

**WM:** Dann gibt es Ärger.

**KK: Na klar, aber derjenige, der den Hut aufhat, haftet ja auch.**

**WM:** Das ist ein Thema, das im Produktionsbereich ganz wichtig ist: Ernst nehmen! Wenn ich zusage, dass ich für eine andere AWN-Werkstatt mitproduziere, dann ist das verbindlich. Daran wird in der Praxis festgemacht, ob die Kooperation funktioniert oder nicht. Und sie funktioniert gerade in der Produktion immer so gut, wie der persönliche Kontakt der handelnden Menschen dahinter ist.

**KK: Und wenn es doch Probleme gibt, wie schlichten Sie dann?**

**WM:** Wenn es Missverständnisse oder Ungereimtheiten bei Produktionskooperationen gibt, setzen sich Produktionsverantwortliche und Geschäftsführer bilateral zusammen. Wir sind gestandene Werkstattverantwortliche, da braucht es vier oder acht Augen, und dann löst man das Problem. Ich frage die Kollegen in meiner Werkstatt dann immer: Was, wenn wir nicht kooperieren, sondern uns ständig Konkurrenz machen würden? Natürlich gibt es im Laufe von 35 Jahren Probleme, alles andere wäre gelogen. Alles in allem ist der Verbund seit Jahrzehnten ein echter Gewinn für meine Werkstatt.

**KK: Die Qualität der Kooperation ist letztlich also davon abhängig, wie gut sich die Geschäftsführer verstehen ...**

**WM:** Genau, die handelnden Personen sind das entscheidende Kriterium. Sie bestimmen die Intensität der Kooperation. Man kann noch so viel vereinbaren, wenn die Chemie nicht stimmt, dann hakt es. Wir hatten gerade einige Personalwechsel, deshalb organisieren wir 2016 eine Klausurtagung für die Produktionsverantwortlichen, damit alte und neue Kollegen sich kennenlernen. Solche weichen Faktoren sind manchmal entscheidend.

**KK: Sie kooperieren nicht nur in der Produktion ...**

**WM:** Neben der Produktion gehört zu unseren Standardfeldern der Arbeitskreis Reha, in dem sich die pädagogischen Leitungen regelmäßig treffen. Wenn sich durch Gesetzesänderungen Diskussionspunkte ergeben oder Kostenträger Konzepte für die Betreuung bestimmter Personenkreise einfordern, dann tauscht man sich mit Vertrauensvorschuss und unter dem Aspekt kollegialer Unterstützung aus. Außerdem treffen sich die Fachleute in den Bereichen Betriebswirtschaft,

Einkauf, EDV, Brandschutz, QM und Fortbildung. Es gibt zeitlich oder thematisch begrenzte, aber auch dauerhaft tagende Unterarbeitsgruppen. Oder Projekte, an denen nur einige Partner beteiligt sind.

**KK: Bindet eine solch umfassende Kooperation nicht viel Personal?**

**WM:** Ja, deshalb müssen neue Kooperationspartner richtig Personalressourcen einplanen. Sonst geht es nicht. Die handelnden Personen müssen sich kennenlernen und regelmäßig treffen. Zum Beispiel treffen sich die Geschäftsführungen viermal im Jahr, inklusive einer Jahresklausur über zwei Tage. Damit man mal außerhalb des Protokolls miteinander Tacheles reden kann. Jede AWN-Werkstatt hat die Verpflichtung, für jeden der vielen Arbeitskreise offizielle Ansprechpartner zu benennen, die treffen sich auch zwischendurch. Wenn man das lange macht, entwickelt sich ein intensives Vertrauensverhältnis.

**KK: Wie intensiv schauen Sie sich dabei gegenseitig in die Karten?**

**WM:** Wir machen jedes Jahr ein sehr umfangreiches Benchmark über betriebswirtschaftliche Zahlen. Die Ergebnisse schauen wir uns gemeinsam an. Und dann setzen sich nicht selten die Geschäftsführer einzelner Werkstätten zusammen, weil sie sehen, in welchem Bereich sie schlechter als die anderen sind und fragen, was sie lernen können. Zum Beispiel gab es mal bei den Kosten für Essen und Verpflegung große Unterschiede. Ich selbst habe deshalb einen AWN-Kollegen gefragt: Warum könnt ihr pro Beschäftigtem für Essen deutlich weniger ausgeben als wir und welche Auswirkung hat das auf die Qualität? Inzwischen kaufen die Werkstätten mit eigener Küche ihre Lebensmittel gemeinsam mit sehr guten Rabatten ein.

**KK: Arbeiten Sie mit der LAG WfbM und der BAG WfbM zusammen?**

**WM:** Bei der Vorbereitung der SROI-Studie haben wir zusammengearbeitet, aber sonst haben beide eine andere Aufgabe. Drei AWN-Partner sind Präsidiumsmitglieder der BAG WfbM. Und drei von fünf Mitgliedern der Verhandlungsgruppe der rheinischen Werkstätten, die die Kostensätze mit den Kostenträgern aushandeln, sind AWN-Partner. Natürlich sprechen wir wesentliche Dinge ab, um eine Positionierung zu finden. Wir machen keine Konkurrenz zum Beispiel zu den überregionalen Treffen und Abstimmungen der Wohlfahrtsverbände. Wir haben in der AWN praktisch alle Träger vertreten. Da passen wir auf, dass wir keine Gegenposition herstellen.

**KK: Und die Grenzen der Kooperation? Die liegen im Bereich der handelnden Personen ...**

**WM:** Und bei den eigenen Trägerinteressen. Das ist für mich aber völlig in Ordnung. Nur unter dieser realistischen Betrachtung kann der Verbund über die Jahrzehnte bestehen. Wenn man Know-how-Transfer vor Egoismus stellt, kann man daraus richtig gewinnen. Ich bin davon überzeugt, wohlgermerkt, unter diesen Grundbedingungen. ■



**Mitglieder**

Haus Freudenberg Kleve, HPZ Krefeld-Kreis Viersen, WFB Werkstätten Mettmann, WFAA Düsseldorf, GWN Werkstätten Neuss, Varius Werkstätten Grevenbroich, Hephata Mönchengladbach, WfbM Heinsberg, Prospex gGmbH Heinsberg, Lebenshilfe Rees