



Wir bilden Zukunft!

UMBAUKONZEPT WJW GMBH

Wiesbadener Jugendwerkstatt
GmbH Hasengartenstraße 12
65189 Wiesbaden

Werner Backes

Dr. Sabina Zieglgänsberger



Domäne Mechtildshausen

Wiesbaden, September 2020

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| 1. Geschäftsbereiche und Interessensgruppen | 3 |
| 1.2. Geschäftsbereiche | 3 |
| 1.2. Interessensgruppen und Ziele | 6 |
| 2. Strategie und Umsetzungsplanung – Veränderungslandkarte des Umbaus | 9 |
| 2.1. Firmenpositionierung..... | 9 |
| Change Management | 9 |
| Infrastruktur | 12 |
| Kooperationen und Netzwerke | 14 |
| Personalstrategie..... | 15 |
| 2.2. Profil der Domäne Mechtildshausen | 20 |
| Domäne Mechtildshausen als Marke | 20 |
| Ausrichtung Gastronomie | 21 |
| Vermarktungskonzept | 25 |
| Domäne erleben..... | 28 |
| 2.3. Tierhaltung und Produktion/Veredelung von Lebensmitteln..... | 30 |
| Milchwirtschaft..... | 30 |
| Mastrinderproduktion..... | 31 |
| Kapazitätsauslastung Schweineproduktion..... | 32 |
| Stabilisierung Geflügelhaltung | 32 |
| Zukunft Schlachtereie und Metzgereiverkauf | 33 |
| Pferdewirtschaft..... | 33 |
| Stärkung des Obst- und Gemüsebaus | 34 |
| Bäckerei und Konditorei | 34 |
| 2.4. Standortkonzept | 35 |
| Der Standort Hasengartenstraße | 35 |
| Domäne Mechtildshausen..... | 36 |
| Gassenbacher Hof (Idstein) | 36 |
| Diverse Pachtstandorte im Taunus | 37 |
| Zierpflanzengärtnerei im Dankwardweg | 37 |
| Klarenthal | 38 |
| 3. Schlusswort | 39 |
| Anhang 1: Übersicht Finanzplanung | 40 |
| Anhang 2: Pädagogisches Programm..... | 41 |

1. Geschäftsbereiche und Interessensgruppen

Die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens ist entscheidend für seine nachhaltige Zukunftssicherung. Sich beispielsweise auf neue Struktur- und Kostenverhältnisse einstellen zu können, seine Firmenkultur und -strategie positiv zu entwickeln oder Geschäftsprozesse optimal anzupassen, sichert einer Firma den Erfolg. Vor jedem Veränderungsprozess – gleich ob er die Struktur, Strategie oder Unternehmenskultur betrifft – steht jedoch zunächst eine klare Definition der Ziele sowie eine ehrliche Analyse des Gegebenen. Die diagnostische Betrachtung der Geschäftsbereiche und Stakeholder eröffnet die notwendige Konzepterarbeitung des Firmenwandels und konkretisiert die Ziele des Umbaus.

1.2. Geschäftsbereiche

Die WJW GmbH befindet sich in einem grundlegenden Wandel: der Umbau findet auf allen Ebenen statt und umfasst die gesamte Organisation der Firma. Ausgangspunkt für die Entwicklung des Unternehmens war die Auftragsklärung sowie die Definition der Zielsetzung, die eine diagnostische Betrachtung des Unternehmens voraussetzt.

Die WJW generiert ihre Einnahmen aus verschiedenen Geschäftsbereichen, die sich gegenseitig bedingen und eine planvolle Gesamtheit bilden (**vgl. Abb. 1**):

Als zertifizierter Bildungsträger führt das Unternehmen Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung durch und bietet Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf auf der Domäne Mechtildshausen und in der Hasengartenstraße eine Ausbildung in unterschiedlichen Berufen. Die Domäne Mechtildshausen stellt dabei einen wesentlichen Erfolgsgaranten dar, indem dort die Arbeitsmarktintegration unter realen Arbeitsmarktbedingungen in der Gastronomie, in der Landwirtschaft, im Anbau von hochwertigen Produkten sowie deren Vermarktung und Vertrieb geschaffen sind. Um voneinander zu profitieren und bestmögliche Synergien zu erzielen, ist das Zusammenspiel dieser Geschäftsbereiche für die WJW als soziales und ökologisches Unternehmen unabdingbar. Modernisierungsmaßnahmen müssen daher im gegenseitigen Einklang stehen.

Der **Geschäftsführung** der WJW obliegt die Aufgabe, den Umbau des Unternehmens in allen Geschäftsbereichen planvoll zu gestalten. Im vollen Bewusstsein bleibt hierbei, dass die grundlegenden Veränderungsprozesse – so wie sie in der WJW in ihrer Notwendigkeit erkannt sind – nur gemeinsam mit den Mitarbeitenden erfolgen können. Eine wechselseitig offene Kommunikation der Führungsebene ist daher unerlässlich, um Vertrauen und ebenso Verantwortung für die Umgestaltung bei jedem Mitarbeitenden zu wecken. Dementsprechend muss die Geschäftsführung den Umbau nicht nur initiieren, sondern auch für den Prozess und die Implementierung Verantwortung übernehmen: als zentrale Führungsaufgaben erweisen sich hier die **strategische Ausrichtung** als Rahmen des Prozesses (dabei auch die Rolle des „Auftraggebers“ im **Change**

Management), die sachlogische Planung der **Finanzen**, die **Personalstrategie** und somit Stärkung der Mitarbeitenden, die **Bereitstellung und Koordination der Ressourcen** (u.a. IT, Einkauf) und nicht zuletzt die Harmonisierung und Bewältigung der Komplexität der Prozesse im System.

Jedes Umbauvorhaben ist gekennzeichnet als dynamischer Prozess, in dem sich sowohl interne als auch externe Bedingungen verändern können. Eine weitere zentrale Aufgabe der WJW-Führungsebene ist es daher, den **Kontext der Organisation** (siehe auch Stakeholder-Analyse) genau zu kennen (bzw. stetig zu analysieren), um **Geschäftsrisiken und -chancen** zu identifizieren und so auf im Verlauf eintretende Ereignisse reaktionsfähig zu sein.

Ein **Beispiel** hierfür sind die anhaltenden **Verschiebungen im Ausbildungsmarkt**: durch den Negativtrend in der Nachfrage nach Ausbildungsplätzen haben sich die Marktverhältnisse für junge Menschen entscheidend verbessert.¹ Viele Firmen senken ihre Zugangsvoraussetzungen für eine Ausbildung, um ihre benötigten Stellen zu besetzen. Für die WJW verringert sich so die Anzahl der potentiellen Bewerber für eine geförderte Ausbildung, da die Unternehmen des 1. Ausbildungsmarktes nun auch Mittel zur Förderung von schwächeren Jugendlichen einsetzen. Dieser Trend ist für die WJW **Risiko**, jedoch auch **Chance**, wenn die WJW ihre strategischen Vorteile zu nutzen weiß:

- Die WJW verfügt im Umgang mit unterstützungsbedürftigen Jugendlichen über erhebliche **Erfahrungs- und Wissensressourcen** und ist so zentraler Förderpartner für Jugendliche mit multiplen Problemlagen.
- Die WJW besitzt ein **breites Angebot an ineinandergreifenden Berufen**, das jedem die Berufswelt auf vielfältige Art erlebbar macht – ein Alleinstellungsmerkmal in der Wiesbadener Trägerlandschaft.

Um der Entwicklung des Ausbildungsmarktes begegnen zu können, muss die WJW in die **Erhaltung und den Ausbau des Unternehmenswissens in den Geschäftsbereichen** investieren (vgl. u.a. Personalentwicklung, pädagogisches Konzept). Darüber hinaus setzt die WJW auf ein **angepasstes Berufsportfolio**, das einerseits die berufliche Vielfalt erhält und sich andererseits am aktuellen Beschäftigungsmarkt orientiert. Sie setzt ferner auf **die Erschließung neuer Zielgruppen**, wie etwa den Ausbau der Förderung von Erwachsenen (Ausbildung auch jenseits des 25. Lebensjahres) sowie von Jugendlichen, die zwar die erste Hürde auf dem freien Markt nehmen konnten, jedoch aufgrund ihrer Problemlagen wieder aus dem System gefallen sind. Entsprechend angepasste Konzepte sind dementsprechend Teil der strategischen Ausrichtung (hierfür kann AGHplus exemplarisch genannt werden).

¹ Vgl. Matthes, Stephanie / Ulrich, Joachim Gerd / Flemming, Simone / Granath, Ralf-Olaf: Angebot und Nachfrage mit leichtem Plus, jedoch erneut mehr unbesetzte Plätze. Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2017. www.bibb.de/dokumente/pdf/a21_beitrag_naa309-2017.pdf (27.1.2020).

GeschäftsfelderWJW

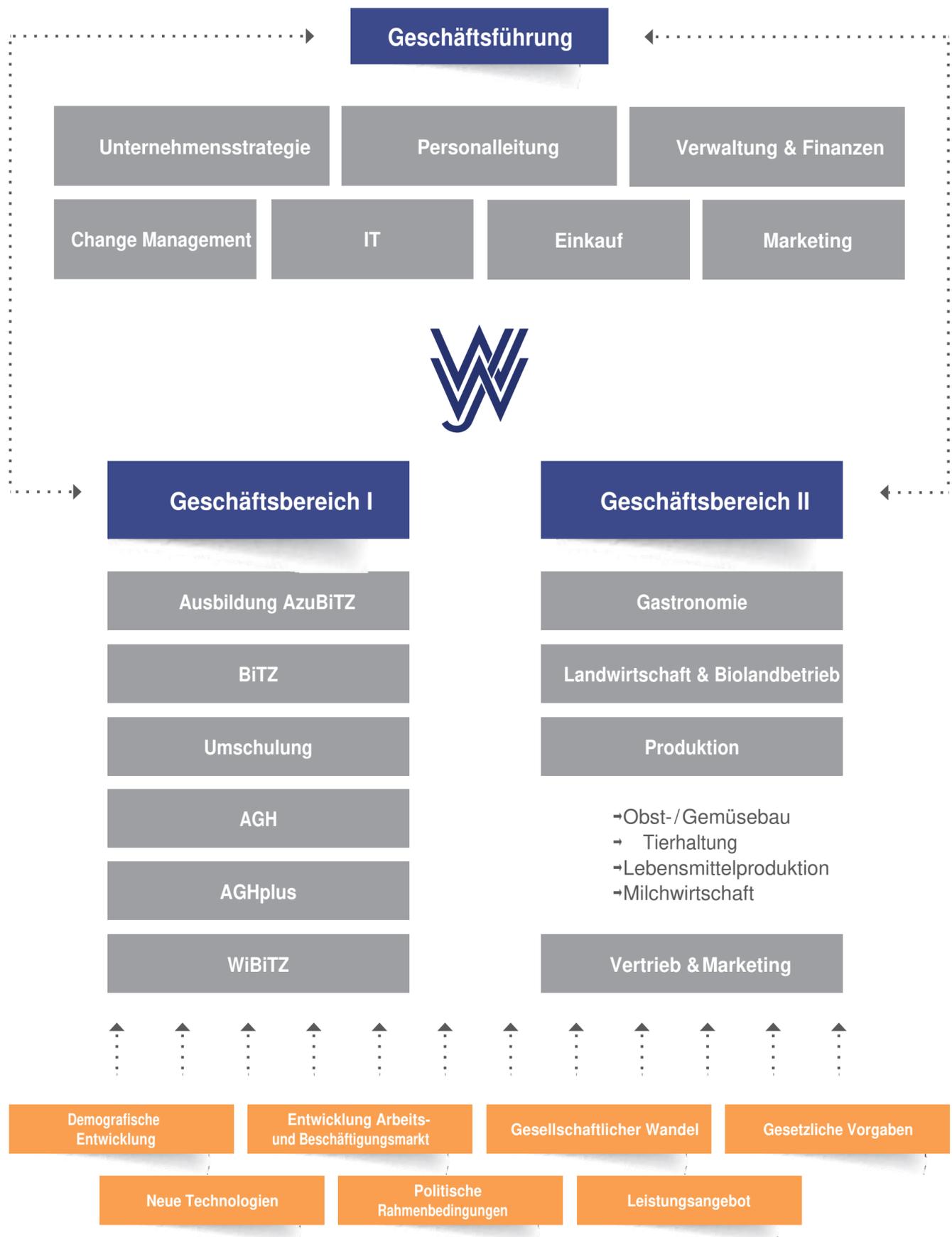


Abb. 1

1.2. Interessensgruppen und Ziele

Ein weiterer entscheidender Punkt in der analytischen Betrachtung der WJW – und somit Teil der Konkretisierung der Ziele in der Umbaukonzeption – ist die Identifikation der unternehmensinternen und -externen Interessensgruppen: die sogenannten **Stakeholder (vgl. Abb. 2)**. Das Unternehmen muss die unterschiedlichen Anspruchsgruppen jedoch nicht nur bestimmen, sondern auch deren Ziele, Bedarfe und Interessen kennen, um eine systematische Bewertung und Steuerung zu ermöglichen. Die WJW ist nicht nur in der Struktur ihrer Geschäftsbereiche sehr vielschichtig, sondern verfügt auch über ein komplexes System an Stakeholdern, zu denen **u.a. die Stadtpolitik und -gesellschaft, die Sozialverwaltung, die Kunden der Domäne und Zulieferer, aber auch die Mitarbeitenden** gehören.

Exemplarisch sind wie folgt einige Gruppen und Interessen dargestellt, um die Vielfalt der Anspruchsgruppen aufzuzeigen:

| Anspruchsgruppen der WJW | | Interessen (Auszüge) |
|-------------------------------------|---------------------------|--|
| Mitarbeitende | Intern | <ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Bezahlung nach Tarif in Anlehnung an den TVÖD • Soziale Sicherheit • Gute Arbeitsbedingungen und Einsatz nach eigenen Fähigkeiten |
| Kunde Domäne / Hasengartenstraße | Extern- Leistungsabnehmer | <ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ hochwertige, biologisch und regional erzeugte Produkte sowie breites Angebot • Gastronomisches Erlebnis mit gutem Service • Günstige Preise |
| Maßnahmeteilnehmende/ Auszubildende | Extern- Leistungsabnehmer | <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Arbeitsmarktintegration und Ausbildung zur Verwirklichung der eigenen beruflichen Ziele • Motivierte Mitarbeitende und Auszubildende • Gute Arbeitsbedingungen |
| Sozialverwaltung | Extern- Leistungsabnehmer | <ul style="list-style-type: none"> • WJW als verlässlicher Träger in der Durchführung von Maßnahmen zur aktiven Arbeitsmarktförderung / Ausbildung mit möglichst hoher Erfolgsquote |
| Stadtpolitik | Extern- Politische Umwelt | <ul style="list-style-type: none"> • WJW als Bildungsträger mit hoher Erfolgsquote • Erhalt der Domäne Mechtildshausen • Drastische Reduzierung der Defizite erreichen |

Bei der hier auf die Grundzüge reduzierten diagnostischen Betrachtung der WJW sieht sich die Firma einer vielfältigen und komplexen Geschäftsfeldaufteilung sowie sehr unterschiedlichen Interessengruppen gegenüber. Umso deutlicher tritt die Notwendigkeit hervor, nach der erfolgten Analyse den Fokus auf eine Konzepterarbeitung zu legen, die **klare Zielelinien** verfolgt.

Folgende Schwerpunkte sind für die WJW definiert worden:

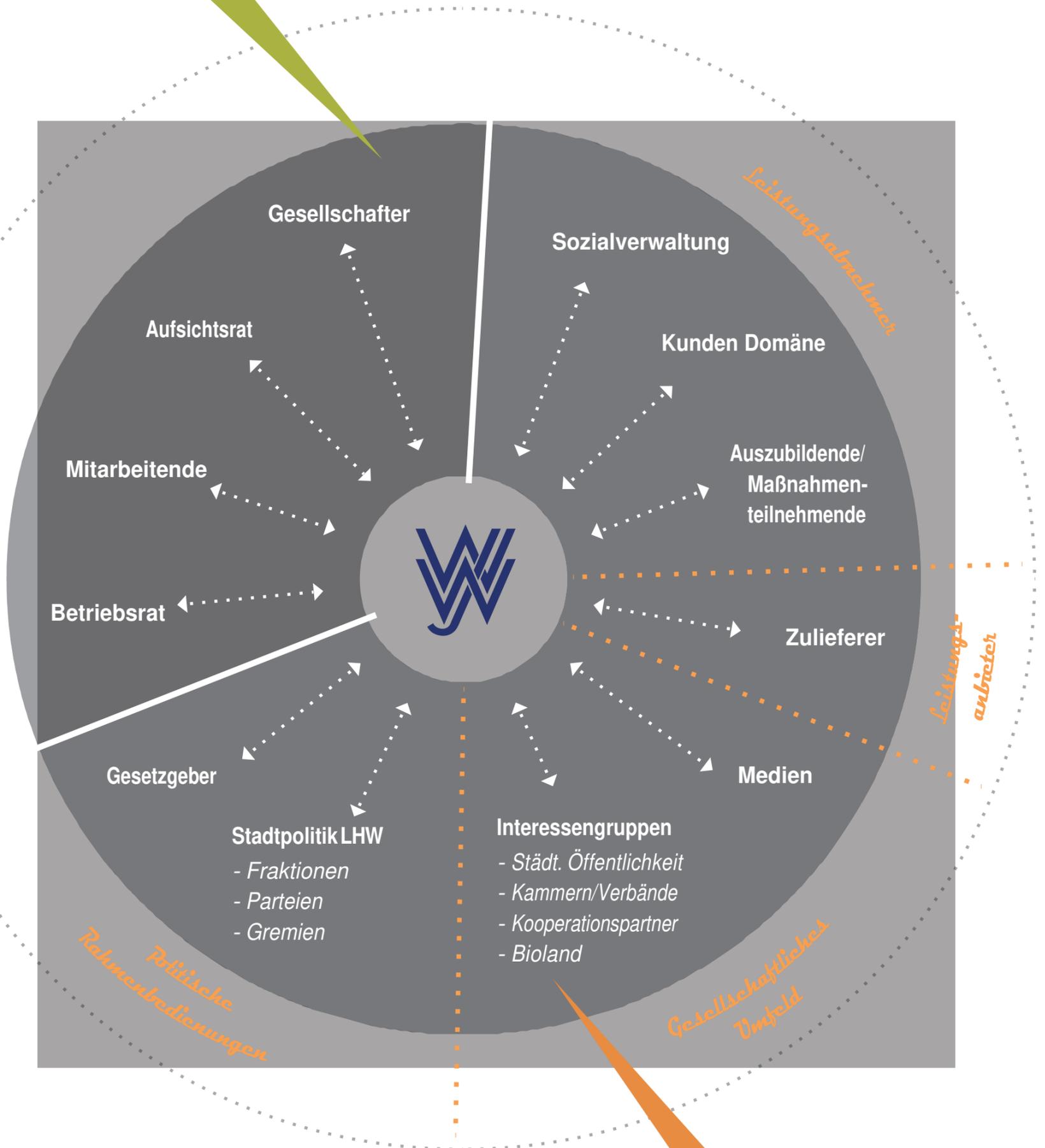
- Positionierung als moderner Bildungsträger mit hoher Erfolgsquote
- Erhalt der Domäne Mechtildshausen
- Deutliche Reduzierung der Defizite

Auf diese Ziele sind alle „Aktivitäten“ des Umbauprogramms ausgerichtet. Die Erfüllung des im Satzungszweck definierten Auftrags der WJW ist von nachdrücklicher Wichtigkeit, ebenso wie die Interessen der wesentlichen Anspruchsgruppen, die naturgemäß nach bester Möglichkeit (und trotz unvermeidlicher Zielkonflikte) einbezogen sind.

Stakeholder Management WJW

d

Interne Stakeholder



Externe Stakeholder

Abb. 2

2. Strategie und Umsetzungsplanung – Veränderungslandkarte des Umbaus

2.1. Firmenpositionierung

Change Management

Der Umbau der WJW ist ein umfassender Unternehmenswandel, der als Change Management-Prozess Umstrukturierungen unterschiedlichster Art anstößt. In der gesamten Firma sind umfangreiche Veränderungen unter Beteiligung der Mitarbeitenden vorgesehen, die sowohl die strategische Ausrichtung, die Organisationsstrukturen, als auch die Firmenkultur betreffen.

Qualitätsmanagement

Die Einführung eines Qualitätsmanagements (QM) hat zum Ziel, firmeninterne Prozesse, Abläufe und Kosten zu optimieren sowie Fehlleistungen und Schnittstellenprobleme zu minimieren. Die Gewährleistung einer **konstanten Qualität** in den Geschäftsbereichen steht hierbei im Fokus. Für externe Kunden und Partner hat es zudem vertrauensbildende Vorteile und die Firma kann auf Kunden- und Marktanforderungen adäquat und zukunftsorientiert reagieren.

Die WJW hat in **Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität** die Einführung von QM (orientiert an ISO-Norm „9000-Familie“) bereits gestartet. Neben der Begleitung der WJW-Führungsebene durch diese externe Expertise wurde zudem ein internes QM-Team gebildet, um die Mitarbeitenden auf dem Weg der Implementierung zu koordinieren und zu unterstützen. Der sehr umfangreiche Einführungsprozess war zunächst auf ein Jahr angesetzt, es wird länger dauern. Es wird pragmatisch und modular vorgegangen. Um die Zulassung der WJW als Bildungsträger nach AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) sicherzustellen, startet der QM-Prozess mit den Geschäftsbereich Ausbildung (und Maßnahmen) und setzt dort einen ersten Schwerpunkt.

Prozessoptimierung

Eine der Voraussetzungen für die Umsetzung eines guten Qualitätsmanagements ist die umfassende **Analyse der bestehenden Betriebsabläufe**. Diese aufgliedernde Betrachtung hat bereits 2019 begonnen, um **Prozesse für die Zukunft optimieren** und bestehende **Probleme beseitigen** zu können. So werden beispielsweise Ablaufdiagramme erstellt, die einzelne Arbeitsschritte transparent machen oder Prozesse in Workshops diskutiert und optimiert.

Ein „kleines“ Beispiel hierfür ist die bisherige firmeninterne Regelung, dass Mitarbeitende jeden Betrag (auch Kleinstbeträge unter einem Euro!) von der übergeordneten Leitung persönlich abzeichnen ließen, die abgezeichnete Rechnung sodann persönlich in die Buchhaltung brachten und dann (nach händischer Bearbeitung) eine Barauszahlung erhielten. Eine bürokratische, komplizierte und personalintensive Abrechnungsflut war die Folge, die durch die Prozessanalyse behoben werden konnte: Abrechnungen dieser Art erfolgen nun – einem modernen Unternehmen entsprechend – gebündelt und das Geld wird überwiesen.

Die Bandbreite der als Prozessoptimierung zu nennenden Handlungsbedarfe ist umfangreich – die analytische Aufarbeitung und damit verbundene Restrukturierungen sind im vollen Gang.

Veränderungslandkarte des Umbaus März 2020

Standortkonzept

Hasengartenstraße

- ▶ Campus Mechtild

Domäne Mechtildshausen

Gassenbacher Hof, Idstein

Diverse Pachtstandorte Taunus

Zierpflanzengärtnerei im Dankwardweg

Klarenthal

Firmenpositionierung

Change Management

- ▶ Qualitätsmanagement
- ▶ Prozessoptimierung
- ▶ Unternehmenskultur

Infrastruktur

- ▶ Informationstechnologie
- ▶ Maschinenpark
- ▶ Fuhrpark
- ▶ Gebäude und Raumausstattung
- ▶ Ökologischer Fußabdruck

Kooperationen und Netzwerke

Personalstrategie

- ▶ Organigramm
- ▶ Neueinstellungen
- ▶ Personalentwicklung und -förderung
- ▶ Profit-Center
- ▶ Tarifliche Entlohnung



Tierhaltung und Produktion / Veredelung von Lebensmitteln

- ▶ Milchwirtschaft
- ▶ Mastrinder-Produktion
- ▶ Kapazitätsauslastung
Schweineproduktion
- ▶ Stabilisierung Geflügelhaltung
- ▶ Zukunft Schlachtereie und
Metzgereiverkauf
- ▶ Pferdewirtschaft
- ▶ Stärkung des Obst- und Gemüsebaus
- ▶ Bäckerei und Konditorei

Profil der Domäne Mechtildshausen

Domäne Mechtildshausen als Marke

Ausrichtung Gastronomie

- ▶ Weinstube
- ▶ Café Bohne
- ▶ Restaurant im Gästehaus
- ▶ Gästehaus
- ▶ Café Mechtild im Museum Wiesbaden

Vermarktungskonzept

- ▶ Kundenorientierung
- ▶ Markthalle
- ▶ Direktvermarktung
- ▶ Wochenmarkt
- ▶ Bäckerei / Konditorei
- ▶ Metzgerei

Domäne erleben

Unternehmenskultur

Unternehmenskultur beschreibt den „**Charakter**“ einer Firma und basiert u.a. auf den gemeinsamen Erfahrungen und Werten, den getroffenen Entscheidungen sowie den Überzeugungen aller Mitarbeitenden. Dieser scheinbar weiche Faktor spielt für den Erfolg der WJW jedoch eine entscheidende Rolle, da eine positive Unternehmenskultur beispielsweise auf die **Identifikation der Mitarbeitenden** mit der Firma wirkt, zur **Verbesserung interner Abläufe** beiträgt oder die **Umsetzung der Unternehmensziele** unterstützt.

Die Firmenkultur der WJW befindet sich im Wandel – ein Prozess, der bereits 2019 angestoßen worden ist und nicht innerhalb weniger Monate abgeschlossen sein kann. Begonnen hat der „**Kulturwandel**“ mit einem intensiven Austausch über die **Vision, dem Leitbild und den Werten der Firma**, die in einem gemeinsamen Workshop mit Führungskräften erarbeitet wurden.

Das Ergebnis spiegelt eine **gemeinsame Zielorientierung und die Identität der WJW** wider:

Vision WJW – Wir bilden Zukunft!

Leitbild

- Die berufliche Integration von Menschen unter Berücksichtigung ihrer sozialen und persönlichen Lebenssituation ist oberstes Ziel.
- Unsere Teilnehmenden werden individuell wahrgenommen und gefördert.
- Wir bieten ein ineinandergreifendes Berufsspektrum, das Jedem die Arbeitswelt auf vielfältige Art erlebbar macht.
- Das WJW-Team engagiert sich motiviert, bereichsübergreifend und lösungsorientiert.
- Im Rahmen der beruflichen Integration erstellen wir Produkte und Dienstleistungen nach höchstem Qualitätsstandard.
- Wir verstehen unsere Arbeit als positiven Beitrag zur sozialen und ökologischen Entwicklung Wiesbadens und der Region.
- Bei der Herstellung unserer Produkte legen wir höchsten Wert auf Frische, Qualität, Regionalität und Nachhaltigkeit.
- Die Domäne Mechtildshausen als Teil der WJW ist ein zertifizierter Bioland-Betrieb und macht Landwirtschaft, Handwerk und Genuss erlebbar.

Werte

- Unser Miteinander ist geprägt von gegenseitigem Respekt und Akzeptanz unabhängig von Herkunft, Religion, Geschlecht, sexueller Orientierung, Bildungshintergrund oder sozialer Situation.
- Wir verstehen uns als ein Team mit einem gemeinsamen Ziel.
- Wir gehen konstruktiv mit Fehlern um, verbessern uns und lernen kontinuierlich dazu.
- Unsere Arbeit basiert auf Verantwortung und Achtsamkeit gegenüber Mensch und Natur.
- Wir haben höchste Qualitätsansprüche in Bezug auf Dienstleistungen sowie Produkte für unsere Kunden und Gäste.
- Wir leben eine offene Gesprächskultur.

Im weiteren Verlauf der Change-Prozesse sind die wichtigsten Veränderungsbedarfe zu identifizieren und für deren Verankerung Konzepte zu entwickeln. Dies wird nicht in 2020 abzuschließen sein. Schon heute wird ein anderer Führungsstil als früher praktiziert. Die Geschäftsführung agiert kooperativ und wertschätzend. Es gibt eine **Fehlertoleranz**, die darauf bedacht ist, Fehlerquellen zu erkennen und zu beseitigen. Fehler zu vertuschen, um Sanktionen zu vermeiden, ist entbehrlich geworden.

Ein **betriebliches Vorschlagswesen**, welches die Mitarbeitenden ermutigte, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und zu kommunizieren, existierte nicht. Heute erkennen die Beschäftigten, dass ihre Ideen gefragt sind und bringen sich ein. Ein standardisiertes Verfahren ist noch einzuführen, ggfls. gekoppelt mit Prämien für besonders wertvolle Initiativen (2020 oder 2021).

Infrastruktur

Die WJW wurde 1984 gegründet, 1987 kam die Domäne Mechtildshausen dazu. Ein Großteil der baulichen Infrastruktur, der Gebrauchsgegenstände oder Maschinen stammen noch aus der Anfangszeit des Unternehmens.

Informationstechnik (IT)

Die Informationstechnik (IT) der WJW ist im letzten Jahrzehnt nicht systematisch aktualisiert worden. Ein an den Bedarfen der Firma orientierte **Modernisierung der Hard- und Software-Infrastruktur** ist somit überfällig, um die Verwaltung, Kommunikation und Organisation des Unternehmens auf Dauer gewährleisten zu können.

Insbesondere in Hinsicht auf die Verarbeitung der sensiblen, personenbezogenen Daten war es unumgänglich, für Anfang 2020 ein **Investitionsprogramm** – freigegeben durch den Aufsichtsrat – in der Größenordnung von knapp 110.000€ zu starten. So wurde beispielsweise die Hardware, für deren Programme keine sicherheitsrelevanten Updates mehr lieferbar sind, sukzessive ausgetauscht und durch moderne Geräte ersetzt. Zur zeitgemäßen Durchführung der Organisation, Dokumentation und Evaluation der Maßnahmen wird darüber hinaus die **Datenbank Qualli.life** (eine für bildende und soziale Einrichtungen speziell entwickelte Software) schrittweise eingeführt. Die vollständige Umstellung auf diese neue Datenbank ist auf die nächsten zwei Jahre ausgelegt.

Den Umbau der Informationstechnik flankierend, arbeitet die WJW aktuell mit einem externen **Datenschutzbeauftragten** alle Prozesse auf, die für den Austausch, die Verwaltung und Speicherung der Daten relevant sind.

Maschinenpark

Insbesondere in den handwerklichen Berufen (wie etwa Tischler, Konstruktions- oder Anlagenmechaniker) stellt die praktische **Arbeit an den Maschinen und technischen Gerätschaften einen unerlässlichen Teil der Ausbildung** dar. In der WJW sind jedoch sehr viele dieser Maschinen in die Jahre gekommen oder stammen gar aus der Gründungszeit der Firma. Stellenweise können mit den bestehenden technischen Anlagen weder die aktuellen Anforderungen der Ausbildungs- und Prüfungsordnungen gewährleistet werden, noch lernen die Jugendlichen an in der Wirtschaft

üblichen Geräten. Beispielsweise verfügten inzwischen erneuerte Fräsmaschinen in der Industriemechanik verschleißbedingt nicht mehr über die erforderliche Präzision, um prüfungsrelevante Werkstücke herzustellen.

Die dringende Notwendigkeit einer über die nächsten Jahre **geplanten, sukzessiven Erneuerung des Maschinenparks** ist nach eingehender Bestandsanalyse klar hervorgetreten.

- Das detaillierte Programm, das diese Investitionen in die mittelfristige Finanzplanung berücksichtigt, befindet sich in der Ausarbeitung und wird zu gegebener Zeit dem Aufsichtsrat zur Entscheidung vorgelegt.

Fuhrpark

Der Fuhrpark der WJW ist in den letzten Jahren bereits in kleinerem Umfang erneuert worden. Jedoch sind immer noch viele Fahrzeuge im Einsatz, die der Schadstoffklasse Euro 4 (oder schlechter) zugeordnet werden müssen. Dies kann nicht dem Selbstverständnis einer Firma entsprechen, die einen ökologischen Beitrag für die Region leisten möchte und die umsichtige Erzeugung von biologischen Produkten als Auftrag empfindet. Eine **Umstellung bzw. Erneuerung des Fuhrparks** ist im Verlauf 2020 und 2021 geplant. Dabei wird auch die Ausstattung der WJW mit landwirtschaftlichen Nutzfahrzeugen an die aktuellen Bedürfnisse der Produktion angepasst, sodass **nicht alle Mietverträge erneuert** bzw. neu aufgelegt werden.

Gebäude und Raumausstattung

Unabhängig von der generellen Standortfrage ist festzustellen, dass viele Gebäude der WJW einen nicht zu übersehenden **Investitionsstau** aufweisen. Beispielsweise wurde an **der baulichen Infrastruktur** in der Hasengartenstraße seit dem Erstbezug am 1. Juli 1986 keine umfassende Instandhaltung oder gar Sanierung vorgenommen. So waren allein an diesem Standort im vergangenen Jahr mehrere Dachreparaturen erforderlich oder einige Fenster mussten verschraubt werden, um Verletzungsgefahren durch Öffnung zu vermeiden.

Auch die **Ausstattung der Räumlichkeiten und Gebäude** ist in die Jahre gekommen. So ist etwa Büroeinrichtung der Mitarbeitenden (wie etwa in der Verwaltung oder in den Werkstattbüroräumen) überaltert und in einem schlechten Zustand. Mit der allmählichen Erneuerung des Mobiliars wurde bereits 2019 begonnen: Die WJW nutzt jetzt zum Beispiel ausgemusterte Einrichtungsgegenstände der Stadtverwaltung oder hat besonders dringende Bedarfe aus dem laufenden Budget finanziert (beispielsweise die Anschaffung von Bürodrehstühlen für das pädagogische Personal, das bis dahin auf alten Schulstühlen aus Holz sitzen musste).

Eine andere Themenstellung, mit der sich moderne Bildungseinrichtungen und Wissenschaft beschäftigt, wurde darüber hinaus noch in keiner Weise berücksichtigt: In vielen Studien hat sich gezeigt, dass die **Ausstattung, Lichtgestaltung oder Raumaufteilung einen Beitrag zu besseren Lern- und Arbeitsergebnissen leistet**. Auch wenn dieses Thema keine absolute Vordringlichkeit hat, ist es wichtig, bei der „räumlichen Umgestaltung“ neben der Funktion auch das Wohl(fühlen) der Mitarbeitenden, Auszubildenden und Maßnahmeteilnehmenden im Auge zu behalten.

Fasst man den baulichen Zustand der Gebäude und deren Ausstattung zusammen, so ist eine umfangreiche **Sanierung, Modernisierung und Erweiterung** (wie beispielsweise die Schaffung von Umkleideräumen mit Geschlechtertrennung für Auszubildende) notwendig. Auch hier werden die Bedarfe aktuell erfasst und nach Dringlichkeit gestaffelt.

- Die Geschäftsführung lädt gerne die Verantwortlichen des Gesellschafters zu einem Rundgang in die Räumlichkeiten der Hasengartenstraße und der Domäne ein. So kann sich ein wirklicher Eindruck vor Ort verschafft werden, was mit **Modernisierung und Erweiterung** gemeint ist.

Ökologischer Fußabdruck

Die WJW produziert im Rahmen der beruflichen „Integration und Reintegration von arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohter Menschen“ biologisch erzeugte Lebensmittel nach höchsten Qualitätsstandards. Das Unternehmen versteht seine Arbeit auch als einen positiven Beitrag zur ökologischen Entwicklung Wiesbadens und der Region. Die **Verbesserung des „ökologischen Fußabdrucks“ der Firma** ist daher ein zentrales Thema, dem sich die WJW stellt und zur Aufgabe macht. Deshalb wird die Geschäftsführung bei allen Fragen und Entscheidungen, die das Umbauprogramm auf den verschiedensten Ebenen begleiten, die **ökologische Nachhaltigkeit und den Beitrag zu einer positiven Klimabilanz** einbeziehen. Praktische Beispiele sind etwa neue Konzepte zu einer effizienteren Abfallentsorgung/Materialrecycling. Positiv hervorzuheben ist die im Jahr 2016 installierte Photovoltaik-Anlage auf der Domäne Mechtildshausen, die in 2019 rund 450 Tonnen CO₂ eingespart hat.

Beim Bau der Kompostierhalle in 2019 wurde geprüft, ob eine Erweiterung der Photovoltaik-Anlage sinnvoll wäre. Seinerzeit kam man zu dem Ergebnis, dies nicht zu tun. Dafür gab es sowohl technische als auch wirtschaftliche Gründe.

Kooperationen und Netzwerke

Die WJW öffnet sich in die Stadtgesellschaft. Der Geschäftsführung ist es wichtig, im regen Austausch mit unterschiedlichsten Akteuren zu stehen. Diesen Austausch prägt eine auf **Transparenz und Zusammenarbeit basierende Kommunikation** mit der Sozialverwaltung, was einen wesentlichen Bestandteil der erfolgreichen Arbeitsförderung – und somit des Firmenerfolgs der WJW – darstellt.

In gleicher Weise gilt dies auch für den Kontakt mit den Berufsschulen, Kammern, Verbänden, Innungen, Unternehmen und anderen Trägern.

Die Kontaktliste zu Repräsentanten der Wiesbadener Wirtschaft ist umfangreich. Hervorgehoben sei, dass die WJW Anfang 2020 erstmals bei einem Netzwerktreffen Wiesbadener Landwirte zu Gast war. Auch die Mitarbeitenden erfahren positive Bestärkung und interne Unterstützung: sie sind in vielen Prüfungsausschüssen engagiert und beteiligen sich aktiv an der Arbeit von Innungen, um Beispiele zu nennen.

Personalstrategie

Die neue Personalstrategie der WJW ist darauf ausgerichtet, die Unternehmensziele in den Geschäftsbereichen möglichst optimal zu unterstützen. Die **Belegschaft ist als entscheidender Faktor für den Firmenerfolg** identifiziert und von der Geschäftsführung in den Fokus genommen worden. Die Ausrichtung der Personalstrategie umfasst hierbei folgende zentrale Punkte: die Erstellung der Aufbauorganisation (Organigramm), die taktische Planung von Neueinstellungen, die Implementierung von Profit-Centern sowie die Förderung von Talenten. Ebenso entscheidend für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist die Einführung eines tariflichen Vergütungssystems in Anlehnung an den TVöD.

Insbesondere in Hinsicht auf die **mittel- bis langfristige Gestaltung der Personalplanung** müssen auch **externe Einflüsse**, wie etwa demographische Veränderungen oder der bestehende Fachkräftemangel, berücksichtigt werden. So beträgt beispielsweise das Durchschnittsalter der WJW-Stammebelegschaft 47,36 Jahre (im Vergleich: Erwerbsfähige im bundesdeutschen Durchschnitt 44 Jahre).² Betrachtet man einige Jobfamilien der WJW im Detail, gestaltet sich die Situation weitaus dramatischer: 19 von 44 der Ausbildungsmeister sind 55 Jahre oder älter. Auch die aktuelle **Arbeitsmarktsituation** in RheinMain, die durch einen allgemeinen **Fachkräftemangel** geprägt ist, macht es schwieriger, geeignetes Personal in den notwendigen Berufssparten zu finden.

Die zentrale Herausforderung der WJW-Personalstrategie ist es dementsprechend, diese externen Einflüsse planerisch einzubeziehen und sich dabei stets an dem **Wohl und Interesse der Firma wie auch der Mitarbeitenden** zu orientieren.

Organigramm

Für die Geschäftsführung war eine der ersten zentralen Aufgaben in der Personalstrategie, einen an den Unternehmenszielen orientierten **Struktur- und Stellenplan** zu entwickeln und diesen in einem **anschaulichen Organigramm** transparent zu machen. Da in dem Unternehmen rund 200 sozialversicherungspflichtige Mitarbeitende beschäftigt sind, die sich zudem auf etwa 30 unterschiedliche Berufssparten verteilen, stellt dies ein nicht unerhebliches Unterfangen dar. Sowohl die horizontalen und vertikalen Verbindungen der Stellen, als auch die Kommunikationsstrukturen und Informationswege waren zuvor nicht in Gänze definiert, sodass es immer wieder zu „blutenden Schnittstellen“ in der Kommunikation und den Prozessen kam (beispielsweise bei der Beschaffung von Materialien, der gemeinsamen Nutzung von Infrastruktur oder bei gemeinsamer Projektarbeit in der Ausbildung). Dies zog erhebliche versteckte Kosten und Produktivitätsverluste nach sich.

² Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, Pressemitteilung Nr. 448 vom 19.11.2018. www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18_448_122.html (27.1.2020).

Der Geschäftsführer Werner Backes nahm seinen Dienst für die WJW im März 2019 auf. Zunächst sollte im Laufe des Sommers ein zweiter Geschäftsführer installiert werden. Mit entsprechendem Beschluss des Aufsichtsrates vom September 2019 wird dies nicht weiterverfolgt. Um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens auch in Abwesenheit des Geschäftsführers zu gewährleisten, wurde in der gleichen Sitzung des Aufsichtsrates der Erteilung einer Einzel-Prokura zugestimmt (Dr. Sabina Zieglgänsberger).

Eine **zweite Führungsebene** im Unternehmen wurde installiert, die wesentliche Zentralbereiche der Firma selbständig im operativen Geschäft steuert. Der Aufbau einer nachgeordneten **Leitungsebene „Drei“**, deren Aufgabe es unter anderem ist, jeden Mitarbeitenden mit Information und wechselseitiger Rückkoppelung zu vernetzen, kommt voran. Dementsprechend wird die frühere Ausrichtung an einer sogenannten „Einlinienorganisation“, die eine strengere hierarchische Struktur gelebt hat, zugunsten von **handlungsfähigen und verantwortungstragenden Führungsebenen** aufgegeben. Dabei sind auch Vertretungsregelungen und Weisungsbefugnisse klar zu definieren.

Die Führungsebene zwei ist untereinander gleichberechtigt und kennt ihre jeweiligen Entscheidungsspielräume. Sie berichtet der Geschäftsführung direkt im Rahmen regelmäßiger Rücksprachen (derzeit häufig per Video-Konferenz) oder bei Bedarf in gesonderten Besprechungen. Corona-bedingt konnten geplante Führungsklausuren im Sommer 2020 nicht stattfinden. Sie werden nachgeholt, um neben inhaltlich-fachlichen Themen Teambuilding-Prozesse und „Wir-Gefühl“ zu stärken.

Weiterhin werden die bestehenden **Stellen- und Strukturpläne der unterschiedlichen Bereiche** eingehend betrachtet, wobei bei der grundsätzlichen **Überarbeitung der Organigramme** die internen Ablaufbeziehungen jeder Berufssparte Berücksichtigung finden müssen. Die Mitarbeitenden werden in diesen Umbauprozess „mitgenommen“ und beispielsweise in Workshops an der Optimierung der Kommunikations- und Bereichsorganisation beteiligt – ein notwendiger, wenngleich sehr zeit- und managementintensiver Prozess. In einigen Bereichen ist dies bereits umgesetzt, wie etwa in der Elektronik. In der Gastronomie ist der dieser Prozess begonnen, konnte aber noch nicht abgeschlossen werden.

Strategisch von besonderer Bedeutung für die organisatorische Neuausrichtung war es, die bisherige Führungsfunktion „Pädagogische Leitung“ in ihrer Verantwortlichkeit und Aufgabenstellung deutlich zu erweitern: Ausbildung und weitere Arbeitsförderung werden nun zentral durch ein „Maßnahmenmanagement“ gesteuert, um eine Koordination der pädagogischen Arbeit, der Fachwissensvermittlung in den einzelnen Berufen und eine übergeordneten Verantwortlichkeit für alle Ausbildungsangelegenheiten sicherzustellen. Diese zentrale Steuerung verleiht der Ausbildung und den Maßnahmen als Fundament der WJW die notwendige Priorität.

Neueinstellungen

Die WJW ist ein Unternehmen, dessen Geschäftsmodell vorwiegend von **personalintensiven Arbeitsprozessen** gekennzeichnet ist (wie etwa die Betreuung und Ausbildung der Teilnehmenden).

Obwohl eines der vordringlichen Ziele der Firma die Reduzierung der monetären Defizite ist, greift ein Ansatz, die finanzielle Sanierung durch den Abbau von Stellen und somit Personal voranzutreiben, in den allermeisten Fällen zu kurz.

Die Personalstrategie sieht vielmehr vor, sich um **Verschiebungen in den Jobfamilien** zu bemühen: So wird beispielsweise die Zahl der Beschäftigten in der Landwirtschaft mittel- bis langfristig sinken, während die Stellen in der pädagogischen Betreuung und Ausbildung, sowie in den Bereichen mit direktem Kundenkontakt eher steigen. Dies ist insbesondere in den Arbeitsbereichen von Notwendigkeit, in denen persönliche Arbeit mit den Menschen den entscheidenden Erfolgsfaktor ausmacht. Die Zahl der Vollzeitäquivalente wird sich nicht kurzfristig deutlich unter das aktuelle Niveau senken lassen.

Neben den allmählichen, sozialverträglichen Anpassungen der Personalverteilung an den Geschäftsbedarf der WJW, ist jedoch unumgänglich auch **neue Stellen zu schaffen** und zu definieren. Eine besondere Dramatik gewinnt dies in Bereichen, in denen die **Nicht- oder Unterbesetzung die Arbeitssicherheit, Aufsichtspflicht oder gesetzliche Vorgaben verletzen**. Daher hat die Geschäftsführung im vergangenen Jahr der Einstellung von rund 30 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zugestimmt, teils als Ersatz für ausgeschiedene Personen (Kündigung, Elternzeit etc.), teils um die Funktionsfähigkeit der Firma zu erhalten.

Beispielsweise konnte die Betreuung der rund 40 Auszubildenden in der Industrie- und Konstruktionsmechanik (verteilt auf vier Lehrjahre und zwei Etagen) nicht mehr ausreichend mit drei Ausbildungsmeistern bewerkstelligt werden (Urlaubs- und Krankheitsfälle nicht eingerechnet). Nicht nur die Ausbildungsziele litten, auch die Arbeitssicherheit war nicht immer vollumfänglich gewährleistet.

Erste Abstimmungen mit einer externen Fachkraft für **Arbeitssicherheit** haben bereits gezeigt, dass bestimmte Betriebsabläufe unter Aspekten der Arbeitssicherheit überprüft werden müssen. Ob und in welcher Höhe sich dadurch der Personalbedarf für einzelne Arbeitsschritte erhöht oder nennenswerte Sachinvestitionen erforderlich werden, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abschließend beantwortet werden.

Ein weiteres Beispiel für die notwendige Investition in neue Personalstellen ist die strikte Anwendung und Umsetzung gesetzlicher Vorgaben im Bereich der firmeninternen Arbeitssicherheitsarchitektur: Bislang unbesetzte Funktionen wie etwa **Gleichstellungsbeauftragte** oder **Schwerbehindertenvertretung, Leiterbeauftragte etc.** werden im gesetzlichen Rahmen installiert.

Personalentwicklung und -förderung / Talent-Management

Die Belegschaft der WJW muss den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, die der Umbau des Unternehmens bereithält, gewachsen sein. Die Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden spielt für die Erreichung der Firmenziele eine wichtige Rolle und ist daher eine zentrale Aufgabe des Managements. Die **Erhaltung, Qualifikation und Weiterentwicklung der individuellen Ressourcen** ist daher der Kern der personalstrategischen Ausrichtung der WJW.

Darüber hinaus wird das künftige Personalentwicklungskonzept ein vielfältiges Angebot an internen und externen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (z.B. Inhouse-Veranstaltungen, Workshops, Ausbildung eigener Trainer für die Belegschaft, etc.) beinhalten, das die Erfüllung der

Unternehmensziele unterstützt – ein personelles Entwicklungsprogramm, das es in diesem Umfang in der Firma zuvor nicht gegeben hat.

Die Personalstrategie der WJW setzt eine **systematisierte Planung der Personalentwicklung** voraus, die folgende Punkte in den Fokus nimmt:

- Planung (u.a. Ersatz für ausscheidendes Personal, Einspeisung neuer Kompetenz)
- Erhaltung (u.a. Förderung von Führungskräften und Talenten)
- Entwicklung (u.a. Weiter- und Fortbildungsprogramme)

Beispielsweise sollen zur Erhaltung der **(Nachwuchs-)Führungskräfte** Potentialanalysen, die individuelle Interessenlagen möglicher künftiger Führungskräfte berücksichtigen, auf der Basis allgemeiner wissenschaftlicher Erkenntnisse eingeführt werden. Eine gezielte und planvolle Förderung der Talente wird so ermöglicht.

Auch die **positive Bestärkung der Mitarbeitenden**, sich in ihren **Kompetenzen weiterzuentwickeln** ist Teil der Personalstrategie. Beispielsweise wurden – auch um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken – verdiente Gesellen bereits gezielt motiviert und unterstützt, einen Meister-Lehrgang zu absolvieren (gekoppelt an die Verpflichtung, für eine weitere bestimmte Zeit im Unternehmen zu bleiben). In Abstimmung mit den Kammern wird sich die Personalstrategie jedoch nicht nur mit der **fachlichen Qualifikation der Ausbilder** beschäftigen („**lebenslanges Lernen**“), sondern auch mit der Weiterentwicklung von deren **Methodenkompetenz**. War es beispielsweise früher selbstverständlich, dass die fachliche Vermittlung (wie etwa ein Werkzeug gehalten und eingesetzt wird) im Vordergrund stand, zeigt die aktuelle Situation eine erhebliche Steigerung des Maßes an Geduld und didaktischem Einsatz, der in die Vermittlung der Fachpraxis einfließen muss. Dies führt nicht selten an einigen Stellen zu Überforderungssituationen und zeigt die Notwendigkeit auf, in den Ausbau von neuen methodischen und didaktischen Kompetenzen zu investieren.

Ein weiterer Schritt auf diesen Weg ist die Öffnung der WJW, ihre Mitarbeitenden an den Angeboten des **Fortbildungsprogramms der LHW** teilhaben zu lassen. Weiterqualifizierung ist bei Führungskräften, den Ausbildern und allen anderen Mitarbeitenden von äußerster Wichtigkeit, um am Puls der Zeit zu bleiben: die **Herausforderungen der Digitalisierung** seien an dieser Stelle exemplarisch genannt.

Wertschöpfungsketten

Ein strategisches Teilprojekt in der Umstrukturierung ist der Neuaufbau von **Unternehmensbereichen mit eigener Verantwortung** für den betriebswirtschaftlichen Erfolg: den sogenannten **Wertschöpfungsketten**. Damit wird die Verantwortlichkeit der Führungskräfte gestärkt, die zentralen Verwaltungseinheiten werden entlastet und firmeninterne Leistungsbeziehungen können transparent abgebildet werden.

Der Aufbau dieser **Wertschöpfungsketten** wird auch deshalb vorangetrieben, weil das aus der Vergangenheit noch bestehende System von Kostenstellen mit den daran gekoppelten internen Leistungsverrechnungen alles andere als übersichtlich und transparent dargestellt ist. Es ignoriert die

verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten und Erlösen. Viel schwerer aber wiegt, dass diese Intransparenz dazu führt, dass wirtschaftliches Handeln der einzelnen internen Akteure der WJW nicht gefördert beziehungsweise sogar behindert wird.

Die neue Personalstrategie sieht (in Zusammenarbeit mit Verwaltung / Controlling) vor, **klare Wertschöpfungsketten** (mit dementsprechenden Kostenstellen) zu definieren, um eine **transparente und wirklichkeitsnahe Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Verhältnisse** zu ermöglichen. Neben dem verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen durch die neue Transparenz werden besonders verlustintensive Prozesse deutlich, ein Gegensteuern wird leichter möglich. **Ein entsprechend angepasstes System von Koststellen wird** aufgebaut und eine saubere **interne Leistungsverrechnung** vorbereitet und umgesetzt. Die Arbeiten daran wurden in 2020 gestartet.

2.2. Profil der Domäne Mechtildshausen

Die Domäne Mechtildshausen ist sicherlich der bekannteste Zweig der WJW. Das Hofgut macht nicht nur landwirtschaftliche Produktion erlebbar, sondern bietet seinen Gästen auch eine Vielfalt an biologischen Erzeugnissen sowie ein vielfältiges gastronomisches Angebot. Die Kombination mit dem sozialen Auftrag – Ausbildung und Arbeitsqualifizierung – macht die Domäne zu einem Standort von überregionaler Besonderheit.

Die konzeptionelle Weiterentwicklung des Profils der Domäne Mechtildshausen ist eine zentrale Aufgabe der WJW-Geschäftsführung, um sie für die Zukunft zu sichern.

- Im Aufsichtsrat und in Ausschüssen der Stadtverordnetenversammlung wurde bereits darüber diskutiert, einen Teil der mit Beschluss STVV Nr. 0264 vom 21.06.2018, SV 18-V-20-0003 bewilligten Gelder (1,775 Mio. €), die ursprünglich für die Sanierung am Standort Klarenthal vorgesehen waren, für ein „Sofortprogramm Domäne“ zu verwenden.

Domäne Mechtildshausen als Marke

Die **Domäne Mechtildshausen ist viel mehr als nur eine Standortbezeichnung**, sondern steht als Marke für die Erzeugung von qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen. Bislang wurde die Domäne in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch eher zufällig mit der WJW als dem eigentlichen Unternehmen mit seinem sozialen Auftrag verknüpft.

Für die Zukunft soll die *Domäne Mechtildshausen* nicht nur **als Marke gestärkt**, sondern auch der klare **Bezug zur WJW transparent gemacht werden**: Die bisher teilweise geübte Praxis, den Namen „Domäne Mechtildshausen“ zu verwenden, ohne den eigentlichen Firmennamen WJW GmbH anzuführen, ist rechtlich nicht zu halten und wird künftig nicht mehr fortgeführt.



Auf Vorschlag der Wiesbaden Congress und Marketing GmbH soll das Logo der Domäne Mechtildshausen künftig wie oben gezeigt mit dem Bezug zur WJW abgebildet werden.

Ausrichtung Gastronomie

Auf der Domäne Mechtildshausen fand der Besucher seit etlichen Jahren drei verschiedene Gastronomiebetriebe mit unterschiedlichen konzeptionellen Schwerpunkten vor: die Weinstube, das Café Bohne und das Restaurant im Gästehaus. Zudem besteht die Möglichkeit, verschiedene Räumlichkeiten für private Feiern, Firmen-Events oder Tagungen anzumieten und sich individuell bewirten zu lassen. Arrondiert wird dieses Angebot durch ein kleines Gästehaus mit 14 Zimmern.

Weinstube

Die Weinstube bietet ihren Gästen eine gutbürgerliche Küche und setzt dabei auf die Verarbeitung von biologisch erzeugten, regionalen und saisonalen Produkten. Sie stellt den größten gastronomischen Betrieb auf der Domäne dar.

Die **Neuausrichtung der Weinstube umfasst folgende Schwerpunkte**, wobei der Anspruch an Bioland-Qualität und die Verarbeitungen der eigenen Erzeugnisse nach saisonaler Verfügbarkeit nicht in Frage gestellt werden:

- **Ausweitung der Öffnungszeiten:** Die Weinstube war von 11.00 bis 18.00 Uhr geöffnet. Mit Wiedereröffnung nach dem Corona-Lockdown startete die „Open-Air-Saison“ und die Öffnungszeiten wurden bis 21.00 Uhr ausgeweitet. Perspektivisch ist eine weitere Ausdehnung der Öffnungszeiten vorgesehen.
- **Angebot „einfacher Gerichte“ auch in der Abendkarte:** Insbesondere in den Sommermonaten sollen die Kunden auf der Terrasse der Weinstube ein gastronomisches Angebot mit unkomplizierten Speisen bekommen – so können auch neue Zielgruppen, wie etwa Wanderer oder Radfahrer, erreicht werden. „After-Work“ können Gäste jetzt auch Bier vom Fass auf der Terrasse genießen.
- Mit der zu Ende gehenden Saison der Außenbewirtschaftung ist zu befürchten, dass es die Gastronomie auf absehbare Zeit schwer haben wird, Gäste in geschlossenen Gasträumen zu bewirten. Trotzdem plant die WJW in der Weinstube dem anspruchsvolleren Gast ein **hochwertigeres Angebot**, zum Beispiel in Form **zweier Menü-Vorschläge**, zu offerieren.
- **Neues Einrichtungskonzept:** Die Inneneinrichtung der Weinstube ist in die Jahre gekommen, und braucht dringend eine Auffrischung. So soll beispielsweise eine Theke im Gastraum installiert werden, die erweiterte Bewirtungsmöglichkeiten für die Gäste bietet und zudem den Service erleichtert. Ein frischeres Ambiente kann durch neue Möblierung (insbesondere Tische und Stühle) geschaffen werden. Mit dem Geld aus dem „Sofortprogramm Domäne“ soll dies in Angriff genommen werden.
- Mit der Präsentation von Spirituosen an der Theke soll dann auch ein kleines Angebot von Cocktails aufgebaut werden, ein Modul, das bisher nicht angeboten wurde. Zur Abrundung des Ausbildungsangebotes wird dies angestrebt.

Kurz- bis mittelfristig sind erhebliche Investitionen in die Küchenanlage erforderlich.

Der missverständliche Name „Weinstube“ wird geändert. Eine Entscheidung ist dazu noch nicht getroffen. Denkbar wäre zum Beispiel „Restaurant und Biergarten Mechtildshausen“.

➔ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Gastronomie

Café Bohne

Viele Besucher des **Café Bohne** schätzen nicht nur das besondere Angebot der Konditoreiwaren, Kaffeespezialitäten und kleinen Snacks, sondern vor allem auch die entspannte und sympathische Atmosphäre des Betriebes.

Die beengten Räumlichkeiten, direkt neben der Markthalle gelegen, veranlassten die Geschäftsführung zusammen mit den verantwortlichen Mitarbeitenden aus der Gastronomie, nach dem Lockdown das Café zunächst in den bisherigen Räumen des Restaurants im Gästehaus zu eröffnen. Abstandsregeln hätten ansonsten dazu geführt, dass keine nennenswerte Zahl von Gästen hätte bewirtet werden können. Auch die relativ enge Treppe zu den Sanitäreinrichtungen wurde als problematisch eingeschätzt.

Die Kunden haben über die Sommermonate den Garten am Gästehaus genossen und die temporäre Verlagerung gut angenommen.

Kommt es zum Umbau der Markthalle, soll möglichst eine Vergrößerung der Café-Räumlichkeiten realisiert werden. Abhängig von baurechtlichen Fragen soll auch eine Öffnung zwischen Café und Markthalle erfolgen. Gegenseitige Synergieeffekte sind auch nach Ansicht von Fachleuten realistisch.

Eine moderate Vergrößerung der Fläche für die Außenbewirtung – unter Berücksichtigung aller denkmalrechtlicher und Umweltbelange soll realisiert werden und das Zukunftskonzept für das Café abrunden.

Eine Erneuerung der Möblierung im Rahmen des Umbaus wird angestrebt.

Je nach voraussichtlichem Beginn der Bauarbeiten an und in der Markthalle wird das Café erst nach deren Abschluss zurück zum früheren Standort verlagert.

Restaurant im Gästehaus

Das Restaurant im Gästehaus bot seit seiner Eröffnung eine Küche mit ambitioniertem Anspruch. Auf dieses Konzept der „gehobenen Gastronomie“ sind sowohl die Karte als auch die personelle und räumliche Ausstattung des Restaurants ausgerichtet gewesen. Seit Jahren sind allerdings die **Umsätze rückläufig**, auch, weil die Konzeption, die Speisekarte und das Ambiente über Jahre nicht weiterentwickelt wurden. Als Reaktion hierauf hat bereits 2018 die Interimsgeschäftsführung die

Öffnungszeiten drastisch eingeschränkt (Öffnung nur noch abends an fünf Wochentagen) – jedoch brachte auch diese Maßnahme nicht den erhofften „Turnaround“. Belastend für das Restaurant im Gästehaus kommt hinzu, dass ein nicht unerheblicher Investitionsbedarf in die Einrichtung des Lokals sowie in die Küche besteht.

➔ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Gastronomie

Um diese, jeder Voraussicht nach nicht rentierlichen Investitionen zu vermeiden und auf die veränderte Marktlage adäquat zu reagieren, empfiehlt die Geschäftsführung, das Restaurant nicht fortzuführen. Dies bedingt **keine betriebsbedingten Kündigungen**. Das Personal wird für die erweiterten Öffnungszeiten in der Weinstube (siehe neues Konzept Weinstube) und den Ausgleich personeller Fluktuation benötigt.

Wenn das Café Bohne die Räumlichkeiten wieder verlässt, bietet der Gastraum zusammen mit dem sog. Wintergarten und dem Garten eine sehr anspruchsvolle Örtlichkeit für Familienfeiern, Firmenevents oder sonstige geschlossene Gesellschaften. Die Einrichtung der Räume bleibt erhalten, wodurch zu einem späteren Zeitpunkt eine Wiedereröffnung eines gehobenen Restaurants auf der Domäne möglich bleibt.

Auch wenn die vorhandene Küche für die Ausbildung (Lehrküche) und temporäre Nutzung im Zusammenhang mit Veranstaltungen noch eine unbestimmte Zeit genutzt werden kann, muss bedacht werden, dass ein täglicher Gastronomiebetrieb sowohl eine Neuausstattung der Küche als auch eine neue Möblierung erforderlich machen würde.

Weiterentwicklung des Gesamtangebotes

Gemeinsam mit dem Ausbilder-Team Gastronomie wird angestrebt, in moderatem Umfang künftig auch **Catering-Dienstleistungen** anzubieten, bspw. für Veranstaltungen im Museum. Dieser Gastronomiebereich hat in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen und wird nach Abklingen der Pandemie auch wieder nachgefragt werden. Den Auszubildenden kann dann sowohl diese Art der Speisen-Zubereitung als auch deren Präsentation vermittelt werden.

Aus Kundensicht ist unser Alleinstellungsmerkmal dann ein Bioland-Angebot, mit dem die meisten anderen Caterer nicht aufwarten.

Je nach Verlauf der Pandemie-Auswirkungen kann im kommenden Sommer getestet werden, ob das Angebot einer **Wein-Lounge** mit erlesenen Bio-Weine in entspannter Atmosphäre nachgefragt wird, zum Beispiel im Garten des Gästehauses.

Auch ist denkbar, eine **bayerische Biergarten**-Atmosphäre als Geschäftsmodell im Brunnenhof zu testen, ein Angebot was voraussichtlich gerade von den Nachbarn der Airbase gerne angenommen werden könnte.

Ausbildung in den gastronomischen Betrieben

Mit den beiden Ausbildungsberufen Koch und Restaurantfachkraft bedient die WJW eine Branche, die zumindest vor Corona einen erheblichen Fachkräftemangel beklagt hat. Im Schnitt werden etwa 50 Auszubildende über die einzelnen Lehrjahre qualifiziert. Diese Ausbildungsgänge sind damit für den Bildungsträger WJW von großer Bedeutung.

Mit dem erweiterten Angebot in der Weinstube, dem neuen Café im Museum, dem Café Bohne sowie den individuellen Angeboten für Feierlichkeiten und Catering **bietet die WJW weit mehr unterschiedliche Betätigungs-, Lern- und Erfahrungswelten** als es in anderen gastronomischen Betrieben in Wiesbaden möglich wäre, auch nach Schließung des Restaurants.

Gästehaus

Die Zukunft des Gästehauses hängt von der mittelfristigen Entwicklung der Umsatzzahlen ab. **Erweiterte Angebote in den Buchungsportalen** und die Resonanz darauf ließen zunächst hoffen, dass die Auslastungszahlen deutlich verbessert werden können, dann kam Corona-bedingt ein massiver Umsatzeinbruch. Die Geschäftsführung führt mit potenziellen **Kooperationspartnern** Gespräche, um auszuloten, ob eine Anbindung an einen anderen Hotelbetrieb in Wiesbaden oder der Region realisierbar erscheint. Frühestens nach Normalisierung des Geschäftes nach der Pandemie kann eine Entscheidungsvorlage erstellt werden.

Für eine qualifizierte Ausbildung im Hotelfach ist das Gästehaus zu klein (nur 14 Zimmer) und bietet zu wenige Betätigungsfelder. Auch die personelle und organisatorische Infrastruktur fehlt. Aus diesem Grund werden seit Jahren keine Hotelfachkräfte mehr in der WJW ausgebildet. Eine Wiederaufnahme ist nicht vorgesehen – sie wäre sowieso frühestens im Zusammenhang mit einer Kooperation mit einem anderen Hotelbetrieb denkbar.

Café Mechtild im Museum Wiesbaden

Am 2. Februar 2020 hat das Café Mechtild im Museum Wiesbaden eröffnet.³ Eine Kooperation mit dem vom Land Hessen geführten Museum ermöglicht der WJW (zunächst für die Dauer eines Jahres), ihr gastronomisches Angebot in der Innenstadt zu präsentieren und so neue Kundengruppen zu erschließen. Für die WJW hat dieser neue Standort eine besondere Bedeutung, da **für die Auszubildenden in der Gastronomie ein neues Betätigungs- und Erfahrungsfeld** außerhalb der Domäne geschaffen wurde. Das Museum Wiesbaden unterstreicht durch die Kooperation mit einem Bildungsträger wiederum den eigenen Bildungsanspruch. Es darf davon ausgegangen werden, dass

³ Vgl. u.a. Lamparth, Brigitta: Domäne Mechtildshausen betreibt jetzt Museumscafé. In: Wiesbadener Kurier, 7.2.2020. www.wiesbadener-kurier.de/lokales/wiesbaden/nachrichten-wiesbaden/domane-mechtildshausen-betreibt-jetzt-museumscafe_21191137 (10.2.2020).

zufriedene Gäste des Museums-Cafés zukünftig auch gelegentlich den Weg zur Domäne finden werden – natürlich auch umgekehrt.

Dem Aufsichtsrat wird in der September-Sitzung 2020 eine Beschlussvorlage zur Verlängerung des Betriebs des Cafés durch die WJW vorgelegt.

Vermarktungskonzept

Die Domäne Mechtildshausen bietet ihren Kunden unterschiedliche Einkaufsmöglichkeiten für Produkte, die nach Bioland-Kriterien erzeugt werden. Aktuell sind rund 2.500 Artikel im Sortiment. Wesentlich ist der Umsatz mit den **Erzeugnissen aus eigener Produktion**, wie etwa Obst und Gemüse. Eine Großzahl der WJW-Auszubildenden erlernt auf der Domäne einen Beruf im Einzelhandel oder Fachverkauf, wobei der Anteil an weiblichen Auszubildenden überdurchschnittlich hoch ist. Auch deshalb kommen dieser Berufsgruppe und der tragfähigen Zukunft der Verkaufsstätten eine besondere Bedeutung zu.

→ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Vermarktung / Einzelhandel

Kundenorientierung

Das neue Vermarktungskonzept der WJW legt den Fokus auf die Kundenzufriedenheit. Im Laufe der angestoßenen Einführung des Qualitätsmanagements wird eine systematisierte Befragung aller Kundengruppen hierzu in die Wege geleitet. Aktuell werden bereits Mitarbeitertrainings einerseits und Anreizsysteme für die Kunden der Domäne andererseits diskutiert bzw. sollen umgesetzt werden.

Markthalle

Der mit Abstand größte „Point of Sale“ ist die Markthalle. Um die Attraktivität des Einkaufes an diesem zentralen Platz zu steigern, setzt das **Umbaukonzept der Markthalle auf folgende Schwerpunkte:**

- Das Angebot in der Markthalle wird durch eine Vielzahl von zugekauften Produkten ergänzt, wie beispielsweise Weine, Kosmetik, Gewürze oder Tiernahrung. Eine **Überprüfung des Sortiments** und eine damit verbundene Anpassung läuft. Hierbei sollen jedoch nicht nur die Umsatzzahlen und wirtschaftliche Gesichtspunkte für die Betrachtung herangezogen werden, sondern auch die **Meinung der Kunden**. Eine regelmäßige Kundenbefragung wird im Zusammenhang mit dem QM-Team vorbereitet.
- Die **Warenpräsentation** in der Markthalle ist nicht mehr zeitgemäß. Auch die schlechte **Wärmedämmung/Kälteisolierung** verursacht hohe Kosten, sodass insgesamt erhebliche bauliche Investitionen erforderlich sind („Sofortprogramm Domäne“). Für die Warenpräsentation ist beispielsweise geplant, in den eigenen Werkstätten, gemeinsam mit

den Auszubildenden, Regalsysteme zu bauen, die eine übersichtliche und großzügige Warenpräsentation ermöglichen und zugleich moderner wirken.

- Auch neue Verkaufsaktionen sollen getestet werden, wie etwa die Einführung sogenannter „**Plauderkassen**“, die alternativ zum Standardbezahlvorgang den Kundenbedürfnissen entgegen kommen. Plauderkassen bieten Menschen mit dem besonderen Interesse an sozialen Kontakten während des Einkaufs ein aufmerksames Gespräch, ohne die übliche Supermarkt-Hektik.

Zwischenzeitlich wird unabhängig von der Umbaukonzeption in den Gremien beraten, dass die WJW für die Modernisierung der Markthalle finanzielle Mittel erhalten soll, um die Markthalle zu ertüchtigen.

Dabei sollen

- Das Dach energetisch saniert werden.
- Der Fußboden zeitgemäß und hygienisch einwandfrei saniert werden.
- Die Verkaufstheke von Bäckerei, Konditorei und für Molkereiprodukte in die Markthalle integriert werden.
- Das Café Bohne moderat vergrößert und zur Markthalle hin geöffnet werden
- Die Warenpräsentation zeitgemäß soweit erforderlich in Kühlregalen bzw. in von den eigenen Ausbildungswerkstätten hergestellten Regalsystemen erfolgen.

Diese Veränderungen wurden in Abstimmung mit einem auf Einzelhandelsfragen spezialisierten Beratungsunternehmen (Ecostra, Wiesbaden) erarbeitet.

Direktvermarktung

Den Wiesbadener Landwirten wurde von Bürgermeister Dr. Franz und Stadtrat Kowol in Aussicht gestellt, dass sie bei ihren **Direktvermarktungsaktivitäten** deutlich von der Stadt unterstützt werden sollen.⁴ Hierbei kann der **Domäne Mechtildshausen eine Schlüsselrolle** zukommen: Landwirte aus der Region, die Bioprodukte herstellen, könnten so die Markthalle für ihre Vermarktung nutzen. Für die WJW ließen sich so zahlreiche **Synergieeffekte** generieren:

- Die Domäne könnte für die Region der zentrale Anlaufpunkt für regional erzeugte Waren werden – und somit attraktiver für Kunden.
- Durch die Vermietung von Regalflächen können zusätzliche Einnahmen generiert werden.
- Ebenso wäre ein breit angelegtes, über die Stadtgrenzen Wiesbadens hinaus reichendes Werbekonzept dann nicht mehr alleine von der WJW zu finanzieren, sondern auf mehrere Schultern verteilt.

Die Geschäftsführung der WJW hat ein klares Interesse und die Bereitschaft an der gemeinsamen Entwicklung dieser Ideen signalisiert. Falls es zu einer Kooperation im Bereich der Direktvermarktung mit Wiesbadener Landwirten kommt bleibt außer Frage, dass das Warenangebot an biologisch erzeugten Produkten genau zu definieren und zu kommunizieren ist.

⁴ Vgl. „Branchengespräch Landwirtschaft“ am 21.1.2020 auf Einladung von Bürgermeister Dr. Oliver Franz.

Wochenmarkt

Der Verkaufsstand der Domäne Mechtildshausen auf dem Wiesbadener Wochenmarkt (Dern'sches Gelände mittwochs und samstags) ist **wirtschaftlich erfolgreich** und soll weitergeführt werden. Auch unter Aspekten von Marketing und **positiver Außendarstellung** hat der Stand gute Effekte.

Bäckerei/Konditorei und Verkauf Käse-/Milchprodukte

Der Verkaufsladen für Backwaren, Konditorei-, Käse- und Milchprodukte bietet weder ausreichend Fläche, noch ist das Bedienungs- und Kassensystem kundenfreundlich aufgebaut – so auch die Einschätzung von Ecostra und vielen Kunden.

Noch entscheidender ist aber, dass die Bedienfläche hinter der Theke für die Stammebelegschaft und die Auszubildenden oft zu eng ist, nicht erst seit Corona ist dies problematisch.

Das neue Verkaufskonzept sieht vor, **diese Produktgruppen im Zuge des Umbaus der Verkaufsflächen in die Markthalle zu integrieren**. Dies wäre mit dem klaren Kundenvorteil verbunden, nicht mehr zwei Bezahlvorgänge mit den entsprechenden Wartezeiten an den Kassen zu durchlaufen, wenn man unterschiedliche Produkte einkauft.

Metzgerei

Die Metzgerei und der Verkauf der Fleisch- und Wurstwaren werden **weitgehend unverändert** bleiben. Eine räumliche Integration in die Markthalle wäre aufgrund der besonderen baulichen Voraussetzungen (u.a. Kühlkettenproblematik) nicht wirtschaftlich abbildbar.

Domäne erleben

Die Domäne Mechtildshausen erfreut sich großer Beliebtheit bei einer Vielzahl von Besuchern aus Wiesbaden und der Region. Es steht völlig außer Zweifel, dass die klare Positionierung der WJW als **Bioland**-Betrieb erhalten bleiben soll. Dies gilt grundsätzlich für alle lebensmittelbezogenen Aktivitäten. Nicht ohne Stolz ist man innerhalb der Firma über die 2019 von Bioland e.V. für die 25-jährige Mitgliedschaft verliehene Auszeichnung.

Mit baulichen Umgestaltungen, gezielten Aktivitäten und regelmäßigen Angeboten soll die Aufenthaltsqualität und Attraktivität des Hofguts gesteigert werden.

Folgende Maßnahmen werden – unter anderem im Rahmen des „Sofortprogramms Domäne“ – umgesetzt bzw. befinden sich in Planung:

- **Wegebefestigung:** Die Wege rund um die Domäne sollen baulich verbessert oder neu angelegt werden, sodass Besucher bequem und „sauber“ zu den Tieren gelangen können und vor dem landwirtschaftlichen Verkehr geschützt sind.
- **„Tiererlebniswelt Bauernhof“:** Insbesondere für Familien mit Kindern sollen Möglichkeiten geschaffen werden, die unterschiedlichen Tiere eines Bauernhofs zu beobachten und kennenlernen zu können.
- **Autofreier Innenhof und Spielplatz:** Der Innenhof der Domäne soll autofrei werden (Ausnahmen für gehbehinderte Besucher) und Platz für einen kleinen Spielplatz mit Kinderspielgeräten bieten. Die ESWE-Versorgung hat bereits finanzielle Unterstützung bei der Anschaffung der Spielgeräte zugesagt – ausdrücklicher Dank dafür. Somit soll die Domäne sich auch als kinderfreundliches Ausflugsziel besser etablieren.
- **Kreative Angebote und Keramik-Kurse:** Die bereits bestehende Keramik-Werkstatt der WJW, die für die Ausbildung und Projekte in den Maßnahmen zur Verfügung steht, soll auch für „externe“ Kunden und Besucher geöffnet werden: Kurse und kreative Programme könnten künftig von Besuchern gebucht werden, was zusätzliche Einnahmen generieren würde. Ob dies in eigener Regie oder in Kooperation mit einer anderen Einrichtung wie etwa der VHS erfolgt, wird aktuell beraten.
- **„Grünes Klassenzimmer“ und „Berufserlebnis-Tage“:** Für Schulen und Kindertagesstätten entsteht ein Programmangebot mit einem „Grünen Klassenzimmer“, das von Gruppen frei gebucht werden kann. Auch „Berufserlebnis-Tage“ zur Berufsorientierung von Jugendlichen sollen Teil des Angebots werden. Die Pädagogen der WJW entwickeln gemeinsam mit den Fachleuten der LHW entsprechende Programmangebote.
- **Kulturangebot und besondere Events:** Die Stadtgesellschaft orientiert ihr Freizeitverhalten mehr und mehr an erlebnisorientierten Veranstaltungen. Deshalb erarbeitet die WJW „Event-Programme“, die in den sozialen Medien und der Lokalpresse angekündigt werden sollen: beispielsweise Angebote wie Lesungen, Yoga-Kurse, Skat-Turnier oder kleine Konzerte können auch in Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern (z.B. Schloss Freudenberg) entstehen, Corona-bedingt verzögert.

- **Lebensmittelproduktion erleben, Bio genießen:** Veranstaltungen rund um das Thema „Lebensmittelproduktion erleben“ orientieren sich an der Kernkompetenz der Domäne Mechtildshausen als Bioland-Betrieb. Hier sind die Möglichkeiten allerdings wegen lebensmittelrechtlicher Vorgaben und den räumlichen Gegebenheiten eingeschränkt. Aber es gibt Kooperationspartner, die mit uns gemeinsam Ideen entwickeln. Weinverkostungen werden bereits angeboten, die Konzepte können ausgebaut werden, andere Genuss-bezogene Veranstaltungen sind angedacht.
- **Hochzeitslokation Domäne:** Seit Sommer 2019 kann auf der Domäne geheiratet werden. Einige Hochzeiten fanden bereits statt, etliche Buchungen liegen vor. Ein Geschäftsmodell konnte daraus noch nicht wirklich entstehen, die begrenzte Gästezahl hat während des ganzen Sommers 2020 kaum Möglichkeiten geboten.
- **Hofführung:** Die Anfragen nach Hofführungen und geführten Besichtigungen der Domäne steigen. Um das Angebot zu professionalisieren wird künftig auch mit der *Wiesbaden Congress und Marketing GmbH* kooperiert.

2.3. Tierhaltung und Produktion/Veredelung von Lebensmitteln

Eine **Kernkompetenz** der WJW ist die Erzeugung und Veredelung von Produkten nach biologischen Standards. Sie wird erhalten. Jedoch bleibt zu bedenken, dass die Domäne mit aktuell rund 650 ha gepachteten Flächen und noch über 450 Rindern zu den landwirtschaftlichen Großbetrieben in Deutschland zählt. Zum Vergleich: In Hessen haben nur etwa 3% der rund 15.900 landwirtschaftlichen Betriebe mehr als 200 ha Fläche und nur 20 Betriebe verfügen über mehr als 500 ha⁵.

Etwa die Hälfte aller in der Landeshauptstadt Wiesbaden gehaltenen Rinder sind Tiere der WJW.⁶

Die über die Jahre gewachsene landwirtschaftliche Fläche ist nur sehr schwer mit dem Satzungszweck zu rechtfertigen und wird weder für die eigene Vermarktung noch für die Ausbildung in dieser Größenordnung benötigt.

Daher gilt es für die Zukunft, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im **Spannungsfeld zwischen Kundenerwartung, Ausbildungsbetrieb und kostendeckender Produktion** stärker zu berücksichtigen. Nicht rentabel zu führende Betriebszweige können dauerhaft nicht beibehalten werden.

Aktuell beträgt der Bestand an Großvieh rund 450 Stück. Die Haltung dieses großen Tierbestandes **übersteigt jedoch den „Eigenbedarf“** an Verkaufsprodukten deutlich und widerspricht dem Satzungszweck. Zudem ist der Tierbestand maßgeblich für das finanzielle Defizit der WJW verantwortlich. Um die Zukunft der WJW und der Domäne Mechtildshausen also wirtschaftlich tragfähig zu gestalten, müssen an dieser Stelle **schrittweise Anpassungen** vorgenommen werden. Diese müssen stets unter der Prämisse stehen, dass die Bioland-Zertifizierung durch schrittweise Anpassungen nicht gefährdet wird. Unter Berücksichtigung des Biolandgutachtens (s. Anlage) sollte die Zielgröße des Großviehbestandes perspektivisch bei etwa 120 Tieren liegen und sich im Schwerpunkt auf die Milchwirtschaft konzentrieren. Wie eine schrittweise Reduzierung zeitlich vorgenommen werden kann, wird die Geschäftsführung gemeinsam mit dem landwirtschaftlichen Leiter erarbeiten und dem Aufsichtsrat einen Zeitplan vorlegen. Vorläufig kann in Abstimmung mit dem landwirtschaftlichen Leiter davon ausgegangen werden, dass im 3. oder 4. Quartal 2021 die Zielgröße unter Berücksichtigung des Tierwohles erreicht werden kann.

Milchwirtschaft

Milchproduktion

Die WJW erzielt mit ihren Milchkühen rund 5.800 Liter Milch/Jahr/Kuh. Die Produktionskosten pro Liter belaufen sich auf etwa 1,20€. Zum Vergleich: die auf der Basis eines längerfristigen Liefervertrages zugekaufte Milch (Vogelsberg) kostet die WJW rund 0,70€/Liter inkl. Transport.

Die hohen Herstellungskosten lassen sich durch den hohen Personaleinsatz in der Milchproduktion erklären, der durch einen unterdurchschnittlichen Grad an Automatisierung der Prozesse

⁵ Hessisches Statistisches Landesamt: Landwirtschaft in Hessen. Wiesbaden 2018.

www.statistik.hessen.de/sites/statistik.hessen.de/files/f_Landwirtschaft_2018-12.pdf (27.1.2020).

⁶ Hessisches Statistisches Landesamt: Statistische Berichte. Rinderbestände und Rinderhaltungen im Mai 2019. Wiesbaden 2019, S. 3. www.statistik.hessen.de/sites/statistik.hessen.de/files/CIII1-5_j19.pdf (27.1.2020), und eigene Erhebung.

gekennzeichnet ist. Diese Ausrichtung auf einen hohen Personaleinsatz orientierte sich an der Arbeitsmarktpolitik der 2000er Jahre, also vor den sogenannten Hartz IV-Reformen.

Die notwendigen Modernisierungen in der landwirtschaftlichen Produktion wurden in den letzten Jahrzehnten verpasst. Heute bedarf es einer enormen Investitionsinitiative, um diese Problematik aufzulösen.

Das neue Vermarktungskonzept der Milchproduktion sieht vor, etwa 60 Milchkühe zu halten. Damit kann der Eigenbedarf in der Markthalle, der Bäckerei/Konditorei und der Gastronomie gedeckt werden.

Zwischenzeitlich konnte verhandlungsseitig ein Ausstieg aus dem Milchliefervertrag im Vogelsberg erreicht werden. Die WJW zahlt bis 2022 nur noch die Differenz des marktüblichen Preises zu dem seinerzeit überbezahlten Vertrag und ist von der Verpflichtung befreit, alle 2 Tage die Milch dort auf eigene Kosten abzuholen.

Auf der Basis der künftigen Milcherzeugung (60 Milchkühe) wird die WJW einen Vertragspartner suchen, der die nicht im Rahmen der Direktvermarktung benötigte Milch zu einem marktgerechten Preis erwirbt. Da sich unsere Erzeugerkosten dem Marktdurchschnitt schrittweise annähern werden, kann dies perspektivisch kostendeckend funktionieren.

Käseherstellung

Neben der Vermarktung der Milch werden auf der Domäne auch weiterverarbeitete Milchprodukte angeboten, wie etwa Joghurt, Quark, Butter oder Käse. Mit dem Käse aus der hofeigenen Herstellung wurden rund 10% des Umsatzes aus Milchprodukten erzielt. Demgegenüber standen vergleichsweise sehr hohe Herstellungskosten, da die Käserei sehr veraltet ist und einen erheblichen Investitionsstau aufweist. Das vorhandene Personal war befristet beschäftigt. Die Geschäftsführung sah sich aus diesen Gründen gezwungen, im Sommer 2020 die Produktion des eigenen Käses einzustellen – zumal für diesen Bereich seit vielen Jahren kein Auszubildender mehr gefunden werden konnte. Die Geschäftsführung wird perspektivisch prüfen, ob neue Investitionen sich ggf. zukünftig wirtschaftlich positiv auswirken können. Um bis dahin ein eigenes Käseangebot anbieten zu können, soll die Domäne-Milch (in einem noch zu definierenden Umfang) in anderen regionalen Käsereien verarbeitet werden und so ein kleines Sortiment an Domäne-Käse entstehen.

Weiterhin wird zugekaufter Käse in Bio-Qualität angeboten.

Mastrinderproduktion

Die Mastrinderproduktion ist ein massives Defizitgeschäft für die WJW. In der Bio-Landwirtschaft können Rinder um 2.000€/Stück am Markt zugekauft werden. Dagegen beliefen sich die WJW-Produktionskosten jedoch auf mehr als 8.000€ pro Tier. Der WJW **Verlust im Geschäftsjahr 2018/2019 belief sich auf etwa 4.700€ pro geschlachtetem Tier** (Kosten der eigenen Erzeugung 8.000€ abzüglich Erlös inkl. aller Veredelungsprozessen in Höhe von etwa 3.300€/Tier). Dieses enorme Defizit lässt sich durch folgende Faktoren erklären: Andere Mastrinderbetriebe arbeiten u.a. mit einem deutlich geringeren Personalbestand, einem höheren Automatisierungsgrad und verfügen

über nahe zusammenliegende Weideflächen, die kostengünstiger gepachtet sind als die WJW-Flächen.

Diese Umstände führen zu dem Vorschlag, den **Mastrinderbestand zeitnah deutlich zu reduzieren** – zudem die Ausbildung in diesem Bereich nur eine untergeordnete Rolle spielt und sich nur wenige Jugendliche auf die Ausbildungsberufe Landwirt und Tierpfleger einlassen wollen.

Auf der Basis des Bioland-Gutachtens zur Zukunft von Milchkühen und Mastrindern auf der Domäne Mechtildshausen vom Juli 2020 sollen künftig neben etwa 60 Milchkühen noch weitere 50 bis 60 Rinder gehalten werden. Sie stellen sicher, dass im Schnitt wöchentlich ein eigenes Tier geschlachtet und zum Verkauf gebracht werden kann. Darüber hinaus gehende Bedarfe sollen durch Zukäufe gedeckt werden, die auch den Vorteil haben, Fleisch anderer Rinderrassen gemäß den Kundenwünschen feilzubieten (z.Bsp. Angus in der Grillsaison).

Die Kosten für die dann nicht mehr benötigten Pachtflächen und andere längerfristigen Lieferverträge sollen dadurch reduziert werden, dass die WJW in Abstimmung mit den Verpächtern bzw. Lieferanten anstrebt, Dritte in die Verträge einzubinden (vgl. Vogelsberg-Milch).

→ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Rinder

Kapazitätsauslastung Schweineproduktion

Im Zuge der Erweiterung des amerikanischen Airfields war es erforderlich, einen neuen Schweinemastbetrieb zu errichten. Hier hat die WJW nicht selbst investiert, sondern einen Dienstleister in die neuen Anlagen investieren lassen („Sternenhof“). Die zeitgemäßen Stallungen, die streng nach Bioland-Kriterien gebaut wurden und betrieben werden, verfügen über eine Kapazität für die Produktion bis zu 1.200 Schweinen/Jahr. Die Auslastung der Produktion bewegt sich derzeit bei etwa 60%. Im Januar 2020 kam nach langen Verhandlungen ein neuer Pachtvertrag zustande, der dem Vertragspartner Anreize setzt, die Tierproduktion zu erhöhen. Die WJW geht davon aus, dass der Verlust aus der Schweineproduktion von knapp 118.000€ im Geschäftsjahr 2018/2019 sich künftig in einen Ertrag wandelt.

→ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Schweineproduktion

Stabilisierung Geflügelhaltung

Die Geflügelhaltung der WJW umfasst rund 2.400 Legehennen, 1.000 Masthühner, 1.200 Gänse und 450 Enten. Die Stallungen befinden sich überwiegend in einem schlechten Zustand, der Automatisierungsgrad ist sehr niedrig und dadurch der Personalaufwand entsprechend erhöht (vgl. auch Ausführungen hierzu bei Milchwirtschaft). Je nach künftiger Ausstattung der Anlagen besteht ein Investitionsbedarf bis zu 500.000€. Noch kann ein Zeitraum für eine mögliche Amortisierung

dieser Investitionen nicht seriös genannt werden. Zu gegebener Zeit wird dem Aufsichtsrat ein entsprechendes Konzept vorgelegt.

- Um den Kunden der Domäne auch weiterhin die Möglichkeit zu bieten, Eier aus eigener Produktion mit hervorragender Qualität erwerben zu können, schlägt die Geschäftsführung in gesonderter Vorlage dem Aufsichtsrat die Freigabe der noch genauer zu kalkulierenden Investitionen vor, gekoppelt an einen konkreten Plan der Amortisierung.

➔ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Geflügelhaltung

Zukunft Schlachtereie und Metzgereiverkauf

Die Schlachtereie wurde Anfang der 1990er Jahre gebaut und ist von Beginn an auch als „Mietschlachtstätte“ für Landwirte aus der Region konzipiert worden. Die Schlachtstätte sollte nicht nur für WJW-eigene Zwecke betrieben werden, sondern den Landwirten der Region als Ersatz für den geschlossenen Schlachthof an der Mainzer Straße dienen. Dafür wird die WJW von Beginn an mit einer jährlichen Zuzahlung in Höhe von knapp 150.000 € vom Wirtschaftsdezernat der Stadt finanziell unterstützt. Gerade diskutiert die WJW mit dem Wirtschaftsdezernat und dem städtischen Rechtsamt die vertragliche Ausgestaltung des Zuschusses. Das Interesse an der Schlachtmöglichkeit ist vorhanden: Es dürfte eine deutliche Steigerung der Schlachtungen im Auftrag Dritter möglich sein, um die reduzierten eigenen Schlachtungen zu kompensieren. Es wird auch die Schlachtung von konventionell aufgewachsenen Tieren möglich sein, sofern dadurch die Voraussetzungen des Biolandbetriebes beachtet werden.

- Da es seit Jahren nicht mehr gelungen ist, Auszubildende für den Beruf des Metzgers zu begeistern (ein Problem, das auch alle privaten Metzgereien belastet), muss sich die Schlachtereie künftig selbst tragen. Eine strategische Partnerschaft mit einem Schlachtbetrieb aus der Region wäre wünschenswert. Wenn sich ein potenzieller Partner findet, wäre darüber im Aufsichtsrat zu entscheiden.

Aktuell beschäftigt die WJW vier Metzger und fünf Mitarbeitende im Metzgereiverkauf. Der Verkaufsladen dient auch den Auszubildenden (Metzgereifachverkäufer und Einzelhandelskaufleute) als Lernort. Der Metzgereiverkaufsladen sollte deshalb erhalten bleiben.

➔ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Schlachtstätte/Metzgereiverkauf

Pferdewirtschaft

Die Domäne Mechtildshausen hat eine lange Tradition als Pferdebetrieb. Pferde sind besondere Sympathieträger für Kunden und Besucher und sollen daher weiterhin auf der Domäne bleiben. Mit

Ausnahme zweier eigener Pferde stehen auf der WJW Pferde von Einstellern. Die dafür zu zahlende Pacht ist vergleichsweise günstig und deckt nicht die Kosten. Sie soll schrittweise deutlich erhöht und in ein modulares Preisgefüge eingebunden werden. Ob und inwiefern die Pferdewirtschaft wirtschaftlich attraktiver gestaltet werden kann, hängt zum jetzigen Zeitpunkt von der noch ausstehenden Machbarkeitsstudie zu baulichen Veränderungsmöglichkeiten auf der Domäne ab. Grundsätzlich möchte die Geschäftsführung daran festhalten, den Pferdebetrieb unter eigener Regie aufrechtzuerhalten. Auch hierbei sind stets die Voraussetzungen eines Biolandbetriebes zu berücksichtigen.

Stärkung des Obst- und Gemüsebaus

Das breite Sortiment an Obst und Gemüse, das auf der Domäne Mechtildshausen nach Bioland-Standards produziert und dort direkt vermarktet wird, ist ein Alleinstellungsmerkmal in der Region: aktuell werden etwa 80 Sorten Gemüse, Salat und Obst angeboten; bewirtschaftet wird eine Fläche von rund 10 ha (Gewächshäuser, freie Plantageflächen).

Dieser Bereich soll für die Zukunft organisatorisch verbessert und personell gestärkt werden, um dessen besondere Bedeutung für das Verkaufskonzept der WJW hervorzuheben. Als Verkaufsstandort spielt neben der zentralen Vermarktung auf der Domäne auch der Stand auf dem Wochenmarkt eine wichtige Rolle.

Bäckerei und Konditorei

Die Produkte aus der Bäckerei und Konditorei, die im eigenen Laden verkauft werden oder sich im gastronomischen Angebot wiederfinden, ziehen zahlreiche Kunden auf die Domäne. Auch das Interesse von Wiederverkäufern (z.B. Schloss Freudenberg) an den Waren ist groß und im neu eröffneten *Café Mechtild* im Museum Wiesbaden werden Torten und Kuchen angeboten. Im Rahmen des saisonalen Angebotes werden auf der Domäne angebaute Produkte (Obst, Milch, Eier) verarbeitet.

Dieser Bereich ist daher ein wichtiges Standbein der Firma und soll in gewohnter Weise fortgeführt werden. Insbesondere der Ausbildungsberuf des Konditors/der Konditorin (15 Auszubildende) erfreut sich bei den Jugendlichen großer Beliebtheit.

➔ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Vermarktung / Einzelhandel

2.4. Standortkonzept

Der Standort Hasengartenstraße

Die Hasengartenstraße ist Firmensitz und Standort der WJW-Verwaltung. Daneben befinden sich dort Unterrichts- und Gruppenräume für Ausbildung und diverse Maßnahmen sowie die Werkstätten vieler Handwerksberufe. Knapp die Hälfte aller WJW-Auszubildenden wird überwiegend hier beschäftigt.

Die Gebäude in der Hasengartenstraße sind abgewohnt. An der baulichen Infrastruktur wurde seit dem Erstbezug am 1. Juli 1986 keine umfassende Instandhaltung oder gar Sanierung vorgenommen. Der Investitionsstau (der noch nicht im Detail beziffert ist) ist unübersehbar.

Alle größeren baulichen Investitionen in diesen Standort sind jedoch zurückgestellt, da zunächst seitens der LHW entschieden werden muss, ob das Gelände dem benachbarten Unternehmen, das daran sehr großes Interesse bekundet, veräußert werden soll.

Wenn dieser Weg beschritten würde, muss ein Ersatzstandort für die WJW gefunden werden. Es gab bereits verschiedene Überlegungen seitens der Geschäftsführung in Zusammenarbeit mit dem Stadtentwicklungsdezernat und der Stadtentwicklungsgesellschaft SEG sowie dem Wirtschaftsdezernat – zunächst ohne greifbares Ergebnis für eine gute Alternative. Weitere Gespräche sind anberaumt.

Zweifelsfrei ist der Standort Hasengartenstraße für die Unternehmensbelange der WJW nahezu optimal. Der Hauptbahnhof und Bushaltestellen mehrerer Linien befinden sich in fußläufiger Entfernung. Ferner befinden sich in unmittelbarer Nähe das Berufsschulzentrum und die Umgebung ist ein urbanes Umfeld mit diversen Einkaufs- und Verpflegungsangeboten. Ein Ersatzstandort mit vergleichbar guten Rahmenbedingungen war und wird kaum zu finden sowie zu finanzieren sein.

Campus Mechtildshausen

Wenn also an der Lagegunst nichts zu verbessern ist und etwaige Ersatzstandorte voraussichtlich eine Verschlechterung bedingen, sollte sich für den Fall einer notwendig werdenden Standortverlagerung mit der Entwicklung eines „**Campus Mechtildshausen**“ auseinandergesetzt werden. Im Folgenden ist diese Standortidee skizziert:

- Am Rande der auf der Domäne befindlichen Gebäude wäre eine Fläche definiert, auf der Werkstattgebäude, Schulungs- und Aufenthaltsräume sowie Bürogebäude geplant und (an)gebaut werden. Im Bewusstsein bleibt, dass dieses Unterfangen nur nach Abschluss des Erbpachtvertrages mit dem Land Hessen in Angriff genommen werden könnte und seitens des Stadtentwicklungsdezernates entsprechendes Planungsrecht geschaffen werden müsste oder eine Genehmigungsfähigkeit im Rahmen des bestehenden Ensembles möglich ist.
- Die Verlagerung bedeutet, dass alle Auszubildenden/Teilnehmenden nach Erbenheim fahren müssen, sodass eine dichtere Taktung der fraglichen Buslinien erforderlich wäre. Rund die Hälfte der Jugendlichen wird bereits jetzt auf der Domäne ausgebildet.

- Es ergeben sich erhebliche Synergieeffekte, wenn das Unternehmen an einem Standort zusammengeführt wird. Viele betriebsinterne Wegezeiten entfallen, Betriebsabläufe und Management wären geprägt von kurzen Wegen und direktem Zugriff auf alle Ressourcen.

Derzeit erarbeitet ein externes Planungsbüro begleitet durch das Stadtentwicklungsdezernat eine Machbarkeitsstudie zum Campus Mechtildshausen. Insbesondere wird untersucht, wie der Flächenbedarf für den Ersatzstandort Hasengartenstraße auf der Domäne integriert werden kann. Dies ist insbesondere wegen der planungsrechtlichen Rahmenbedingungen (Außenbereich) und denkmalschutzrechtlicher Restriktionen komplex. Aktuelle Arbeitsstättenrichtlinien lassen erwarten, dass der Platzbedarf bei einem Umzug steigt. Andererseits sind die Werkstätten in der Hasengartenstraße nicht in allen Belangen einem modernen Bildungsträger im Eigentum der öffentlichen Hand angemessen. Die Geschäftsführung wird mehrere Umsetzungsszenarien der Campusidee (z.B. mit Integration einer Kita) aufzeigen. In diesem Zusammenhang soll auch besonderen Wert auf Barrierefreiheit gelegt werden, sodass mittel- bis langfristig auch geprüft werden kann, ob für SGB IX-EmpfängerInnen auf der Domäne ein Beschäftigungsfeld finden können.

Entscheidet der Gesellschafter aus wirtschaftspolitischen Erwägungen zugunsten des benachbarten Unternehmens in der Hasengartenstraße, verbessern sich viele Rahmenbedingungen für die WJW als Nebeneffekt. Die Kosten einer Verlagerung kann die WJW nicht aus eigener Kraft erwirtschaften, auch wenn die Gebäude in der Hasengartenstraße komplett abgeschrieben sind. Ein Pachtvertrag zwischen dem Eigentümer LHW und der WJW gibt es derzeit nicht, der Ursprungsvertrag ist in 2016 abgelaufen. Die Nutzung erfolgt zu den alten Konditionen.

Domäne Mechtildshausen

Der entscheidende Punkt für künftige Investitionen auf der Domäne Mechtildshausen ist der **Abschluss des Erbpachtvertrages** mit dem Land Hessen. Die Begründung des Erbpachtverhältnisses rechtfertigt sowohl die Einsatz der Gelder aus dem „Sofortprogramm Domäne“ als auch Überlegungen zum „Campus Mechtild“.

Der Abschluss des Erbpachtvertrages ist vom Land für 2020 in Aussicht gestellt: das Landesparlament hat die entsprechende Vorlage des *Hessischen Ministeriums für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz* bereits beschlossen. Dem Aufsichtsrat der WJW wird ein entsprechender Beschlussvorschlag vorgelegt, wenn das Land Hessen wie angekündigt die Verträge erarbeitet hat.

Gassenbacher Hof (Idstein)

Die Gebäude auf dem Gassenbacher Hof – allesamt in der Verwaltung des Landeswohlfahrtsverbandes Hessen – befinden sich in einem desolaten Zustand, mit Ausnahme des von der WJW erbauten Rinderstalls sowie des angeschlossenen kleinen Wohnhauses (ebenfalls von der WJW erbaut).

Im Sommer 2019 hat der Aufsichtsrat der WJW beschlossen, die für den Gassenbacher Hof bestehenden Verträge für drei Jahre zu verlängern. Spätestens mit Ende dieser Vertragslaufzeit, also

am 30. September 2022 wird sich die WJW endgültig vom Standort Idstein zurückziehen und auch die Weide- und Ackerflächen zurückgeben.

Schon jetzt wird das eigentliche Hofgut nur noch für Lagerung landwirtschaftlicher Güter genutzt, dies kann zeitnah aufgelöst werden. Im Sommer 2020 wird die WJW die Weideflächen noch nutzen. Die vorgesehene Verkleinerung des Tierbestands ermöglicht später einen reibungslosen Übergang und die WJW kann sich mit ihren Betätigungen auf das Stadtgebiet Wiesbaden beschränken – dies wird zu erheblichen Kosteneinsparungen führen.

Die WJW musste noch Sicherungsmaßnahmen an den Gebäuden vornehmen, da in der Zeit der Nutzung die Gebäudesubstanz erheblich gelitten hat („Altlast“ der früheren Verträge). Zunächst wurden knapp 30.000€ aufgewendet.

➔ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Idstein / Gassenbacher Hof

Diverse Pachtstandorte im Taunus

Die WJW hat neben dem Gassenbacher Hof insgesamt rund 320 ha Land von über 60 verschiedenen Verpächtern außerhalb Wiesbadens gepachtet. Die Laufzeiten variieren, viele sind gebunden bis Ende der 2020er Jahre.

Die angepeilte Größe des Tierbestandes machen diese Pachtflächen entbehrlich. Die Geschäftsführung plant, alle Pachtverhältnisse zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu beenden oder unterzuverpachten. Umfangreiche Verhandlungen mit den Verpächtern sind zu führen.

Zierpflanzengärtnerei im Dankwardweg

Die Zierpflanzengärtnerei im Dankwardweg, die im September 2020 nur noch eine Auszubildende beschäftigt, muss zum 31. Januar 2021 aufgegeben werden, da dann der Pachtvertrag ausläuft und dort Wohnbebauung entstehen soll. Die Schließung des Standortes kann ohne nennenswerte Auswirkungen verkraftet werden. Es erfolgen keine betriebsbedingten Kündigungen.

Das künftige Konzept „Zierpflanzen“ sieht vor, keine eigenen Pflanzen mehr zu züchten und den Pflanzbedarf durch Zukauf zu bedienen. So soll sichergestellt werden, dass auch in den Folgejahren der Innenhof der Domäne mit seiner besonderen Blütenpracht besticht und so Besuchermagnet bleibt.

Als Ersatz für die Ausbildung von Zierpflanzengärtnern wird künftig der Beruf Garten- und Landschaftsbau ausgebildet, dieser Wechsel entspricht der aktuellen Nachfragesituation und dem regionalen Arbeitsmarkt.

➔ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Gärtnerei Zierpflanzen

Klarenthal

Der gültige Erbpachtvertrag zwischen der Landeshauptstadt Wiesbaden und der WJW hat eine Laufzeit bis 28.02.2084. Die Interimgeschäftsführung hat 2018 Beschlüsse herbeigeführt (vgl. Beschluss der STVV Nr. 0264 vom 21.06.2018, SV 18-V-20-0003), mit denen die WJW finanziell in die Lage versetzt wird, 3,9 Mio € in den Standort Klarenthal zu investieren. Es sollten damit u.a. zwei Gebäude ertüchtigt werden, um Schulungs- und Seminarräume herzurichten.

Die jetzige Geschäftsführung hat die Ausbauaktivitäten gestoppt, da die Nutzung der Gebäude nicht klar definiert war und der Standort momentan mit erheblichen logistischen Nachteilen verbunden ist: Weder rechtfertigen die aktuellen Teilnehmerzahlen eine räumliche Erweiterung in Klarenthal, noch ist ein Pendeln für Festangestellte oder Teilnehmende zwischen den Standorten Klarenthal/Hasengartenstraße/Domäne in einem vertretbaren Aufwand möglich. Darüber hinaus ist die Kapazität für handwerkliche Eigenleistungen der WJW nicht ansatzweise ausreichend, um die angedachten Umbauten – selbst in Teilen – zu übernehmen. Hier lag leider eine grobe Fehleinschätzung zu Grunde.

Bei der WJW sind mehrere Interessenten für das Anwesen bekannt. Es geht um ganz unterschiedliche Nutzungskonzepte, die teilweise sogar miteinander gekoppelt werden könnten. Beispielsweise gibt es eine namhafte soziale Einrichtung, die sich auf dem Gelände unterschiedliche Betriebszweige vorstellen kann. Auch die Stadtentwicklungsgesellschaft signalisiert Interesse rund um unterschiedliche Wohnbaukonzepte und letztlich gibt es eine Anfrage aus dem Bereich der Kreativwirtschaft Wiesbadens, das Gelände zu einem Campus für interessierte Unternehmen zu entwickeln.

Dem Ortsbeirat Klarenthal ist daran gelegen, dass in dem Anwesen künftig auch eine öffentliche Nutzung stattfindet. Die Wiedereröffnung der vorübergehend von der WJW betriebenen Gaststätte wäre aus seiner Sicht sehr wünschenswert.

Die WJW nutzt in Klarenthal aktuell nur noch die Gastronomie-Küche zur Herstellung sogenannter Convenience-Produkte. Diese Produktion soll künftig in den vorhandenen Küchen auf der Domäne stattfinden. Mit sorgfältiger Planung ist dies relativ kurzfristig realisierbar. Vorübergehend nutzt eine benachbarte Privatschule die ehemaligen Gaststättenräume als Pausen- und Aufenthaltsräume.

Derzeit belastet die Immobilie Klarenthal die WJW mit knapp 200.000€ p.a. (Pacht, Abschreibung, Gebäudekosten, Versicherungen).

Eine finale Entscheidung zum Hofgut Klarenthal soll jedoch erst nach Abschluss der Machbarkeitsstudie zu baulichen Veränderungsmöglichkeiten auf der Domäne getroffen werden.

➔ Anlage 1: Übersicht Finanzplanung Klarenthal

3. Schlusswort

Die WJW GmbH befindet sich in einem grundlegenden Wandel – so stellte sich der Ausgangspunkt des hier vorliegenden Papiers dar. In besonderer Nachdrücklichkeit wird nicht nur der beträchtliche Umfang des Umbaus der Firma ersichtlich, sondern auch und vor allem dessen Notwendigkeit.

Ebenso wie im ersten, bereits abgestimmten Umbauprogramm (dieses nimmt die pädagogische Arbeit und die Kommunikation bzw. enge Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern in den Fokus; vgl. Anhang 2) werden die Erfordernisse deutlich, nachhaltige Strategien für die Geschäftsfelder zu entwickeln – und sich dabei vornehmlich an den Bedarfen und Möglichkeiten der Bildungs- und Beschäftigungsfelder auszurichten.

Auf diesem Weg sind die ersten entscheidenden Schritte gemacht: Zielsetzung und diagnostische Betrachtung der zu bearbeitenden Felder im Unternehmen sind identifiziert, ein Gesamtkonzept erarbeitet und in Teilen bereits auf den Weg gebracht.

Die Herausforderungen sind vielschichtig und die Bandbreite der notwendigen Maßnahmen ist groß. Der Komplexität dieses Unterfangens, die sich durch die enge Verflechtung der einzelnen Arbeitsfelder noch erhöht, wird mit einer sorgfältig ausgearbeiteten Gesamtplanung begegnet. Die in diesem Konzept vorgestellte Umsetzungsplanung (vgl. Veränderungslandkarte) zeigt die grundlegenden Wege – die „roten Fäden“ – auf, die diese Firma prägen und für die Zukunft nachhaltig sichern sollen.

Dennoch bleibt im vollen Bewusstsein: Die vollständige Umsetzung wird langen Atem und politische Unterstützung benötigen. Erste Ziele sind schon in Sicht und mittelfristig zu erreichen.

Mit Vertrauen in die Aktivitäten der Geschäftsführung, Geduld für den nötigen Umbauprozess und einer konstruktiven Diskussion zu den in diesem Papier vorgeschlagenen Maßnahmen wird die WJW zu dem, was sie in der Stadtgesellschaft sein sollte: ein über Wiesbaden hinaus bekanntes Aushängeschild für Ausbildung und Qualifizierung, Naherholung und gesunde Ernährung.

WJW – Wir bilden Zukunft!

Anhang 1: Übersicht Finanzplanung

| Finanzanhang | | Wiesbaden, September 2020 | | | | | | |
|--|--|--|--|------------------|-------------------|---------------|---------------|--------|
| zum Umbaukonzept der WJW gGmbH (Anhang 1) | | Markus Böhm | | | | | | |
| Erläuterungen: | | | | | | | | |
| Die nachfolgenden Tabellen geben eine Übersicht über die im Konzept behandelten, wesentlichen Punkte und sollen die inhaltliche Planung untermauern. Der Wirtschaftsplan ist hier bewusst in Teilen wiedergeben, um die wichtigsten Richtungsänderungen und Verbesserungen der Finanzlage deutlich hervorheben zu können. | | | | | | | | |
| Dabei wurden die von Veränderungen am stärksten betroffenen Positionen hervorgehoben. | | | | | | | | |
| Wie im Umbaukonzept bereits beschrieben (vgl. "Wertschöpfungsketten") liegt eine umfassende und systematische Darstellung der Kostenstellen bislang nicht vor und wurde in der Vergangenheit nicht angelegt. Diese vorgefundene Grundproblematik wird mit dem Ziel, eine transparente Zuordnung der Kosten und Erlöse zu den jeweiligen "Verursachern" herzustellen, bearbeitet. | | | | | | | | |
| 2019 | | vorläufiger Jahresabschluss des Geschäftsjahres 2018/2019 | | | | | | |
| 2020 - 2025 | | Planwerte unter erläuterten Annahmen inkl. erwarteter inflationären Kosten- bzw. Erlössteigerungen | | | | | | |
| Erlöse | eigenerzeugte Produkte bzw. Zukaufware | | | | | | | |
| Personalaufwand | sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Arbeitgeber-Brutto, ohne Anwendung TVÖD | | | | | | | |
| Kosten | | | | | | | | |
| Materialaufwand | Wareneinsatz, wie z.B. Futter, Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Zukaufware, Handelsware | | | | | | | |
| Sonst. betriebl. Aufwendungen | Fahrzeugkosten, Fremdarbeit, Berufsbekleidung, Reparaturen, Versicherungen etc. | | | | | | | |
| Deckungsbeitrag I | Einnahmen und Ausgaben aus den jeweiligen Geschäftsbereichen exkl. Ausbildung | | | | | | | |
| Ausbildung und Qualifizierung | Entgelte des Kostenträgers für Auszubildende im Bereich | | | | | | | |
| Deckungsbeitrag II | Ergebnis des Bereiches inkl. der Einnahmen aus Ausbildung | | | | | | | |
| Gastronomie | | | | | | | | |
| | | | | | | | | in T € |
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| Erlöse | 1.270,5 | 1.203,2 | 1.303,2 | 1.309,7 | 1.316,3 | 1.322,8 | 1.329,5 | |
| Personalaufwand | -1.175,2 | -1.313,7 | -1.333,4 | -1.353,4 | -1.338,7 | -1.323,8 | -1.343,6 | |
| Kosten (Material, AfA, Sonstiges) | -878,2 | -688,9 | -741,0 | -743,4 | -745,8 | -748,2 | -750,7 | |
| Materialaufwand | -542,5 | -427,3 | -479,4 | -481,8 | -484,2 | -486,6 | -489,1 | |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -260,7 | -186,6 | -186,6 | -186,6 | -186,6 | -186,6 | -186,6 | |
| Summe Abschreibungen | -75,0 | -75,0 | | -75,0 | -75,0 | -75,0 | -75,0 | |
| Deckungsbeitrag I | -782,8 | -799,3 | -771,2 | -787,1 | -768,2 | -749,1 | -764,8 | |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 911,0 | 946,0 | 947,4 | 948,8 | 950,2 | 951,7 | 953,1 | |
| Deckungsbeitrag II | 128,2 | 146,6 | 176,2 | 161,8 | 182,0 | 202,5 | 188,3 | |
| Erlöse: | ab 2020 inkl. rund 200.000€ Café Mechtild p.a. | | | | | | | |
| | ab 2020 Verlagerung Restaurant und neue Öffnungszeiten Weinstube | | | | | | | |
| | keine vollständige Kompensation der Restaurant-Umsätze durch Erlöse Weinstube | | | | | | | |
| Hinweis: | leichte Verschiebungen durch Umbau Küche möglich, in 2020 oder 2021 | | | | | | | |
| Personal: | Rückgang der Personalkosten in 2023 und 2024 durch natürliche Fluktuation | | | | | | | |
| Geschätzter Investitionsbedarf: | | | | | | | | |
| Küche Weinstube | 250 T€ | | Sofortprogramm Domäne | | | | | |
| Küche Gästehaus | 200 T€ | | entbehrlich durch Verlagerung | | | | | |
| | | | für Veranstaltungen und Lehrküche b.a.w. nutzbar | | | | | |
| Möblierung Weinstube und Café Bohne | max. 100T€ | | Sofortprogramm Domäne | | | | | |
| Vergleich Gastronomiebetriebe, 2019 (vereinfachte Darstellung) | | | | | | | | |
| | | | Restaurant | Weinstube | Cafe Bohne | Gesamt | | |
| Erlöse | | | 380,0 | 549,9 | 340,6 | 1.270,5 | | |
| Personalaufwand | | | -497,5 | -510,1 | -167,6 | -1.175,2 | | |
| Materialaufwand | | | -199,5 | -176,7 | -166,4 | -542,5 | | |
| Kosten, Sonstiges | | | -73,1 | -64,3 | -31,7 | -169,1 | | |
| Summe | | | -390,1 | -201,2 | -25,0 | -616,3 | | |

| Vermarktung / Einzelhandel | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | in T € 2025 |
| Erlöse | 1.766,9 | 1.793,4 | 1.820,3 | 1.847,7 | 1.875,4 | 1.903,5 | 1.932,1 |
| Personalaufwand | -1.270,7 | -1.282,1 | -1.301,3 | -1.320,9 | -1.340,7 | -1.360,8 | -1.381,2 |
| Kosten (Material, AfA, Sonstiges) | -1.192,3 | -1.193,5 | -1.194,7 | -1.195,9 | -1.197,1 | -1.198,3 | -1.199,5 |
| Materialaufwand | -919,4 | -924,0 | -928,6 | -933,3 | -937,9 | -942,6 | -947,3 |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -244,4 | -244,4 | -244,4 | -244,4 | -244,4 | -244,4 | -244,4 |
| Summe Abschreibungen | -28,5 | -28,5 | -28,5 | -28,5 | -28,5 | -28,5 | -28,5 |
| Deckungsbeitrag I | -696,0 | -682,2 | -675,7 | -669,1 | -662,4 | -655,6 | -648,6 |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 844,0 | 845,3 | 846,5 | 847,8 | 849,1 | 850,3 | 851,6 |
| Deckungsbeitrag II | 148,0 | 163,1 | 170,9 | 178,7 | 186,7 | 194,8 | 203,0 |

Erlöse: kontinuierliche Steigerung durch Verbesserung der Einkaufsattraktivität
weitere Verbesserungen angestrebt im Rahmen Direktvermarktung mit Wiesbadener Landwirten

Investitionsbedarf: 800-1200T€, je nach Ausgestaltung und Detailplanung
Finanzierung durch Sofortprogramm Domäne

| Milchvieh & Mastrinder, Basis Bioland-Konzept auf Domäne angepasst | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | in T € 2025 |
| Erlöse (Verkauf/sonstige) | 578,2 | 498,5 | 620,7 | 306,7 | 309,8 | 312,8 | 316,0 |
| Personalaufwand | -315,8 | -318,6 | -163,6 | -126,5 | -127,8 | -129,1 | -130,4 |
| Kosten (Material, AfA, sonstige) | -1.132,9 | -1.049,4 | -415,1 | -263,7 | -264,7 | -265,8 | -266,8 |
| Materialaufwand | -251,1 | -217,5 | -221,8 | -201,8 | -202,8 | -203,8 | -204,8 |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -749,5 | -699,5 | -130,3 | -38,9 | -38,9 | -38,9 | -38,9 |
| Summe Abschreibungen | -132,4 | -132,4 | -63,0 | -23,0 | -23,0 | -23,0 | -23,0 |
| Deckungsbeitrag I | -870,5 | -869,5 | 42,0 | -83,6 | -82,8 | -82,0 | -81,2 |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 50,3 | 51,1 | 83,9 | 83,9 | 83,9 | 83,9 | 83,9 |
| Deckungsbeitrag II | -820,2 | -818,4 | 125,9 | 0,3 | 1,1 | 1,9 | 2,7 |

- erhöhte Erlöse in 2021 durch Reduzierung des Tierbestandes
- in 2021 noch nicht volle Reduzierung bei den personalkosten, da Herde Zug um Zug verkleinert wird
- Kosten ab 2021 reduziert auf tatsächliches operatives Geschäft, vgl. auch Tabelle "Alt-Verpflichtungen"
- ab 2022 1/3 der Auszubildende (5) in den Berufen Landwirtschaft und Tierpflege zugerechnet

| Erfüllung von "Alt"-Verpflichtungen | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Konto/Jahr | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | in T € 2025 |
| Erlöse (Verkauf/sonstige) | | | | | |
| Personalaufwand | -153 | -200 | -150 | -100 | 0 |
| Kosten (Material, AfA, sonstige) | -310 | -236 | -186 | -136 | -100 |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -250,0 | -156,0 | -126,0 | -96,0 | -70,0 |
| Summe Abschreibungen | -60,0 | -80,0 | -60,0 | -40,0 | -30,0 |
| Deckungsbeitrag I | -463 | -436 | -336 | -236 | -100 |

- Verträge aus 2017 für Rinderhaltung bis zu 750 Tiere
- Pachtverträge Land, Maschinen-Leasing, Futterzukauf etc.
- Kostenersparnis nur möglich durch Reduzierung der Rinderzahl
- Zahl der Mitarbeiter kann abgebaut werden, natürliche Fluktuation, andere Verwendung im Betrieb
- vorzeitige Auflösung von Verträgen oder Unterverpachtung

| Schweineproduktion | | | | | | | | |
|---|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | in T€ |
| Erlöse | 296,0 | 412,5 | 456,0 | 467,4 | 474,4 | 481,5 | 488,8 | |
| Personalaufwand | -96,1 | -96,9 | -98,4 | -99,9 | -101,4 | -102,9 | -104,4 | |
| Kosten (Material, AfA, Sonstiges) | -293,2 | -352,1 | -343,4 | -344,2 | -345,0 | -345,8 | -346,6 | |
| Materialaufwand | -127,9 | -176,7 | -158,1 | -158,9 | -159,7 | -160,5 | -161,3 | |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -146,9 | -156,9 | -166,9 | -166,9 | -166,9 | -166,9 | -166,9 | |
| Summe Abschreibungen | -18,5 | -18,5 | -18,5 | -18,5 | -18,5 | -18,5 | -18,5 | |
| Deckungsbeitrag I | -93,3 | -36,5 | 14,2 | 23,3 | 28,1 | 32,9 | 37,7 | |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 50,3 | 51,1 | 51,8 | 52,6 | 53,4 | 54,2 | 55,0 | |
| Deckungsbeitrag II | -43,0 | 14,6 | 66,1 | 76,0 | 81,5 | 87,1 | 92,8 | |
| Erlöse: | Verbesserung durch Steigerung der Kapazitätsauslastung, ab 2021 Vollaustattung und Preisanstieg | | | | | | | |
| Kosten: | Zunächst Anstieg aufgrund Kapazitätsauslastung, dann Einspareffekte durch Effizienzsteigerung | | | | | | | |
| Geflügel | | | | | | | | |
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | in T€ |
| Erlöse | 401,5 | 403,5 | 405,5 | 407,6 | 409,6 | 411,6 | 413,7 | |
| Personalaufwand | -173,2 | -174,8 | -177,4 | -180,0 | -182,7 | -185,5 | -188,3 | |
| Kosten (Material, AfA, Sonstiges) | -345,5 | -346,9 | -348,3 | -349,7 | -351,1 | -352,5 | -354,0 | |
| Materialaufwand | -279,0 | -280,4 | -281,8 | -283,2 | -284,6 | -286,0 | -287,5 | |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -62,8 | -62,8 | -62,8 | -62,8 | -62,8 | -62,8 | -62,8 | |
| Summe Abschreibungen | -3,7 | -3,7 | -3,7 | -3,7 | -3,7 | -3,7 | -3,7 | |
| Deckungsbeitrag I | -117,2 | -118,1 | -120,1 | -122,2 | -124,3 | -126,4 | -128,5 | |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 50,3 | 51,1 | 51,8 | 52,6 | 53,4 | 54,2 | 55,0 | |
| Deckungsbeitrag II | -66,9 | -67,0 | -68,3 | -69,6 | -70,8 | -72,2 | -73,5 | |
| Erlöse: | etwa zur Hälfte aus dem Verkauf der eigenerzeugten Eier Rest durch Verkauf von Masthühnern, Gänsen, Enten und Zukaufware | | | | | | | |
| Investitionsbedarf: | bis zu 500 T€ für Stallungen und arrondierende Technik, davon etwa 450 T€ für Stallung/Technik Legehennen und etwa 50 T€ für Stallung/Technik Masthühner | | | | | | | |
| Anmerkung: | die Erlöse aus dem Verkauf von Eiern und Tieren basieren auf dem Endkundenpreis | | | | | | | |
| Schlachtstätte und Metzgereiverkauf | | | | | | | | |
| Schlachtstätte | | | | | | | | |
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | in T€ |
| Erlöse Schlachtstätte *) | 328,2 | 329,8 | 331,5 | 333,1 | 334,8 | 336,5 | 338,2 | |
| Personalaufwand | -255,6 | -257,9 | -261,8 | -265,7 | -269,7 | -273,7 | -277,9 | |
| Kosten (Material, AfA, sonstiges) | -205,4 | -206,2 | -207,0 | -207,7 | -208,5 | -209,3 | -209,3 | |
| Materialaufwand | -3,6 | -3,7 | -3,7 | -3,7 | -3,7 | -3,7 | -3,7 | |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -148,8 | -149,6 | -150,3 | -151,1 | -151,8 | -152,6 | -152,6 | |
| Summe Abschreibungen | -52,9 | -52,9 | -52,9 | -52,9 | -52,9 | -52,9 | -52,9 | |
| Deckungsbeitrag I | -132,9 | -134,3 | -137,3 | -140,3 | -143,4 | -146,6 | -149,0 | |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| Deckungsbeitrag II | -132,9 | -134,3 | -137,3 | -140,3 | -143,4 | -146,6 | -149,0 | |
| *) inkl. städtischer Zuschuss Mietschlachtstätte durch Dezernat II (148 T€) | | | | | | | | |
| Metzgereiverkauf | | | | | | | | |
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | in T€ |
| Erlöse Metzgerei | 642,6 | 645,8 | 649,0 | 652,3 | 655,5 | 658,8 | 662,1 | |
| Personalaufwand | -225,4 | -227,4 | -230,9 | -234,3 | -237,8 | -241,4 | -245,0 | |
| Kosten (Material, AfA, Sonstiges) | -184,1 | -184,9 | -185,6 | -186,4 | -187,2 | -188,0 | -188,8 | |
| Materialaufwand | -157,1 | -157,9 | -158,7 | -159,5 | -160,3 | -161,1 | -161,9 | |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -21,1 | -21,1 | -21,1 | -21,1 | -21,1 | -21,1 | -21,1 | |
| Summe Abschreibungen | -5,9 | -5,9 | -5,9 | -5,9 | -5,9 | -5,9 | -5,9 | |
| Deckungsbeitrag I | 233,1 | 233,5 | 232,5 | 231,5 | 230,5 | 229,4 | 228,3 | |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 33,1 | 33,6 | 34,1 | 34,6 | 35,1 | 35,6 | 36,1 | |
| Deckungsbeitrag II | 266,2 | 267,1 | 266,6 | 266,1 | 265,6 | 265,0 | 264,4 | |
| Gesamt Schlachtstätte und Metzgereiverkauf | 133,4 | 132,8 | 129,3 | 125,8 | 122,2 | 118,4 | 115,4 | |

| Pferdewirtschaft | | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-------------|--------|
| | | | | | | | | in T € |
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| Erlöse | 59,7 | 78,8 | 83,8 | 87,8 | 105,8 | 108,8 | 80,4 | |
| Personalaufwand | -86,2 | -86,2 | -87,5 | -88,8 | -90,1 | -91,5 | 0,0 | |
| Kosten (Material, AfA, Sonstiges) | -125,9 | -115,7 | -115,7 | -115,7 | -115,7 | -115,7 | -68,9 | |
| Materialaufwand | -50,0 | -46,8 | -46,8 | -46,8 | -46,8 | -46,8 | 0,0 | |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -57,5 | -50,5 | -50,5 | -50,5 | -50,5 | -50,5 | -50,5 | |
| Summe Abschreibungen | -18,4 | -18,4 | -18,4 | -18,4 | -18,4 | -18,4 | -18,4 | |
| Deckungsbeitrag I | -152,4 | -123,1 | -119,4 | -116,7 | -100,1 | -98,4 | 11,5 | |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 0,0 | 0,0 | 5,8 | 16,7 | 17,0 | 51,7 | 52,5 | |
| Deckungsbeitrag II | -152,4 | -123,1 | -113,7 | -100,0 | -83,1 | -46,7 | 64,0 | |
| Erlöse: 2020: Erhöhung der Pacht pro Einsteller und Beginn Zusammenarbeit mit strategischem Partner kontinuierliche Steigerung in Folgejahren durch Erfolgsbeteiligung beim Partner ab 2025 keine Einsteller mehr, nur noch Partner-Modell Vorteil: keine eigenen Personalkosten ab 2021 auch Kooperation mit dem Partner bei Ausbildung | | | | | | | | |
| Achtung: Auf der Basis der Machbarkeitsstudie "Verlagerung Hasengartenstraße nach Domäne Mechtildshausen" kann es zu erheblichen Veränderungen bei der Pferdewirtschaft kommen (Verlagerung innerhalb des Domäne-Geländes). Dafür sind Investitionen erforderlich, andererseits kann ein modulares Preisgefüge die Wirtschaftlichkeit deutlich verbessern. | | | | | | | | |
| Idstein / Gassenbacher Hof | | | | | | | | |
| | | | | | | | | in T € |
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| Erlöse (Verkauf/sonstige) | 373,8 | 60,0 | 60,0 | 60,0 | | | | |
| Personalaufwand | -274,2 | -22,7 | -23,1 | -23,4 | | | | |
| Kosten (Material, AfA, Sonstiges) | -308,3 | -100,5 | -70,5 | -70,5 | | | | |
| Materialaufwand | -154,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -49,3 | -100,5 | -70,5 | -70,5 | | | | |
| Summe Abschreibungen | -104,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| Deckungsbeitrag I | -208,7 | -63,2 | -33,6 | -33,9 | | | | |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 30,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | | |
| Deckungsbeitrag II | -178,4 | -63,2 | -33,6 | -33,9 | | | | |
| Erlöse: ab 2020 nur noch Subventionen für landwirtschaftliche Flächen | | | | | | | | |
| Aufwand: ab 2020 keine Tierhaltung, kein Ladenlokal etc. am Standort | | | | | | | | |
| Kosten in 2020 noch um ca. 30 T€ einmalig erhöht, da unterlassene Instandhaltungen aus früheren Jahren zu tätigen sind | | | | | | | | |
| Abschreibung ertmfällt, da in 2019 vor Ende des Ursprungsvertrages vollständig wertberichtigt | | | | | | | | |

| Zierpflanzen-Gärtnerei / Dankwardweg | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | in T € |
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| Erlöse | 29,3 | 29,8 | 30,2 | 30,7 | 31,1 | 31,6 | 32,1 | |
| Personalaufwand | -184,8 | -186,4 | -189,2 | -192,1 | -195,0 | -197,9 | -200,8 | |
| Kosten (Material, AfA, Sonstiges) | -75,0 | -75,0 | -45,0 | -45,1 | -45,1 | -45,1 | -45,2 | |
| Materialaufwand | -5,7 | -5,7 | -5,8 | -5,8 | -5,8 | -5,9 | -5,9 | |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -68,1 | -68,1 | -38,1 | -38,1 | -38,1 | -38,1 | -38,1 | |
| Summe Abschreibungen | -1,2 | -1,2 | -1,2 | -1,2 | -1,2 | -1,2 | -1,2 | |
| Deckungsbeitrag I | -230,4 | -231,6 | -204,0 | -206,5 | -208,9 | -211,4 | -213,9 | |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 95,3 | 130,8 | 166,8 | 169,3 | 171,9 | 174,5 | 177,1 | |
| Deckungsbeitrag II | -135,0 | -100,8 | -37,2 | -37,1 | -37,0 | -36,9 | -36,8 | |
| Ausbildung | Steigerung durch Zahl der Teilnehmenden, Neubeginn des Berufs Garten- und Landschaftsbau | | | | | | | |
| Kosten: | Wegfall Pacht Dankwardweg ab 2021 | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Klarenthal | | | | | | | | |
| | | | | | | | | in T € |
| Konto/Jahr | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| Erlöse | 27,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | 18,0 | |
| Personalaufwand | -6,8 | -6,9 | -7,0 | -7,1 | -7,2 | -7,4 | -7,5 | |
| Kosten (Material, AfA, Sonstiges) | -163,5 | -160,5 | -160,5 | -160,5 | -160,5 | -160,5 | -160,5 | |
| Materialaufwand | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| sonstige betriebliche Aufwendungen | -21,9 | -18,9 | -18,9 | -18,9 | -18,9 | -18,9 | -18,9 | |
| Summe Abschreibungen | -141,6 | -141,6 | -141,6 | -141,6 | -141,6 | -141,6 | -141,6 | |
| Deckungsbeitrag I | -143,4 | -149,5 | -149,6 | -149,7 | -149,8 | -149,9 | -150,0 | |
| Ausbildung & Qualifizierung (A&Q) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| Deckungsbeitrag II | -143,4 | -149,5 | -149,6 | -149,7 | -149,8 | -149,9 | -150,0 | |
| Erlöse: | Subventionen für rund 40 ha Weidefläche | | | | | | | |
| Kosten: | Versicherungen, Nebenkosten | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Anhang 2: Pädagogisches Programm

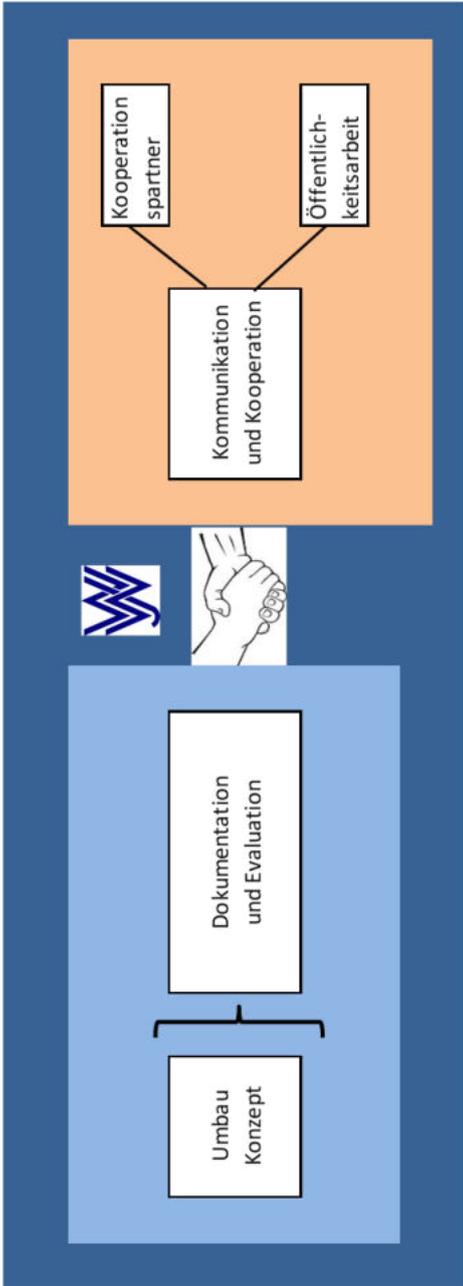
Das erste, bereits vorliegende Umbauprogramm hat seinen Fokus auf der konzeptionellen Ausrichtung der pädagogischen Arbeit sowie deren Dokumentation und Evaluation. Das geschützte Ankommen der Auszubildenden, der Umgang mit Krisen, Motivation und schulische Unterstützung der Jugendlichen sind Beispiele für Schlüsselfaktoren, die die pädagogische Arbeit in der WJW bestimmen. Dabei spielt für eine gelungene Umsetzung die offene und vertrauensbasierte Kommunikation nach „innen und außen“ (z.B. die Verbesserung der internen Schnittstellen zwischen Ausbilder und Pädagoge, oder die Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung) eine entscheidende Rolle – und nimmt daher einen hohen Stellenwert in der neu ausgerichteten Programmarbeit ein.

Das pädagogische Konzept, dessen Wurzeln in der langjährigen pädagogischen Praxis der WJW liegen, ist bereits Teil der gelebten Arbeit beziehungsweise befindet sich im Prozess der Umsetzung. Die stetige qualitative Weiterentwicklung und Professionalisierung der Abläufe und inhaltlichen Schwerpunkte ist von hoher Priorität. Hierbei profitiert das Umbauprogramm von der breiten Erfahrung aller Mitarbeitenden im Umgang mit Menschen in schwierigen Lebenslagen.

Umbauprogramm WJW GmbH

[Juli 2019] Auszug, S. 3, 5-23.

0. Umbauprogramm – Übersicht



Ziel: Steigerung der Quote erfolgreicher Maßnahmen*innen

1. Konzeptioneller Umbau der Ausbildung

1.1. Neuausrichtung des AzuBiTZ

Das im August 2015 gestartete neue Ausbildungskonzept der WJW setzt neben der Vermittlung der fachpraktischen/-theoretischen Ausbildungsinhalte die Schwerpunkte auf die Stabilisierung der Jugendlichen, die Bearbeitung der individuellen Arbeits-/Lernhemmnisse sowie den Aufbau von Vertrauen und Bindung. Die Intensivierung der pädagogischen Betreuung ist dabei ein wichtiger Baustein in der neuen konzeptionellen Ausrichtung der Ausbildung.

Die internen Auswertungen des neuen Konzeptes haben gezeigt, dass sich insbesondere im ersten Lehrjahr eine Stabilisierung der Teilnehmerzahlen einstellt und auch die Fehlzeiten/Absenzen einen deutlichen Rückgang im Vergleich zu den Vorjahren verzeichnen – und dies obwohl die Zielgruppe eine deutlich schwierigere Ausgangslage aufweist (z.B. in Hinsicht auf die Bewerberzahl ohne Schulabschluss). Dieser positive Effekt nivelliert sich jedoch im zweiten und dritten Lehrjahr weitgehend. Um diesem Umstand entgegenzuwirken sind folgende Anpassungen im Konzept vorgesehen bzw. befinden sich im Umbau:

Umstrukturierung des internen Bewerbungsverfahrens

- Die Bewerbungsgespräche werden stets von einem Team aus dem Berufsbereich, bestehend aus einem Ausbilder und einem Pädagogen, geführt. Diese sind zugleich die späteren Ansprechpartner und stellen die Bezugspersonen dar, die die Ausbildung begleiten werden.
- Alle Teams sind intern geschult, um von Beginn an eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen: Neben der notwendigen Aufnahme der Daten, ist auch ein erstes Kennenlernen in einer ruhigen Umgebung ohne Zeitdruck gegeben. Der Jugendliche hat (sofern gewünscht) die Möglichkeit, das Arbeitsumfeld (z.B. die Werkstatt) zu besichtigen und sich einen Eindruck zu verschaffen.

Besonderes Augenmerk auf das Ankommen der jungen Menschen

Das erste Kennenlernen, ein geschütztes Ankommen sowie ein gut vorbereitetes Programm sind für die erste Phase in der Ausbildung essentiell. Dabei stehen positiv (vor)gelebte Erfahrungen mit der Berufswelt, die Freude am praktischen Handeln und das Erlebnis von Gemeinschaft im Vordergrund.

Dem eigentlichen Start in die Ausbildung wird im pädagogischen Konzept eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet und gestaltet sich im ersten Halbjahr wie folgt:

Woche 1 bis 2:

- Ankommen in der WJW am ersten Tag mit offizieller Begrüßung, einem kleinen Willkommensfest (u.a. Vorstellung Berufe durch Azubis aus höheren Lehrjahren), weiteres Kennenlernen der Ausbilder und des Pädagogen mit der neuen Gruppe
- Konzeptionell gestaltetes Programm zur Einführung in die Ausbildung

- Kennenlernen der Gruppe, Team Building (z.B. pädagogische Einheiten, Ausflug, etc.)
- Kennenlernen des eigenen Bereichs (u.a. spielerische Arbeitsplatz/-material-Erkundung, erstes Arbeitsprojekt)
- Kennenlernen des Umfelds: die Domäne Mechtildshausen und Standort Hasengartenstraße als Orte der Ausbildung und des gemeinsamen Lernens
- Einführung in die Formalien der dualen Ausbildung/Unterstützung bei Anträgen o.ä.
- Kennenlernen des pädagogischen Angebots (z.B. Musik-AG, Box-AG, etc.), der Hilfs- und Stützangebote (u.a. Sucht-/ Schuldnerberatung, Möglichkeit zur betriebsärztlichen Beratung)
- Ausführliches Einzelgespräch des Pädagogen/Ausbilders mit jedem Auszubildenden (Aufbau Bindung/Vertrauensverhältnis, Ermittlung der Ausbildungshemmnisse, u.a.)
- Vorbereitung auf die Berufsschule (u.a. Organisation, Ablauf, etc.)
- Kennenlernen der begleitenden Stützkurse in der WJW (z.B. Fachunterricht, Mathematik-Förderung, Training zur Lernorganisation, etc.)

Monat 1 bis 4:

- Ankommen im Bereich: Kennenlernen des Berufsfelds durch spannende Projekte (z.B. Bau eines Longboards in der Schreinerei)
- Engmaschige pädagogische Betreuung des Auszubildenden zum Bindungsaufbau (zu Ausbildern, dem Pädagogen und der Peergroup)
- Bearbeitung von Arbeitshemmnissen (u.a. durch tägliche Rituale, Gruppenübungen, Einzelgespräche, etc.)
- Fachanleitungen (Wochenprojekte) in angrenzenden Berufsfeldern zur beruflichen Orientierung/Festigung der getroffenen Berufswahl
- Fachanleitungen (Wochenprojekte) zur Selbstentwicklung/-entfaltung (u.a. Musik, Bewegung, Kunst, Keramik)

Monat 5 bis 6:

- Möglichkeit zur Hospitation in einem anderem Berufsfeld zur Überprüfung der Berufswahl / Festigung der eigenen beruflichen Vision

Intensivierung der pädagogischen Arbeit und Angebote für das zweite und dritte Lehrjahr

- Bewusste Gestaltung des Übergangs bzw. Starts in die höheren Lehrjahre (z.B. erneutes Augenmerk auf Peergroup-Bildung/Bindung nach dem Betriebsurlaub)
- Ausbau der pädagogischen Angebote, wie etwa die Einbindung der höheren Lehrjahre in Projekte des ersten Lehrjahres, gemeinsame Aktionen/Ausflüge, berufsnahe Projektwochen
- Fokus auf Motivation und Training des Durchhaltevermögens, insbesondere in der Phase nach der Zwischenprüfung, in der häufig ein „Motivationsabfall“ zu beobachten ist
- Einführung von „Jahresgesprächen“ und Vereinbarung von kleinschrittigen Erfolgszielen, stets verbunden mit positiver Rückmeldung

Anpassung des Konzeptes an die besonderen Herausforderungen und „Bedürfnisse“ der Bereiche

- Die Anpassung der pädagogischen Begleitung an die Arbeit in Schichten oder an Wochenenden (z.B. im Bereich Einzelhandel, Restaurantfach)
 - Einbezug der Wochenend- und Schichtarbeit in die Zeitplanung des Ausbildungsprogramm (Gruppen arbeiten mit ihren Pädagogen/Ausbildern beispielsweise von Dienstag bis Samstag)
 - Einrichtung eines „pädagogischen Bereitschaftsdienstes“ für Auszubildende bzw. Ausbilder, die an Wochenenden arbeiten
- Die Einrichtung von geschützten Räumen in jeder Ausbildungsphase (z.B. die Einrichtung einer Lehrküche)
- Anpassung der pädagogischen Projekte an die körperlichen Arbeitsanforderungen in den Bereichen (z.B. Konzentrations-/Entspannungseinheiten für Bereiche mit hohem körperlichen Einsatz, Bewegungsangebote für Auszubildende in Berufen mit sitzender Tätigkeit)
- Förderung der „natürlichen“ Peergroups (von Hand in Hand arbeitender Berufe), wie etwa die Zusammenarbeit von Köchen/Restaurantfachleuten, Elektronikern für Energie- und Gebäudetechnik/Anlagenmechanikern
- Anpassung der Mathematik- und Deutschförderung an die Anforderungen in den Bereichen (z.B. Erstellung spezieller Lern- und Materialordner für jeden Berufszweig, auch in Bezug auf die Basisförderung)

Übergang in Arbeit

Für die WJW ist die Integration in den Arbeitsmarkt und die damit verbundene Anteilnahme am gesellschaftlichen Leben das entscheidende Ziel für die Maßnahmeteilnehmer. Daher wird zum Ende der Programme – insbesondere in Hinblick auf die Ausbildung – ein neuer Schwerpunkt auf die Begleitung und die Unterstützung beim Übergang in Arbeit gelegt. Folgende Ansatzpunkte sollen in das AzuBITZ (und weitere Maßnahmen) aufgenommen werden:

- Praktika in externen Betrieben (bereits während der Ausbildung)
- Bewerbungstraining (Erstellung von Bewerbungsunterlagen, Training von Vorstellungsgesprächen)
- Vermittlung von Kontakten zu externen Firmen (bei Bedarf) / Nutzung von neuen Netzwerken

1.2. Konzeptionelle Anpassungen zur Sicherstellung der Erfolgsquoten

1.2.1. Krisenintervention und Umgang mit Fehlzeiten

Absentismus ist eine der häufigsten Ursachen für den Abbruch der Ausbildung – denn wenn der Jugendliche nicht mehr an der Maßnahme teilnimmt und der Kontakt abreißt, kann selbst das beste pädagogische Konzept nicht mehr erfolgreich umgesetzt werden.

Die Ursachen für Absenz sind sehr vielschichtig und komplex. Dabei spielen Stressoren am Ausbildungsplatz bzw. in der Berufsschule (z.B. Leistungsdruck, andere ungelöste Lebensnöte werden als gewichtiger als Ausbildung/Schule empfunden, körperliches/sprachliches/psychisches Unterlegenheitsgefühl, etc.) ebenso eine Rolle wie das Umfeld des Jugendlichen (z.B. familiäre Risikofaktoren, Mangel an attraktiven Freizeitangeboten, etc.).

Die Frage nach der Bekämpfung von Absentismus muss daher an vielen Stellen ansetzen.

| Handlungsstrategien | Umsetzung im Konzept der WJW |
|--|---|
| Sozialpädagogische Betreuung | <ul style="list-style-type: none"> • Jeder Ausbildungsbereich ist sozialpädagogisch unterstützt • Intensive Betreuung der Auszubildenden durch ein pädagogisches Team |
| Schaffen von geschützten Räumen außerhalb der Herkunftsfamilie | <ul style="list-style-type: none"> • Feste Gruppenräume als eigener Raum für Gestaltung und Rückzug • Neu gelernte Rituale (z.B. Morgenrunden) zur Festigung des Selbstvertrauens und des Tagesrhythmus |
| „Familienersatz“ schaffen: feste Bindung an eine Bezugsperson (Ausbilder/Pädagoge) | <ul style="list-style-type: none"> • Bindung als zentrale Säule in der didaktischen Ausrichtung • Ausbilder und Pädagoge sind die zentralen Ansprech- und Bezugspartner • Peergroup-Struktur (Ausbildung in einer festen Gruppe) als „Familienersatz“ und interne Handlungsregulierung |
| Konkrete Hilfestellungen für soziale Probleme | <ul style="list-style-type: none"> • Pädagogischer Coach als feste Bezugsperson für die Bearbeitung von Stressoren, z.B. Unterstützung bei Anträgen (Ämter, Ausländerbehörde), Wohnungssuche, Suchtproblematiken, Schulden, etc. |
| Multiprofessionalität zur Bearbeitung der unterschiedlichen Problemfelder | <ul style="list-style-type: none"> • „Pädagogen-Team“ mit unterschiedlichen Professionen in einem intensiven gesteuerten Austausch: Sozialpädagogen, Psychologen, Deutsch-/Mathe-Lehrer, Kunsttherapeuten, etc. • Ziel: Durchdringung komplexer Problemlagen |
| Schulische Förderung und Unterstützung durch Unterricht | <ul style="list-style-type: none"> • Siehe Punkt 1.2.3. dieses Konzepts |

Neben der konzeptionellen Weichenstellung zur Verhinderung von Absenz steht der wahrnehmbare Umgang mit Krisen in der täglichen Arbeit im Vordergrund:

- Regelmäßige Sensibilisierung der Ausbilder und Pädagogen für die unterschiedlichen Problemlagen der Jugendlichen (wie etwa psychische Belastungsstörungen, Handlungsleitfaden bei Suchtmittelgebrauch, Fehlzeiten, etc.) durch Vorträge, Diskussionsrunden und Workshops (z.B. durch Beiträge in den Bereichsleitersitzungen)
- Kontinuierlicher und enger Austausch mit allen Hilfepartnern (z.B. Betreuungseinrichtungen, psychosoziale Zentrum NEW, Mädchentreff, Schuldnerberatung, etc.)
- Kontinuierlicher und enger Austausch mit den Berufsschulen, um Vermeidungsstrategien gemeinsam aufzuarbeiten (z.B. durch Transparenz der Fehlzeitenerfassung durch die Einführung der neuen Datenbank *Qualli.life*)
- Einführung eines Eskalationsstufenschemas bei Krisen und (überwiegender) Absenz/häufigen Fehlzeiten

Das Eskalationsstufenschema ist als „positive Eskalation“ der kollegialen Fallberatung zu verstehen und zeigt die Erweiterung des Hilfekreises im zeitlichen Verlauf. Es steht **nicht** das Fehlverhalten des Jugendlichen im Fokus, sondern stets die Aktivierung seiner Ressourcen sowie die konkrete Unterstützung in aktuellen Problemlagen.

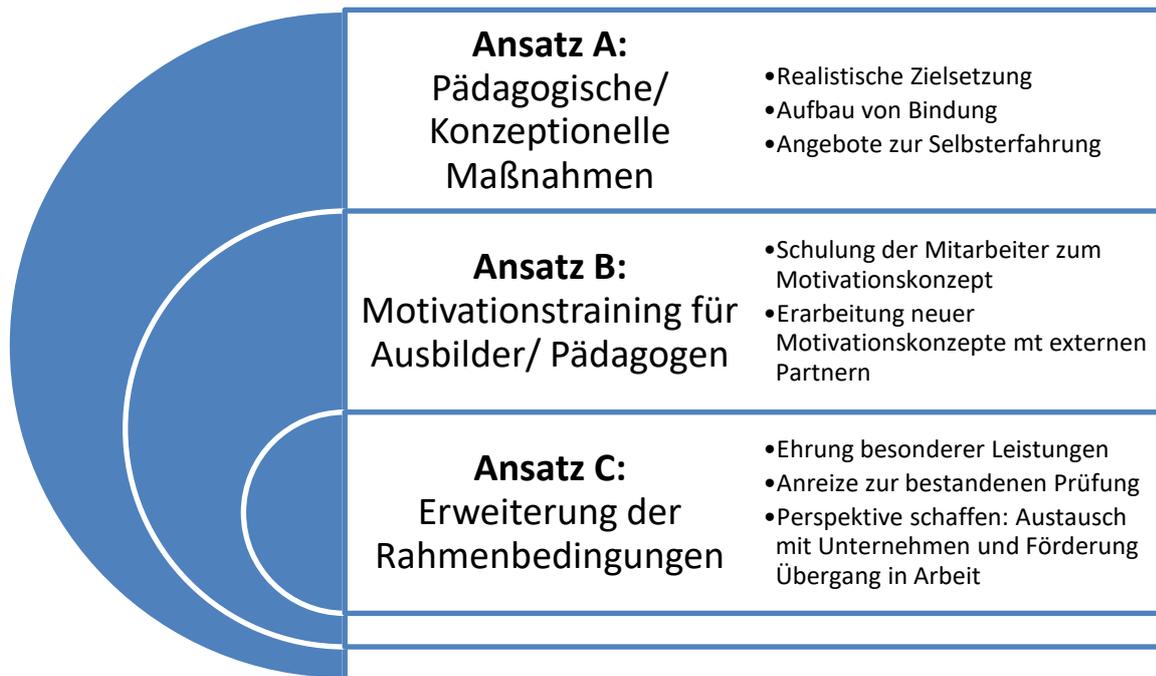
Eskalationsstufenschema bei (überwiegender) Absenz und Fehlzeiten

| | | | | | |
|---------------------------|--------|---|---|--|---|
| Woche 1 | Tag 1 | Anrufe | Pädagoge/Ausbilder Unterstützerkreis | > Einbezug Unterstützerkreis | Unterstützerkreis: Eltern (bei U18) FM Jugend Bezirkssozialarbeit Schulsozialarbeit Bewährungshelfer Mitarbeiter Wohngruppe u. a. |
| | Tag 2 | | | | |
| | Tag 3 | | | | |
| Woche 2 | Tag 4 | Anrufe 1. Hausbesuch 1. Schriftliche Mitteilung | Pädagoge/Ausbilder Unterstützerkreis | > Info an Bereichsleiter | |
| | Tag 5 | | | | |
| | Tag 6 | | | | |
| | Tag 7 | Anrufe 2. Hausbesuch 2. Schriftliche Mitteilung | Pädagoge/Ausbilder Unterstützerkreis | | |
| | Tag 8 | | | | |
| | Tag 9 | | | | |
| Woche 3 | Tag 10 | Anrufe 3. Hausbesuch 3. Schriftliche Mitteilung Fallberatung mit Support Schriftliche Einladung zum Fallgespräch | Pädagoge/Ausbilder Unterstützerkreis Support* (optional) | > Info an Support* (optional) | |
| | Tag 11 | | | | |
| | Tag 12 | | | | |
| Woche 4 | Tag 13 | Anrufe Fallberatung mit Support und Leiter Ausbildung (event. 1. Abmahnung) | Pädagoge/Ausbilder Unterstützerkreis Support* (obligatorisch) Leiter Ausbildung (obligatorisch) | > Info an Leiter Ausbildung (obligatorisch) > Info an Support* (obligatorisch) | |
| | Tag 14 | | | | |
| | Tag 15 | | | | |
| Woche 5 | Tag 16 | Anrufe Fallberatung mit Support und Leiter Ausbildung (und Päd. Leitung) | Pädagoge/Ausbilder Unterstützerkreis Support* Leiter Ausbildung Pädagogische Leitung (obligat.) | > Info an Päd. Leitung (obligatorisch) > Info an Amt 50/51 (spätestes!) > Einladung zum Gespräch mit Amt 50/51 (Absprache) | |
| | Tag 17 | | | | |
| | Tag 18 | | | | |
| Woche 6 bis Woche 8 | Tag 19 | Fallabhängiges Vorgehen | Fallabhängige Betreuung | Fallabhängiger weiterer Kontakt zu Amt 50/51 | |
| | Tag 20 | | | | |
| | Tag 21 | | | | |
| ab Woche 8 | Tag 22 | RM an Leitung Ausbildung und Päd. Leitung | | | |
| | Tag 23 | | | | |
| | Tag 24 | | | | |

* Kollegiale Fallberatung durch eine interne Abteilung,
die bei schwierigen Fällen die päd. Arbeit unterstützt

1.2.2. Motivationsförderung

Die Förderung von Motivation steht im engen Zusammenhang mit der präventiven Arbeit zur Verhinderung von Krisen, Fehlzeiten und Absenzen. Die aktivierende Zielausrichtung auf einen gelungenen Ausbildungsabschluss wird dabei auf verschiedenen Ebenen sichtbar, wobei stets von der Alltagswelt der Auszubildenden, Ausbilder und Pädagogen ausgegangen wird:



Ansatz A: Pädagogische/Konzeptionelle Maßnahmen zur Motivationsförderung

- Pädagogische Unterstützung bei der Formulierung kleinschrittiger und realistischer Zielsetzungen, stets verbunden mit positiver Rückkoppelung und Erfolgserlebnissen (z.B. sichtbare/greifbare Ergebnisse aus den Wochenprojekten)
- Aufbau von Bindung zum Ausbilder/Pädagogen sowie sozialer Sicherheit in der Peergroup
- Einbezug der besonderen Herausforderungen der „Generation Z“ von Auszubildenden (z.B. bewusster und reflektierter Einbezug der digitalen Alltagswelt)
- Aktivierende Angebote zur Selbsterfahrung (z.B. kreative Angebote und Projektwochen in den Bereichen Kunst, Keramik und Bewegung)
- Verankerung kollegialer Fallberatung (siehe Eskalationsstufenschema) unter besonderer Berücksichtigung von individuellen Lösungen zur Motivationsförderung (Vermeidung des „Gießkannenprinzips“)
- Zahlung der Ausbildungsprämie nach individuellen und pädagogischen Gesichtspunkten

Ansatz B: Motivationstraining für Ausbilder/Pädagogen

- Gemeinsame Erarbeitung und Implementierung eines Motivationskonzeptes, aufbauend auf den neuen Evaluationsergebnissen (siehe Punkt 2. dieses Konzeptes) und in Abstimmung mit der Sozialverwaltung
- Regelmäßige Schulungen/Inputs zur aktuellen Motivationsforschung für Ausbilder und Pädagogen (z.B. in der Bereichsleitersitzung)

Ansatz C: Neue Rahmenbedingungen zur Motivationsförderungen

- Interne Ehrungen von besonderen Leistungen (z.B. bei Zwischenprüfungen)
- „Auszubildende des Monats“: eine besondere Hervorhebung von besonderen Gruppenergebnissen
- Angebot von Wahlpflichtfächern (AG) zur Erhöhung von Konzentration, Ausdauerfähigkeit und Stressresistenz sowie des Freizeitwertes in der Ausbildung (z.B. AG Boxen, AG Musik, AG Fußball, etc.)
- Neue Anreize nach der Prüfungsphase schaffen (z.B. besondere Gruppenereignisse, wenn die Gruppe eine bestimmte Punktzahl erreicht hat)
- Motivation zur gemeinsamen Teilnahme (Auszubildende, Ausbilder und Pädagogen) an Abschlussfeiern der Innungen
- Förderung der Perspektive nach der Ausbildung durch Begleitung des Übergangs in Arbeit und Kooperationen mit Firmen des ersten Ausbildungsmarktes (z.B. Angebot eines Praktikums im dritten Lehrjahr)
- Motivation durch internationalen Austausch (z.B. mit WIFI Kärnten, „Azubi-Austausch“ mit Unternehmen der Partnerstadt Klagenfurt) oder anderen Aktivitäten (in Kooperation mit der Abteilung Jugendarbeit im Amt für Soziale Arbeit)

1.2.3. Schulische Förderung

Ein weiterer wichtiger Bestandteil in der Neugestaltung ist ein die Ausbildung flankierendes Förderprogramm, das insbesondere die mathematischen, sprachlichen und fachtheoretischen Kenntnisse auf- bzw. ausbaut und die Jugendlichen bei Lernschwierigkeiten unterstützt.

Geplante Maßnahmen zur Verbesserung der schulischen Förderung sind zum einen die Erstellung eines neuen Lehrplanmodells und zum anderen eine Verbesserung in der Dokumentation der individuellen Lernverläufe zur Sicherung bzw. Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität. Darüber hinaus wird eine enge Zusammenarbeit mit den Berufsschulen (auf unterschiedlichen Ebenen) angestrebt.

Erstellung eines neuen Lehrplanmodells

Der neue Lehrplan in der WJW sieht eine konstante Förderung von Fachtheorie, Mathematik, Wirtschaft- und Sozialkunde sowie Deutsch (als Fremdsprache) vor. Die Lerngruppen sind nach Berufen und Lehrjahren eingeteilt, sodass stets eine adäquate Förderung gegeben ist. Die neuen Lehrpläne sind transparent und für alle Auszubildenden und deren Bereiche stets einsehbar.

Ziele des neuen Lehrplanmodells sind:

- Fachliche Ziele: Vermittlung bzw. Unterstützung in der Fachtheorie des jeweiligen Berufs, Mathematik, Deutsch als Fremdsprache und Wirtschaft- und Sozialkunde
- Überfachliche unterrichtliche Ziele (die über die pädagogischen Zielsetzungen hinausgehen) bestehend aus
 - Entwicklung von eigenen Lern- und Arbeitstechniken (z.B. „Lernen lernen“)
 - Entwicklung von Selbstmanagement in Bezug auf Lern- und Arbeitsstrukturen
 - Umgang mit Prüfungssituationen (z.B. durch Workshops „Prüfungsmanagement“)

Zusätzlich zu den obligatorischen Kursen werden Unterrichtsmodule erarbeitet und eingeführt, die individuelle Lerndefizite aufgreifen und gezielte Unterstützung anbieten. Die Module sind fakultativ (jedoch bei Bedarf verpflichtend) und sollen einzelne Thematiken (vor allem im Bereich Mathematik) aufarbeiten, in denen die Jugendlichen größere Schwierigkeiten aufweisen.

Zusätzlich soll auch die Kooperation mit der Abteilung Jugendarbeit (5104) angestrebt werden, um im Einzelfall eine besondere unterrichtliche Unterstützung und Begleitung herzustellen.

| Beispiel: Lernmodul „Bruchrechnen“ (in Vorbereitung) | |
|--|---|
| Teil A: Basiswissen | Teil B: Vertiefung |
| <ul style="list-style-type: none"> • Benennen / Darstellen von Brüchen aus der Lebenswelt der Teilnehmer, sowie Zahlenstrahl, Kuchendiagramm usw. • Begriffsklärungen (Zähler/Nenner, Bruch, Dezimalbruch, gemischte Zahl) • Umwandeln von Brüchen in Dezimalbrüche und umgekehrt, sowie • Gezieltes Training von häufig vorkommenden Brüchen (z.B. $\frac{1}{4} = 0,25$ usw.) am Zahlenstrahl • „Einfache Rechnungen“ (Addition/ Subtraktion gleichnamiger Brüche), Vervielfachen/ Teilen mit und ohne Taschenrechner • Einfache Textaufgaben | <ul style="list-style-type: none"> • Erweitern, Kürzen, Addition und Subtraktion ungleichnamiger Brüche, Multiplikation Division • Rechenregeln • Gemischte Aufgaben mit Brüchen, Dezimalbrüchen, Klammern mit und ohne Taschenrechner • Bruchrechnung mit Variablen • Schwierigere Textaufgaben |
| <p>Anmerkungen zum Lernmodul „Bruchrechnen“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je nach Anforderungen an die Berufe können die Teile A und B u.U. einzeln belegt werden. • Teilnehmer, die im Basiswissen bereits sicher sind, können direkt in den Teil B einsteigen • Teil B ist vor allem für Berufe relevant, in denen später Formelumstellungen verlangt werden • Jedes Lernmodul ist auf einen niederschweligen Einstieg angelegt und legt methodisch den Schwerpunkt auf Praxisbezug, Anschaulichkeit und ein „Lernen mit allen Sinnen“ | |

Dokumentation der Lernverläufe

Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass die Jugendlichen oft sehr unterschiedliche, im Einzelfall auch große Lücken in ihren mathematischen und sprachlichen Kenntnissen aufweisen.

Um eine gezielte Förderung jedes Jugendlichen zu gewährleisten ist neben einem transparenten Rahmenlehrplan (inklusive modularer Unterrichtsergänzung) auch die Dokumentation der einzelnen Lernfortschritte und -prozesse von großer Wichtigkeit:

Durch die Einführung der neuen Datenbank *Qualli.life* können Anwesenheit, Kursschwerpunkte, Lernfortschritte, etc. von den jeweiligen Lehrkräften erfasst und von allen betreuenden Personen des Jugendlichen (Ausbilder, Pädagoge) eingesehen werden. Diese Übersicht schafft nicht nur Transparenz für den Lernverlauf, sondern erleichtert zudem die kooperative Arbeit in der Förderung der Auszubildenden. Regelmäßige Treffen der Lehrer mit den Ausbildern und Pädagogen unterstützen den gemeinsamen Förderauftrag.

Zusammenarbeit mit Berufsschulen

Bei dem Aufbau des neuen schulischen Förderprogramms in der WJW ist auch die enge Zusammenarbeit mit den Berufsschulen ein entscheidender Faktor. Der Schulterschluss von Ausbildern, Pädagogen und Berufsschullehrern schafft für die Jugendlichen ein konstantes Lernumfeld, das den Ausbildungsverlauf stabilisiert. Der angestrebte Aufbau einer engen Kooperation mit den Berufsschulen bildet sich auf mehreren Ebenen ab:

- Austausch der Berufsschuldirektion mit der Geschäftsführung der WJW und pädagogischen Leitung (regelmäßige Jour Fixe-Termine, ein- bis zweimal jährlich)
- Zusammenarbeit und enger Austausch der Klassenlehrer in der Berufsschule mit den jeweilig zuständigen Pädagogen und Ausbildern (mit gemeinsam erarbeiteten Kommunikationsverfahren)

Mit der Direktion der Luise-Schröder-Schule ist beispielsweise bereits vereinbart, dass sich die Pädagogen aus dem Gastronomie- und Lebensmittelbereich vor Beginn des neuen Schuljahres auf der Lehrerkonferenz vorstellen dürfen, um ein gemeinsames Kennenlernen zu ermöglichen. Vor den Herbstferien ist zudem eine „Konferenz“ von Berufsschullehrern, Ausbildern und Pädagogen geplant, in der man sich über die gemeinsam zu betreuenden Auszubildenden austauschen kann. Auch die alltägliche Kommunikation (z.B. bezüglich Fehlzeiten) soll an diesem Punkt aufgegriffen werden und zu einer konstruktiven Rückmeldung führen.

1.3. Kommunikation als Schlüssel interner Verbesserungsprozesse

Schaffung klarer Strukturen / Organigramm

Nach über 30 Jahren mit einem Geschäftsführer und einer daran anschließenden Phase mit einer Interimsgeschäftsführung erhofft sich die Belegschaft jetzt eine Kontinuität mit klaren Strukturen, einer eindeutig definierten Zuständigkeit und sauber abgegrenzte Entscheidungshorizonte.

Es gilt, eine zweite Führungsebene zu etablieren, die im Rahmen ihrer Entscheidungsbefugnisse einerseits nah an den Mitarbeiter agieren kann und andererseits die Geschäftsführung von Alltagsfragen entlastet. Zwischenzeitlich ist diese Ebene in Teilen der Gesellschaft eingeführt, bei noch fehlenden Bereichen ist dies in Vorbereitung.

In Kombination mit den gerade zu erstellenden Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter entsteht ein verbindliches und alle Funktionen abbildendes Organigramm.

Kooperation der Bereiche

Neben der vorgesehenen Stellenbeschreibung und dem daraus hervorgehenden Organigramm, das verbindlich die Funktionen, Aufgabenbereiche und -befugnisse beschreibt (und somit die Kooperation und Absprachen zwischen den Bereichen erleichtert), ist die interne Kommunikationsstruktur zu fördern:

- Installation von Bereichsleitersitzungen, in denen alle Leiter der Berufsabteilungen regelmäßig (zweimal im Monat) einen gemeinsamen Austausch haben und untereinander Absprachen treffen können
- Installation von Bausitzungen, in denen alle Leiter der „Bau- und Elektroberufe“ regelmäßig (einmal in der Woche) gemeinsam die Planung der Bauprojekte besprechen (unter Berücksichtigung der sinnvollen Verknüpfung des Ausbildungsauftrages mit den Arbeitsabschnitten der Baustellen)
- Entwicklung neuer Kommunikationsinstrumente, wie etwa einen monatlichen internen Newsletter oder Aufbau eines internen Wiki (beispielsweise mit allen Informationen zu Konzepten, internen Leitfäden oder Netzwerkpartnern)
- Intensivierung der Kooperation zwischen Bereichen – insbesondere in Bezug auf den Ausbildungsauftrag – durch
 - die neue Kombination der Ausbildungsgruppen (z.B. Auszubildende in der Küche bilden eine gemeinsame Gruppe mit den Restaurantfachleuten und arbeiten in

gemeinsamen Projekten und pädagogischen Einheiten zusammen; von Beginn an wird die Zusammenarbeit gefördert)

- gezielte Entwicklung von gemeinsamen Projekten in der Ausbildung, wie etwa die Planung der Inneninstallation eines Hauses von Anlagenmechanikern und Elektronikern für Energie- und Gebäudetechnik. Naturgemäß ist darauf zu achten, dass die unterschiedlichen Berufsgruppen in den angesetzten Kooperationen sinnfällig miteinander verbunden werden (und dabei der jeweilige Lerneffekt der Auszubildenden im Vordergrund steht). Auch die Kooperation/Einbindung von externen Firmen ist dabei angestrebt.
- Interne Organisation der Bereichswechsel der Auszubildenden im Sinne einer „warmen Übergabe“ (Sicherung der Zuständigkeiten, Informationstransfer, Rückmeldung an die Sozialverwaltung)

Schnittstelle Ausbilder und Pädagoge

Jeden Ausbilder und Pädagogen in der WJW verbindet der gemeinsame Auftrag, alle Maßnahmenteilnehmer zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen und in seiner persönlichen Entwicklung zu fördern. Die Implementierung einer teamorientierten Personalstruktur im Bereich und die koordinierte Zusammenführung beider Expertisen – das berufspraktische- und theoretische Know-how sowie das pädagogische Fachwissen – sind Voraussetzungen, um dieses Ziel zu erreichen. Erste Schritte in der Entwicklung einer verbesserten Zusammenarbeit der beruflichen und pädagogischen Abteilungen sind:

- Regelmäßig organisierte Treffen zwischen Ausbildern und Pädagogen (alle 6 bis 8 Wochen), bei denen auch die Geschäftsführung und die pädagogische Leitung teilnehmen. Die Termine bauen inhaltlich aufeinander auf, sind methodisch vorbereitet und werden moderiert. Die Ergebnisse werden (je nach Zielsetzung) in die Ausbildungsstruktur sukzessive eingebaut und umgesetzt. Geplante erste Themen sind:
 - Verbesserung der Kommunikation zwischen Ausbildern und Pädagogen – Rollenbilder
 - Gestaltung und Optimierung in der Durchführung des gemeinsamen Ausbildungsauftrags (insbesondere in Bezug auf alltägliche Arbeits- und Kommunikationsabläufe)
 - Verbesserung der internen Dokumentation (siehe Punkt 2 „Dokumentation und Evaluation“) sowie externen Berichterstattung
 - Entwicklung von Strategien zur Senkung der Absenz-Zahlen

- Monatliche Vorstellung und Diskussion von arbeitsrelevanten Themen der Pädagogik (z.B. Aufbau von Bindung, Absentismus, Entwicklung/Förderung motorischer Fähigkeiten, etc.) in der Bereichsleitersitzung (auch Einladung/Vorstellung externer Berater/Partner angedacht)
- „Pädagogische Runde“: Vorstellung und Diskussion von arbeitsrelevanten Kernthemen der Pädagogik mit allen Ausbildern/Mitarbeitern in den Bereichen. Die Runden finden vor Ort in den Gewerken statt und werden thematisch auf die Problematiken des Alltags abgestimmt
- Integration der pädagogischen Mitarbeiter in die Ausbildungsbereiche: Pädagoge als fester Bestandteil der Berufsbereiche (z.B. Teilnahme an den Bereichssitzungen, gemeinschaftliche Organisation des Arbeitsalltags, etc.)
- Gemeinsame Fallberatung / regelmäßige Fallberatungsrunden (siehe Punkt 1.2.1. „Krisenintervention und Umgang mit Fehlzeiten“)
- Zurzeit befindet sich in Prüfung, ob die Möglichkeit besteht, eine räumliche Integration von Pädagogik/Unterricht und Ausbildungsstätte (z.B. Tafel in Lehrwerkstatt) herzustellen.

Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Neue Kommunikationsstrukturen können durch viele interne Anstöße – sowohl vonseiten der Führungsebene als auch vonseiten der Mitarbeiter – verbessert und aufgebaut werden. Jedoch sind an einem gewissen Punkt auch Expertisen und Impulssetzungen „von außen“ gefragt. Ergänzend zu den bereits vorgestellten ersten Handlungsschritten zur Verbesserung der internen Kommunikation soll daher in die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter (auf allen Ebenen der Unternehmensstruktur) investiert werden – in der Hoffnung so auch zu einer positiven Entwicklung der Unternehmenskultur beizutragen.

Fort- und Weiterbildungsschwerpunkte in Bezug auf die interne Kommunikation im Unternehmen sind:

- Allgemeines Kommunikationstraining
- Kritik üben und annehmen
- Konfliktmanagement
- Kommunikation mit Auszubildenden und der „Generation Z“
- Wie motiviere ich?

Für die Mitarbeiter der WJW wird ein Fort- und Weiterbildungsplan erstellt. Die Kollegen werden gezielt angesprochen und motiviert, an den externen Programmen teilzunehmen. Die interne Implementierung der Inhalte, zum Beispiel zum Thema Konfliktmanagement, wird von den Teilnehmern in organisierten Projektkreisen weiter bearbeitet und auf die Bedürfnisse der WJW angepasst, damit das Erlernte auch in andere Bereiche gespiegelt beziehungsweise übertragen werden kann. Parallel dazu werden die Inhalte auch im internen Wiki gesichert und sind somit stets abrufbar.

2. Dokumentation und Evaluation

2.1. Datenerhebung und technische Ausstattung

Qualitätssicherung der Maßnahmen, wirtschaftsorientierte Planung und fundierte Evaluation sind nur erste Beispiele, deren Aussagekraft von einer belastbaren Datenbasis abhängig ist. In der Vergangenheit wurden in der WJW zwar stets Daten erfasst, diese waren jedoch auf verschiedene Datenbanksysteme verteilt und wurden nicht konsequent genug ausgewertet. Mit der Einführung der neuen Datenbank *Qualli.life* (eine speziell für Bildungsunternehmen entwickelte Software) soll eine solide Datenbasis hergestellt werden, die als zuverlässige Quelle für Auswertungsgespräche mit der Sozialverwaltung dienen kann. Erste Termine mit der Sozialverwaltung zur Abstimmung der erforderlichen Daten einer gemeinsamen analytischen Betrachtung sind bereits vereinbart.

Darüber hinaus soll *Qualli.life* auch als zentrales Instrument für Organisations- und Kommunikationsprozesse innerhalb der WJW dienen und die Zusammenarbeit verbessern bzw. erleichtern.

Die Einführung der neuen Datenbank (und die Qualifizierung der Mitarbeiter) ist für den 1.8.2019 geplant und startet zunächst mit der Maßnahme „AzuBITZ“. Die vollständige Umstellung auf *Qualli.life* wird in den nächsten zwei Jahren sukzessive durchgeführt.



Was kann Qualli.life?

» Organisieren

» Dokumentieren

» Kommunizieren

» Abrechnungen und Finanzen

» Anpassen und Erweitern

<https://qualli.life/leistungsmerkmale.htm>

Beispiel für die Erfassung von Anwesenheit von Teilnehmergruppen:

The screenshot shows the 'Anwesenheitsliste' (Attendance List) for June 2016. The interface includes a top navigation bar with tabs like 'QUALLI', 'TEILNEHMER', 'QUALIFIZIERUNG', 'DATEN & LISTEN', 'ORGANISATION', 'AUFRAG', 'DOKUMENTE', and 'FINANZEN'. A left sidebar shows a 'Personenfilter' with a list of participants. The main area is a grid where rows represent participants and columns represent dates from Monday 01 to Sunday 12. A red arrow points from the 'Anwesenheitsliste' tab in the top bar to the grid.

| Teilnehmer | Mi 01 | Do 02 | Fr 03 | Sa 04 | So 05 | Mo 06 | Di 07 | Mi 08 | Do 09 | Fr 10 | Sa 11 | So 12 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aalbeck, Anton | A | A | A | F | | F | A | A | A | A | | A |
| Aalbeck, Anton | | | | | | | | | | | | |
| Ahj, Tester | A | A | A | | | P | P | P | P | P | | |
| Ahji, Testerin | A | P | K | | | P | P | E | P | P | | |
| Aksel, Nursen | | | | | | | | | | | | |
| Allesi, Aaron | K | K | K | | | A | A | A | A | U | | |
| Alpen, Anton | | | | | | | | | | | | |
| Avista, Aga | | | | | | | | | | | | |
| Balder, Hugo Egon | A | E | A | A | | A | A | A | A | A | | |
| Bär, Angela | A | A | A | | | A | A | A | A | A | | |
| Barsch, Berta | A | A | E | | | A | A | A | A | A | | |
| Barsch, Helena | A | A | A | | | A | A | A | A | A | | |
| Bereb, Bärtram | | | | | | | | | | | | |
| Berlin, Birgit | | | | | | | | | | | | |
| Berlin, Birgit | | | | | | | | | | | | |
| Brunsbüttel, Monika | A | A | A | A | A | | | | | | | |
| Brunsbüttel, Monika | | | | | | | | | | | | |

The screenshot shows the 'Anwesenheitsliste' (Attendance List) for June 2016. The interface includes a top navigation bar with tabs like 'QUALLI', 'TEILNEHMER', 'QUALIFIZIERUNG', 'DATEN & LISTEN', 'ORGANISATION', 'AUFRAG', 'DOKUMENTE', and 'FINANZEN'. A left sidebar shows a 'Personenfilter' with a list of participants. The main area is a grid where rows represent participants and columns represent dates from Monday 01 to Sunday 12. A red arrow points from the 'DOKUMENTE' tab in the top bar to the grid.

| Teilnehmer | Mi 01 | Do 02 | Fr 03 | Sa 04 | So 05 | Mo 06 | Di 07 | Mi 08 | Do 09 | Fr 10 | Sa 11 | So 12 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aalbeck, Anton | A | A | A | F | | F | A | A | A | A | | A |
| Aalbeck, Anton | | | | | | | | | | | | |
| Ahj, Tester | A | A | A | | | P | P | P | P | P | | |
| Ahji, Testerin | A | P | K | | | P | P | E | P | P | | |
| Aksel, Nursen | | | | | | | | | | | | |
| Allesi, Aaron | K | K | K | | | A | A | A | A | U | | |
| Alpen, Anton | | | | | | | | | | | | |
| Avista, Aga | | | | | | | | | | | | |
| Balder, Hugo Egon | A | E | A | A | | A | A | A | A | A | | |
| Bär, Angela | A | A | A | | | A | A | A | A | A | | |
| Barsch, Berta | A | A | E | | | A | A | A | A | A | | |
| Barsch, Helena | A | A | A | | | A | A | A | A | A | | |
| Bereb, Bärtram | | | | | | | | | | | | |
| Berlin, Birgit | | | | | | | | | | | | |
| Berlin, Birgit | | | | | | | | | | | | |
| Brunsbüttel, Monika | A | A | A | A | A | | | | | | | |
| Brunsbüttel, Monika | | | | | | | | | | | | |
| Bungsberg, Bertram | | | | | | | | | | | | |
| Cömert, Fatma | | | | | | | | | | | | |
| Cottbus, Cedric | | | | | | | | | | | | |
| Crone, Markus | | | | | | | | | | | | |
| Dopatka, Aline | | | | | | | | | | | | |
| Freiburg, Birgit | | | | | | | | | | | | |
| Gelsenkirchen, Ralf | | | | | | | | | | | | |
| Gelsenkirchen, Ralf | | | | | | | | | | | | |
| Iserlohn, Isoldé | | | | | | | | | | | | |
| Konstantinopel, Kaya | | | | | | | | | | | | |
| Krahen, Kristina | | | | | | | | | | | | |
| KTR-ABN-M-Einf-zwei, Test A | | | | | | | | | | | | |
| Labrenz, Stephanie | | | | | | | | | | | | |
| Lowack, Sandra | | | | | | | | | | | | |
| Marke, Angela | | | | | | | | | | | | |
| Meyer, Jörg | | | | | | | | | | | | |
| Meyer, Jörg | | | | | | | | | | | | |
| Muster, Marc | | | | | | | | | | | | |
| Mustermann, Anna | | | | | | | | | | | | |

<https://qualli.life/screenshots.htm>

2.2. Evaluation und Qualitätsmanagement

Neben der kontinuierlichen Erhebung der (richtigen und notwendigen) Daten ist eine daran anschließende Evaluation von größter Wichtigkeit. Hierbei sind mehrere Ebenen der Anschauung angedacht, um belastbare Aussagen und somit auch zukunftsweisende Weichen in der Planung für die WJW stellen zu können.

Datenauswertung mit der Sozialverwaltung

Die neu aufgebaute Datenbank, die miteinander abgestimmte Marker enthält und transparente Strukturen für alle Seiten schafft, liefert eine Grundlage für den Kommunikationsaustausch der WJW mit den Sozialämtern. Sowohl das Berichtswesen als auch die gemeinsamen Auswertungstreffen bauen darauf auf und sollen stets offen und auch kritisch reflektiert werden können.

Angedachte Zeitplanung für Auswertungstreffen: zweimal jährlich im Februar und September.

Externe Prüfung und qualitative Auswertung

In der Langzeitplanung ist eine Kooperation mit der Universität Mainz und/oder der Hochschule RheinMain angedacht, um gemeinsam eine Konzeption der qualitativ-quantitativen Evaluation zu entwickeln. Ziel dabei ist es, das pädagogische Rahmenkonzept auszuwerten und Qualitätssicherungswerkzeuge weiterzuentwickeln.

Die externe Evaluation wird je nach Fortschritt der Umbauplanung erfolgen, zunächst jedoch zurückgestellt. Vor einer Kooperation mit der Universität und/oder der Hochschule soll ein Gespräch mit der Sozialverwaltung stattfinden, um gemeinsame Ziele der Evaluation festzulegen.

Qualitätsmanagement

Es gilt, Prozesse zu hinterfragen und Effizienzsteigerungen zu erzielen. Da bisher ein geeignetes Qualitätsmanagement in der WJW nicht eingeführt ist, werden gerade verschiedene Verfahren geprüft mit dem Ziel, eine Planung für die Implementierung eines QM über das gesamte Unternehmen aufzubauen.

Es ist noch keine abschließende Entscheidung getroffen, wie die Umsetzung im Detail realisiert werden soll, ein Beginn des Prozesses noch in 2019 wird angestrebt. Gespräche mit Bildungsträgern, die Führungskräfte der WJW einschließlich der Geschäftsführung entsprechend qualifizieren können, sind angelaufen.

3. Kommunikation, Kooperation und öffentliche Wahrnehmung

Die WJW öffnet sich in die Stadtgesellschaft. Den maßgeblichen Akteuren des Unternehmens ist es wichtig, in enger Kooperation mit den städtischen Ämtern und Gesellschaften zu agieren und im regen Austausch für eine neue Unternehmenskultur zu sorgen.

Dies gilt auch für den Kontakt mit den Berufsschulen, Kammern, Verbänden, Innungen, Unternehmen, der Agentur für Arbeit und anderen Trägern. Der Aufbau einer gemeinsamen und offenen Kommunikationskultur ist somit prioritär und soll an mehreren Punkten ansetzen:

- Aufbau von stabilen Kommunikationsstrukturen (z.B. Jour Fixe-Termine mit den allen Akteuren der laufenden und sich in Planung befindenden Maßnahmen, Auswertungstreffen mit der IHK vor den Prüfungsterminen, etc.), die einen regelmäßigen Austausch gewährleisten
- Die WJW bringt sich in die Stadtgesellschaft ein, beispielsweise mit Projekten bei „Wiesbaden engagiert“ oder mit der Teilnahme bei „Öko-Profit“
- Teilnahme bei Netzwerk-Veranstaltungen (z.B. NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge)
- Ausbildungskonferenz unter Federführung des Wirtschaftsdezernenten, OloV (Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit im Übergang Schule – Beruf), Runder Tisch gegen Jugendarbeitslosigkeit etc.
- Gemeinsame Gestaltung und Umsetzung von Workshops (z.B. mit der Schulsozialarbeit)
- Kooperative Zusammenarbeit mit den Berufsschulen (z.B. durch jährliche Treffen mit der Direktion, Unterstützung und Förderung des Kontaktes mit den Berufsschullehrer auf der operativen Ebene)
- Kooperationen mit anderen Bildungsträgern in der Stadtgesellschaft (z.B. Vorbereitung gemeinsame Zertifizierungsanträge für Berufsschulen)
- Kontaktaufbau und Austausch zu vergleichbaren Bildungseinrichtungen, auch im Ausland (z.B. Job-Werkstatt der WIFI Kärnten, „Azubi-Austausch“ mit Unternehmen der Partnerstadt Klagenfurt)
- Sichtung der Möglichkeiten gemeinsam mit der Abteilung Jugendarbeit (5104) die WJW in die Aktivitäten „Wiesbaden weltweit“ einzubinden und so relevante Fördermöglichkeiten für Auslands-Austausch-Programme zu generieren

Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung und Imagewandel

Seit 2017 wurde in der Wiesbadener Medienlandschaft vermehrt vor allem negativ über die WJW berichtet. Artikel über die finanzielle Schieflage, unzufriedene Mitarbeiter wegen nicht angemessener Bezahlung und über Querelen zwischen der früheren Geschäftsführung und der Rathaus-Politik prägten die öffentliche Wahrnehmung zur WJW. Sie führten zu Stornierungen bei Gastronomie-Buchungen und – was viel schlimmer zu bewerten ist – verunsichern auch Auszubildende, Ausbildungsbewerber sowie Betriebe, die unsere Absolventen potenziell im Anschluss beschäftigen können.

Bedauerlicherweise dauert diese Phase bis in die jüngste Vergangenheit an, ein Ende ist nicht in Sicht, da nach der Sommerpause weitere politische Debatten über die Finanzierung der Gesellschaft und ihre künftige Ausrichtung zu erwarten sind.

Diese Situation ist nicht nur für die Stammebelegschaft unbefriedigend, sie strahlt auch negativ auf die Ausbildung und Beschäftigungsmöglichkeiten ab – ganz unabhängig von den dort tatsächlich erbrachten Leistungen.

Es gilt, Erfolgsgeschichten in den Medien zu platzieren, den Internet-Auftritt anzupassen, Soziale Netzwerke zu bedienen und den Erlebnis-Ort Domäne besser zu vermarkten. Dies erfordert Zeit und geeignetes Personal bzw. Dienstleister sowie finanzielle Ressourcen.

