

Werkstatt:Dialog

Das Werkstatt Magazin der BAG:WfbM

Schauplatz Nürnberg

Werkstätten:Messe 2009

Beschlüsse zur Unter-
stützten Beschäftigung

Die exzellent-Preisträger
vorgestellt

Reform der Verdingungs-
ordnung

Berufsbildung für schwer-
mehrfach behinderte
Menschen

Das Dilemma der Fachkräfte

Gedanken zu den Ergebnissen der ISB-Studie

Wenn man erst kurze Zeit als Geschäftsführer einer Werkstatt tätig ist, wird man von der Richtung der politischen Diskussion zu diesen Einrichtungen überrascht. Im Vordergrund steht die Frage nach einer Reduzierung der Zugangszahlen. So auch im Gutachten der Berliner Gesellschaft für Integration, Sozialforschung und Betriebspädagogik (ISB).

Als neuer Geschäftsführer auf der Suche nach orientierenden Einrichtungszielen entsteht damit ein Dilemma. Quantitatives Wachstum, gemessen an der Zahl

der Beschäftigten, ist kein Ziel, mit dem man nach außen auftreten kann. Es scheint eher so zu sein, dass man umso erfolgreicher ist, je höher die Zahl der Übergänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt ausfällt und je geringer die Zugangszahlen aus den Förderschulen sind. Also: Negativwachstum als Einrichtungsziel.

Leider trägt der Schein. Denn ein Negativwachstum ist als strategisches Ziel nur sehr schwer an die Mitarbeiter und die Gesellschafter zu vermitteln. Die einen befürchten nicht nur einen Arbeitsplatzabbau, sondern verbinden mit dem Rückgang der Beschäftigtenzahlen einen Mangel an Qualität und Attraktivität des Leistungsspektrums der Einrichtung. Diese Befürchtung teilen auch die Gesellschafter. Sie wittern überdies Finanzierungslücken, die sie dann in ihrer Rolle

als Gesellschafter auszufüllen hätten. Auf die Spitze getrieben führt dieses Dilemma in eine paradoxe, ausweglose Situation. Wie immer man sich als Geschäftsführer entscheidet, es entstehen unerwünschte Resultate.

Um es vorweg zu sagen: Die ISB-Studie thematisiert diese Dilemma zwar, vermittelt aber unpraktikable Lösungsmöglichkeiten und schadet damit letzten Endes der Zielsetzung seiner politischen Auftraggeber. Denn wenn die Steigerung der Übergangsquote auf den allgemeinen Arbeitsmarkt so sehr in den Vordergrund gestellt wird, bedarf es einer Umsetzungsperspektive, die organisationspolitische Realitäten ins Kalkül zieht. Genau dies scheint aber aus Gutachtersicht der Sündenfall schlechthin zu sein.

Ein Dilemma und sein Kurzschluss

Beim Versuch, dieses Dilemma aufzulösen, bedienen sich die Autoren der Studie eines bekannten Verfahrens. Technisch gesehen handelt es sich um einen Kurzschluss. Man begibt sich als sozialwissenschaftlicher Betrachter sozusagen in das Umfeld der Werkstatt. Dort zieht man sich mit seinen persönlichen Interessen, seinen Emotionen und ökonomischen Aspirationen aus der Organisation heraus – schließt sie sozusagen kurz – und konfrontiert die Werkstatt mit ihrem „eigentlichen“ Auftrag: der Inklusion

behinderter Menschen in die Gesellschaft und ihre Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Natürlich ist auch den Autoren der ISB-Studie klar, dass Werkstätten in Anbetracht dieser politisch-visionären Zielvorgabe in einen chronischen Konflikt hineinlaufen. Dieser wird in der Grundspannung zwischen Produktion und Förderung erkennbar (vgl. ISB-Studie, S. 416 ff.). Im Zweifel entscheiden sich Werkstätten danach nicht für die Überleitung eines Beschäftigten auf den freien Arbeitsmarkt. Sie halten vielmehr an eben diesen Kandidaten fest, um die werkstatt-internen Arbeitsgruppen nicht weiter zu schwächen und eine halbwegs produktive Auftragsabwicklung zu gewährleisten – institutionelles Eigeninteresse eben. In der Offenlegung dieses Eigeninteresses besteht dann auch das oben angesprochene Verfahren. Als sozialwissenschaftlich inspirierter Gutachter ist man gleichsam als Enthüllungsjournalist tätig. Man deckt die informalen, tendenziell unlauteren Bestandserhaltungsmotive der organisierten Akteure auf. Das Organisationsdilemma ist dann „in Wirklichkeit“ gar keines, weil die zugrunde liegenden Motive der Mitarbeiter (Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes, Aufrechterhaltung der Produktivität bestimmter Leistungsbereiche in der Werkstatt) mit dem eigentlichen Organisationszweck (dem Beitrag zur gesellschaftlichen Inklusion behinderter Menschen) nichts zu tun haben dürfen.

Der Kern der gutachtlichen Handlungsempfehlungen ist ein quasi-moralischer Appell an die Überzeugungs- oder

: Fachkonzeptionen des arbeitspädagogischen Umgangs mit behinderten Menschen werden in der politischen Diskussion nachrangig behandelt. :

besser Manipulationskraft der Werkstattleitungen. Es gehe darum, die Kreativität und Wertegebundenheit des Fachpersonals im Hinblick auf den Inklusionsgedanken zu stärken. Kosten-Nutzen-Überlegungen, Ziel-Mittel-Abwägungen, rationales, interessengeleitetes Handeln sollten ebenso wie die Orientierung an Handlungsnormen, Gesetzen und Verordnungen einem neuen kreativitätsorientierten Denken weichen. Zumindest sollte

dieses neue Denken das alte „überwölben“ (S. 411) – was immer damit auch gemeint ist. Die von den Autoren geforderte Orientierung zu einem „kreativitätsorientierten Paradigma“ soll in der

Praxis so ablaufen: Bei den Mitarbeitern soll ein ausgeprägteres Engagement für die Integration behinderter Menschen erzeugt werden. Dies soll geschehen, indem „mehr nachvollziehbare (Lebens-) Geschichten von Menschen mit Lernschwierigkeiten verfügbar gemacht werden, in denen deutlich wird, dass es ihnen in einem „normalen“ Betrieb besser gefällt und besser geht als zuvor in der WfbM“ (S. 389).

Der Umgang mit Werten in Arbeitsorganisationen

Mit solchen Aussagen schafft man bei den Fachkräften bestenfalls Verwirrung. Handlungsorientierung in Arbeitsorganisationen entsteht nicht durch narrative

Wertevermittlung, sondern durch die rationale interne Gestaltung politisch wohl intendierter Programme und Prozesse. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, interne Prozesse so zu organisieren, dass die Mitarbeiter nicht ständig mit den Widersprüchlichkeiten ihrer Zielvorgaben konfrontiert werden. Es gilt also, die Barrieren normativer, ökonomischer und struktureller Art beiseite zu räumen. Nur so kann sich Kreativität im direkten arbeitspädagogischen Umgang

mit behinderten Menschen überhaupt erst entfalten. Ohne die klare, gesetzlich formalisierte Aufgabe der Überleitung behinderter Menschen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt bewirkt der Ap-

pell der ISB-Gutachter nichts anderes als eine Überforderung des Fachpersonals. Ohne eine sozialgesetzlich eindeutige Bestimmung des Behinderungsbegriffs und der „Lernbehinderung“ bedeutet dieser Appell an eine „veränderte Grundhaltung der Fachausschussmitglieder im Hinblick auf Alternativen zur WfbM“ nur eine Überforderung der dort agierenden Mitglieder. Denn sie müssten den Interessen der sie entsendenden Organisationen teilweise zuwiderhandeln. Ohne eine strukturelle Entflechtung des überkomplexen Netzwerks aller beteiligten Akteure wird sich aufgrund dieser organisierten Unverantwortlichkeit auf mittlere Sicht nichts an der Höhe der Übergangsquote ändern.

Die Kreativität und das Engagement der Fachkräfte können erst dann ihre Gestaltungskraft entfalten, wenn zuvor normative, ökonomische und strukturelle Barrieren beiseite geräumt wurden. Es kann nicht sein, dass Organisationsmitglieder ständig den organisatorischen und den eigenen individuellen Interessen entgegen handeln müssen. Es sind eben nicht die Werte, die in den Köpfen und Herzen der verantwortlichen Akteure „erst einmal“ ankommen müssen, wie im Gutachten gefordert (vgl. S. 419). Die passenden Wertorientierungen stellen sich vielmehr ein, wenn es gesetzlich eindeutig bestimmt, wenn es ökonomisch profitabel und wenn es organisationsstrukturell umsetzbar ist, die Übergangsquote auf den allgemeinen Arbeitsmarkt nachhaltig zu erhöhen. Es bedarf dann auch nicht mehr der politischen Drohung mit der in Frage zu stellenden Arbeitsplatzsicherheit von Werkstattbeschäftigten, die die Gutachter, sozusagen in einem Anflug paradigmatischer Entgleisung, auf S. 397 des Textes einstreuen. Sieht so die künftige Zielvereinbarungsstrategie der Kostenträger aus, mit dem Knüppel der Arbeitsplatzsicherheit zu winken, um das Engagement des Fachpersonals zu steigern? ::

: Bei den Mitarbeitern soll ein ausgeprägtes Engagement für die Integration behinderter Menschen erzeugt werden :



*Dr. rer. publ.
Michael Weber,
Geschäftsführer
Heilpädagogisches
Zentrum Krefeld
Kreis Viersen
gGmbH*