

Pracht, Arnold

Persönlichkeitsförderliche Arbeit als Zukunftsoption der Werkstätten

Schachler, Viviane [Hrsg.]; Schlummer, Werner [Hrsg.]; Weber, Roland [Hrsg.]: *Zukunft der Werkstätten. Perspektiven für und von Menschen mit Behinderung zwischen Teilhabe-Auftrag und Mindestlohn.* Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt; Lebenshilfe Verlag der Bundesvereinigung 2023, S. 141-153



Quellenangabe/ Reference:

Pracht, Arnold: Persönlichkeitsförderliche Arbeit als Zukunftsoption der Werkstätten - In: Schachler, Viviane [Hrsg.]; Schlummer, Werner [Hrsg.]; Weber, Roland [Hrsg.]: *Zukunft der Werkstätten. Perspektiven für und von Menschen mit Behinderung zwischen Teilhabe-Auftrag und Mindestlohn.* Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt; Lebenshilfe Verlag der Bundesvereinigung 2023, S. 141-153 - URN: urn:nbn:de:01111-pedocs-267708 - DOI: 10.25656/01:26770; 10.35468/6002-11

<https://doi.org/10.25656/01:26770>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Arnold Pracht

Persönlichkeitsförderliche Arbeit als Zukunftsoption der Werkstätten

Die Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) stehen derzeit unter einem enormen Druck. Dies betrifft deren Existenzberechtigung schlechthin. Dabei sind konzeptionelle Fragen virulent. Demgegenüber verdeutlicht der Autor, der in verschiedenen Praxisfeldern und im Hochschulbereich seit vielen Jahren Herausforderungen im Bereich der Werkstätten verfolgt, dass es besonders beim Auftrag hinsichtlich der Persönlichkeitsförderung der Beschäftigten seit vielen Jahren förderliche Konzepte gibt. Vor allem mit Blick auf frühere wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich der Arbeitsstrukturierung und -optimierung zeigt er Verknüpfungsmöglichkeiten mit der und Konsequenzen für die Persönlichkeitsförderung der Beschäftigten auf.

Ausgangssituation

Die WfbM stehen derzeit unter einem enormen Druck. Dies betrifft deren Existenzberechtigung schlechthin. Nach der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) sollte man solche „Sonderwelten“ schlicht abschaffen. Aber auch, wenn man deren Existenzberechtigung nicht anzweifelt, ergibt sich eine Reihe ungeklärter Fragen, die mit dem Status-quo der WfbM zu tun haben. Sind die WfbM ein dritter Arbeitsmarkt oder sind sie Stätten der Rehabilitation? Gewähren sie den Beschäftigten einen – wie auch immer gearteten – arbeitnehmerähnlichen Rechtsstatus oder sind diese Beschäftigten Arbeitnehmende im Sinne des herkömmlichen Gesetzes? Sind die Regeln der Entgeltung der Arbeit der beschäftigten behinderten Menschen noch rechtskonform (vgl. ISG u. a. 2021, 24ff.)? Zum Beispiel wird in der Fachwelt diskutiert, ob das Mindestlohngesetz für die WfbM gilt oder nicht. Das sind nur einige juristische Fragen, mit denen man sich aktuell auseinandersetzen muss (siehe den Beitrag von von Drygalski und Welti in diesem Band). Daneben sind konzeptionelle Fragen virulent, die sich schon seit Jahrzehnten durch die Landschaft der WfbM ziehen. Welche Rolle soll der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der WfbM zukommen, die sich wie in einem Hamsterrad rastlos um attraktive Aufträge bemüht und dabei ständig Druck von Kostenträgern und der Gesellschaft erfährt? Fortschritte in Richtung „ruhigere

Fahrwasser“ sind auf diesem Gebiet kaum zu erzielen. Es sind zum Teil eher sogar Rückschritte zu konstatieren. So stagnieren beispielsweise die durchschnittlichen Entgelte für die Beschäftigten, in denen sich die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit widerspiegelt, tendenziell in den letzten Jahren (ISG u. a. 2021, 47). Dies gilt, obwohl seit 2010 eine Phase des stetigen Wirtschaftswachstums in Deutschland zu verzeichnen ist. Immer wieder werden Stimmen laut, ob es vor diesem Hintergrund nicht eher angesagt sei, die WfbM konzentrierten sich auf ein vermeintlich gesellschaftlich nutzbringendes und ästhetischen und ethischen Ansprüchen genügendes Tätigkeitsspektrum. Dieses habe dann der wirtschaftlichen Komponente eine nur untergeordnete Bedeutung zuzubilligen. Die Entlohnung der behinderten Menschen müsse sich von der wirtschaftlichen Leistung der einzelnen WfbM abkoppeln. Alleine diese beispielhaft aufgezeigten Problemanlagen zeigen deutlich, dass das Konzept der WfbM aktuell von einem gewissen Reformstau gekennzeichnet ist.

Generelle Ausrichtung des Konzeptes WfbM

Den WfbM wird vonseiten des SGBIX und der Werkstättenverordnung zum SGBIX eine Reihe von Richtlinien mit auf den Weg gegeben, anhand derer sie sich grundsätzlich auszurichten haben. Dabei wird so ziemlich alles gefordert, was man auch in Form eines Brainstormings mit völlig unterschiedlichen Expertisen hätte eruieren können. Daraus resultiert, dass einige der Vorgaben mit Zielkonflikten behaftet sind. Eine Vielzahl an Tätigkeitsfeldern für die beschäftigten behinderten Menschen bereit zu stellen, kann zum Beispiel mit dem Gebot kollidieren, ein möglichst hohes wirtschaftliches Ergebnis zu erzielen. Sich in erster Linie an den Branchen des wirtschaftlichen Umfeldes bei der Konzeption von Arbeit zu orientieren, kann einerseits zu wenig befriedigenden Arbeitsinhalten aber, andererseits, auch zu wenig effizienten Ergebnissen führen. Das Ziel, die Menschen in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu überführen, kann ebenfalls mit dem Gebot kollidieren, ein möglichst hohes wirtschaftliches Ergebnis zu erzielen. In der Diskussion mit den Praktikern der WfbM wird daher auch immer wieder eine Dichotomie ins Feld geführt, die von einem Spannungsfeld zwischen pädagogisch-sozialen und wirtschaftlichen Zielen ausgeht. Dimensionen der Ziele im Bereich des Pädagogisch-Sozialen können nur sehr schwer transparent gemacht werden. Schubert und der Verfasser haben bereits im Jahr 1992 im Auftrag der Bundesvereinigung Lebenshilfe in Marburg solche Dimensionen eruiert. Diese wurden jedoch zur Analyse und Optimierung der pädagogisch-sozialen Qualität in der Praxis so gut wie nie angewandt und umgesetzt (vgl. Schubert & Pracht 1994). Gemeint ist in der überwiegenden Anzahl der Fälle, dass dort, wo das wirtschaftliche Ergebnis in einer WfbM weniger stark betont wird, per se die

pädagogisch-soziale Dimension in den Fokus rücke. Diese verdeckte Hypothese konnte jedoch bisher nicht verifiziert werden; vielleicht, weil die Dimensionen einer pädagogisch-sozialen Ausrichtung nur sehr schwer greifbar sind. Bei Detailanalysen vor Ort könnte man sehr häufig den Eindruck gewinnen, dass gut geführte WfbM sowohl im Bereich des Sozialen und Pädagogischen als auch im Bereich des Ökonomischen sehr erfolgreich und leistungsfähig sind.

Gestaltung der WfbM als „Arbeitswerkstatt“

Der Terminus der „Tätigkeit“ umfasst alle Aktivitäten, die Menschen verüben können. Man ist beispielsweise tätig, wenn man liest, wenn man kreativ sich beschäftigt, wenn man spielt und wenn man Sport betreibt. Eine WfbM sollte jedoch eine Werkstatt sein, in der das Phänomen Arbeit im Zentrum steht. In dieser Frage hat sich das SGB IX (§ 219 SGB IX) samt dazugehöriger Werkstättenverordnung (§ 5 WVO) festgelegt. Beispielhafte Merkmale dessen, was Arbeit ausmacht und was sie vom Tätigkeitsbegriff unterscheidet, sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tab. 1: Akzentuierende Abgrenzung von Tätigkeits- und Arbeitsmerkmalen (vgl. Pracht 1993, 40 – in Anlehnung an Barzel 1973, 207f.)

Tätigkeit	Arbeit
Eher an den Tätigen selbst gewendet	Eher an den Anderen gewendet
Kein Anspruch auf gesellschaftliche Gegenseitigkeit	Anspruch auf gesellschaftliche Gegenseitigkeit
Räumlich und zeitlich unbedingt	Räumlich und zeitlich bedingt
Ohne Anspruch auf Gegenwert	Mit Anspruch auf Gegenwert (Entlohnung, Vergütung usw.)
Methodisch und inhaltlich unbestimmte und nicht abgegrenzte Produktion	Methodisch und inhaltlich bestimmte und abgegrenzte Produktion
Das Produkt:	Das Produkt:
Unbestimmt	Materiell-dingliches Zwischenmenschliche Beziehungen
	Ideel-theoretisches Zwischensachliche Beziehungen

Auch wenn die Arbeit im engeren Sinne im Vordergrund stehen sollte, sollen in der WfbM „begleitende Maßnahmen“ erfolgen, die der Förderung der Persönlichkeit Vorschub leisten. Hier bieten die WfbM bundesweit im Allgemeinen einen ganzen Kranz an unterschiedlichen Angeboten an. Interessant ist dabei jedoch, dass der Gesetzgeber bei der Konzeption dieser begleitenden Maßnahmen von

vorne herein davon ausgegangen ist, dass die Tätigkeitsvollzüge im Arbeitsbereich der WfbM eher restriktiv seien, denn die begleitenden Dienste sollten auch den Zweck erfüllen, die im Berufsbildungsbereich erworbenen Kompetenzen zumindest aufrecht zu erhalten (§ 5 Abs. 3 WVO). Dass ein solcher Effekt durch die Tätigkeit im Arbeitsvollzug selbst erreicht werden könnte, hat man offensichtlich gar nicht erst in Betracht gezogen.

Allerdings gebietet es die Verantwortung gegenüber den beschäftigten Menschen, und dies gilt nicht nur für die WfbM, sondern grundsätzlich, dass Arbeit human zu gestalten ist.

Aspekte humaner Arbeit

Die Vertreter der Arbeitswissenschaft definieren humane Arbeit in der Regel unterschiedlich. Für die Thematik, die hier im Vordergrund steht, eignet sich die Definition von Hacker vermeintlich am besten:

Nach Hacker (1986, 512) beinhaltet humane Arbeit Folgendes:

- Ausführbarkeit
- Schädigungslosigkeit
- Beeinträchtigungsfreiheit
- Persönlichkeitsförderlichkeit

Unter *Ausführbarkeit* soll verstanden werden, dass ein Mensch durch seine Physis, seine Psyche und seine Qualifikation fähig ist, die an ihn gestellte Aufgabe bewältigen zu können.

In der nächsten Stufe, der *Schädigungslosigkeit*, geht es darum, dass die Arbeitsbedingungen so zu gestaltet sind, dass sie die psychophysische Gesundheit des arbeitenden Menschen nicht gefährden. Hier geht es um Fragen der ergonomischen Arbeitsgestaltung, der Anordnung von Stellelementen bei der Arbeit, der Gestaltung der Lichtverhältnisse, der Minimierung von Belastungen durch Geräusche, der physikalischen Belastungsminimierung (z. B. Feinstäube und Radioaktivität), der chemischen und biologischen Belastungsminimierung sowie der Optimierung von Raumtemperaturen (Ulich 1991, 113f.).

Die *Beeinträchtigungsfreiheit* zielt auf die psychosoziale Gesunderhaltung des Menschen. Hier geht es vor allem um die Frage des sozialen Klimas bei der Arbeit, der Vermeidung von übermäßigem Arbeitsdruck (Stress), der Vermeidung von Mobbing, der Belastung durch ungünstige Arbeitszeiten, die dann zu einer sozialen Isolierung führen können, wie z. B. Schichtarbeit, Arbeit an Sonn- und Feiertagen. Gemeint sind hier auch Arbeiten, die das ethische Empfinden von Menschen verletzen können (z. B. Arbeiten an Rüstungsgütern) (Duell & Frei 1986, 16).

Die *Persönlichkeitsförderlichkeit* von Arbeit erfordert es, dass Arbeit einen Charakter einnimmt, den man schlicht mit „Herausforderung“ beschreiben könnte. Arbeit soll den Menschen im Rahmen seiner Kompetenzen auf keinen Fall

überfordern (das würde dann gegen die Forderung nach „Ausführbarkeit“ – siehe oben – verstoßen); aber sie soll schon auch öfter an die Grenze gehen innerhalb eines individuell gegebenen und sich über die Zeitachse eventuell erweiternden Kompetenzrahmens (Duell & Frei 1986, 16).

Hacker hat diese Merkmale humaner Arbeit als Stufenkonzept definiert. Das heißt, dass man schrittweise, von der Ausführbarkeit bis hin zur Persönlichkeitsförderlichkeit von Arbeit, die Optimierungen von Stufe zu Stufe zu gestalten habe. Diese Ausrichtung auf ein Stufenkonzept wurde jedoch sehr häufig und fundiert kritisiert (Ulich 1991, 120). Auch der Verfasser ist der Ansicht, dass man die Stufen nach dem Kriterium der Ausführbarkeit von Arbeit sehr wohl simultan abarbeiten könnte und sollte.

Gestaltung persönlichkeitsförderlicher Arbeit als integrales Element humaner Arbeitsgestaltung in WfbM – Umsetzungstools

Wenn wir davon ausgehen, dass humane Arbeit zu gestalten eine der Hauptaufgaben der WfbM zu sein hat, dann kann der Aspekt der Persönlichkeitsförderlichkeit nicht ausgeblendet werden. Dies gilt umso mehr, als dass WfbM einen rehabilitativen Auftrag zu erfüllen haben. Besonders in den 1970er Jahren wurde eine Vielzahl von Forschungsprojekten weltweit durchgeführt, die der Frage der Wirkung von Arbeit auf die Persönlichkeitsentwicklung erwachsener Menschen nachgegangen ist. Dabei wurde festgestellt, dass die Arbeitsinhalte bei Individuen einen enorm hohen Einfluss auf die Entwicklung der Persönlichkeit über die Lebensspanne haben (Kohn 1985, 45). Dies gilt sowohl im positiven Sinne, wenn das Arbeitsleben eher durch inhaltliche Herausforderungen gekennzeichnet war, als auch im negativen Sinne, wenn die Arbeitsinhalte eher restriktiv, reizarm und repetitiv waren (Kohn 1985, 56).

Wer die Arbeitsvollzüge in den WfbM über die letzten Jahre beobachtet hat, weiß, dass demzufolge die Mehrzahl der Inhalte einen eher negativen Einfluss auf die Entwicklung der Persönlichkeit von Menschen mit Behinderung gehabt haben müssen (Pracht 1993, 102f.). Das in der WfbM für diese Gestaltungsfragen zuständige technische Fachpersonal hat nur sehr selten die Aspekte persönlichkeitsförderlicher Arbeit im Blick. Die Logik der Gestaltung von Arbeit folgt in aller Regel den Ansätzen der REFA-Methodenlehre (REFA als ursprgl. Abkürzung für: Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung) bzw. bei der MTM-Methode (methods-time measurement, in Deutsch auch: Arbeitsablauf-Zeitanalyse – AAZ). In der Wirtschaft werden diese Methoden eingesetzt, um die Arbeitsorganisation in Unternehmen zu optimieren. Sie sind seinerzeit auch für industrielle Fließfertigungsabläufe konzipiert worden. Diese sind stark am sogenannten tayloristischen Prinzip orientiert. Das tayloristische Prinzip geht von den Maximen aus, dass ein Produktionsprozess in möglichst viele kleine Fertigungsschritte zu zergliedern

sei, die möglichst wenig an bewusster Zuwendung und möglichst geringer individueller Kompetenz erfordern. Zudem sollen die Einwirkzeiten aufeinander abgestimmt werden (Taylor 1977, 258ff.). In der Tat lassen sich auf Basis von MTM bzw. REFA-Methodenlehre die Preise für spezifische Auftragsarbeiten in Montage, Verpackung und Kommissionierung sehr gut kalkulieren. Allerdings stellt dies noch lange keinen Grund dar, diese Arbeiten auch jeweils streng entlang des Kalkulationskonzeptes umzusetzen. Für eine neue Ausrichtung der Gestaltung von Arbeit, die dem Anspruch nach persönlichkeitsförderlich wenigstens teilweise und in kleinen Schritten gerecht werden kann, bieten sich grundsätzlich die Arbeitsstrukturierung und die differenziell-dynamische Arbeitsgestaltung an.

Das Konzept der Arbeitsstrukturierung

Unter Arbeitsstrukturierung wird die Organisation und Gestaltung von Arbeitsinhalten und -abläufen unter besonderer Berücksichtigung der Fähigkeiten und Bedürfnisse von Mitarbeitenden verstanden (Ulich & Baitsch 1989, 493). Ein zentrales Anliegen wird dabei in der Überwindung des tayloristischen Prinzips gesehen, dem traditionell die Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit bzw. zwischen Denken und Tun zugrunde liegt (siehe Tabelle 2).

Tab. 2: Zergliederung der Arbeitstätigkeit nach dem tayloristischen Prinzip (Ulich 1989, 125)

Kopfarbeit	Handarbeit	Kopfarbeit
Planung und Vorbereitung	Ausführung	Wartung und Kontrolle

Eine Überwindung dieses tayloristischen Prinzips hätte damit zur Folge, dass vorbereitende und kontrollierende Arbeiten mit den dazugehörigen ausführenden Tätigkeiten zu verbinden wären. Denkbar sind folgende Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen:

- Arbeitserweiterung
- Arbeitsbereicherung
- systematischer Arbeitsplatzwechsel
- teilautonome Arbeitsgruppen

Unter *Arbeitserweiterung* wird verstanden, dass seither auf mehrere Mitarbeitende verteilte gleichartige Arbeitsaufgaben in die Hände nur einer Person gelegt werden. *Arbeitsbereicherung* bedeutet, dass bisher strukturell verschiedene Aufgaben (wie z. B. Rüsten und Vorbereiten, Durchführen, Instandhalten und Prüfen) zu einem Aufgabenkomplex zusammengefasst werden. In der Folge entstehen dann neue und größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume in einem überschaubaren Verantwortungsbereich für die Menschen in der Organisation.

Nach dem Prinzip des *systematischen Arbeitsplatzwechsels* übernehmen Mitarbeitende in vorgeschriebener oder selbstgewählter Reihenfolge die Tätigkeiten von Kollegen und Kolleginnen. Dies kann letztlich zu einem „Rundumwechsel“ aller Arbeitskräfte führen. Bei der Diskussion der Konzepte wird deutlich, dass letztlich nur die Arbeitsbereicherung einen „echten“ qualitativen Fortschritt im Sinne einer Überwindung der Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit darstellt. Bei der Berücksichtigung gleichartiger Tätigkeiten (Arbeitsplatzwechsel und Arbeitsbereicherung) ist daher von „horizontalen“ Arbeitsstrukturierungen, bei der Arbeitsbereicherung von „vertikalen“ Arbeitsstrukturierungen die Rede.

Unter *teilautonomen Gruppen* werden Kleingruppen verstanden, denen ein möglichst abgeschlossener Aufgabenbereich zur eigenverantwortlichen Bearbeitung übertragen wird.

Der Autonomiegrad einer Gruppe lässt sich in der Regel darin bemessen, ob die Gruppe über

- die Arbeitsmethode,
- die interne Aufgabenverteilung,
- die Ernennung ihres Sprechers und
- die Zusammensetzung ihrer Mitglieder

selbst entscheiden kann oder nicht. Auch diese Maßnahme kann der vertikalen Arbeitsstrukturierung zugerechnet werden.

Erste Umsetzungserfolge dieses Konzepts an Montage- und Verpackungsarbeitsplätzen mit relativ geringem Technologieniveau gehen auf das Jahr 1994 zurück (Zink & Diery 1994, 55ff.). Das Konzept an Einzelarbeitsplätzen an rechnergesteuerten Maschinen umzusetzen, war eine sehr große Herausforderung. Erste Ergebnisse an Arbeitsplätzen an CNC-Maschinen und an Schweißrobotern wurden im Jahre 1991 dokumentiert (Zink & Pracht 1991, 230ff.; Pracht 1994, 3ff.). In beiden Fällen, insbesondere aber am Beispiel der Einzelarbeitsplätze an hochtechnisierten Maschinen, wurde der Stellenwert von begleitenden arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen deutlich (Zink & Pracht 1991, 232f.; Pracht 1994, 100ff.). An diesen Arbeitsplätzen bedeutet dann Arbeitsbereicherung ein Kompetenzsprung von der einfachen Maschinenbedienung hin zu einem selbständigen Einrichten der Maschinen, der selbständigen Fehlerbeseitigung, der Wartung und in Teilen auch des Programmierens der Maschine bzw. Anlage.

Warum all diese Umsetzungserfolge letztlich weder in den Werkstätten nach Beendigung der Projekte fortgesetzt wurden noch in anderen Werkstätten in nennenswertem Umfang Nachahmer finden konnten, bleibt bis dato schleierhaft. Im Rahmen der Werkstattmesse 2021 in Nürnberg wurde von der Lebenshilfswerkstatt Braunschweig jedoch ein Projekt im Bereich Arbeitsstrukturierung vorgestellt, das dort selbst initiiert wurde und daher eventuell auch nachhaltige Wirkung zeigen wird (Tunik & Rogalski 2021).

Das Konzept der differentiell-dynamischen Arbeitsgestaltung

Ausgehend vom Menschenbild des „complex man“ in Anlehnung an Schein (Schein 1980, 63) gibt es grundsätzlich kein für alle Menschen gleichermaßen geeignetes Konzept der Gestaltung von Arbeitsinhalten. Diese Erkenntnisse Scheins sind Ableitungen aus den grundsätzlichen Überlegungen, wie sie in der differentiellen Psychologie zum Ausdruck kommen (Hofstätter 1971, 5ff.). Es geht nicht um die Frage, welche Merkmale den Menschen gemein sind, sondern – im Gegenteil – es werden ihre individuellen Differenzen in das Zentrum des Interesses gerückt. Da z. B. Arbeitsinhalte eine wesentliche Rolle im Zusammenhang mit Motivation, Leistung und Zufriedenheit spielen können, sollen hier die ersten Ansätze zur differentiellen Arbeitsgestaltung hergeleitet und dargestellt werden. Die individuelle Reaktion auf einfache oder komplexe Arbeitsaufgaben kann personenspezifisch sehr unterschiedlich sein. Es kann also keine für alle Mitarbeitende optimale Aufgabenstruktur geben. Dies ist zumindest für die Gestaltung der betrieblichen Abläufe (und damit für die Organisation) äußerst relevant, versucht man die Bedürfnisse der Menschen im Organisationsdesign mit zu berücksichtigen. Dabei haben Grundüberlegungen zu einer Form der Arbeitsorganisation nach dem „Fix-Vario-Prinzip“ geführt. Dies besagt etwa Folgendes: In einem fertigen komplexen technischen Produkt gibt es in der Regel, über alle Varianten hinaus, bestimmte Teile, die überall, sozusagen als Standardversion, enthalten sind. Bei der Organisation der Montage muss jeder einzelne Mitarbeitende sich in organisierter und fest vorgegebener Form an der Standardvariante beteiligen. Dabei handelt es sich um die fixen Bestandteile der Arbeitsplätze. Daneben gibt es variantenbedingt variable Anteile der Montagetätigkeiten. Diese sind wiederum sehr unterschiedlich nach Häufigkeit und Komplexität. Diese zusätzlichen Aufgaben können nun von Mitarbeitenden bewältigt werden, die sich komplexere Inhalte in ihrer Arbeit wünschen (Zink 1978, 47). Neben der Frage der Arbeitsinhalte können ähnliche Verknüpfungspunkte zwischen individuellen und eher gruppenorientierten Arbeitsplätzen geschaffen werden. Eine Umsetzung dieses Konzeptes, das letztlich nur eine Weiterentwicklung der Arbeitsstrukturierung darstellt, steht in WfbM noch aus.

Potenzielle Auswirkungen persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung auf das Zielsystem der WfbM

Mit Hilfe der „Werkzeuge“ der Arbeitsstrukturierung und der differenziell-dynamischen Arbeitsgestaltung lassen sich über die Zeitachse betrachtet gehaltvolle Arbeitsinhalte auch und besonders für Menschen mit geistiger Behinderung gestalten. Die parallel damit verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen mögen aus bildungstheoretischer Sicht Anlass zur Kritik geben; aber sie eröffnen mit ihrem sehr eng ausgerichteten inhaltlichen Bezug Menschen im System Arbeit, sich von ausschließlich monotonen und reizarmen Tätigkeiten zu befreien. Stellen Arbeitsinhalte eine

Herausforderung dar, dann kann der Mensch mit und an seinen Aufgaben „wachsen“. Seit nahezu 40 Jahren ist der Verfasser dieses Beitrags in der Szene der WfbM in unterschiedlicher Intensität und in unterschiedlichen Rollen tätig. Eine Aussage wird seitdem gebetsmühlenhaft vorgetragen: „Die behinderten Menschen in der WfbM werden immer schwächer“. Selbst wenn man davon ausgeht, dass diese Aussage substantiell haltbar ist, wurde bisher vonseiten der Protagonisten in der WfbM nichts unternommen, diesem Prozess entgegenzuwirken. Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung könnte hierbei eine spürbare Verbesserung herbeiführen. Zudem kann eine Orientierung an persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung auch dem Ziel der Inklusion zuträglich sein und damit behinderten Menschen den allgemeinen Arbeitsmarkt zugänglich machen.

Eine in diesem Sinne angelegte Auseinandersetzung mit der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung ist auch im Kontext des Älterwerdens der WfbM-Beschäftigten dringend erforderlich. Oft ist der Alterungsprozess mit signifikant vorzeitig eintretendem Abbau von kognitiven Fähigkeiten geistig behinderter Menschen verbunden. Auch ein mögliches Zusammenwirken von Altersdemenz und geistiger Behinderung (z. B. bei Trisomie 21) ist hier genauer zu betrachten. Neuere Studien zeigen, dass insbesondere dort, wo Kognition und Motorik simultan angeregt werden, wie z. B. beim Sport, beim Tanzen, beim Spielen eines Instrumentes, offensichtlich alle Formen der Demenz wesentlich hinausgezögert bzw. vermieden werden können (Müller 2008, 16ff.).

Die Gestaltung der Arbeitssysteme in den WfbM muss sich von dem häufig praktizierten tayloristisch geprägten Leitbild verabschieden, Menschen mit einer geistigen Behinderung in allererster Linie mit restriktiven, repetitiven und monotonen Arbeitsinhalten zu konfrontieren. Denn auch im Lebensbereich Arbeit können Kognition und Motorik angeregt werden.

Ein wesentliches Argument gegen die Umsetzung persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung könnte aufkommen, wenn man sich die Vorgabe vor Augen hält, WfbM hätten ein wirtschaftliches Ergebnis anzustreben, das sie in die Lage versetzt, den behinderten Menschen ein angemessenes Entgelt zu entrichten. Im Folgenden soll nun eruiert werden, in welchem Verhältnis das Streben nach Wirtschaftlichkeit und das Umsetzen von „Werkzeugen“ persönlichkeitsförderlicher Arbeit stehen.

Erzeugnisprogrammplanung der WfbM aus Sicht persönlichkeitsförderlicher Arbeit – Ökonomische Auswirkungen

Die Werkstättenverordnung gibt vor, dass die WfbM den beschäftigten behinderten Menschen eine möglichst große Vielzahl an Tätigkeitsfeldern anzubieten habe. Insgesamt kann diese Vorgabe dazu führen, dass die WfbM ihr Angebotsprogramm so breit anlegen, dass man es – aus ökonomischen Gründen – als überdiversiviziert einstufen müsste.

Strukturmerkmale potenziell geeigneter Strategien der Erzeugnisprogrammplanung von WfbM

Man könnte zwischen der Anforderung der Vielzahl an Tätigkeitsfeldern und der Anforderung, nach wirtschaftlichem Erfolg zu streben, einen Zielkonflikt ableiten. Und wenn sich die WfbM im Einzelfall eher für diese Vielzahl entscheidet, kann man wieder einmal eine Institution ausmachen, der es mehr um die Pädagogik und Qualität der Beschäftigung als um die Wirtschaftlichkeit geht. Auf der anderen Seite führt diese breit angelegte Vielzahl zu einer Aneinanderreihung von Auftragsarbeiten mit niedrigem Anspruchsniveau und geringer Fertigungstiefe. Meist sind diese auch nicht nachhaltig, sondern in aller Regel durch einen sehr häufigen Wechsel unterschiedlichster einfachster Tätigkeitsvollzüge zu charakterisieren. Die Frage stellt sich, ob einfachste Montagearbeiten sich von einfachsten Verpackungsarbeiten oder Kommissionierungsarbeiten arbeitsinhaltlich (und damit strukturell) gravierend unterscheiden. Ob das Bedienen einer Maschine der Holzbearbeitung sich gravierend von der Maschinenbedienung einer Werkzeugmaschine am Metall unterscheidet? Mit anderen Worten: Man könnte die Vielzahl an Tätigkeitsfeldern auch an der Frage der Struktur und Komplexität der Arbeitsinhalte festmachen (vgl. Zink & Pracht 1988, 32).

Definiert man die Vielfalt auf diese Weise, dann folgt daraus eine völlig veränderte Strategie in der Erzeugnisprogrammplanung. Man wird eher Wert auf die Fertigungstiefe als auf die Breite des Fertigungsspektrums legen. Aus dem Streben nach Fertigungstiefe resultiert, dass die WfbM ganze Baugruppen oder gar Endprodukte (bzw. Dienstleistungspakete) im Auftrag fertigt bzw. erbringt. Diese Aufträge haben dann einen relativ nachhaltigen Charakter und sie erlauben es, unterschiedlichste Tätigkeiten mit unterschiedlichsten Anforderungsniveaus zu kreieren. So können Arbeitsinhalte entlang des Kompetenzniveaus und der Motivation der behinderten Menschen in der WfbM angepasst werden. Dies erleichtert es auch, sämtliche Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung umzusetzen, auch in Kombination mit Konzepten der differenziell-dynamischen Arbeitsgestaltung. Zudem entwickelt sich in der WfbM viel Know-how in Bezug auf diese Aufträge. Es wird damit auch einer gewissen Nachhaltigkeit Vorschub geleistet. Beispiele hierfür sind Fertigung und Montage von Handschuhfächern für PKWs, der Bau und die Montage von Moderationsstellwänden für Workshops oder die Fertigung von Turngeräten und Schwingbodenelementen für Turnhallen. Kritiker werden anmerken, dass mit einer solchen Strategie auch die Risiken steigen, indem man sich stark vom Markt abhängig mache. Von daher ist – selbstverständlich – auch ein gewisses Maß an Diversifizierung geboten. Mit diesem Argument allerdings die weit verbreitete Überdiversifizierung zu rechtfertigen, erscheint wenig professionell.

Auswirkungen geeigneter Strategien der Erzeugnisprogrammplanung auf das wirtschaftliche Ergebnis der WfbM

Zu der Frage der Auswirkungen einer Strategie, die bei Auftragsproduktion oder bei der Erbringung von Dienstleistungen zu Ungunsten der Breite auf Tiefe setzt, müssen unterschiedliche Aspekte aus ökonomischer Perspektive beleuchtet werden. Zunächst muss vorausgeschickt werden, dass eines der schlimmsten Szenarien einer WfbM darin besteht, dass es keine Arbeit mehr gibt. Damit wird deutlich, dass man nicht ausschließlich auf eine oder wenige Auftragsarten mit hoher Fertigungstiefe setzen kann und darf, sondern darüber hinaus noch einige andere, eher weniger komplexe, Aufträge vorhalten sollte. Das Management in den WfbM führt dabei ins Feld, dass Aufträge mit hoher Fertigungstiefe auch im Allgemeinen quantitativ zu wenig Arbeitsvollzüge nach sich zögen, die für die hohe Anzahl der Beschäftigten mit sehr geringem Kompetenzniveau ausreichen würden. Auch so gesehen, bedürfte es auf jeden Fall zusätzlich dieser weniger komplexen Auftragsarten. Was die Frage der ökonomischen Wirkung von Auftragsarten betrifft, kann man keine generelle Festlegung treffen. Dabei kommt es mehr auf den Aspekt der professionellen Preisfindung, Kalkulation und Auftragsabwicklung an, als auf die Frage, ob es objektive Kriterien gäbe für eine Präferenz bestimmter Auftragsarten.

WfbM können auch dann erfolgreich sein, wenn sie konsequent Massenfertigung als Strategie verfolgen und beispielsweise über Jahre hinweg Millionen von Luftballons bedrucken. Erkenntnissen aus einer älteren Befragung von Auftraggebern von WfbM in Rheinland-Pfalz ist jedoch zu entnehmen, dass die Fertigung ganzer Baugruppen bzw. von Endprodukten die Auftragsstypen charakterisieren, die bei den Auftraggebern das höchste Maß an Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit WfbM erreichen (Zink & Pracht 1988, 61). Umgekehrt waren WfbM, die offensichtlich eine solche Strategie der Fertigungstiefe verfolgten, die wirtschaftlich erfolgreichsten und damit diejenigen, die die relativ höchsten Entgelte für die Beschäftigten auszahlen konnten. Dabei darf allerdings nicht verschwiegen werden, dass eine solche Strategie, neben hoher kaufmännischer Kompetenz beim Personal der WfbM, in aller Regel auch ein beträchtliches Niveau an technisch-ingenieurwissenschaftlicher Kompetenz bedarf. Zudem kann es im Zuge einer langjährigen Kooperation die Nachfrage dahin entwickeln, dass die Lose für Auftragsvergaben immer komplexer und größer werden. Dadurch kann die WfbM in einen Handlungszwang kommen, entweder die Zusammenarbeit aus Kapazitätsgründen aufzukündigen oder mit einer großen Zahl von über den Stellenschlüssel hinaus zu beschäftigenden Fachkräften die Produktion aufrecht zu erhalten bzw. auszubauen. In manchen WfbM steht im Zuge einer langjährigen Kooperation die Entscheidung an, einen gewerblichen Betrieb zu gründen, um den gestiegenen quantitativen und qualitativen Anforderungen noch gerecht werden zu können. Das heißt, eine Strategie der Fertigungstiefe kann sehr viele, auch enorm schwie-

rige, Entscheidungen bzw. hohe Risiken nach sich ziehen. Das heißt: Auf die Umsetzung einer solchen Strategie zu verzichten und alles zu belassen, wie es schon immer war, ist auf jeden Fall bequemer.

Zusammenfassung und Ausblick

Die WfbM sind unter anderem auch eine Institution der Rehabilitation. Dieses Ziel ist verbunden mit der Intention, den Menschen mit Behinderung Arbeit zur Verfügung zu stellen, die weitestgehend der des allgemeinen Arbeitsmarktes entsprechen soll. Diese Arbeit sollte aber auf jeden Fall human sein. Unter vielen Kriterien, die zur Charakterisierung humaner Arbeit herangezogen werden, spielt das der Persönlichkeitsförderlichkeit eine hochrangige Rolle. Dieses Kriterium erlaubt es, die rehabilitativen Ziele der WfbM mit denen der Forderung nach Arbeit zu verbinden, die ebenso ökonomischen Erfolg anzustreben hat. Der Titel dieses Beitrags suggeriert evtl., es handele sich bei diesem Ansatz gewissermaßen um „Zukunftsmusik für WfbM“. Einschlägige anwendungsorientierte Forschungsprojekte und deren relevanten Ergebnisse liegen jedoch schon seit über 25 Jahren vor. Daher lässt sich auch die Rekurrerung auf vermeintlich veraltete Quellen erklären. Getreu nach dem Motto „Ein Blick zurück in die Zukunft“ braucht so mancher gute Ansatz seine Zeit, um endlich auch von der Praxis als solcher erkannt und umgesetzt zu werden.

Literatur

- Barzel, A. (1973): Der Begriff der „Arbeit“ in der Philosophie der GegenwArt. Frankfurt am Main: Herbert Lang Verlag.
- Duell, W. & Frei, F. (1986): Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung. Köln: Verlag TÜV Rheinland.
- Hacker, W. (1986): Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Berlin: Springer.
- Hoff, E.-H., Lappe, L. & Lempert, W. (Hrsg.) (1985): Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung, Bern u. a.: Huber.
- Hofstätter, P.R. (1971): Differentielle Psychologie. Stuttgart: Kröner.
- ISG GmbH und Infas GmbH – in Kooperation mit A. Pracht & F. Welti (2021): Studie zu einem transparenten, nachhaltigem und zukunftsfähigen Entgeltsystem für Menschen mit Behinderungen in Werkstätten für Behinderte und deren Perspektive auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Erster Zwischenbericht, Forschungsbericht 586, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.). Bonn: BMAS.
- Kleinbeck, U. & Rutenfranz, J. (Hrsg.) (1986): Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D/III Bd. 1. Göttingen: Hogrefe.
- Kohn, M.L. (1985): Arbeit und Persönlichkeit, ungelöste Probleme der Forschung. In: E.-H. Hoff, L. Lappe & W. Lempert (Hrsg.): Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung, Bern u. a.: Huber, 41–73

- Müller, K. (2008): Prävention: Wer rastet der rostet – Bewegung wirkt präventiv gegen Demenz. In: „Desorientiert“ 2/08. Stuttgart: Demenzsupport Stuttgart gGmbH
- Pracht, A. (1993): Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung in Werkstätten für Behinderte. Pfaffenweiler: Centaurus.
- Pracht, A. (1994): Behindertengerechte Arbeitsgestaltung unter besonderer Berücksichtigung des Kriteriums der Persönlichkeitsförderung. Umsetzungsmöglichkeit für Arbeitsplätze an neuen Technologien in Werkstätten für Behinderte. In: Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz (Hrsg.). Idstein: MASFG
- Schein, E. H. (1965): Organizational Psychology. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schubert, H.-J. & Pracht, A. (1994): Qualitätsdimensionen und ihre Beurteilung in Werkstätten für Behinderte. Marburg: Bundesvereinigung Lebenshilfe.
- Taylor, F. W. (1977): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (Nachdruck der autorisierten Übersetzung von R. Roesler, München 1913, neu herausgegeben und eingeleitet von W. Volpert & R. Vahrenkamp), 1. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz.
- Tunik, D & Rogalski, F. (2021): Empowerment ganz praktisch – Teilautonome Gruppenarbeit. Vortrag im Rahmen der Werkstättenmesse Nürnberg am 15.04.2021.
- Ulich, E. (1991): Arbeitspsychologie. Stuttgart: Poeschel.
- Ulich, E. & Baitsch, Ch. (1986): Arbeitsstrukturierung. In: U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.): Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D/III Bd. 1. Göttingen: Hogrefe, 493–532
- Zink, K. J. & Pracht, A. (1988): Auswirkungen neuer Technologien auf Werkstätten für Behinderte in Rheinland-Pfalz, Forschungsbericht im Auftrag des Landesamtes für Jugend und Soziales. Mainz: Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit.
- Zink, K. J. & Pracht, A. (1991): Humanisierung der Arbeit in Werkstätten für Behinderte am Beispiel von Arbeitsplätzen an neuen Technologien. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 45 (17 NF) 1991/4, 230–234
- Zink, K. J. & Diery, H. (1994): Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung für gering technisierte Arbeitsplätze in Werkstätten für Behinderte. Forschungsbericht im Auftrag des Landesamtes für Jugend und Soziales, Rheinland Pfalz. Kaiserslauten.
- Zink, K. J. (1978): Zur Begründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 32, 1978, 42–48