

Gruppenfeldforschung in der Werkstatt zum Thema „Behinderung“

Michael Schönhuth

Ziel der zwischen Betriebswirtschaft und Organisationsethnologie angesiedelten, mit teilnehmender Beobachtung und partizipativen Methoden arbeitenden Feldstudie war es, anhand der qualitativen Organisationsanalyse einer Werkstätte für behinderte Menschen den alltäglichen Umgang mit Vielfalt und den Aushandlungscharakter einer der großen Kernkategorien von *Diversity*¹ zu erheben. Das Feld Behinderung/*Disabilities* schien uns dabei besonders interessant, weil es gerade in diesem Bereich objektiv relevante Bemessungsgrundlagen gibt, die den Spielraum für subjektive Kategorisierung einzuschränken scheinen.

Methodisch sollte das Ziel mit einem Mix qualitativer, insbesondere ethnologischer Ansätze erreicht werden, vor allem durch die Analyse vorhandener Quellen (Homepage, Organigramme, Broschüren, Werbevideos); durch teilnehmende Beobachtung (in Arbeitsprozessen, Sitzungen, Kaffeepausen, Alltagssituationen); teilstrukturierte Interviews (in Gruppen und mit einzelnen Schlüsselpersonen) sowie eine Auswahl partizipativer Analyseinstrumente.

Als Erhebungslokalität wählte die aus einem interdisziplinären Wissenschaftlerteam (zwei Ethnologen, ein Betriebswirtschaftler) und sechs Ethnologiestudierenden zusammengesetzte Forschergruppe² eine anerkannte Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) in Süddeutschland. Die Feldphase der Forschung lag zwischen August und November 2005.

Die Ethnologie wird neben anderen nicht wirtschaftswissenschaftlichen Fächern wie der Pädagogik, Soziologie und Psychologie von *Diversity*-Forschern als eine der Fachdisziplinen wahrgenommen, die zu *Diversity Management* (DiM) einen sinnvollen Beitrag leisten kann.³ Eine besondere Leistung liegt in ihrem „methodologischen Holismus“, d.h. der Akzeptanz, dass im Prinzip alles im Forschungskontext relevant werden kann (Hirsch/Gellner 2001: 7). Damit bestätigt oder widerlegt sie nicht nur vermutete Zusammenhänge, sondern entdeckt auch unter Umständen völlig neue, unerwartete. Die methodologische Fähigkeit, „sich befremden zu lassen“ (*making the familiar unfamiliar*), d.h. sich selbst als kultu-

rell Fremde/r dem Forschungsfeld zu nähern, und der Versuch, das unvertraute Feld über dessen eigene, emische Kategorien zu erschließen, führt zu einem Blick „hinter die Kulissen der Organisation“ (Palazzoli 1984; vgl. auch Zaunreiter 1993).

Mit der Suche nach Alltagskonstruktionen des Behinderungsbegriffes steht die Untersuchung gleichzeitig in der Tradition der so genannten *Disability Studies*. Im Kontext des Selbstbestimmungsparadigmas der internationalen Behindertenbewegung als parteiliche Forschung für Behinderte von Behinderten (*peer research*) entstanden, stellen *Disability Studies* heute ein großes interdisziplinäres Forschungsfeld dar (Albrecht et al. 2001; Altman 2001). In Deutschland reflektieren die Gründung einer AG *Disability Studies* im Jahr 2002 sowie die Einrichtung der Internationalen Forschungsstelle *Disability Studies* an der Universität Köln diese Entwicklung (vgl. Waldschmidt 2003; 2006; Köbsell/Waldschmidt 2006; Bahlke 2001).

Forschungskontext

Eine Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) ist definiert als „...eine Einrichtung zur Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben und zur Eingliederung in das Arbeitsleben (§ 136 SGB IX). Sie bietet denjenigen behinderten Menschen, die wegen Art oder Schwere der Behinderung nicht, noch nicht oder noch nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein können, einen Arbeitsplatz oder Gelegenheit zur Ausübung einer geeigneten Tätigkeit. Mindestvoraussetzung für die Aufnahme in eine WfbM ist, dass erwartet werden kann, dass der behinderte Mensch ein Mindestmaß an wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung erbringen wird. Die WfbM muss zur Betreuung der behinderten Menschen begleitende Fachdienste zur Verfügung stellen (z.B. Arzt, Psychologe, Sozialarbeiter). Arbeitgeber, die an anerkannte Werkstätten für behinderte Menschen Aufträge erteilen, können 50% des auf die Arbeitsleistung der Werkstatt entfallenden Rechnungsbetrags auf die Ausgleichsabgabe anrechnen (vgl. § 140 SGB IX)“ (Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter 2006; Internetquelle).

Ein wichtiges Ziel von Werkstätten für behinderte Menschen ist es, ihre betreuten Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass je nach individuellem Fähigkeitsprofil auch ein Wechsel auf den ersten Arbeitsmarkt ermöglicht werden kann. Zur Sicherung der wirtschaftlichen Basis unterhält die untersuchte Werkstatt deshalb ein

Qualitätsmanagementsystem, das in wichtigen Bereichen nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert ist. Die Zahl der fest angestellt Beschäftigten beträgt ca. 100, die Anzahl der betreuten Mitarbeiter über 400. Die Bilanzsumme betrug 2004 rund 17 Mio. €; der Gesamtumsatz 2004: 10,3 Mio. €, davon Leistungen an Behinderte 2,1 Mio. € (entspricht 4.666 € pro Jahr und betreuten Mitarbeiter; Stand: Ende 2004). Die Betriebseinnahmen rechnen sich aus 70% Pflegesatz (für Betrieb und Unterhalt) und 30% Arbeitsbereich (für die Löhne der betreuten Mitarbeiter).

Die Arbeitsbereiche umfassen neben Küche, Raumpflege und Berufsbildungsbereich ganz unterschiedliche Produktionszweige wie Metallverarbeitung, Schreinerei und Gartenbau aber auch Landwirtschaft und Metzgerei. Arbeitsbegleitend werden Aktivitäten zur Förderung und Entwicklung der betreuten Mitarbeiter angeboten, die nach Neigung belegt werden können, wie Ergotherapie, Sport-, Theater-, Zeitungs-, Koch- und Malgruppen.

Fragestellungen und Methoden

Ziel des Forschungsprojektes war die Bestandsaufnahme zur Diversität in der Partnerorganisation, eine Analyse der Organisationskultur mit partizipativen Methoden, die Schwerpunktsetzung auf den Umgang mit der Kategorie „Behinderung“, die Herausarbeitung von *Diversity*-Potentialen und -Konflikten sowie die Rückmeldung der Ergebnisse an Geschäftsleitung und Beschäftigte. Zur Vorbereitung des Forschungsfeldes wurden im Frühjahr 2005 mehrere Sondierungsgespräche mit der Betriebsleitung geführt sowie die Forschungserlaubniserklärung bei Betriebs- und Werkstattrat eingeholt. Ein Informationsstand auf dem Sommerfest der Werkstatt diente als *Kick-off*-Veranstaltung für die Untersuchung und gleichzeitig als Möglichkeit, MitarbeiterInnen und Interessierte über das Projekt zu informieren.

Die Eingangsfragestellungen für die Phase der teilnehmenden Beobachtung waren wegen des explorativen Charakters bewusst weit gefasst:

- Was sind Besonderheiten der Organisationskultur; was fällt uns besonders "Merk-würdiges" auf (Einrichtungen, Betriebsabläufe, Umgangsformen etc.)?
- Wo tun sich im Arbeitsablauf Gräben auf zwischen erwartetem und dem tatsächlich beobachteten Verhalten von Interaktionspartnern („rich points“)?

- Wo zeigen sich die ausgeprägtesten Widersprüche zwischen gepredigter Kultur (aus Selbstdarstellungen, Geschäftsberichten, Betriebsbesichtigungen, standardisierten Einführungsritualen) und gelebter/erfahrener Alltagskultur?
- Mit welchen Mitteln und Inhalten wird man zum zeitweiligen Organisationsmitglied gemacht (formell, informell); wo eckt man an, wie wird man korrigiert?

Aus einem umfassenden Fragenkatalog wurden nach *Pretests* in Absprache mit dem Sozialen Dienst zwei Leitfäden erstellt, einer für angestellte Mitarbeiter (MA) und einer für Mitarbeiter mit Behinderungen (MAmB), wobei bei letzterem vor allem auf die Anpassung an den Erfahrungsraum der betreuten Mitarbeiter und die Vereinfachung von komplexen Fragen geachtet wurde. Dem Leitfaden war ein einseitiger *Diversity*-Fragebogen beigelegt, der für jede interviewte Person soziodemographische Merkmale in Bezug auf unterschiedliche *Diversity*-Kategorien erhob.

Neben den Beobachtungen wurden insgesamt 42 Leitfadeninterviews in allen Betriebsbereichen geführt, davon 33 mit MA, 9 mit MAmB. Dazu fanden noch zwei Gruppeninterviews mit MAmB statt. Das bedeutet, fast 10 % der Belegschaft wurden mit dieser Form des intensiven, oft mehr als zwei Stunden dauernden Einzelinterviews erfasst.

Ergebnisse

Eine wichtige Zielsetzung der Werkstätten für Menschen mit Behinderungen ist der Übergang geeigneter Personen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Dieses Ziel wird mit einer Eingliederungsquote von unter 1% regelmäßig nicht erreicht.⁴ Die Gründe für die Verfehlung dieses Organisationsziels sind sowohl außerhalb als auch innerhalb der Werkstätten zu suchen. Wichtige Gründe sind z.B. die schwierige Arbeitsmarktlage, die hartnäckigen Vorurteile einiger Arbeitgeber, die niedrige Produktivität vieler Menschen mit Behinderungen, der Wunsch zum Verbleib in einem geschützten Raum oder auch die Tendenz zur Einrichtung von Außenarbeitsgruppen. Für die meisten Beschäftigten der Werkstätten sind ihre Stellen daher Dauerarbeitsplätze.

Bei dem Erreichen anderer Zielsetzungen sind die Werkstätten wesentlich erfolgreicher. Im Grunde erbringen sie integrative Dienstleistungen für „interne Kun-

den“, damit diese an der Erstellung von marktfähigen Produkten für „externe Kunden“ mitwirken können. Sie bieten neben der Teilhabe an der Erwerbsarbeit vor allem auch soziale Beziehungen, Ausbildung, Gemeinschaftserfahrungen und Wertschätzung.

Der generelle Trend geht in Richtung einer stärkeren Ökonomisierung der Werkstätten, was sich vor allem bei Stellenstreichungen oder Neueinstellungen nachteilig für die rehabilitationsnahen Abteilungen (Arbeitstrainingsbereich, begleitende Dienste) gegenüber den eher betriebswirtschaftlich orientierten Abteilungen (Produktion, Verwaltung) auswirkt.

Die untersuchte WfbM verfolgt drei in Geschäftsgrundsätzen festgehaltene Hauptziele. Auf sozialer Ebene geht es vor allem um die Stärkung, die Erweiterung oder die Erhaltung von Kompetenzen, um die Einbindung der Schwachen und deren Mitgestaltungsrechte; daneben aber auch um die Entwicklung neuer Arbeitsformen (Integrationsprojekte, Außenarbeitsplätze) und die Vorbereitung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt. Auf ökonomischer Ebene geht es um die Sicherung der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens und die Erwirtschaftung möglichst hoher Löhne für die betreuten Mitarbeiter (z.B. durch Finanzierung von mind. 30% des Werkstattbudgets über Gewinne oder die Aushandlung möglichst guter Pflegesätze bei den Kostenträgern). Beim ökologischen Ziel geht es vor allem um die Umsetzung eines effektiven Umweltmanagements, wie es in vielen Betrieben heute üblich ist. Die Untersuchung brachte auf verschiedensten Ebenen relevante Ergebnisse (für eine ausführlichere Beschreibung vgl. Schönhuth 2007). Hier sollen nur zwei exemplarisch ausgeführt werden, die für Organisationsethnologen besonders relevant sind – Organisationskultur und der Umgang mit der *Diversity*-Kategorie „Behinderung“ im gelebten Betriebsalltag.

Bezüglich der Organisationskultur stehen bei allen Beobachtungen das wechselseitige Helfen und die Orientierung auf die sozialen Ziele der Einrichtung (Stärkung, Erweiterung oder Erhaltung von Kompetenzen und der Erhöhung des Selbstwertgefühls der betreuten Mitarbeiter) als zentraler Eindruck im Vordergrund. Der im Vergleich zur freien Wirtschaft nach wie vor geringere Leistungsdruck unterstützt ein generell gutes Arbeitsklima. Das Verhältnis der fest Angestellten zu den betreuten Mitarbeitern wird von den Feldbeobachtern übereinstimmend als insgesamt herzlich und persönlich beschrieben. Das gilt insbesondere für den Bereich der Sozialen Dienste. „Der Mensch steht im Vordergrund. Die Produktion ist Mittel

zum Zweck.“ Diese Mitarbeiteraussage trifft die vorherrschende Organisationskultur, auch wenn in den MA-Interviews deutliche Tendenzen zu einer mehr betriebswirtschaftlichen Orientierung – von den einen abgelehnt, von den anderen vehement gefordert – erkennbar sind. Für viele MAmB scheint in der familiären Atmosphäre das Wesentliche der WfbM zu bestehen. Die Aufrechterhaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen war für die in Gruppeninterviews befragten MAmB deutlich wichtiger als die Arbeit an sich.

Zum Selbstverständnis der WfbM gehört die Betonung der Teamfähigkeit. Entscheidungen werden zusammen getroffen; erfordert es die Arbeit, müssen sich die MA/MAmB gegenseitig vertreten. Kommunikation erfolgt vor allem über Teamsitzungen. Auch hier zeigt sich das strukturelle Spannungsverhältnis zwischen Sozialem Dienst (Fürsorge) und Produktion (betriebswirtschaftliche Kriterien), das zu unterschiedlichen Teilkulturen innerhalb der Organisation führt. Eine weitere Teilkultur bildet der Verwaltungskomplex, der nicht nur räumlich getrennt, sondern durch seine begrenzten Kommunikationsschnittstellen auch inhaltlich separiert von den übrigen Arbeitsbereichen wahrgenommen wird. Für die MAmB dienen vor allem die Pausenzeiten als Kommunikationsorte untereinander. Für den Kontakt mit den Familien ist in erster Linie der Soziale Dienst zuständig.

Einen Gegensatz zur gelösten Arbeitsatmosphäre bildet auf den ersten Blick die strikte Durchsetzung von Regeln im Hause. Das Einfordern von Pünktlichkeit, Ehrlichkeit, Höflichkeit und respektvollem Umgang, das Einhalten geregelter Arbeitsabläufe und die Sorgfalt bei der Arbeit fielen den Feldforschern ebenso auf wie „klare Ansagen“ der Gruppenleiter gegenüber den betreuten Mitarbeitern. Schlechtes oder gar grenzüberschreitendes Sozialverhalten wird (z.B. durch Androhung von Lohnkürzung) sanktioniert. Auch hier zeigt sich wieder die spezielle Aufstellung der WfbM zwischen einem Betrieb mit „ganz normalen“ MitarbeiterInnen und einem mit sozialem und fürsorgerischem Anspruch mit „ganz besonderen“ MitarbeiterInnen.

In die Bemühungen der Einrichtung, in allem „ein ganz normaler Betrieb“ zu sein, wird auf Leitungsebene wie auf Mitarbeitererebene viel investiert. Hier drückt sich eine starke Unternehmensethik aus, die die gesamte Organisationskultur erfasst. Es wird als grenzwertiges Verhalten empfunden, wenn Mitarbeiter betreute Mitarbeiter nicht als „gleichwertige Menschen“ behandeln bzw. ihre Machtposition ihnen gegenüber ausnutzen. Problematisch wird diese gleichwertige Behandlung

nur dort, wo die Einschränkung des MAmB natürliche Grenzen einer Normalisierung aufzeigt.

Das Prinzip der Normalisierung spielt generell für die Organisationskultur der untersuchten WfbM eine zentrale Rolle. Es geht auf ein vom Leiter der dänischen Sozialfürsorge B. Mikkelsen in den 1960er Jahren formuliertes Motto zurück, das einen Paradigmenwechsel in der europäischen Behindertenpolitik einläutete. Seine Quintessenz lautete: „Lasst den geistig behinderten Menschen ein Leben so normal wie möglich führen“ (vgl. Jacobs 2003). Dieses Motto spiegelt sich auf allen Ebenen der WfbM wider: auf strategischer Ebene (Erster Arbeitsmarkt als Ziel), auf operativer Ebene (leistungsorientierte Arbeit und Entlohnung) und auf instrumenteller Ebene (individuelle Hilfeplanung).

Beim Ausfüllen des zur Erhebung soziodemographischer Daten verwendeten *Diversity*-Fragebogens im Rahmen der Einzelinterviews wurde deutlich, dass viele Beschäftigte mit der eigenen Einordnung in die gesetzlichen Kategorien „schwerbehindert“ bzw. „nicht schwerbehindert“ Probleme hatten. Diese objektiven Begrifflichkeiten spielen im Werkstattalltag offensichtlich keine prominente Rolle. Damit stellte sich die Frage, welche subjektiven Begriffe in Alltagssituationen verwendet werden und warum dies geschieht. Vor diesem Hintergrund wurde neben den Beobachtungsergebnissen eine Fokusgruppendifkussion zum Thema Behinderung mit Mitgliedern der Geschäftsführung durchgeführt. Folgende Fragestellungen dienten der Anregung einer intensiven Diskussion: Wie lässt sich der Begriff „Behinderung“ in der WfbM-Alltagspraxis definieren? Gibt es verschiedene Sprachregelungen nach innen und außen? Wer bringt welchen Behinderungsbegriff in die Werkstatt ein? Welche Behinderungskategorien lassen sich unterscheiden?

In der Diskussion wie in den Beobachtungen und Einzelinterviews wurde deutlich, dass die Sprachregelung eine sensible Thematik darstellt, die sich im Laufe der Zeit verändert hat. Vor 25 Jahren war noch häufig von „den Behinderten“, „der Behindertenwerkstatt“ oder „unseren Jugendlichen“ die Rede. Im Werkstattjargon wurde auch gelegentlich von den Menschen mit Behinderungen als „die, für die der Pflegesatz bezahlt wird“ gesprochen. Solche Umschreibungen werden heute als unzutreffend oder politisch nicht korrekt vermieden. Allenfalls bei den Außenkontakten kommt es noch zur Konfrontation mit Äußerungen, aus denen eine pejorative Tendenz deutlich wird. Ein Diskussionsteilnehmer berichtete von der Planung des Betriebsausflugs und der Frage eines Wirts: „Was trinken denn die

Kinder?“ (es handelte sich ausschließlich um Erwachsene). Solche meist aus Unwissenheit oder Unsicherheit resultierenden Äußerungen werden heute in der Regel direkt kommentiert und zurechtgerückt.

Die Bezeichnung der Einrichtung selbst hat sich von „der Behindertenwerkstatt“ über die „Werkstatt für Behinderte“ hin zu dem aktuellen Begriff „Werkstatt für behinderte Menschen“ entwickelt. Strittig war der Punkt, ob das Wort „Behinderung“ aus Vermarktungsgründen überhaupt noch im Namen der Organisation auftauchen sollte. Einige Werkstätten haben sich bereits umbenannt. Sie heißen dann z.B. „Westalbwerke“, „Elbebetriebe“ oder tragen gar Fantasienamen wie „*Polyworks*“. Ziel dieser Veränderung ist in der Regel eine bessere Akzeptanz bei den Industriekunden, für die Zuverlässigkeit, Qualität und günstige Preise im Mittelpunkt stehen. Umgekehrt ist es für diverse Privatkunden ein wichtiges soziales Motiv, durch den Kauf der Werkstättenprodukte die „Behindertenarbeit“ gezielt zu unterstützen. Dem sollten auch die Werbung der Einrichtung und die Vermarktung der Produkte Rechnung tragen. Ein Teilnehmer formulierte diesen wichtigen Punkt folgendermaßen: „Man muss zu dem stehen, was man macht, Farbe bekennen und das auch nach außen kommunizieren. Behinderung bedeutet für uns nicht Mitleidsmasche, aber wir produzieren anders und sind zudem ein lokaler Anbieter.“ Andererseits sind viele Menschen mit Behinderungen und deren Eltern durchaus für neutralere Bezeichnungen der Einrichtungen (ohne Verwendung des Wortes „behindert“). Sie wollen soviel Normalität wie möglich.

Intern wird im Werkstattalltag nicht von den „Menschen mit geistigen Behinderungen“ gesprochen. Stattdessen haben sich kürzere Begriffe wie „betreute Mitarbeiter“ bzw. „unsere Mitarbeiter“ etabliert. Gelegentlich ist auch umschreibend von „unser Leut“ oder allgemeiner von „Ich brauch heut einen Mann von dir!“ die Rede. Da zwei sehr unterschiedliche Beschäftigtengruppen in der WfbM arbeiten, muss es auch für die nicht-behinderten Kolleginnen und Kollegen eine Sprachregelung geben. Sie sind entweder „die Angestellten“ oder „die Hauptamtlichen“. In der Verwaltung wird in Bezugnahme auf die unterschiedliche Lohnstruktur auch die Bezeichnung „Quasi-BAT-ler“ für sie verwendet. Im Werkstattalltag kommt das Begriffspaar „betreute Mitarbeiter/Hauptamtliche“ am häufigsten zum Einsatz. Während in internen Gesprächen klar ist, wer damit gemeint ist, fällt die Verständigung bei werkstattübergreifenden Treffen deutlich schwerer, zumal andere Organisationen andere Sprachregelungen entwickelt haben. Ein Diskussionsteilnehmer erinnerte sich:

„Das ist manchmal ein babylonisches Sprachgewirr, wie wenn fremde Sprachen oder Dialekte aufeinander treffen. An den Schnittstellen greifen wir dann gelegentlich doch wieder auf Behinderung als klaren, objektiven Begriff zurück“.

Sowohl von den MAmB als auch von den Hauptamtlichen werden individuelle Unterschiede zwischen den betreuten Mitarbeitern wahrgenommen. Einerseits gibt es die sehr fitten Leistungsträger, die durchaus auch auf dem ersten Arbeitsmarkt eine Chance (verdient) hätten und gelegentlich die Co-Gruppenleitung übernehmen. Sie sind bei den Betreuern besonders dann beliebt, wenn sie keine sozialen Auffälligkeiten (Verlassen der Werkstatt, Beleidigungen...) zeigen. „Ich schäme mich, wenn ich in Anwesenheit der Leistungsträger das Wort Behinderung verwende. In der Metzgerei muss man nicht lesen und schreiben, aber mit dem Messer umgehen können“, so ein Mitglied der Fokusgruppe. Ein Kollege wies auf ein anderes Detail in diesem Bereich hin: „Fitte Behinderte entwickeln hier gelegentlich ein Elitebewusstsein. Das lässt sich in der Theatergruppe gut beobachten.“ Dieses Phänomen ist auch bei den wenigen MAmB zu beobachten, die einmal auf dem ersten Arbeitsmarkt beschäftigt waren und sich daher nicht mehr „behindert“ fühlen.

Am anderen Ende der Bewertungsskala finden sich die schwer eingeschränkten, leistungsschwachen Menschen mit Behinderung. Die Einordnung in diese Teilgruppe lässt sich an ganz unterschiedlichen Merkmalen festmachen, z.B.: regelmäßig Medikamente nehmen, Einnässen, Mehrfachbehinderung, im Rollstuhl sitzen. Es wird allgemein anerkannt, dass auch der Schwerstbehinderte, der „nur“ eine Schraube in ein Kästchen legt, sich damit viel Arbeit macht und produktiv ist. Ein alter Werkstattspruch lautet: „wir sind zwar behindert, aber clever“ und bringt auf handfeste Art die letztendliche Wertschätzung aller Beschäftigten auf den Punkt.

Unter ihren Möglichkeiten bleiben hingegen einige Mitarbeiter ohne Behinderungen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt nicht (mehr) zurechtkommen und den geschützten Raum einer Werkstatt vorziehen. Sie bewerben sich teils als Hauptamtliche, zeigen später wenig berufliches Engagement und genießen den geringeren Produktionsdruck. Ein Diskussionsteilnehmer fasste ihre Arbeitshaltung in folgender Aussage zusammen: „Wenn der in einer Reihe sitzt, dann fällt er nicht auf.“ Diese Personen genießen die Arbeitsplatzsicherheit, übernehmen allerdings kaum Verantwortung und benötigen starke Kollegen an ihrer Seite.

In anderen Einzelfällen wird von Gruppenleitern beobachtet, dass nicht-behinderte Menschen z.B. als Ein-Euro-Jobber in die Werkstatt kommen und sich mit der dort vorgefundenen behinderungsgerechten Struktur gut arrangieren. Sie tun quasi „behinderter als sie sind“ um die Schutzfunktion der Einrichtung für sich in Anspruch nehmen zu können. In solchen Situationen verwischen sich für die Beteiligten die Grenzen zwischen Menschen mit bzw. ohne Behinderungen. Schließlich gibt es noch die Kategorie der MA, die objektiv, jedoch nicht sichtbar (körper-)behindert sind, dies aber aus persönlichen Gründen verschweigen, was zumindest für die Personalverwaltung wegen der Schwerbehindertenabgabe ärgerlich ist.⁵

Das Thema ‚Umgang mit Behinderung‘ am Arbeitsplatz hat also eine medizinisch-objektive Seite, die sich direkt auf den Zugang zu Maßnahmen und sozialstaatlichen Leistungen auswirkt. Sie hat daneben eine intersubjektiv verhandelte Seite, die sich zum einen an der wahrgenommenen Leistungsfähigkeit der Person, zum anderen an ihrer sozialen Integration festmacht. Drittens gibt es eine persönliche, subjektive Seite, die je nach Situation und Akteurskonstellation zum Tragen kommt. Die bei Anspruchsregelungen objektiv relevanten Behinderungskategorien lösen sich im Betriebsalltag in fluidere, situations- und akteurspezifisch wirksame, sich manchmal temporär verändernde und manchmal auch strategisch eingesetzte Kategorien auf. Auf der Arbeitsebene übernehmen fast ausschließlich die von allen wahrnehmbaren persönlichen „Macken“ die Markerfunktion. Selbst die Grenze zwischen MitarbeiterInnen mit und ohne Behindertenstatus wird dabei mitunter fließend. Dies ist bemerkenswert, galt Behinderung in der *Diversity*-Forschung⁶ bisher doch eher als eine der wenigen harten Kernkategorien, deren soziale Konstruiertheit noch weniger thematisiert wird als zum Beispiel bei Gender, Ethnizität oder sexueller Orientierung (vgl. Brodtkin 2001: 365, Williams/O’Reilly 1998: 81f).

Fazit

Die Betriebsform WfbM ist gerade aufgrund der festgestellten strukturellen Widersprüche bezüglich des Organisationsselbstverständnisses und der Organisationsziele, aufgrund der Vielfalt der Belegschaft, der sich im Zuge von Sozialabbau ändernden Budget- und Kostenstrukturen, der multiplen Rolle der MAmB („Kunden“, „Mitarbeiter im Normalisierungsprozess“, „betreute Menschen“), der Konkurrenz am Markt (regional und Fernost) und der anstehenden Veränderungen

(Außenarbeitsplätze, Außenwohngruppen, Leistungsverwaltung durch den MAmB, integrierte Betriebsformen) ein ideales Feld zur Untersuchung von gelebter *Diversity* in modernen Organisationen. Der Trend, diverse Belegschaften als Ressource zu nutzen, zunehmende Mischformen zwischen Sozial- und Wirtschaftsbetrieben und demographische Entwicklungen, sind Hinweise für eine Vorreiterrolle, die WfbM hier spielen können, sei dies auf der Ebene der Personalführung, des Personalmanagements oder der Organisationsplanung. Es war für das Forscherteam beeindruckend, in welchem Umfang Vielfalt in einer solchen Betriebsform erfolgreich gemanagt wird. Hier tut sich ein Alleinstellungsmerkmal der WfbM und ein mögliches Weiterbildungsfeld für *diversity*-bewusste Führungskräfte auf.

Grundsätzlich zeigt sich in allen Abteilungen der komparative Vorteil der WfbM dort, wo Arbeitsprozesse wenig komplex bzw. sinnvoll zergliederbar sind und gleichzeitig menschliche Arbeitskraft benötigen; wo die Losgrößen (Losgröße bezieht sich auf die Menge eines gleichartig zu bearbeitenden Produktes) so klein bzw. Arbeitsaufträge oder das Produkt so speziell sind, dass sie sich für Anbieter auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt nicht rentieren, und wo ein Höchstmaß an Flexibilität in der Arbeitsteamzusammenstellung Produktivitätsvorteile bietet.

Der Wandel im Selbstverständnis der WfbM in den letzten 20 Jahren, weg von der Behindertenwerkstatt und dem Behinderten hin zur kategoriefreien „*Polyworks*“ und vielleicht bald zum Modell der Quasi-Ich-AG mit selbst verwaltetem Budget und freier Leistungswahl durch den MAmB ist erstaunlich. Als ideologiekritische Autonomiebewegung in den 1960ern gestartet, läuft der Normalisierungsdiskurs dabei heute allerdings Gefahr, vom neoliberalen Diskurs aufgesogen zu werden. So warnt Anne Waldschmidt, eine der führenden Köpfe der Disability Studies in Deutschland: „In der fortgeschrittenen Moderne darf man nicht nur selbstbestimmt leben, man muss es sogar (...). Vor diesem Hintergrund ändert sich auch die Zielrichtung von Behindertenhilfe und -politik. Nun geht es darum, auch bei der Personengruppe der Behinderten Bewegung herzustellen, sie dazu zu bringen, mit zu eilen im Strom der Zeit, sich einzureihen...“ (2003: 18). *Disability Studies* stehen demnach heute vor der Herausforderung, neben den noch lange nicht verwirklichten Chancen des Autonomiegedankens auch dessen Gefahren herauszuarbeiten.

Problemfelder der Forschung zeigten sich vor allem dort, wo aus forschungsökonomischen Gründen Kompromisse eingegangen oder Untersuchungsgrenzen gezogen werden mussten. So betonte die Einrichtung bei der Rückmeldung zwar

die Intensität und Stimmigkeit der deskriptiven Ergebnisse. Die Forschergruppe hätte sich in 14 Tagen Feldaufenthalt in puncto Betriebsabläufe und Organisationswissen mitsamt den gelebten Widersprüchen den Einblick eines Mitarbeiters nach zwei bis drei Jahren Betriebszugehörigkeit erarbeitet. Auch wurden Reflexionsangebote und Denkanstöße bezüglich der Organisationsentwicklung als durchaus hilfreich bezeichnet. Vermisst wurden jedoch die bei betriebswirtschaftlich orientierten Untersuchungen im Hause gewohnte analytische Schärfe und Exaktheit der Ergebnisse sowie eine größere Menge an innovativen, im Organisationswissen noch nicht vorhandenen externen Beratungsleistungen.⁷

Die Forschergruppe selbst sah im Nachhinein den gravierendsten Mangel im Verzicht auf den direkten Einbezug des geschäftlichen und familiären Umfeldes, also der Außenakteure in die Untersuchung. Für belastbare Aussagen an den Schnittstellen der WfbM genügt die Binnenperspektive nicht. Hier hätte ein – allerdings mit den vorhandenen Ressourcen kaum leistbarer – multiperspektivischer Ansatz weiter geführt. Gleichzeitig verweist dieser Umstand auf Grenzen eines rein ethnografischen Ansatzes im Feld der modernen ethnologischen Organisationsforschung.

Anmerkungen

- ¹ Das sozialwissenschaftliche *Diversity*-Konzept hat seinen Ursprung in der Antidiskriminierungs- und Gleichberechtigungsbewegung der sechziger und siebziger Jahre in den USA: Durch gesetzliche Maßnahmen sollten damals vor allem Frauen, aber auch Minderheiten gleiche Zugangschancen zum Arbeitsmarkt erhalten. Der Begriff ist im Deutschen nicht leicht zu fassen, da das englische *Diversity* sowohl Vielfalt im Sinne von Mannigfaltigkeit oder Variabilität als auch Verschiedenartigkeit im Sinne (unzusammenhängender) Heterogenität, Differenz und Diskrepanz umfasst. Zu den Kernkategorien zählen solche, auf die das Individuum kaum Einfluss hat: Alter, ethnische Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht und Behinderung, aber auch begrenzt wählbare wie sexuelle Orientierung, Religion oder Weltanschauung, Lebensstil (vgl. Schönhuth 2011).
- ² Mein Dank gilt dem Beobachtungsteam Susanne Backes, Christian Dehmel, Simone Christ, Montserrat Düppers, Nicole Dohn und Cristina Drafta sowie den Kollegen Christoph Antweiler, Günther Vedder und Andreas Neumann. Für den

Inhalt des Artikels übernimmt allein der Autor die Verantwortung.

- ³ Zum Stand der *Diversity*-Diskussion in Deutschland vgl. z.B. Wächter et al. 2003; zur *Diversity*-Praxis Stuber 2004; zum Verhältnis von *Diversity*-Forschung und Ethnologie vgl. Schönhuth 2003 und Antweiler 2003, zu *Diversity Management* und Behinderung z.B. Braun 2003.
- ⁴ Eine Erhebung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, an der 68% aller WfbM teilnahmen, erfasste für den Zeitraum 1998-2000 insgesamt nur 545 Übergänge auf Arbeitsplätze des allgemeinen Arbeitsmarktes – überwiegend in den alten Bundesländern. Auch die besonderen politischen Integrationsbemühungen der letzten Jahre haben hier nur verhältnismäßig wenig positive Veränderungen gebracht (www.behindertenbeauftragter.de).
- ⁵ Nach Braun 2003 dürfte in gut der Hälfte aller Fälle eine vorliegende anerkannte Behinderung für die soziale Umgebung auf den ersten Blick nicht erkennbar sein. Insgesamt haben nur ca.15 % aller Behinderungen nicht-körperliche (kognitive, seelische, psychische) Ursachen (vgl. Braun 2003:142, auf Basis der BfA-Statistik von 2001).
- ⁶ Allerdings nicht in der Behindertenpädagogik, in der der defizitgeleitete Einfluss sozialer Normen, Konventionen und Standards auf den Behinderungsbegriff seit längerem diskutiert wird; vgl. z.B. Sander 1997, Bleidick/Hagemeister 1998: 18f.
- ⁷ So wurde z.B. auf eine mögliche Funktionalisierung der Forscher durch strategisch platzierte Aussagen innerhalb von Interviews hingewiesen. Das Problem ist in der organisationsethnologischen Feldforschung nicht neu (vgl. z.B. Zaunreiter 1993). Prinzipiell kann dem innerhalb einer qualitativen Forschung durch die Sammlung einer möglichst großen Zahl von unabhängigen Einzelmeinungen begegnet werden und natürlich durch Feedbackschleifen mit in die Forschung eingebundenen Organisationsmitgliedern (wie auch im Fall unserer Forschung).

Literatur

Albrecht, Gary, Katherine Seelman and Michael Bury (Hg.) (2001) *Handbook of Disability Studies*. Thousand Oaks: Sage.

- Altman, Barbara M. (2001) Disability Definitions, Models, Classification Schemes and Applications. In: Gary L. Albrecht et al. (Hg.) Handbook of Disability Studies, Thousand Oaks: Sage, S. 97-122.
- Antweiler, Christoph (2003) Kulturelle Vielfalt. Ein ethnologischer Forschungsüberblick zu inter- und intrakultureller Vielfalt. In: Wächter, Hartmut et al. (Hg.) Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mering: Rainer Hampp, S. 45-70.
- Bachmann, Götz (2002) Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, Stefan und Petra Strodtz (Hg.) Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 323-360.
- Bahlke, Susanne (2001) Behinderung im Erwerbsleben. Eine Untersuchung betrieblicher und individueller Ressourcen in Rheinland-Pfalz. Idstein: Schulz-Kirchner-Verlag.
- Bleidick, Ulrich und Ursula Hagemeyer (1998) Einführung in die Behindertenpädagogik. Band 1. Stuttgart etc.: Kohlhammer.
- Braun, Hans (2003) Personelle Vielfalt in Organisationen: Der Tatbestand Behinderung. In: Wächter Hartmut, et al. (Hg.) Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mering: Rainer Hampp, S. 139-152.
- Brodin, Karen (2001) Diversity in Anthropological Theory. In: Ida Susser and T.C. Patterson: Cultural Diversity in the United States. Mulden, Oxford: Blackwell, S. 365-390.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (2006) Infothek: Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM). Elektronisches Dokument: www.integrationsaemter.de/webcom/show_lexikon.php/_c-578/_nr-249/i.html (Aufruf 06.06.2010).
- Dürrenberger, Gregor und Jeanette Behringer (1999) Die Fokusgruppe in Theorie und Anwendung. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.
- Hirsch, Eric and David N. Gellner (2001) Introduction: Ethnography of Organizations and Organizations of Ethnography. In: David N. Gellner and Eric Hirsch (eds.) Inside Organizations. Anthropologists at Work. Oxford, New York: Berg.
- Jacobs, Kurt (2003) Zur schulischen und beruflichen Integration von Menschen

- mit geistiger Behinderung. Aus Politik und Zeitgeschichte 8, 2003, S. 21-28.
- Köbsell, Swantje und Anne Waldschmidt 2006 (guest eds.) Disability Studies in German Speaking Countries. Disability Studies Quarterly, 26 (2).
- Palazzoli, Mara Selvini et al. (1984) Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart: Klett Cotta.
- Sander, Alfred (1997) Behinderungsbegriffe und ihre Konsequenzen für die Integration. In: Eberwein, Hans (Hg.) Handbuch Integrationspädagogik. Kinder mit und ohne Behinderung lernen gemeinsam. Weinheim und Basel: Beltz, S. 99-107.
- Schönhuth, Michael (2003) Managing Cultural Diversity und die Rolle der Ethnologie. In: Hartmut Wächter et al. (Hg.) Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mering: Rainer Hampp, S. 173-190.
- Schönhuth, Michael (2007) Diversity in der Werkstatt – Eine Feldstudie zum Thema Vielfalt und Behinderung. In: Steinmetz, Bernd und Günther Vedder (Hg.) Diversity Management und Antidiskriminierung, Weimar: Bertuch-Verlag, S. 95-114.
- Schönhuth, Michael (2011) Stichwort „Diversity“. In: André Gingrich, Fernand Kreff, Eva-Maria Knoll (Hg.) Handbuch Globalisierung Face to Face. Frankfurt: Suhrkamp (im Erscheinen).
- Stuber, Michael (2004) Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Neuwied: Luchterhand.
- Wächter, Hartmut, Günther Vedder und Meik Führung 2003 (Hg.) Personelle Vielfalt in Organisationen. München und Mering: Rainer Hampp.
- Waldschmidt, Anne (2003) Selbstbestimmung als behindertenpolitisches Paradigma – Perspektiven der Disability Studies. Aus Politik und Zeitgeschichte 8, 2003, S.13-20.
- Waldschmidt, Anne. (2006) Brauchen die Disability Studies ein „kulturelles Modell“ von Behinderung? In: Hermes, Gisela und Eckhard Rohrman (Hg.) Nichts über uns – ohne uns! Disability Studies als neuer Ansatz emanzipatorischer und interdisziplinärer Forschung über Behinderung. Neu-Ulm (AG Spak), S. 83-96.
- Williams, K. Y., and C.A. O'Reilly (1998) Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. In B. Staw and R. Sutton (eds.) Re-

search in *Organizational Behavior* 20, p. 77-140. Greenwich, CT: JAI Press.

Zaunreiter, Adson (1993), Notizen aus dem Felde. In: Sabine Helmers (Hg.) *Ethnologie der Arbeitswelt*, Bonn: HoloS, S. 133-144.

Prof. Dr. Michael Schönhuth ist Professor für Ethnologie – Schwerpunkt Kulturelle Vielfalt und Entwicklungsprozesse an der Universität Trier.