

Denken Sie sich die Gesichter doch einfach weg

Interview mit einer Werkstattleiterin

Vorbemerkung: Ich bin nach Z. gefahren und warte jetzt auf die Diplom Sozialarbeiterin Frau Apenbrink.¹ Das sehr moderne, großzügig mit viel Glas hergerichtete Werkstattgebäude beeindruckt mich. Ich habe meine Befangenheit noch nicht ganz abgeschüttelt, als Frau A. eintritt. Sie wirkt auf mich sofort sympathisch. Der kesse, kurze Haarschnitt steht ihr ebenso wie die abgewetzten Jeans und das bunt geringelte T-shirt. Alter? Vielleicht Mitte Vierzig. Sie strahlt Herzlichkeit und Wärme aus. Ich hatte mir auf der Herfahrt im Zug eher eine leicht magersüchtige, moderne Managerin mit schwarzem Aktenköfferchen und adrettem Kostüm vorgestellt. Die sind verpflichtet zum „positive thinking“ - hatte ich mir gedacht - und mir vorgenommen, das Interview entsprechend zu beginnen. Ob das noch passt? Egal, nach der Begrüßungszeremonie muss ich anfangen.

Info: Was hat sich in den letzten Jahren in Ihrer Abteilung von den Rahmenbedingungen her verbessert?

Frau A.: Verbessert (lange Pause und Lachen) - da muss ich stark nachdenken. Gut für uns alle ist jedenfalls, dass ich durch langjährige Mitarbeit in dieser Einrichtung alle Traditionen und Schlupflöcher kenne, über viele Kontakte verfüge. Ich glaube, dass es mir gelungen ist, ein gutes Arbeitsklima zu erhalten, aber verbessert hat es sich nicht.

Hm - Verbessert hat sich vielleicht, dass ich sehr selbständig arbeiten kann. Das ist der Vorteil von dem Nachteil, dass die Geschäftsführung dauernd wechselt. Na ja, und die Gebäude, die haben sich auch verbessert. Vielleicht lässt sich auch positiv verbuchen, dass wir vernetzter arbeiten mit anderen Projekten und Betrieben. Die Kehrseite ist, dass die Komplexität gewachsen ist und die Abläufe immer schneller werden. Das ist nur durch Routine zu bewältigen. Die Anzahl der Kontakte ist zwar wesentlich höher geworden- wegen notwendiger Absprachen und Abstimmungen - sie sind aber längst nicht mehr so intensiv, darunter leidet dann die Qualität auch ehemals guter und tiefer Beziehungen. Vernetzung bedeutet ja nicht automatisch gute Prozesse.

Info: Könnten Sie das noch etwas näher beschreiben?

Frau A.: Früher gab es einfache Strukturen und eindeutige Zuständigkeiten. Entscheidungen konnten gut vorbereitet werden und waren hinsichtlich ihrer Konsequenzen durchschaubar. Jetzt gibt es extrem viele Schnittstellen. Man überlegt dauernd – durchaus mit einem gewissen Misstrauen - wen muss ich mit einbeziehen, wen lasse ich lieber aus. Aber letztlich kann man die beeinflussenden Faktoren nicht mehr durchschauen. - Da fällt mir noch eine Verbesserung ein: Die Beschäftigten – ich meine die Menschen mit Behinderungen - vertreten inzwischen ihre Interessen viel selbstbewusster. Das ist für diejenigen, die viel gesundes Potential mitbringen sehr förderlich. Wer sich engagieren will und kann, hat viel mehr Möglichkeiten als früher. Da wirkt die Werkstättenmitwirkungsverordnung positiv. Dass die berufliche Bildung mehr Gewicht bekommen hat, finde ich ebenfalls positiv. Allerdings hat das auch zwei Seiten. Jedenfalls da, wo wie bei uns schon ein hoher Level bestand. Jetzt soll es mehr Verbindlichkeit geben, Rahmenbildungspläne und so was. Das ist aber begleitet von mehr Standardisierung und Gleichmacherei. Die Menschen, auf die sich das alles beziehen soll, geraten paradoxer Weise dadurch eher ins Hintertreffen – wegen der vielen Zeit, die für ausführliche Dokumentation einzusetzen ist und die dann für ein persönliches Gespräch fehlt.

¹ Pseudonym

Der größte Teil der bei uns Beschäftigten wird viel zu wenig begleitet, weil keine Zeit da ist. Die knappe Zeit gleicht einem zu kurzen Hemd, mit dem man im Schnee steht. Man zieht an allen Ecken, aber es langt nicht mehr um richtig zu wärmen.

Dadurch, dass auf das alte, gut laufende System ein neues draufgepfropft wurde, kriegen wir es kaum mehr gebacken. Es ist schwierig, das zu integrieren ohne was kaputt zu machen. Die Dokumentationsanforderungen drängen sich in den Vordergrund: beantragen, bereinigen, erklären, auseinandersetzen, Schnittstellenbearbeiten, Tausend Gremien.

Info: Haben die Dokumentationsanforderungen nur negative Effekte?

Frau A.: Keineswegs. - Man kann mit den Klienten darüber gut ins Gespräch kommen, aber der Dokumentationswust und die tausend Absprachen fressen dann die Zeit weg für normale, alltägliche Beziehungen und sich daraus ergebende Hilfestellungen. Immer weniger Personal soll immer mehr für immer weniger Geld leisten. Das hat auch mit dem Qualitätsmanagement zu tun. Es ist ja gut, sich ständig zu überlegen, was man an den Arbeitsabläufen verbessern kann. Allerdings *wie* es durchgeführt wird, die Wege die dabei beschritten werden, finde ich oft fragwürdig.

Info: Wie hoch würden Sie den prozentualen Anteil derjenigen Beschäftigten einschätzen, die von den neuen Konzepten voraussichtlich profitieren werden?

Frau A.: Etwa zwanzig Prozent würde ich grob schätzen. Darin sind aber auch schon Leute, die unter anderen Arbeitsmarktbedingungen gar nicht erst in einer geschützten Werkstatt sein müssten.

Info: Könnte jemand, der den Betrieb nicht so gut kennt wie Sie, den derzeitigen Anforderungen gerecht werden?

Frau A.: (selbstsicher und energisch) Das halte ich für ausgeschlossen. Das geht nur, weil ganz viel Routine und ganz viel Kenntnisse von einigen Jahren Arbeit da sind, nicht nur bei mir. Die erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken stabilisierend in all der Hektik. Allerdings für mich entstehen daraus auch Probleme. Je mehr du die Menschen kennst und von ihren Ängsten weißt, desto behutsamer gehst du mit ihnen um. Die Neuen in der Geschäftsführung z. B., die kennen die Menschen nicht, die können deshalb eher von den Zahlen her denken.

Info: Könnten Sie dafür ein Beispiel geben?

Frau A.: Wir hatten mal jemand in der GF, der ohne mit der Wimper zu zucken, Stellen streichen wollte. Als ich ihm sagte, so geht das nicht und aus welchen menschlichen Gründen nicht, antwortete er: Sie machen es sich viel zu schwer. Denken Sie sich die Gesichter doch einfach weg. Ich glaube er war der Meinung, dass emotionale Intelligenz für das Leitungsgeschäft eher hinderlich ist.

Info: Welche Eigenschaften braucht eine Leiterin oder ein Leiter Ihrer Meinung nach?

Frau A.: Leiten erfordert ein sehr hohes Maß an Kommunikation nach allen möglichen Seiten und dafür ist emotionale Intelligenz unabdingbar. In den letzten Jahren ist auch zunehmend mehr Mut notwendig, sozusagen Mut in unbekannten Gewässern zu navigieren.

Info: Machen die vielen Veränderungen nicht auch Angst?

Frau A.: Ich habe keine Angst vor Veränderungen, aber ich bin kritisch gegen Einseitigkeiten. Deshalb schätze ich auch die Traditionalisten hier im Betrieb, die machen es mir zwar nicht leichter, ich bin oft anderer Meinung, aber sie sind ein wichtiger Faktor, um die Balance zu halten. Stromlinienförmige Mitarbeiter finde ich langweilig. Bei den Mitarbeitern

Denken Sie sich die Gesichter doch einfach weg

Interview mit einer Werkstattleiterin

Erschienen in: Sozialpsychiatrische Informationen 3/2007

war mir immer eine respektvolle Haltung den behinderten und beeinträchtigten Menschen gegenüber das Wichtigste. Und was die Wertschätzung im Umgang mit Menschen betrifft, da treffe ich mich mit den Traditionalisten. Ich bin zwar nicht christlich geprägt, aber es geht mir um den Menschen, gleich ob behinderter oder nicht behinderter Mitarbeiter.

Info: Besitzen Ihre jetzigen Chefs emotionale Intelligenz?

Frau A.: (lacht) Man kommt sich gar nicht mehr so nah, um das überhaupt feststellen zu können. Na ja - die wächst nicht mit der Hierarchieebene. Außerdem kommen die Geschäftsführer nicht mehr aus sozialen Bereichen. Inhaltlich ist die GF auf mich angewiesen. Dass eine qualitativ gute Arbeit eher zu schaffen ist, wenn die Mitarbeiter sich wohl fühlen und motiviert sind, übersehen sie gern. Hinsichtlich der behinderten Mitarbeiter habe ich oft Schwierigkeiten, ihnen deutlich zu machen, welche Wichtigkeit Beziehung und eine ausreichend dichte Begleitung hat, dass genau das mit Qualität zu tun hat.

Info: Wenn die Personalsituation nicht so eng wäre, könnten Sie dann den Neuerungen mehr abgewinnen?

Frau A.: (sehr lebhaft) Ja, Ja – wenn die Personalsituation besser wäre, dann könnte man die Sachen, die von der Intention her vernünftig sind, besser akzeptieren. Diese Lückenhaftigkeit zu der man im Augenblick verdammt ist, ist fatal. Du kannst gerade mal die schwierigste Situation bearbeiten und die anderen Probleme liegen lassen, bis sie auch schwierig geworden sind. Mitarbeiter fehlen uns an allen Ecken und Enden. Alles andere haben wir: Räume, Fachlichkeit, Logistik, LKW's . Viele Veränderungsnotwendigkeiten kommen aus dem Willen zum Einsparen und nicht von ziel führenden Konzepten her. Da heißt es: hast du Plus oder Minus erwirtschaftet? Was ist nächstes Jahr zu erwarten? Nullrunde – Tarife steigen – Schere geht weiter auseinander. Da hat man die Wahl. Entweder löst man Bereiche auf, setzt Teams anders zusammen oder erschließt neue Tätigkeitsfelder.

Info: Macht Not nicht auch erfinderisch?

Frau A.: Wir wären auch kreativ, wenn keine Not bestände. Ich glaube, dass man eher dann kreativ wird, wenn man gut besetzt ist. Z.B. sind ad hoc Gespräche nicht mehr möglich. Die sind aber gerade für neue Ideen förderlich.

Info: Wie würden Sie über die Jahre hinweg Ihre Motivations- oder Arbeitslustkurve einschätzen – in welchen Jahren gab es Höhepunkte, in welchen Tiefpunkte?

Frau A.: Ich habe und hatte immer eine hohe Motivation. Es gab mal ein paar Jahre, da habe ich tatsächlich in der Zeitung nach anderen Stellen gesucht. Da war eine Geschäftsführung dran, die vieles kaputt gemacht hat, und mit der ich im ständigen Streit lag. Aber schließlich musste sie gehen. Inzwischen ist es für mich fast schon nachrangig, wer in der Geschäftsführung ist. Gut waren die Zeiten, in denen von Seiten der GF noch mehr Zeit zur Verständigung da war. Dann kamen, so etwa um das Jahr 2000, verschärftes Controlling und rabiate Reduzierungen. Da ging es mir schlecht. Ich habe stark überlegt, ob ich das aushalte. Ich arbeite ja mit vielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schon jahrelang zusammen und da lasse ich mich natürlich von ihren Ängsten und den realen Härten berühren. In Zeiten, in denen ich unzufrieden bin, denke ich auch so Sachen wie: andere in der freien Wirtschaft verdienen für eine vergleichbare Tätigkeit das Dreifache. Ich muss schließlich als Alleinverdienerin eine Familie ernähren.

Info: Wie schätzen Sie Ihre Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten in der Arbeit ein?

Frau A.: In dem Spielraum, der ökonomisch für mich vorhanden ist, relativ hoch. Wie ich die gegebenen Ressourcen verwende, ist innerhalb eines vereinbarten Rahmens meine Sache. Das

Denken Sie sich die Gesichter doch einfach weg

Interview mit einer Werkstattleiterin

Erschienen in: Sozialpsychiatrische Informationen 3/2007

ist es auch, was meine Motivation noch erhält. Allerdings haben sich auch diese Spielräume verkleinert. Z. B. Mitarbeiter kann ich nur noch bedingt aussuchen, da es nur noch wenige Neueinstellungen gibt und Versetzungen zunehmend von betrieblichen Notwendigkeiten beeinflusst werden. Aber in das, was von meiner Seite nicht zu verändern ist, setze ich keine Energien.

Info: Worin liegen für Sie die größten Schwierigkeiten?

Frau A.: Absolut schlecht ist, dass man zu wenig Zeit für Zwischenmenschliches hat. Ich nehme sie mir, aber mit schlechtem Gewissen. Um mit den Menschen so umzugehen, wie ich es für richtig halte, beute ich mich ständig selber aus. Das ist in der normalen Arbeitszeit nicht zu schaffen. Ich habe mich aber bewusst dafür entschieden. Sonst würde mir die Arbeit keinen Spaß mehr machen. - Was ist schwierig? Ein ständiges Thema ist das Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit.

Hier eine Balance zu finden ist für Gruppenleitungen noch schwieriger als für mich. Die sind näher dran, sowohl an den Kollegen als auch an den Beschäftigten. Sie werden zerrieben zwischen den Anforderungen an Schnelligkeit und dem Gefühl, dass sie den Beschäftigten nicht gerecht werden. Verschlechtert hat sich, dass auf den hierarchisch gleichen Ebenen alle viel vereinzelter arbeiten. Es gibt dadurch mehr Konkurrenz untereinander.

Info: Ist das von der Geschäftsführung so gewollt?

Frau A.: Die macht sich zumindest öffentlich keine Gedanken darum.

Info: Warum gibt es Ihrer Meinung nach von Seiten der Mitarbeiterschaft aus den Sozialberufen nicht mehr Widerstand?

Frau A.: Weil wir alle Rädchen im Getriebe sind, weil wir so gut gelernt haben, empathisch zu sein, für alles Verständnis zu haben. Weil wir gelernt haben vom Individuum her zu denken. Verstehen und Verhandeln, das ist unsere Sache, nicht Auflehnen. Vielleicht müsste man Kostenträgern bestimmte Haltungen deutlicher machen, sich Verbündete suchen. Habe ich lange versucht. Unter den neuen Abteilungsleitungen habe ich keine Verbündeten gefunden. Die kommen schon mit einer neuen Kultur, die vielleicht kompatibler mit den Anforderungen ist. Ich weiß nicht, was sie denken. Ich begegne ihnen nicht. Ich kann sie nicht kennen lernen. Jeder schaut auf seine eigenen Ziele. Ein Schulterschluss ist dadurch sehr schwierig. Und außerdem, wie soll man in Widerstand gehen, wenn es keine klaren Feindbilder gibt? Die Chefs erlebe ich auch als Getriebene, getrieben von maximaler Arbeitsbelastung, von Gesetzen, Kostenträgern, von ehrgeizigen Zielvereinbarungen. Die haben wenig Spielraum und sind froh, wenn man sie nicht mit zusätzlicher Arbeit belästigt. Spannend ist, dass jeder sich für ein Opfer der Verhältnisse hält. An welcher Stelle sind wir Täter, wo sind wir Opfer? Jede Ebene hat ihre nachvollziehbaren Gründe, ihre Entschuldigungen. Wo liegt die Verantwortung? Wer oder was macht es so schlimm?

Sind es die Politiker, sind es die Kommunen mit den leeren Kassen? Irgendwann landet man bei der Globalisierung. Ich frage mich natürlich auch, wie lange mache ich was mit. Wenn Entscheidungen getroffen werden, die ich falsch finde, äußere ich meinen Unmut auch schriftlich, um fest zu halten, dass ich dagegen war. Manchmal ändert das zwar nichts, aber dann kann ich morgens besser in den Spiegel sehen.

Info: Was ärgert Sie am meisten?

Frau A.: Dass versucht wird, alles gleich zu machen, die Vielfalt von Möglichkeiten durch Checklisten einzufangen. Das häufig so etwas wie eine Pseudoeinbeziehung zu beobachten ist, die keinerlei oder nur wenig Auswirkungen auf Entscheidungen hat. Ärgerlich ist auch,

dass Strukturen top down verändert werden. Die springen oben schnell auf Außenreize an. Die eine Strukturveränderung ist noch nicht abgeschlossen, die Auswirkungen sind noch nicht bekannt und schon kommt die nächste. Wenn das oft passiert, tut man gut daran, die Prozesse, wo immer möglich, zu verlangsamen. Ich persönlich arbeite selbst schnell, aber ich weiß, dass die Bereiche mehr Zeit brauchen. Es laufen ständig gleichzeitig viele Prozesse und dabei hat man den Eindruck, dass kaum etwas entschieden wird.

Info: Wieso? Ich denke es wird sehr viel entschieden?

Frau A.: Es wird dauernd etwas entschieden, aber gleichzeitig hat man das Gefühl, nichts wird richtig entschieden, da es sich nicht um strategisch durchdachte inhaltliche Entscheidungen handelt.

Info: Wo liegen die Ursachen?

Frau A.: Ich weiß nicht, wer der Treiber ist in diesem Spiel. Ich weiß nicht, wem ich das anlasten soll. Wenn ich wüsste, wie es gespielt wird, wäre ich in der Politik und würde es ändern. Wenn ich nicht auch einen gewissen Lustgewinn aus der Beobachtung all dieser interessanten Phänomene ziehen würde, würde ich vielleicht verzweifeln. Ich gehe dabei irgendwie auf die Metaebene.

Info: Wie wird es Ihrer Meinung nach weitergehen?

Frau A.: Gute Frage, habe ich mich auch schon oft gefragt. In fünf bis sieben Jahren wird es sein wie auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Immer mehr Automatisierung, immer mehr Technisierung, immer weniger Zeit für zwischenmenschliches Miteinander. Immer weniger Fachkräfte, immer weniger bezahlte Arbeit. Parallel dazu werden immer mehr Menschen mit Behinderungen ambulant betreut werden. Ich bin sehr für die ambulante Betreuung, aber sie muss auch stattfinden. Es wird viel von Eigenverantwortung geredet, aber wir entdecken schlicht Vernachlässigung. Für uns ist es jedoch unmöglich, die Personalkürzungen im ambulanten Bereich mit auf zu fangen. Die neuen Konzepte z. B. „virtuelle Werkstatt“ usw. finde ich hoch interessant, aber wenn es so weitergeht wie bisher, werden die wirklich Unterstützungsbedürftigen, besonders die so genannten Systemsprenger, raus fallen. Ich befürchte, dass es immer schwieriger werden wird, demokratische Prozesse zu organisieren. Wirkliche Einbeziehung wird schon deshalb immer schwieriger, weil Demokratie Zeit braucht. Demokratie heißt für mich auch: Umgang mit Vielfalt. Man versucht aber heute, alles gleich zu machen, alles durchzustrukturieren. Mir kommt das so vor, als seien alle sehr desorientiert und sehnen sich nach Sicherheit, die durch Überstrukturierung hergestellt werden soll. Genau aus diesem Grunde finden manche Kollegen diese Vorgehensweisen auch gut. Man kann sich an vorgegeben Ordnungsschemata und Standards festhalten.

Info: Wie verträgt sich dazu der Anspruch besonders individuell und passgenau vorzugehen.

Frau A.: Nicht besonders gut, schon wegen der mangelnden personellen Ressourcen kommen doch oft nur 0815 - Geschichten dabei heraus.

Info: Frau Apenbrink, vielen Dank, dass Sie den Sozialpsychiatrischen Informationen² so großzügig einen Teil ihrer knappen Zeit gewidmet haben.

² Das Interview führte Renate Schernus