1. Konzept Abteilungsleitung Arbeiten

Das Konzept Abteilungsleitung Arbeiten ist Grundlage des Managements unserer Werkstätten. Im weiteren werden zunächst die unterschiedlichen Komponenten dieses Konzeptes dargestellt.

2. Alltag von Produktion

In gesellschaftlicher Arbeit produzieren Menschen sich selbst, materiell wie geistig. Arbeit ist nicht nur die Produktion von verkäuflichen Dingen, sondern - da *gesellschaftliche* Arbeit – auch notwendiger Umgang mit Anderen. Dieser Umgang hat eine bestimmte Form. Im Zusammenhang von WfbM ist dies der Prozeß, in dem es nicht nur um Tauschwertproduktion geht, sondern auch um persönliche Entwicklung als Prozeß gesellschaftlicher Integration. Berufliche Qualifizierung und Persönlicheitsentwicklung als Prozeß gesellschaftlicher Integration sind im Kontext von WfbM ganz bewußt zwei Seiten einer Medaille.

Die bewußte Herausarbeitung der Einheit von Qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen beruflicher Rehabilitation wird jedoch eng umgrenzt Menschen gestattet, die zunächst gesellschaftlich ausgegliedert wurden. Somit hat Arbeit und Bildung in einer WfbM es mit einem spezifischen Verhältnis von gesellschaftlicher Bedrohung wie auch Aufbau von Identität zu tun. Das Verhältnis des Einzelnen zu seiner Arbeit bleibt in diesem Sinne nach vorn hin offen, indem die Gestaltung dieses Verhältnisses selbst Arbeit ist – theoriegeleitete.

Wie sind wir in diesem Kontext organisiert? Was macht uns aus? Zum einen verfügen wir über Maschinen, Werkzeuge sowie Arbeitskraft, für deren Erhaltung im Wege öffentlicher Subventionierung gesorgt ist. Die Kapazitäten sind vorhanden, ohne durch Auslastungsprobleme in ihrer Substanz gefährdet zu werden.

Andererseits: Ohne Auslastung herrscht Langeweile, ist die Bildungsperspektive gefährdet. Weiter: Arbeit ist tauschwertproduzierende Tätigkeit. Ohne diese und die damit zusammenhängende Entlohnung greift Enttäuschung um sich. Gesellschaftliche Integration steht in Frage.

Darüber hinaus gilt: Entlohnt wird nicht die unmittelbare Mühe, die wir mit Arbeit haben, sondern der Aufwand an Arbeitszeit, die im gesellschaftlichen Durchschnitt für ein Produkt notwendig aufgewandt werden muß. Defizite an Produktivität des Einzelnen werden nach außen durch das investive und personelle Setting ausgeglichen, der Marktzugang ist gewährleistet. Entsprechend gering ist jedoch der Lohn für den Einzelnen.

Zwar ist korrespondierend der behinderte Kollege vom Zwang befreit, über seinen Lohn die eigene Reproduktion zu gewährleisten. Gleichwohl ist die Situation die, daß alle Beteiligten letztlich ihre wahre Produktivität an der Beantwortung der Frage beweisen „Wie halte ich die Balance zwischen Ökonomie und Identität?“

Auf der Ebene alltäglicher Produktion bedarf es daher differenzierter Reflexion über die Bedeutung von Arbeit in der WfbM, um zu gewährleisten, daß die Praxis sich weder in privaten Beziehungskisten noch lediglich in „Maloche“ erschöpft. Der Weg in die relative Selbständigkeit als Arbeitnehmer führt für die behinderten KollegInnen auch über unsere Fähigkeit, uns mit der spezifischen Bedeutung von Arbeit in einer WfbM praktisch und theoretisch auseinanderzusetzen.

In Realisierung dieses Anspruches werden im Folgenden wesentliche Aspekte des Alltags des Abteilungsleiters Arbeiten näher beleuchtet.

3. Personalführung

Die Bewältigung des Spannungsverhältnisses zwischen Akquisition, Organisation und Bedingung von Behinderung ist der Alltag von Personalführung im Rahmen von Werkstattleitung.

Jeder Abteilungsleiter muß seinen Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, sich selbst in der Realität praktischen Alltages zu erkennen. Er selbst als Führender ist einerseits von seinen Mitarbeitern anzueignende Realität,

Copyright © 2006 Günter Fenner

gleichzeitig ist er Moderator dieses Aneignungsprozesses, somit Inhalt und Methode in einem. Was so im Prozeß der Auseinandersetzung mit Mitarbeitern erzeugt wird, ist im Idealfall Selbstbewußtsein von gemeinsam produziertem Alltag. Personalführung ist die Begleitung dieses Prozesses von Selbsterkenntnis in Praxis als Aspekt von WfbM-Management.

Wie funktioniert das? Hierzu ein praktisches Beispiele.

Seit Bestehen der Werkstatt ist die Situation in der Weiterverarbeitung in der Druckerei immer wieder schwierig. In Zeiten einer starken Auftragsbelastung im Bereich Satz gestaltete sich die Betreuung der Gruppe mit 9 - 11 Mitarbeitern als sehr unbefriedigend.

Seit geraumer Zeit ist geregelt, daß der Zivi grundsätzlich in der Weiterverarbeitung arbeitet – wenn nicht ein anderer Gruppenleiter ausfällt.

In diese Situation kommt der neue Kollege H. und kann durch seine hervorragende fachliche Kompetenz und schnelle kundenorientierte Arbeitsweise bestehende Aufträge ausweiten und neue Kunden dazugewinnen.

H. stellt teilweise höhere Anforderungen an seine Gruppenmitglieder in puncto Arbeitsweise (Schnelligkeit) und Übersicht und Verantwortung für den Gruppenraum und die Geräte. Dieses sorgt bei Einigen für Mißstimmung und letztendlich zur Arbeitsverweigerung und ein schlechtes Gruppenklima, wobei H. nicht direkt Dinge vorgeworfen werden, aber über Dritte wird die Strenge und Pingeligkeit der Gruppenleitung angegriffen.

Durch den Anstieg des Arbeitsaufkommens und der zeitaufwendigen Aufrüstung der Mac-Anlage kann H. immer weniger Zeit seiner Gruppe widmen.

In Dienstbesprechungen macht H. häufiger die Situation in seiner Gruppe zum Thema und wird des Öfteren vom Sozialen Dienst in dieser Angelegenheit beraten.

Da H. seine Probezeit absolviert hat und somit ein Reflexionsgespräch ansteht, wird die Gruppensituation in der Weiterverarbeitung zum Schwerpunkt des Gesprächs: H. erzählt von der angespannten Auftragssituation, gerade in der letzten Zeit, und erklärt, daß er für eine zügige Auftragsabwicklung und der gleichzeitigen Produktionsbeaufsichtigung und Gruppenbetreuung nur unzureichend Zeit habe.

Ich beschreibe, daß wir neben den Auftragskunden auch die Kunden der betreuenden Mitarbeiter haben und daß beide „Kundentypen“ sich gegenseitig bedingen und in diesem Fall schwer unter einen Hut zu bringen sind.

Ebenfalls führe ich aus, daß die beh. Kunden die ursächliche Bedeutung haben. In der alltäglichen Arbeit gerät dieser Aspekt schnell in den Hintergrund, da die beh. Mitarbeiter selten punktgenau ihre Betreuung und ihren Förderungswunsch artikulieren können und im direkten Vergleich dem Auftragskunden nachrangig wahrgenommen werden.

Ich bezweifle, daß meine Ausführungen rüberkommen!

Ich empfehle für die nächste Zeit, verstärkt Zeit für die Gruppe einzuplanen, um in dieser angespannten Gruppensituation möglichst viel Zeit mit den beh. Mitarbeitern zu verbringen. Eigentlich wäre die zeitweise Versetzung des Zivis eine aus meiner Sicht wünschenswerte Vorgehensweise, um so zwingend der Gruppe seine Betreungs- und Organisationstätigkeit zu sichern.

Dieser Vorschlag löst keine Begeisterung aus!

H. konkretisiert noch einmal seine Ausführungen: Wenn beispielsweise die Anfragen der Fa. XY nicht zügig von ihm bearbeitet werden, droht der Verlust des Kunden und zwar für alle verschiedenen Aufträge, da eine Firma selten bei mehren Druckereien ihre Aufträge plaziert!

Es wird deutlich, daß hier zwei Problembereiche ineinander verwoben sind: Auf der einen Seite das Problem Betreuung kontra Auftragsabwicklung, auf der anderen Seite die Kommunikationsprobleme mit den Gruppenmitgliedern.

Zur Bearbeitung des letztgenannten Problembereichs wird der Soziale Dienst ein Gespräch mit H. und seiner gesamten Gruppe führen. Ziel soll sein, die Vorbehalte der behinderten Mitarbeiter offen zu machen, um so eine Auseinandersetzung und ein Aufweichen der verhärteten Fronten zu bewirken.

Zum erstgenannten Problembereich schlage ich H. vor, die anfallenden Satzaufträge in eine Prioritätenliste zu bringen und so zeitlich gebündelt die Aufträge auszuführen. Weiterhin soll er überlegen, welche seiner PC-Kurs-Teilnehmer in absehbarer Zeit ihm einfache Satzarbeiten abnehmen könne.

Ich vereinbare mit H., die o. g. Problembereiche weiterhin auch in Einzelgesprächen zu thematisieren.

Um im Rahmen von WfbM Produktion und Rehabilitation beieinanderzuhalten, d. h. bewußt als Einheit zu betreiben, ist es notwendig, dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu bieten, diese zunächst aus seiner Subjektivität heraus als Widerspruch formulieren zu können. Dies ist die Voraussetzung, um personenspezifisch Wege zu einer Vermittlung des Widerspruchs zu entwickeln. Der Abteilungsleiter ist in diesem Zusammenhang die Projektionsfläche, die das Problem zunächst produktionsbezogen reflektiert, gleichzeitig personenorientiert

Copyright © 2006 Günter Fenner

dem Mitarbeiter zur praxisorientierten Weiterverarbeitung zurückgibt und diesen Prozeß weiter begleiten. Ergänzt wird dieser Prozeß arbeitsteilig unter dem Aspekt der Interaktion zwischen Gruppenleiter und zu Betreuenden durch den begleitenden Dienst (s. Konzept begleitender Dienst)

Methodische Aufgabe ist dabei, die Konfrontation mit der Spannung zwischen Produktion und Rehabilitation nicht zu einem individuellen Konflikt eines Gruppenleiters geraten zu lassen, sondern reflexiv zu persönlichen Wegen eigenen beruflichen Handelns zu verarbeiten.

Grundlage dieses Vorgehens ist die Empfänglichkeit des Abteilungslieters für seine eigene Subjektivität als Reflexion der unmittelbaren, praktischen Verhältnisse im Prozeß der Auseinandersetzung, deren bewußte Wahrnehmung angemessener Richtungsgeber im Hinblick auf die personenbezogene Auseinandersetzung um ein tragfähiges Verhältnis von Produktion und Rehabilitation bildet.

4. Produktion

Die Werkstatt ist eine Einrichtung zur beruflichen Rehabilitation. Nach unserer Auffassung gibt es nur eine Art, berufliche Rehabilitation zu produzieren. Man muss dem Rehabilitanden die Möglichkeit geben, sich mit der Herstellung oder dem Vertrieb einer Ware oder Dienstleistung zu befassen. Da unserer Klientel der Zugang zu den Produktionsstätten der allgemeinen Wirtschaft, in denen diese Rehabilitation unter unserer Anleitung stattfinden könnte, verwehrt ist, bauen wir eigene Produktionsstätten auf. Die Produktion ist also nur eine Folge unseres eigentlichen Auftrages. Wenn unsere Klientel Schwimmen lernen sollte und der Zugang zu den Schwimmbädern wäre uns verschlossen, würden wir eine Schwimmhalle bauen müssen.

Wir betreiben keine Produktion um der Kapitalverwertung willen. Unser Auftrag ist ein gesellschaftspolitisch-pädagogischer. Unser wichtigstes Mittel zur Erfüllung dieses Auftrages ist die Produktion. Pädagogik und betriebswirtschaftliches Handeln treten dabei niemals als Gegner sondern als Partner auf.

Die Produktion soll die Tauschwertperspektive aufrechterhalten – Ohne Moos nix los

Vor dem Hintergrund öffentlicher Subvention der Bereitstellung von Kapital und Arbeit (Produktionsräume, Werkzeuge und Maschinen, ausgebildete Anleiter) als bloßer Möglichkeit von Produktion können die behinderten KollegInnen den Zusammenhang zwischen einer erbrachten Leistung und der Entlohnung erfahren. Im Kontext aktueller gesellschaftlicher Produktion kann dies nur erreicht werden, wenn wir uns darum bemühen, die Produktivität zu steigern und die Fertigungsabläufe zu optimieren. Durch diese Bemühungen nähern wir uns immer mehr den Fertigungsmethoden der allgemeinen Wirtschaft an.

Stillstand ist Rückschritt

Unser Ziel muss es sein, uns immer neuen hochwertigeren Produkten und Dienstleistungen zuzuwenden, da unsere aktuellen Produkte Stück für Stück aus dem Markt fallen oder in Zukunft maschinell erstellt werden.

Sich neuen schwierigeren Produkten und Dienstleistungen zuzuwenden, ist nur machbar, wenn wir unsere technische Ausstattung verbessern und die Qualifikation der Mitarbeiter erhöhen. Beides ist mit erheblichen Kosten verbunden. Kosten, die wir bei den oft langen Ausbildungszeiten unserer Klientel und den relativ kurzen Maschinenarbeitszeiten (nur Einschichtbetrieb) durch die Preise der Produkte nicht erwirtschaften können. Öffentliche Subvention versetzt uns trotzdem in die Lage, im Interesse unseres Auftrages (Gebrauchswertperspektive von Arbeit) diese Investitionen in Mensch und Technik zu tätigen. Nur so können wir davon ausgehen, dass wir für unsere Mitarbeiter eine Berufswelt schaffen, in der sie sich und dieser Gesellschaft die Frage beantworten, wer sie sind.

Die Produkte sind ein Stück "Integration"

Jede Ware und jede Dienstleistung, die wir in vereinbarter Zeit und Qualität zu guten Preisen liefern, fördern das Ansehen unseres Unternehmens und damit das Ansehen der Mitarbeiter dieses Unternehmens. Insofern

Copyright © 2006 Günter Fenner

leistet jede Arbeit ein Stück Integration. Jede berechtigte Reklamation ist in dieser Hinsicht kontraproduktiv. in dieser Hinsicht ist Qualitätsprüfung ein wichtiger Bestandteil bei der Produktion. Da kein Unternehmen völlig fehlerfrei arbeiten kann, wird es trotzdem zu einigen Reklamationen kommen. Die schnelle und kulante Beseitigung ist dann für unsere Firma im Hinblick auf Integration wichtig. Es darf auf keinen Fall eine Meinung wie, da arbeiten ja nur Behinderte, aufkommen.

Was ist alles beim Aufbau einer Produktion zu bedenken?

Nähe zur allgemeinen Berufswelt - Einerseits erscheint es unter dem Aspekt der beruflichen Rehabilitation logisch, unsere Produktionsstätten soweit wie möglich denen der allgemeinen Wirtschaft anzugleichen, Andererseits werden uns in diesem Bemühen durch die Leistungsfähigkeit der behinderten Mitarbeiter Grenzen gesetzt. Würden sie einen ganz "normalen" Arbeitstag in einer ganz "normalen" Produktionsstätte aushalten, wären sie nicht bei uns. Wir müssen uns also von der „normalen" Berufswelt um so weiter entfernen, je leistungsschwächer die behinderten Mitarbeiter sind.

Da die Behinderten in ihrer Leistungsfähigkeit sehr unterschiedlich sind, schaffen wir innerhalb der WfbM verschiedene Berufswelten (Gruppen). Es gibt Gruppen, die Forderungen an die behinderten Mitarbeiter stellen, die sehr nahe an die Anforderungen eines normalen Wirtschaftsbetriebes heranreichen, genauso schaffen wir Gruppen, in denen die Forderungen sehr viel geringer sind, Wieweit sich eine Gruppe von den Anforderungen des allgemeinen Arbeitsmarktes entfernt, bestimmt nur die Leistungsfähigkeit der Gruppenmitglieder. Es geht nicht um die Frage "Wie viel wollen wir arbeiten?" oder "Wie viel Arbeit ist nach unserer Meinung genug?“. Ziel bleibt die Übereinstimmung mit der allgemeinen Berufswelt, allerdings unter dem Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung.

Was soll produziert werden?

Wenn unsere Klientel auch aus dem allgemeinen Berufsleben ausgegliedert wurde und wir eigene Betriebe "neben" der allgemeinen Wirtschaft gründen mußten, so ist das eine Produkt die Möglichkeit, wieder Verbindung mit der allgemeinen Wirtschaft herzustellen. Die anderen Produkte sind Waren und Dienstleistungen, die entweder von Unternehmen der Wirtschaft in Auftrag gegeben werden oder Eigenprodukte, die auf dem allgemeinen Markt verkäuflich sind. WfbM ist somit keine exterritoriale Bastelbude, sie ist gesellschaftlicher Ernstfall als Einheit von Warenproduktion und Bedingung der Möglichkeit beruflicher Rehabilitation.

5. Controlling

Was bedeutet Controlling in einer WfbM

Wie oben ausgeführt bewegt sich WfbM im Hinblick auf ihre Produktion im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Persönlichkeitsentwicklung am Medium Arbeit. Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der Produktion von WfbM als Non-Profit-Unternehmen der Reha-Branche wirft Fragen folgender Art auf: Mit welcher Arbeit kann ich welche Erträge erzielen? Mit welcher Arbeit kann ich (noch) mehr behinderte KollegInnen beschäftigen? An welcher Arbeit lernen diese mehr? Bei welcher Arbeit komme ich mit weniger Betreuungsaufwand aus, um den Auftrag zu erfüllen? Wie kann ich die pädagogische Produktivität der Mitarbeiter erhöhen? usw.

Dies alles verweist auf die spezifischen Dimensionen von Wirtschaftlichkeit einer WfbM:

1. Hohe WfbM-Erträge (Umsätze abzgl. Kosten für Material, Fertigung sowie Kosten für Betreuung und Verwaltung) ermöglichen hohe Löhne für die behinderten Kolleginnen und Kollegen

2. Der Ertrag muß mindestens so hoch sein, daß 70 % des Ertrages die vertraglich vereinbarte Lohnsumme der behinderten Kolleginnen und Kollegen decken, damit auch notwendige Investitionen vorgenommen werden können

3. Die Pädagogische Produktivität der WfbM wird betrachtet unter folgenden Relationsbildungen:

Copyright © 2006 Günter Fenner

- Arbeitsangebot Im Verhältnis zu Lernmöglichkeiten und Betreuungsaufwand
- Betreuungsaufwand im Verhältnis zum Deckungsbeitrag der Produktionsgruppe hinsichtlich der Lohnsumme der behinderten KollegInnen

Von der richtigen Kombination dieser Arten von Wirtschaftlichkeit und der vernünftigen Abwägung zwischen ihnen hängt der Erfolg einer WfbM ab. Diesen zu optimieren ist unser Anliegen. Controlling trägt dazu bei, die Frage „Wo stehen wir im o. g. Sinne wirtschaftlich?“ zu beantworten. Dabei kann die Auswertung durchaus zu dem Ergebnis kommen, daß manche Aufträge nicht immer alle Aspekte in gleichem Maße berücksichtigen. Dies heißt nicht, daß sie dann für uns nicht in Frage kommen. Nur: Wir müssen wissen, was wir tun.

Anforderungen an die Buchhaltung

In diesem Sinne ist es erforderlich, für eine Abteilung nicht nur ein Erlöskonto, sondern gruppenbezogen Erlöse, Personalaufwand behinderte KollegInnen sowie Material- und Fertigungsaufwand zu erfassen.

Kalkulation

Was unterscheidet unsere Kalkulation von der anderer Betriebe? Die Auslastung von Kapazitäten und die Beschaffung angemessener Arbeit ist eine Komponente, eine andere - wie oben beschrieben - die der Optimierung der Löhne. Für beide müssen wir uns die Frage

Was hat bei einem vorherigen Auftrag die Leistung X gekostet?

beantworten können. Kann die Buchhaltung solche Zahlen zur Verfügung stellen, können wir ein in unserem Sinne wirtschaftliches Angebot für ein Einzelprodukt auf der Grundlage unserer Kalkulationsvoraussetzungen (subventionierte Kapazitäten von Maschinen, Werkzeug und Arbeitskraft) erstellen.
Eine Kalkulation ist nicht nur eine Wirtschaftlichkeitsbestimmung unsererseits und ein Angebot an einen Kunden andererseits, sondern wird nach Erhalt eines Auftrages gleichzeitig zu einer Vorgabe, die es im Sinne der Optimierung der Löhne der behinderten KollegInnen einzuhalten gilt. Somit ist auf der Grundlage abgesprochener Buchhaltungsdaten systematische Nachkalkulation erforderlich.

Kostensenkung

Controlling gibt innerhalb des mit der Buchhaltung abgesprochenen Rahmens Auskunft darüber, was welche Kosten verursacht hat. Ob, wann und wie die Kosten in den einzelnen Bereichen gesenkt werden können, ergibt sich aus den Bedingungen Produktion, Rehabilitation und Qualitätsmanagement. Controlling ist dabei ein Instrument, Kostenstrukturen zu identifizieren, sie in einem zweiten Schritt zu bewerten und in unser wirtschaftliches Handeln mit einzubeziehen.

6. Organisation

Im folgenden werden einige Aspekte der organisatorischen Verantwortung des Abteilungsleiters beleuchtet.

Neben der unmittelbaren Produktion gilt der Werterhaltung des Rohmaterials und der fertigen Produkte zwischen Wareneingang und -ausgang besondere Aufmerksamkeit. Alle Produkte, die in unseren Werkstätten vorhanden sind, dürfen nicht durch **Handhabung, Lagerung, Verpackung, Versand und Konservierung** geschädigt oder beeinträchtigt werden, da Gegenteiliges zu wirtschaftlichen Einbußen, sprich sinkenden Erlösen und geringeren Löhnen führt. Unter dem gleichen Aspekt sind **Einkauf und Beschaffung** zu betrachten.

In diesem Zusammenhang liegt es in der Organisationsverantwortung des jeweiligen Abteilungsleiters und fällt im unmittelbar praktischen Umgang mit Produkten unter die Aufsichts- und Sorgfaltspflicht der Gruppenleiter, daß die unten beschriebenen Punkte beachtet und eingehalten werden.

Copyright © 2006 Günter Fenner

Handhabung	Um Beschädigungen oder Beeinträchtigungen an den Produkten im Lager zu verhindern, wird eine sachgerechte Handhabung wie folgt sichergestellt: - der innerbetriebliche Transport wird mit geeigneten Transportmitteln durchgeführt, - der Stapler wird nur von Personal und Beschäftigten bedient, die einen gültigen Staplerschein und eine von der Mürwiker Werkstätten GmbH ausgesprochene Bedienerlaubnis haben - die Qualifikation des Personals und der Beschäftigten in der Handhabung der Produkte wird durch entsprechende Schulungen sichergestellt, - die Anweisungen der Kunden zu besonderer Handhabungspflicht bei bestimmten Produkten werden entsprechend den Auftragsunterlagen beachtet
Lagerung	Auf den Lagerflächen werden für die Produkte geeignete, die Empfindlichkeit und dem Verwendungszweck des Materials und der Teile berücksichtigende, gekennzeichnete Lagerräume bzw. Lagerflächen zur Verfügung gestellt. Qualitätseinbußen werden somit durch unsachgemäße Lagerung vermieden.
Verpackung	Die Verpackung der Produkte richtet sich nach den Verpackungsvorschriften und den Verpackungshinweisen der Kunden bzw. den werktstattinternen Vorgaben.
Versand	Die Produkte werden von den Firmen selbst abgeholt oder durch uns ausgeliefert. Entsprechende Regelungen werden mit dem Kunden getroffen und in den Auftragsunterlagen hinterlegt. Lieferscheine werden vom Versender (Gruppenleiter) ausgestellt; die Entgegennahme vom Abholer oder vom Kunden gegengezeichnet, dem Abteilungsleiter zur weiteren Verarbeitung übergeben. Der WL gibt den bearbeiteten Lieferschein zur Rechnungsstellung in die Verwaltung.
Konservierung	Die Werkstätten stellen sicher, dass die Produkte von Kunden sowie eigene Materialien durch Umgebungs- oder Umwelteinflüsse keine Qualitätseinbußen erleiden. Diesbezügliche Anweisungen der Kunden oder interne Vorgaben werden beachtet.
Einkauf / Beschaffung	Es liegt in der Verantwortungsbereich des jeweiligen Abteilungsleiter, dass alle benötigten Produkte, Materialien und Verbrauchsmittel in der erforderlichen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und zu angemessenen Preisen für beschafft werden und der Produktion zur Verfügung stehen. Damit ein Lieferant die Anforderungen an ein Produkt erfüllen kann, sind alle Einzelanforderungen an das zu liefernde Produkt eindeutig und klar festzulegen und zu kommunizieren.

Copyright © 2006 Günter Fenner

Arbeits- und Gesundheitsschutz	In Zusammenarbeit mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit und den jeweiligen Sicherheitsbeauftragten der einzelnen Werkstätten, den Gruppenleitern sowie Hausmeistern organisiert der Abteilungsleiter die Minimierung der Möglichkeit von Arbeitsunfällen und der Vermeidung von Schädigungen durch Umgebungs- und Umwelteinflüsse innerhalb der Räumlichkeiten der einzelnen Werkstätten. Der Arbeitsmedizinische Dienst des BAD berät den Abteilungsleiter in Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Nach § 6 AsiG geht es dabei insbesondere um die : - Planung , Ausführung und Unterhaltung von Betriebsanlagen und Sozial- und Sanitäreinrichtungen (auch Körperschutzmittel), - Beschaffung von techn. Arbeitsmitteln und der Einführung von Arbeitsverfahren und -stoffen - Gestaltung der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs, der –Umgebung, bishin zu Fragen der Ergonomie, - Betriebsanlagen, insbesondere sicherheitstechnische Fragen sowie um die Durchführung des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung und in Zusammenhang damit um - Betriebsbegehungen - Feueralarmübungen - Erfassung, Untersuchung und Auswertung von Arbeitsunfällen - Entwicklung von Gegenmaßnahmen - Belehrung und Schulung der Beschäftigten im Hinblick auf die Einhaltung der Anordnungen bezüglich Arbeitsschutzes und Unfallverhütung - Führung der Gefährdungskartei in Zusammenarbeit mit BAD
Instandhaltung /-setzung	Zur Sicherstellung der Instandhaltung /-setzung sind die Zuständigkeiten an die jeweiligen Abteilungsleiter delegiert. Besonderes Augenmerk legt der jeweilige Abteilungsleiter auf Schäden mit sicherheitstechnischer Relevanz. Es geht dabei um die Sicherheit hinsichtlich der Handhabung von Gerät und Material durch Personen sowie um die Optimierung der Sicherheit durch Instandhaltung von Mobiliar und Geräte Bei Gebäuden und Grundstücken ist auf funktionstüchtige und unbeschädigte Einbauten (Türen/Tore, Fenster, Sanitäranlagen, usw.) sowie auf die Verhinde-

Copyright © 2006 Günter Fenner

	rung von Bauschäden durch mangelnde Instandhaltung (Mauern, Holz, usw.) zu achten. Es sind dabei die verschiedensten Zeitintervalle für Inspektion, Instandhaltung und –setzung zu berücksichtigen. Manche Zeiträume sind Herstellerangaben, die unter der Annahme bestehen, daß Maschinen und Geräte in einem regulären achtstündigen Produktionseinsatz stehen. Diese können nach Erfahrungswerten an die Erfordernisse einer WfbM angepaßt werden. Dabei ist darauf zu achten, daß nicht zu große Intervalle gewählt werden. Andere Zeiträume sind durch gesetzliche Vorgaben (z. B. TÜV, BG, UVV etc.) bestimmt.

7 Auf welchem Markt bewegen wir uns wie? - Marketing

WfbM agiert auf einem Markt, der durch die spezifische Form öffentlicher Subvention gesellschaftlicher Integration geschaffen wird, wie sie eingangs beschreiben wurde. Das Vorhandensein von Kapital und Arbeit auf unterschiedlich hohem technischem Niveau, das durch die wirtschaftliche Tätigkeit selbst nicht reproduziert werden muß, spart unseren Kunden unter dem Aspekt von Kapitalverwertung Arbeitsplatz-, Regie- und Logistikkosten. Aufträge können von unseren Kunden für sie in dem Maße rentabel vergeben werden, wie es die Kapazitäten von WfbM's zulassen.

Um unseren pädagogischen Auftrag zu erfüllen, müssen wir uns in diesem Sinne vermarkten, unsere Kapazität ausschöpfen und steigern.

7.1 Sozialmarketing – Ausblick

Wieso werden die o. g. Kosten subventioniert? Behinderung ist kein dem einzelnen anhaftendes Merkmal sondern das Geschehen gesellschaftlicher Ausgliederung unter dem Diktat normierter Produktivität. Das, was wir an Leistung anbieten, ist die Beantwortung der Frage „Wie geht diese Gesellschaft mit durch Menschen um, die durch sie behindert werden?“ Wir bieten somit dieser Gesellschaft die Möglichkeit von Selbstreflexion.

8. Rückbezug - Worum geht es bei Abteilungsleitung Arbeiten?

In der Abteilung Arbeiten geht es darum, behinderte KollegInnen in dem Sinne zu fördern, daß sie sich im Spannungsfeld von Produktion und Rehabilitation die Frage beantworten können, wer sie selbst in dieser Realität gesellschaftlicher Produktion sind. Abteilungsleitung bedeutet in diesem Zusammenhang, die Bedingungen für die Bereitstellung und den im o. g. doppelten Sinne produktiven Einsatz des Mediums Arbeit zu gewährleisten. Gemessen wird dis über die Entwicklung von persönlichen Zukunftsplanungen der Gruppenleiter im professionellen Kontext der Werkstatt.

Copyright © 2006 Günter Fenner