

Ralf Wetzel

Integration als Potential

Organisationale Bewältigung massiver interner Störung in Integrationsfirmen

Abstract

Behinderte Personen sind in vielen Lebensbereichen Benachteiligungen ausgesetzt, die sich auf das Stigma „Behinderung“ zurückführen lassen. Integrationsfirmen bezeichnen eine qualitativ neue Beschäftigungsform auf dem ersten Arbeitsmarkt, die Benachteiligungen in beruflichen Kontexten entgegenwirken soll. Dabei leisten diese Firmen weitaus mehr, als „nur“ die Konstituierung einer weiteren Beschäftigungsalternative: Über die Bereitstellung von Aktionsräumen, in denen Individualität unabhängig von sozialisierten Mustern geäußert werden kann, besitzen Integrationsfirmen erhebliches soziales Innovationspotential. Eine ungewöhnliche Organisationsstruktur, kollektiv etablierte Sinnkonstruktionen sowie redefinierte Interaktionsmuster fördern das Aufbrechen verfestigter Wahrnehmungsmuster, Individuation und damit Entstigmatisierung. Die Integrationsfirma ist dabei existenziell gezwungen, während der organisationalen Auseinandersetzung mit dem Phänomen Behinderung Konflikt- und Problemverarbeitungsmuster zu erarbeiten und einzusetzen, deren Qualitäten weit über den Kontext der Reintegration einer Randgruppe hinaus für Organisationen in turbulenten Umwelten von Bedeutung sein könnten.

1 Einführung: Vom geschützten Raum zur Integration

Die Akzeptanz von behinderten Personen ist in vielen Lebensbereichen nach wie vor gering. Das gilt für den gesellschaftlichen Kontext ebenso wie im unmittelbaren persönlichen Kontakt. Die Arbeits- und Beschäftigungssituation behinderter Personen zeichnet dafür ein typisches Bild in einem zentralen Lebensbereich. Ein entscheidender Grund für diese Benachteiligungen liegt in der Behinderung selbst bzw. in dem, was die Beteiligten - behinderte und nichtbehinderte Personen - daraus machen: Das Stigma „Behinderung“ bestimmt das Verhältnis zwischen Person und Gesellschaft.

Seit nunmehr fast 20 Jahren existieren in steigender Zahl sogenannte Selbsthilfe- oder Integrationsfirmen. Diese Firmen verstehen sich vor allem für behinderte

Personen als Antwort auf die allgemein schwierigen Beschäftigungsperspektiven und als Alternative zu den wenigen existierenden, mehr oder weniger geschützten Beschäftigungsmöglichkeiten. Dabei handelt es sich nicht, wie man auf den ersten Blick vermuten könnte, um reine „Betroffenen-Betriebe“ im Sinne von bewusst und ausschließlich ‘Behinderte’ beschäftigenden Unternehmen als Form einer radikalisierenden Gegenbewegung. Vielmehr werden in der überwiegenden Mehrheit der Integrationsfirmen behinderte und nichtbehinderte Mitarbeiter in paritätischen Belegschaftsverhältnissen beschäftigt. Dabei treffen sich behinderte und nichtbehinderte Beschäftigte in ungewohnter, neuer Umgebung. Der Kontakt miteinander scheint zwangsläufig, die Respektierung des Anderen nahezu unumgänglich.

Es eröffnet sich die Frage, ob diese ungewöhnlichen Kontexte Entstigmatisierungstendenzen erlauben und welche Rolle die Integrationsfirma als Organisation dabei einnimmt. Im Folgenden sollen die Wirkungsprinzipien des Stigmas „Behinderung“ in Form eines Prozessmodells deutlich gemacht werden. Damit wird das Potential der Integrationsfirma hinreichend beschreibbar. Daran anschließend wird nachgezeichnet, wie die Integrationsfirma als Organisation in diesen Stigmatisierungsprozess eingreift und Potentiale seiner Umkehrung eröffnet. Abschließend werden weitere Potentiale der Integrationsfirma erörtert.

Grundlage der Ausführungen ist eine 1997 am ifip durchgeführte Forschungsarbeit über Stigmatisierungsprozesse in Integrationsfirmen (Wetzel 1997). Schwerpunkte dieser Arbeit sind a.) die theoretische Skizze von Stigmatisierungsprozessen und den daraus resultierenden Benachteiligungen auf individuellem, kollektivem und organisationalem Niveau über die Aktualisierung und Verknüpfung unterschiedlicher theoretischer Konzepte sowie b.) eine qualitative empirische Beschreibung von stigmarelevanten Aspekten in Integrationsfirmen zur Kontrastierung, Validierung und Weitung der theoretischen Überlegungen.

2 Begrifflichkeiten

Behinderung wird im folgenden *nicht* als ein physisches, psychisches, seelisches oder soziales *Defizit* betrachtet, sondern als *Resultat der kollektiven Wahrnehmung eines individuellen Merkmals*, das als Abweichung von einer (konstruierten) gesellschaftlichen Norm interpretiert wird (Münch 1997; Speck 1997; Wetzel 1997). Behinderung ist demnach nicht ausschließlich an ein spezifisches Merkmal einer Person gebunden, sondern auch und gerade an dessen gesellschaftliche Interpretation. D.h. eine Person ist nicht durch ein individuelles Merkmal per se behindert (insbesondere durch eine soziale, psychische, oder anatomische Einschränkung), sondern sie *wird* von ihrer Umwelt dazu *gemacht*.

Stigmatisierung beschreibt den Prozess der retrograden und perspektivischen *Zuschreibung* eines gesellschaftlich weitgehend geteilten, negativ konnotierten *Konstruktes* (Stigma) auf eine *Person oder Personengruppe*. Aus dieser Zuschreibung heraus leitet die Umwelt eine spezifische Rollenerwartung ab. Als Bindeglied zwischen dem allgemeinen Stigma und der individuell übertragenen Rollenerwartung fungiert eine neue, von der Umwelt der stigmatisierten Person definierte Identität. Diese neue Identität wird parallel mit dem Stigma der betroffenen Person zugeschrieben und überlagert die bislang existierende Identität der Person¹. Behinderung ist nach diesem Verständnis ein Stigma.

Diese relationalen und konstruktorientierten Begriffe eröffnen Erklärungsräume für die *realen* sozialen Benachteiligungen dieser Personengruppe, d.h. für Benachteiligungen, die über die kognitive, immaterielle Abwertung der Person hinausgehen. Bei einer medizinisch-deterministischen Definition von Behinderung (anatomische Einschränkung ist gleich Behinderung) liegt der Schritt von der Konstatierung physischer oder psychischer Abweichung bzw. „Unvollkommenheit“ zur Attribuierung sozialer Inkompetenz zulasten der betroffenen Person verführerisch nahe². Mit einer solchen Übertragung wird jedoch die Sicht auf die vielfältigen *vorhandenen Potentiale* der Betroffenen versperrt - eine solche Definition ist selbst praktizierte und perpetuierte Stigmatisierung.

Statt dessen wird über die hier verwendeten Definitionen die Gesellschaft in Form des sozialen Umfeldes als diejenige Instanz fassbar, die ihrerseits unfähig ist, Personen mit bestimmten Leistungseinschränkungen entsprechend deren Persönlichkeit als *Gesamtheit* von kombinierten Einzelmerkmalen zu charakterisieren und zur „normalen“ Interaktion zuzulassen.

Das Konzept der *Integrationsfirma* wurde entwickelt, um Beschäftigungsmöglichkeiten insbesondere für psychisch behinderte Personen unter den Bedingungen des ersten Arbeitsmarktes zu schaffen, ohne auf psychosoziale Versorgung verzichten zu müssen. Die Integrationsfirma versucht folglich den Spagat zwischen weitgehend „ungeschützter“ Beschäftigung zur Verbesserung des Lebensstandards einerseits und der Gewährleistung notwendiger Unterstützung andererseits. Dabei bezeichnet das Konzept der Integrationsfirma eine Beschäftigungsform neben mehreren weiteren, die unter der Bezeichnung „Besondere Betriebe“ (BMA 1996, 3f.) mehrheitlich als reguläre Non-Profit-Organisationen wirtschaftlich selbstständig sind und neben dem wirtschaftlichen Unternehmenszweck zusätzlich die Schaffung von Arbeitsplätzen für behinderte Personen unter möglichst normalen Umständen verfolgen³.

1 Dabei ist eine Internalisierung in Form einer Anpassung der Selbstbeschreibung der betroffenen Person an das Stigma nicht zwangsläufig (vgl. 3).

2 Das würde einen qualitativen Sprung von der *physisch* eingeschränkten Leistungsfähigkeit als Resultat des basalen Merkmals zu *sozialer* Unfähigkeit beinhalten.

3 Zu diesen Beschäftigungsformen gehören Zuverdienstfirmen, Übergangsfirmen, Geschützte Abteilungen, Technische Sozialbetriebe, Soziale Betriebe und Leiharbeitsfirmen (vgl. ausführlicher BMA 1996, 5ff.).

- Die wesentlichen Charakteristika der Integrationsfirma im Überblick (BMA 1996):
- Die Mitarbeiter sind bisher arbeitslose nichtbehinderte Personen und behinderte Personen, die entweder arbeitslos waren oder aus stationärpsychiatrischen Einrichtungen entlassen wurden.
 - Es werden Dauerarbeitsplätze angeboten, die sozial-, arbeitslosen- und rentenversicherungspflichtig sind und zumindest tariforientiert entlohnt werden.
 - Behinderte und nichtbehinderte Personen werden überwiegend in einem paritätischen Verhältnis beschäftigt; nichtbehinderte Personen besitzen keinen Betreuerstatus, sie sind den behinderten Mitarbeitern formal gleichgestellt.
 - Es erfolgt eine weitestgehende Anpassung von betrieblichen Strukturen an die Bedürfnisse der Mitarbeiter (flexible Pausengestaltung und Arbeitsorganisation, unkonventionelle Mitbestimmungsformen).
 - Sozialpsychologische Betreuung wird durch externe Anbieter (psychosoziale Dienste) bereitgestellt, deren Finanzierung über Fördermittel erfolgt.
 - Die Betriebsgröße entspricht mit 3 - 150 Mitarbeitern der von Klein- bis Mittelbetrieben.
 - Integrationsfirmen sind rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Betriebe, die auf dem ersten Arbeitsmarkt unter Konkurrenzbedingungen operieren; es wird ausschließlich auf Fördermittel zurückgegriffen, die grundsätzlich jedem Arbeitgeber zur Verfügung stehen. Eine spezifische Förderung für Integrationsfirmen existiert nicht.
 - Als Rechtsform wird überwiegend der Zweckbetrieb eines Vereins oder die gemeinnützige GmbH gewählt.

Die letzten repräsentativen, 1994 durchgeführten Erhebungen ergaben, dass zu diesem Zeitpunkt 248 „Besondere Betriebe“, davon 134 Integrationsfirmen im hier vorgestellten Sinne existierten - Tendenz steigend (BMA 1996). In diesen Betrieben standen insgesamt 3.101 sozialversicherungspflichtige sowie 1.652 nicht sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze für als schwerbehindert anerkannte Personen zur Verfügung. Weitere 1.813 nichtbehinderte Personen fanden eine Anstellung. Dem stehen bundesweit 200.000 arbeitslose schwerbehinderte Personen aus einer Gruppe von 1.302.700 erwerbsfähigen sowie 6,5 Mio. anerkannten Schwerbehinderten gegenüber (Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung 1995). In „Werkstätten für Behinderte“, der gebräuchlichsten Beschäftigungsform für behinderte Personen, werden gegenwärtig ca. 140.000 Personen „betreut“⁴.

4 Werkstätten für Behinderte werden seit langem scharf kritisiert, da die Regelungen der Selbst- und Mitbestimmungsrechte der behinderten Personen oft geringsten Ansprüchen nicht genügen. So werden z.B. mit den behinderten Beschäftigten keine tarifrechtlichen Arbeitsverträge, sondern lediglich Betreuungsverträge geschlossen. Die Verdienste in diesen Einrichtungen betragen im Schnitt ca. 300,- bis 500,- DM pro Monat. Weiterhin scheinen die Werkstätten dem gesetzlichen Auftrag, behinderte Personen in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln, nicht gewachsen. Weniger als 1% der dort Beschäftigten gelingt der Übergang in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis (vgl. ausführlicher Wetzel 1997, 28ff.).

Der größte Teil der Integrationsfirmen (85%) arbeitet im Dienstleistungssektor, vor allem im Gastronomie-, Einzelhandel- und EDV-Bereich. Dem stehen 9% der Firmen im Produktionssektor auf den Gebieten der Holzbearbeitung, Industrievor- montage und Metallbearbeitung sowie 8% im landwirtschaftlichen Sektor gegenüber.

Nach dieser BMA-Studie waren die 1994 eingestellten behinderten Personen vor der Beschäftigung in den Integrationsfirmen größtenteils arbeitslos (44%), nahmen an einer ABM-Maßnahme teil (18%), wurden stationär behandelt (11%), erhielten Rente (10%) oder befanden sich in einer Rehabilitationsmaßnahme. Insgesamt wurden während des Jahres 1994 insgesamt 914 Personen eingestellt, 455 verließen die Betriebe wieder. Von den Abgängern fanden 23% einen Arbeitsplatz auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, 20% wurden arbeitslos und 16% krank.

3 Die Inferiorisierungsspirale⁵

Regelmäßig wird Stigmatisierung als ein linearer, einstufiger Prozeß zwischen zwei Personen mit gemeinsamen kulturellen Hintergründen verstanden (vgl. u.a.: Cloerkes 1997; Goffman 1992; Stone u. a. 1992; Tröster 1990; Krappmann 1988). Bei intensiver Betrachtung wird jedoch deutlich, dass es sich um einen komplexen und mehrstufigen Prozess handelt, der Kognition und Verhalten der Akteure schleifenähnlich miteinander verknüpft. Zudem beschreibt Stigmatisierung zwar einen einzelnen und terminologisch isolierbaren Vorgang, relevant werden seine Auswirkungen jedoch erst durch die Berührung und Verknüpfung verschiedener Ebenen sozialer Wirklichkeit (Wetzel 1997). Im Folgenden soll anhand der Abbildung 1 der Prozess grob umrissen werden. Dabei werden neun Beobachtungspunkte gewählt, an denen der Schleifencharakter sowie die berührten Ebenen nachvollziehbar werden⁶.

Basis aller Kategorisierungsprozesse sind kulturell geprägte Normensysteme (1). Für Stigmata wesentliches Element darin ist der Begriff der Normalität. Er ermöglicht die Vereinfachung und Kategorisierung von Umweltinformationen, indem diese danach bewertet und eingeordnet werden, inwieweit sie einem als gesellschaftlich akzeptiert wahrgenommenen Maßstab entsprechen.

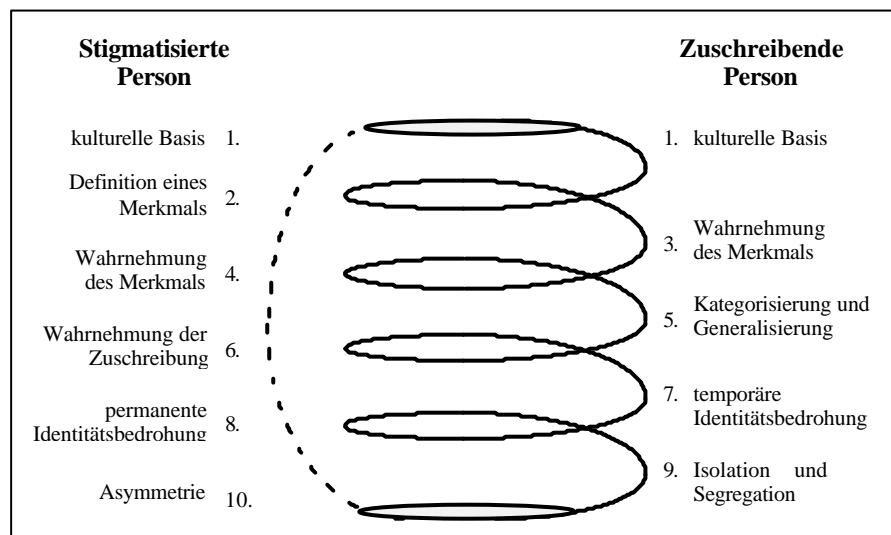
Eine solche Komplexitätsreduktion erlaubt den Aufbau und Erhalt von Handlungsfähigkeit und Verhaltenssicherheit. Der Inhalt des Begriffs Normalität entzieht sich dabei einer genauen Definition. Diffuse Grenzbereiche des Begriffs ermöglichen zunächst eine weitgehend individuelle Interpretation des Begriffs. Letztlich entscheidet jedoch die interaktive Auseinandersetzung über die konkrete Anwendung und ihre

5 Der Inferioritätsbegriff wird hier abgeleitet aus dem Stigmatisierungsverständnis von Lemert (1972, 65): „Stigmatization describes a process attaching visible signs of moral inferiority to persons, such as individious labels, marks, brands or publicly disseminated informations.“

6 Die im Fließtext aufgeführten Nummern entsprechen dabei den „Beobachtungspunkten“ in der Grafik.

Polarität. Moderator der Interaktion ist das latente oder explizite situative Machtgefälle zwischen den Interaktionspartnern. Es kommt so zur situativen Setzung eines nicht abschließend bestimmten normativen Begriffs. Wird dieser Prozess innerhalb eines Kulturkreises reproduziert und verfestigt, so gewinnt der Normalitätsbegriff die Qualität eines normativen Standards. Unter Normalität wird in den meisten Kulturkreisen körperliche und geistige Unversehrtheit verstanden.

Abb. 1: Die Inferiorisierungsspirale



Vor diesem kulturellen Hintergrund erleben und beschreiben die Akteure (behinderte und nichtbehinderte Personen in einer Interaktionssituation) sich und ihre Gegenüber. Die eigene und die andere Person werden am diffusen Maßstab der Normalität gemessen und beurteilt. Es findet eine Unterscheidung zwischen als normalitätskonform und -diskrepanz wahrgenommenen Merkmalen bzw. Eigenschaften von Personen statt. Dementsprechend zeigte eine für das Stigma Behinderung exemplarische ethnologische Untersuchung (Neubert/Cloerkes 1987), dass Behinderung bis auf wenige Ausnahmen kulturübergreifend als Anormalität gekennzeichnet wird.

Sobald eine Person mit einem oder mehreren Merkmalen in genügender Deutlichkeit von diesem Normalitäts-Ideal abweicht (2), wird sie als anormal wahrnehmbar und kennzeichenbar. Unterstellt man bei beiden Akteuren eine ähnliche kulturelle Prägung, so entwickelt sich über den Normalitätsbegriff ein universeller Maßstab, der

für die Akteure eindeutig wahrnehmbare Merkmale produziert (3). In dieser ersten Schleife wird deutlich, dass eine Person nicht isoliert und unabhängig von ihrer Umwelt ein abweichendes Merkmal aufweisen kann. Erst der Vergleich mit einer sozialen Norm *produziert* den „Besitz“ eines Merkmals.

Für die weitere Betrachtung der Inferiorisierungsspirale wird es notwendig, auf die Interaktion von zwei Personen zu fokussieren: den „Besitzer“ des abweichenden Merkmals (den später Stigmatisierten) und den Interaktionspartner, der dieses Merkmal nicht aufweist (den späteren Zuschreibenden).

Der Prozess der Wahrnehmung von Entsprechung bzw. Abweichung läuft sowohl beim Beobachter als auch bei der nun als abweichend markierbaren Person ab (4). Eine Person, die wahrnehmbar vom Standard abweicht, läuft Gefahr, mit der Abweichung als Faktum früher oder später konfrontiert zu werden. Entweder sie nimmt es bei sich selbst wahr, oder es wird ihr explizit durch ihre Umwelt signalisiert. Die betroffene Person kann es jedoch nur dann bei sich selbst wahrnehmen, wenn sie davon ausgehen kann, dass es prinzipiell auch von anderen wahrnehmbar ist, wenn also die Selbstwahrnehmung unter Bezug auf das Normalitätskonstrukt erfolgt.

Gleichzeitig mit der Entdeckung der Andersartigkeit auf Seiten des Zuschreibenden wird eine Generalisierung (5) vorgenommen. Von der Bewertung eines einzelnen Merkmals wird auf die Bewertung weiterer Merkmale und der gesamten Person geschlossen. Im Falle von Behinderung ist dieser Einfluß regelmäßig so groß, daß er nahezu alle weiteren Wahrnehmungen überlagert. Ein Rollstuhlfahrer ist in erster Linie ein Behinderter - und eben nicht jemand, der nicht gehen kann. Die eigentliche Stigmatisierung findet hier statt: Das Vorzeichen eines Merkmals wird zum Vorzeichen der Person. Das hat folgenschwere verhaltenswirksame Konsequenzen: Aus der Perspektive des Zuschreibenden wird daraufhin (a) das eigene Verhalten gegenüber dieser Person darauf abgestimmt (Stigmatisierung) und (b) ein diesem Vorzeichen entsprechendes Verhalten von der nun stigmatisierten Person erwartet (Selbststigmatisierungserwartung).

Eine vorgenommene Stigmatisierung muss allerdings nicht bedeuten, daß sich die stigmatisierte Person dieser Erwartung beugen muss. Eine solche Annahme würde bedeuten, dass die stigmatisierte Person das Stigma ohne Abwehrmöglichkeiten zu internalisieren hat und ihm gegenüber wehrlos ist. Der betroffenen Person stehen vielmehr eine Reihe von Abwehrstrategien zur Verfügung. Die Internalisierung des Stigmas (*embracing*) ist nur eine davon - vermutlich die letzte unter mehreren Wahlmöglichkeiten (vgl. dazu Frey 1983 sowie Ashforth/Humphrey 1995, 446 ff.). In jedem Falle muss die betroffene Person mit der Stigmatisierung umgehen und sich damit auseinandersetzen (6). Die bedrohte eigene Identität kann durch bestimmte Strategien auch geschützt werden, z. B. durch entsprechende Selbstdarstellung gegenüber der Umwelt (*repudiating*) oder durch interne Ausblendung, Leugnung oder Umdeutung der Stigmatisierung (*distancing*). Sobald das Stigma als relevant und

potenziell zuschreibbar erkannt wird, befindet sich die Person in ihrer Selbstbeschreibung unter massivem Erklärungsdruck.

Selbst- und Fremdbeschreibung differieren, die Balance zwischen beiden ist nicht mehr gegeben, es herrscht Unsicherheit. Dieses Ungleichgewicht löst Identitätsdynamiken aus: Selbst- und/oder Fremdbeschreibungen werden überprüft und eventuell angepaßt, um Handlungsfähigkeit zu erhalten bzw. wieder herzustellen. Dabei ist völlig offen, was im Laufe der kognitiven Verarbeitung der Diskrepanz angeglich wird. Möglich ist sowohl die Veränderung der Selbstbeschreibung als auch der Hypothesen über die Wahrnehmung der eigenen Person durch Andere (Fremdbeschreibung). Eine in der klassischen Stigmatheorie vorgenommene Konstruktion einer „abweichenden Identität“ aufgrund der realen Zuschreibung eines Stigmas ist jedoch nicht zwangsläufig. Die pauschal in klassischen Stigma-Ansätzen wie in denen von Goffman (1992) und Krappmann (1988) präsente, psychische Inferiorität stigmatisierter Personen wird relativiert (Neubert/Billich/Cloerkes 1991).

In der Interaktionssituation herrscht zunächst Verhaltensunsicherheit zwischen später zuschreibender und später stigmatisierter Person. Zu Beginn einer Interaktion ist noch völlig offen, wer welche Rolle einnimmt. Da das Normalitätskonstrukt zwangsläufig idealisiert ist, kann niemand der Beteiligten von sich mit Sicherheit behaupten, er entspreche völlig dieser Vorstellung. Auch der offenbar Nichtbehinderte kann nicht gänzlich ausschließen, als a-normal stigmatisiert zu werden. In diesem Moment befindet sich der Nichtbehinderte ebenso in einer identitätsgefährdenden Situation. Die explizit vorgenommene Stigmatisierung, die Aufforderung zur Erfüllung der Rollenerwartung an seinen Gegenüber, ist eine Identitätssicherungsstrategie (Cloerkes 1985, 74 ff., Wetzel 1997, 38 ff.). Beide Akteure befinden sich in einer Situation der Identitätsbedrohung (7 und 8). Bei der Bewältigung der Bedrohung befindet sich die nichtbehinderte Person in einem Dilemma: Zur Identitätssicherung sind massiv ablehnende Abwehrstrategien wie Spott, Aggression, diskriminierende Äußerungen usw. (Cloerkes 1985, 411 ff.) denkbar. In einer demokratisch und individualistisch geprägten Kultur wie der okzidentalen sind solche Verhaltensweisen jedoch nicht erlaubt. Die moralisch-rechtliche Statuierung der europäischen Gesellschaft untersagt die offene Abwertung und Stigmatisierung. In der Folge kommt es zu einem pathologischen Interaktionsverlauf. Es wird auf beiden Seiten Unbehagen, Stress, Angst und Peinlichkeit erzeugt. Als Handlungsmuster für nichtbehinderte Personen resultieren Kontaktmeidungsstrategien, für behinderte Personen bedeutet das vor allem Isolation und Ausgrenzung (9).

Hier deutet sich bereits an, daß Stigmatisierungsprozesse nicht auf einer rein kognitiven Ebene stehenbleiben. Über die Verfestigung und Kollektivierung von Rollenerwartungen sowie die Reaktion darauf wird unausweichlich Realität erzeugt. Der Ausgangspunkt für die materiale Wirkung von Stigmatisierung liegt in einer zweiten wesentlichen Komplexitätsreduktion seitens der zuschreibenden Person: Die Generalisierung eines Merkmals auf eine Person wird erweitert um die Generalisie-

rung eines Merkmals auf eine Personengruppe. Damit ist die Generalisierung der Verhaltenserwartungen an diese Personengruppe verbunden. Über die kollektive Stigmatisierung kommt es zur Ausprägung von Statusunterschieden und darüber zu unterschiedlich definierten Handlungsräumen der beteiligten Personengruppen. Mitglieder der stigmatisierten Gruppe besitzen als Ergebnis einen inferioren, „ungleichen“ gesellschaftlichen Status, verbunden mit der Möglichkeit der höher statuierten Gesellschaftsgruppen, Macht in vielerlei Form auszuüben und das Verhältnis zu inferioren Gruppen zu gestalten. Es herrscht ein Asymmetriezustand (10) zwischen den Gruppen in Form von unterschiedlichen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten sowie unterschiedlicher Partizipations- und Entwicklungsmöglichkeiten für Gruppenmitglieder.

Asymmetrie beschreibt folglich einen Zustand zwischen Personen und Gruppen, der subjektiv und kollektiv unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten in einem sozialen Handlungsfeld (z.B. Beruf, Freizeit, Familie) gestattet. Dabei kommt es zu einer Besserstellung einer Gruppe, die bestimmte kulturell geteilte Merkmale erfüllt und der Benachteiligung einer Gruppe, die diese Merkmale nicht erfüllt. Asymmetrie produziert im Zeitverlauf eigene Merkmale, die die benachteiligte Personengruppe als Kategorie *neu und zusätzlich* markieren.

Asymmetrie wirkt folglich als Inferiorisierung von Gruppen, als Stigmatisierung zweiten Grades, die über neu geschaffene Merkmale auf der Basis von kognitiver, immaterieller Stigmatisierung real wird. Die Reproduktion dieser Asymmetrie (u.a. über die vorgelagerten kognitiven Prozesse) verfestigt weiterhin die zugrunde liegenden kulturellen Werte- und Normstrukturen und wirkt insofern strukturkonservierend.

Der Unterschied zwischen Asymmetrie, Stigma und dem Begriff Behinderung soll an einem zentralen Beispiel verdeutlicht werden: Ausdruck der Asymmetrie auf gesellschaftlichem Niveau zwischen behinderten und nichtbehinderten Personen ist der niedrigere Qualifikationsstand behinderter Personen.

Wie dieser Zustand realisiert wird, soll kurz nachvollzogen werden:

Geht man davon aus, dass eine behinderte Person in bestimmten Teilen ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt ist, so wird, u. a. durch die institutionelle Stigmatisierung über Sonderschulen, Berufsbildungswerke, Berufsförderwerke, Berufstrainingszentren usw. (externe Wahrnehmung des Merkmals und individuelle, kognitive Stigmatisierung und Kategorisierung in Personengruppen), die Aneignung einer stigmafrieren Ausbildung kaum möglich (Kreation eines neuen, der kognitiven Stigmatisierung entspringendes Merkmals).

Die Unmöglichkeit der Erlangung eines 'normalen' Schulabschlusses und einer 'normalen' Berufsausbildung produziert bereits ein Stigma. Die Folge des Mangels an stigmafrieren Berufsabschlüssen führt zunächst zu Isolationsprozessen auf dem ersten Arbeitsmarkt und damit verbunden zu einer Nicht-Nutzung erworbener Kompetenzen. In Institutionen des zweiten Arbeitsmarktes (insbesondere in Werkstätten für

Behinderte) kommt es regelmäßig zu einer qualitativen Unterforderung. Daraus resultiert eine dauerhafte Minderqualifikation der gesamten Gruppe der behinderten Personen. Diese Minderqualifikation ist folglich ein neues, reales Merkmal, das aus einer Stigmatisierung entspringt, in einer Asymmetriesituation produziert wird und letztlich die Inferiorisierungsspirale stabilisiert sowie weiter verschärft und beschleunigt.

4 Entstigmatisierung und Asymmetriebewältigung in Integrationsfirmen

4.1 Konstruktive Deformation I: Struktur und Wahrnehmung

Die Inferiorisierungsspirale wird über Individuen realisiert, die auf einen Pool kollektiv geteilter Wertvorstellungen zurückgreifen. Als Folge davon wirkt sie über Individuen als Träger geformter Einstellungen und Verhaltensmuster zwangsläufig in alle gesellschaftlichen Institutionen hinein. Ihr Einfluss kann durch unterschiedliche Strukturen innerhalb der Institutionen unterschiedlich begünstigt oder eingeschränkt werden.

Die Organisation als eine basale Erscheinungsform gesellschaftlicher Institutionen wirkt folglich als Transportmittel und Filter von Asymmetrien, d.h. organisationale Strukturen werden unter dem Einfluß vorhandener Asymmetrien geprägt. Über die Festlegung organisationaler Kriterien werden wiederum individuelle und kollektive Wahrnehmungs- und Kategorisierungsprozesse der Organisationsmitglieder beeinflusst. Beispiele solcher organisationaler Kriterien sind z. B. die Mission einer Organisation, ihre Arbeitsorganisation, formale und informelle Rollen, rollenspezifische Verhaltensweisen und die Beschaffenheit des Verhältnisses von Wahrnehmenden und Kategorisierten (Ashforth/Humphrey 1995, 416). Organisationen tragen somit zur Konservierung und Verfestigung vorhandener Asymmetrien, Stigmata und Stereotypen bei - Organisationen wirken tendenziell strukturkonservierend.

Das Konzept der Integrationsfirma widerspricht einer Reihe von Stereotypen und strukturellen „Üblichkeiten“ von Organisationen und greift darüber in mehrfacher Hinsicht in die Inferiorisierungsspirale ein. In ihrem Selbstverständnis verstehen sich Integrationsfirmen als Antwort auf die problematische Beschäftigungssituation behinderter Personen aufgrund folgender Umstände:

- „Geschützte“ Beschäftigungsalternative neben Integrationsfirmen im ersten Arbeitsmarkt existieren kaum.
- Als berufliche Reintegrationsform widerspricht sie den Prinzipien und Möglichkeiten parallel existierender Beschäftigungsformen grundlegend.

-
- Die arbeitsrechtlichen Ausgestaltungen in Integrationsfirmen suchen vergeblich ihresgleichen. Die Beschäftigung unter „normalen“ Umständen in diesen Größenordnungen auf dem ersten Arbeitsmarkt ist für beide beteiligten Personengruppen schlicht außergewöhnlich.
 - Die nahezu paritätische Belegschaftsstruktur in Integrationsfirmen ist ein Novum, das mit der sonst üblichen zahlenmäßigen Unterlegenheit behinderter Personen in Organisationen des ersten Arbeitsmarktes bzw. Überlegenheit im zweiten Arbeitsmarkt bricht.
 - Schließlich findet die Konfrontation mit dem jeweils Anderen in der räumlich und zeitlich verhältnismäßig geschlossenen Struktur der Arbeitsorganisation statt, die den alltäglichen Begegnungs- bzw. Konfrontationssituationen weitgehend widerspricht. Als Folge wird die Anwendung bestimmter Reaktionsstrategien wie z.B. dauerhafte Kontaktvermeidung unmöglich.

Die ungewöhnliche Organisationsstruktur der Integrationsfirma löst im weiteren Verlauf eine Reihe von Störungen aus, die die Stabilität der Inferiorisierungspirale in wesentlichen Punkten beeinträchtigen.

4.1.1 Störung etablierter Selbst- und Fremdwahrnehmungsmuster

Innerhalb der besonderen strukturellen Bedingungen ereignen sich eine Reihe von Veränderungen in den Selbst- und Fremdbeschreibungen behinderter und nichtbehinderter Personen und Personengruppen:

- Es erfolgt der Aufbau von Selbstvertrauen bei behinderten Personen durch fundamentale Veränderung der gesellschaftlichen Position sowie des Lebensstandards aufgrund der Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt und einer tariforientierten Entlohnung (BMA 1993).
- Das ermöglicht generell eine veränderte Reaktion der behinderten Personen auf Stigmatisierungsversuche durch die Umwelt: Es existieren unmittelbare Ressourcen einer fundierten Verteidigung eines positiven Selbstbildes.
- Weiterhin bedingen die strukturellen Gegebenheiten eine veränderte Wahrnehmung der behinderten Personen durch nichtbehinderte Personen, insb. durch deren gestärkte mikropolitische Position.

Über die formale Gleichberechtigung behinderter und nichtbehinderter Personen wird es in einem ersten Schritt möglich, ein positives Selbstbild dieser Personen zu erhalten bzw. zurückzugewinnen. Das geschieht durch die Wahrnehmung des absoluten Statusgewinns gegenüber der firmenexternen Umwelt sowie durch den relativen Statusgewinn gegenüber den internen nichtbehinderten Mitarbeitern. Die Zuschreibung eines Stigmas wird schwieriger und die Auswirkungen auf die Identität des Betroffenen verlieren an Gewicht.

4.1.2 Beeinflussung der organisationalen Struktur

Asymmetriewirkungen werden auf interaktioneller Ebene in unterschiedlichen Rollenverteilungen und Rollenerwartungen deutlich, die auch in die Integrationsfirma hineinreichen. Es existieren Ausgebildete und Angelernte, Belastbare und nicht Belastbare, „Starke“ und „Schwache“ (Seyfried/Stadler 1985, 167). Damit werden unterschiedliche Positionen im Interaktionsprozeß definiert, die sich insbesondere in den mikropolitischen Einflußmöglichkeiten auf die Gestaltung des Prozesses unterscheiden. Es existiert eine Machtasymmetrie in der Interaktion.

Eine formale Absicherung dieser Asymmetrie wird jedoch durch die strukturelle Konstitution der Integrationsfirma verhindert; es konfliktieren sowohl formale (z.B. gleichberechtigte Mitspracheregungen) wie auch informelle Interaktionsbeziehungen (beeinflusst z.B. durch paritätische Mitarbeiterverhältnisse) mit der sozialisierten gesellschaftlichen (konstruierten) Superiorität und der (realen) Qualifikationsmacht der nichtbehinderten Mitarbeiter.

Der Widerspruch von sozialisierten Interaktionsmustern und der Strukturierung der Interaktion innerhalb der Integrationsfirma lösen einen Auseinandersetzungsprozess aus, von dessen Verlauf und Ergebnis es abhängt, ob sich die Gruppen polarisieren bzw. separieren oder ob eine auf Individuation und Normalisierung⁷ gerichtete „verstehende Konfrontation“ (nach Probst/Naujoks 1993) möglich wird. Bestimmende Themen innerhalb dieses Konfrontationsprozesses sind u.a.:

- die Festlegung der Grenzverläufe zwischen sozialer Distanz und Nähe, d.h. die interindividuelle Differenzierung von arbeitsbezogener Unterstützung und privater Nähe zwischen den Mitarbeitern,
- die Bewältigung des Dilemmas von Kontrolle und Vertrauen bei der Einschätzung behinderungsbedingter Ausfall- und Erholungszeiten (behinderungsbedingte Pause oder „Drückebergerei“),
- die Bewältigung interindividueller Differenzen im Leistungsvermögen und individueller Leistungsschwankungen,
- die Verteilung und Erfüllung von Verantwortlichkeiten insbesondere innerhalb der dispositiv strukturierten Arbeitsorganisation,
- die Bewältigung des Qualifikations- und Machtgefälles zwischen behinderten und nichtbehinderten Personen⁸.

7 Normalisierung wird hier im Sinne des im skandinavischen Raum u.a. von Bank-Mikkelsen postulierten Normalisierungsprinzips verwendet, mit dem Inhalt „letting the mentally retarded obtain an existence as close to normal as possible“ (Thimm 1985, 18). Es wurde als „... normatives Orientierungsprinzip für die soziale und pädagogische Gestaltung humaner Lebensbedingungen“ (Speck 1993, 162) für geistig behinderte Personen entwickelt. Mittlerweile wird es unabhängig von Behinderungsarten verwendet. Die Postulierung dieses normativen Konzepts kann als eine wesentliche Grundlage für den sich gegenwärtig abzeichnenden Paradigmenwechsel in der Behindertenpolitik und der beruflichen Rehabilitation betrachtet werden (vgl. auch Doose 1997).

8 Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß sich diese Konfliktthemen im Grunde kaum von den bekannten sozialen Konflikten in „normalen“ Organisationen unterscheiden.

Der Auseinandersetzungsprozeß kann die Spiralwirkung des Stigmatisierungs- und Asymmetrieprozesses aufbrechen und kollektiv als „richtig“ etablierte Stigmata hinterfragbar machen. Er hat in der anfänglichen Organisations- und Arbeitsstruktur einen formalen Auslöser. Einen formalen Abschluss findet er allerdings nicht: Ergebnis der verstehenden Konfrontation im positiven Falle ist die „alltägliche Akzeptanz der Unterschiedlichkeit“ (Seyfried/Thibault 1988, 89), verbunden mit einem Vertrauensverhältnis untereinander, das den Anspruch an den Gegenüber nicht mehr über formal-statische Rollenzuschreibung definiert, sondern über „...das gleiche Maß subjektiver Anstrengung“ (Seyfried/Stadler 1987, 166). Diese situative Balance ist jedoch kein statisches Gebilde, sondern muss permanent aufrechterhalten und gesichert werden.

4.1.3 Herausbildung neuer Handlungsmuster

Über die innerbetriebliche Kooperation, die Arbeit an einem Produkt und dem damit verbundenen elementaren Bedürfnis der Erhaltung der Firma wird eine Integration der Gruppen möglich. Die Arbeitsaufgabe erlaubt unter den strukturellen Umständen einer Integrationsfirma die kommunikative Verarbeitung und Bewältigung der beschriebenen Interaktions- und Identitätsstörung. Behinderte und nichtbehinderte Mitarbeiter erarbeiten und reproduzieren gemeinsam ihre Existenzgrundlage innerhalb eines Kleinbetriebes, der in vielen Fällen als Kooperative organisiert ist (Seyfried/Stadler 1987, 164).

Dabei wird ein gemeinsamer, kollektiver Zweck etabliert, der die Notwendigkeit der Kooperation und Interaktion für den Einzelnen erklärt und das basale Interaktionsproblem auf übergeordneter, kollektiver Ebene überdeckt. Das kollektive Sinnsystem „Arbeitsaufgabe“ als Existenzgrundlage und ihre Gestaltung wird zur Folie der Identitätsreproduktion des Einzelnen (Weick 1995).

Wesentliches Vehikel zur Sinn(re-)produktion und zur Aufrechterhaltung des Diskurses darüber sind v. a. die Mitbestimmungsstrukturen. Eine gebräuchliche Plattform der Mitbestimmung sind Betriebsversammlungen, in denen alle Entscheidungen durch alle anwesenden Mitarbeiter getroffen werden⁹. Damit steht ein Instrument zur Absprache der kurzfristigen Arbeitsteilung als auch zur Bewusstmachung der Betriebssituation und der damit verbundenen Verantwortung jedes Einzelnen für den Betrieb als Ganzes zur Verfügung.

Die strukturelle Ausgestaltung der Integrationsfirma ist folglich wichtige Ausgangsgröße, da sie internalisierte Wahrnehmungs- und Interaktionsmuster massiv stört. Gelingt es den Mitarbeitern nicht, die ursprüngliche Struktur mit subjektiven Bedeutungs- und Sinnzusammenhängen zu füllen, die eine Zusammenarbeit von

⁹ Ca. 32% der Integrationsfirmen nennen eine solche Form der Mitbestimmung, bei ca. 30% existiert ein Betriebsrat, bei ca. 20% ein Vertrauensmann/frau und bei ca. 10% existieren aufgrund der Mitarbeiterzahl keine formalen Mitbestimmungsregeln (vgl. BMA 1996, 43f.).

behinderten und nichtbehinderten Mitarbeitern erklären und legitimieren, wird eine Zusammenarbeit zwischen einzelnen Personen und den beiden Gruppen immer schwieriger. Als Folge davon kann das Ausscheiden von Personen aus der Firma bzw. im schlimmsten Fall das Ende der Firma selbst eintreten. Gelingt jedoch die Entwicklung derartiger Sinnzusammenhänge, können die veränderten individuellen Wahrnehmungsmuster so unterfüttert und gestützt werden, dass resultierende Einstellungs- und Verhaltensänderungen nicht notwendigerweise Sanktionen oder Statuseinbußen nach sich ziehen müssen. Über den Arbeitsprozess und die damit verbundene Kooperation und Kommunikation kann die Unsicherheit der anfänglichen Konfrontationssituation abgebaut werden, Haltung und Einstellung des Gegenüber werden wieder kalkulierbar. Herrschende Ambiguität kann folglich über diesen Ordnungsprozess reduziert werden, der Aufbau von Vertrauen wird möglich.

Die Etablierung von Sinn über den Arbeitsprozess kann aus einer sozial-konstruktivistischen Perspektive als Produkt einer zumindest in Teilen gemeinsam wahrgenommenen Wirklichkeit interpretiert werden (Baitsch 1993). Der auf der Interaktionsebene kurz angerissene Auseinandersetzungsprozess ist Vehikel der Neu- bzw. Umdefinition individueller und kollektiver Selbst- sowie Fremdbeschreibungen.

Überlappen diese Beschreibungen, sind sie einander zumindest in Teilen ähnlich, bilden sie die Grundlage für die Bestimmung einer organisational akzeptierten und praktikablen, reformulierten Definition von Behinderung sowie Nichtbehinderung, von wahrgenommener Asymmetrie und möglichen Bewältigungsstrategien. Werden solche Definitionen gefunden, entsteht mit ihnen organisationale Realität, die auch auf die ursprünglichen Strukturen zurückwirkt. Diese Beschreibungsmuster funktionieren, wenn für das aus den neuen Rollen resultierende Verhalten wieder „sichere“, d. h. bestätigte Erwartungen formuliert werden können.

Diese „neue“ Wirklichkeit macht auch und gerade die bereits vorhandenen Strukturen und Interaktionsformen plausibel: Eine Redefinition von Selbst- und Fremdbeschreibung in Form einer Äquilibrierung und tendenziellen Entstigmatisierung lassen die egalisierten, z. T. demokratischen organisationalen Eigenschaften „sinnvoll“ erscheinen. Die organisational geteilte Wirklichkeit kann auch das Engagement des Einzelnen in der Organisation plausibel erklären.

Die aus der Konfrontation von behinderten und nichtbehinderten Mitarbeitern resultierenden Widersprüchlichkeiten sind für die Organisation wenige unter vielen. Sie besitzen aber insofern eine exponierte Stellung, als sie die Identität der Organisation entscheidend mitbestimmen. Nur sofern die Mitglieder willens und in der Lage sind, die Widersprüche durch Neu- und Umdefinitionen ihrer eigenen Wirklichkeitsvorstellungen zu bewältigen, hat auch die Organisation 'Integrationsfirma' die Chance, die bei ihrer Gründung verfolgten Zielstellungen zu erreichen.

Es hängt folglich wesentlich von der diskursiv vermittelten, lokal geteilten Wirklichkeitskonstruktion der Organisationsmitglieder ab, inwieweit ein Rahmen für Entstigmatisierung und Asymmetriebewältigung etabliert werden kann.

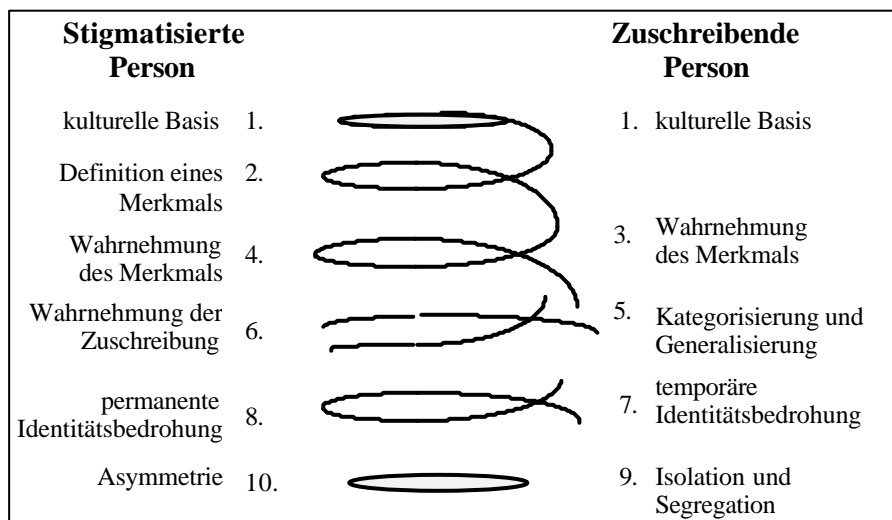
4.2 Konstruktive Deformation II: Integrationsfirma und Inferiorisierungsspirale

Das Charakteristische der Integrationsfirma liegt im Potential eines dauerhaften und einschneidenden Auseinandersetzungsprozesses, der sozialisierte Stigmatisierungsmuster aufweichen und im Ergebnis vorhandene Asymmetrien abschwächen kann. Wesentliches integratives Element darin ist der Arbeitsprozess.

Ohne die Zurückstellung von Generalisierungen und die Betrachtung des Individuums sind die Konfliktfelder in Integrationsfirmen kaum zu überwinden. Die Aufrechterhaltung des technischen und sozialen Betriebes erfordert darauf aufbauende flexible Kooperations- und Unterstützungsformen, um die permanente Veränderung von Machtkonstellationen, Fach- und Sozialkompetenzen sowie gesundheitlichen Schwankungen bewältigen zu können. Darüber wird eine Auseinandersetzung mit der realen Verschiedenheit der Mitarbeiter ausgelöst und verstetigt. Berücksichtigt man diese Aspekte, so ist die Integrationsfirma neben dem Ort beruflicher Reintegration (Training, Berufsausübung) auch Ort sozialer Reintegration in ein Netzwerk (soziale Beziehungen/Unterstützung in der Arbeit) und Ort einer über Entstigmatisierung hinausgehenden Asymmetrieveränderung.

Faßt man die bisher angestellten Überlegungen zusammen, so fördern Integrationsfirmen ein Aufbrechen der oben eingeführten Spirale u.a. an folgenden Stellen (vgl. Abbildung 2):

Abb. 2: Deformationen der Inferiorisierungsspirale



Der Prozess verläuft in seiner oben beschriebenen Zirkularität bis zur Wahrnehmung des definierten Merkmals. Die Integrationsfirma kann die Sozialisationsmuster, die ihre Mitglieder bis zu deren Eintritt prägten, nicht ausblenden. Aber die Firma kann die Sozialisationsmuster im Laufe ihrer organisationalen Existenz ex post in Frage stellen. Behinderte Personen können sich gegen Stigmatisierungsversuche wehren, da ein Verstoß gegen die bisherigen Rollenerwartungen des Stigmas in weiten Grenzen legitim ist. Stigmatisierung als Identitätsstrategie nichtbehinderter Personen wird in dieser Funktion unwirksam. An dieser Stelle zerbricht die Spirale.

Innerhalb der Firma sind in der Folge *beide* Personengruppen von *gleichartigen* Identitätsbedrohungen betroffen, zumindest solange keine angepassten, praktikablen und geteilten Wirklichkeitskonstruktionen über Behinderung und Nichtbehinderung etabliert werden können. Erst ein solch mentaler, kollektiv geteilter „Anker“ erlaubt in der Folge die Veränderung und Egalisierung innerbetrieblicher Asymmetrien. Schließlich wird dadurch auch der Zirkel zum basalen Normsystem unterbrochen. „Normalität“ muß ebenso *neu* hergestellt und mit Sinn versehen werden wie „Behinderung“.

5 Potentiale

Das Konzept der Integrationsfirma besitzt das Potential, ein organisationales Gegengewicht zu gesellschaftlich etablierten Asymmetrien auf mehreren Ebenen aufzubauen und den strukturkonservierenden Zirkel der Stigmatisierung und Benachteiligung zu durchbrechen. Individuation und Gleichstellung können ermöglicht werden. Voraussetzung für diese Entwicklungen ist jedoch die Herstellung und Etablierung eines geteilten Pools von Basisannahmen und Handlungsmustern, der über einen Auseinandersetzungsprozess auf der Grundlage kollektiver Arbeitsgestaltung aufgebaut wird.

Integrationsfirmen agieren als spezifische Unternehmen, die an der Schnittstelle zwischen unternehmerischem Auftrag und sozialer Verantwortung, zwischen erstem und zweitem Arbeitsmarkt agieren.

In jedem Falle zeigen Integrationsfirmen, daß ein konstruktiver Umgang mit Stigmata grundsätzlich möglich ist, und dass die Arbeits- und Organisationsgestaltung dabei ein nicht zu unterschätzendes Gestaltungspotential offenbart¹⁰.

Darüber hinaus liefern Integrationsfirmen auch Anschauungsunterricht für den Umgang mit massiven internen Störungen. Sie beschreiben eine praktikable Möglich-

10 Arbeitsgestaltung beeinflusst nicht nur arbeitsbezogene, individualistische (Motivation, Persönlichkeitsentwicklung, usw.) und kollektive Problemfelder (Organisationsentwicklung, Führung usw.), sondern *darüber* auch die ethisch-normative Verfassung intra- und interorganisationaler sowie interindividueller Beziehungen.

keit, äußerst flexible und proaktive Problembearbeitungsmuster dauerhaft zu installieren. Diese Kompetenz macht Integrationsfirmen für Organisationen in ihrer gegenwärtigen wirtschaftlich und gesellschaftlich brisanten Situation zu einem potenten Präzedenzfall.

Der Prozess der Konfliktverarbeitung führt über die Etablierung einer kollektiv geteilten mentalen Handlungsgrundlage zu einer kognitiven und kommunikativen Flexibilität von Person und Unternehmen - unabhängig von individuellen „Behinderungen“. Damit werden Grundlagen für die Formung überlebenswichtiger Kapazitäten und Kompetenzen bei Individuen und Organisationen gelegt:

Es schafft eine strukturell verankerte und organisational geteilte Offenheit für innere Widersprüche, die praktikable Muster für konstruktive Bewältigung interner und externer Widersprüche liefert (Neuberger 1992; Baitsch 1993). Darüber wird eine Adaptationsfähigkeit (Piaget) als dauerhafter Verarbeitungsmodus von Umweltstörungen etablierbar, der nicht durch gezielte Interventionen Externer oder gar Weiterbildungen erreichbar ist.

Folgende Kriterien fördern die Generierung einer solchen Offenheit in Integrationsfirmen:

- vorhandene intrinsische Motivation,
- implizit verfolgte differentiell-dynamische Arbeitsgestaltung (Ulich 1994; Frei u.a. 1996),
- Identifikation mit dem Unternehmen über Mitgestaltungsmöglichkeiten,
- Identifikation mit dem Produkt/Dienstleistung, Erkenntnis des eigenen Beitrages zum Betriebsergebnis,
- der kleinbetriebliche Charakter und die teilweise basisdemokratische Gestaltung von Integrationsfirmen.

Abschließend soll ein erster Versuch unternommen werden, die eben angestellten Reflexionen in einen Satz grober Handlungsempfehlungen zu übertragen. Die Adressaten dieser Handlungsorientierung könnten einerseits Organisationen sein, die vor der internen Bewältigung von Stigmata, nicht nur dessen von Behinderung stehen, andererseits auch Organisationen, die mit der Notwendigkeit organisationaler, kognitiver Flexibilisierung konfrontiert sind:

- Schaffe gleichberechtigt, mitwirkungsfähige Strukturen.
- Begegne Konflikten konstruktiv und lasse Dich auf die Veränderung Deiner Selbst- und Fremdwahrnehmung ein.
- Schaffe während Konfliktphasen Möglichkeiten von gemeinsamen Bewährungen.
- Unterstütze die Schaffung von Vertrauen über die Etablierung präsender, gegenseitiger Verantwortlichkeiten („mutual responsiveness“, Tsui 1994) innerhalb von Kleingruppen.
- Beobachte Dich und die Gruppe im Prozess der Konfrontation zur Verstetigung des Prozesses und des Wissens darüber.

Insofern sind Integrationsfirmen - und mit ihnen eine Reihe anderer Beschäftigungsinitiativen - nicht nur ein mehr oder weniger ökonomisches Instrument zur Beschäftigung einer Minderheit. Sie deuten an, dass mittlerweile eine Reihe von hochinteressanten Ansätzen zur Bewältigung komplexer sozialer Probleme existiert, die in der kritischen Situation der hochentwickelten Arbeitsgesellschaft als Alternativen ernst genommen und genutzt werden sollten.

Literatur

- Ashforth, Blake E., Ronald H. Humphrey (1995): Labeling Processes in the Organization: Constructing the Individual; in: *Research in Organizational Behavior* (17), 413-461
- Baitsch, Christof (1993): Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/Main/New York
- BMA (Bundesministerium für Arbeits- und Sozialordnung) (Hg.) (1996): Bestandsanalyse der besonderen Betriebe zur Beschäftigung Schwerbehinderter. Forschungsbericht Nr. 255, Bonn
- BMA (Hg.) (1993): Beschäftigung und berufliche Rehabilitation von psychisch Behinderten in Selbsthilfefirmen. Forschungsbericht Nr. 228, Bonn
- Cloerkes, Günther (1997): *Soziologie der Behinderten*. Heidelberg
- Cloerkes, Günther (1985): *Einstellungen und Verhalten gegenüber Behinderten. Eine kritische Bestandsaufnahme der Ergebnisse internationaler Forschung*. Berlin, 3. Auflage
- Doose, Stefan (1997): *Neue Wege in der beruflichen Integration für Menschen mit Lernschwierigkeiten: Unterstützte Beschäftigung*. Hamburg
- Frei, Felix u.a. (1996): *Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative*. Zürich, 2. Auflage
- Frey, Hans-Peter (1983): *Stigma und Identität. Eine empirische Untersuchung zur Genese und Änderung krimineller Identität bei Jugendlichen*. Weinheim/Basel
- Goffman, Erving (1992): *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identitäten*. Frankfurt/Main, 10. Auflage
- Krappmann, Lothar (1988): *Soziologische Dimension der Identität*. Stuttgart, 7. Auflage
- Lemert, Everett H. (1972): *Human deviance, social problems and social control*. Englewood Cliffs/New York
- Münch, Jürgen (1997): Be-hindert - Schicksal, Fakt oder soziales Konstrukt? in: *Neue Praxis* 3, 236-243
- Neuberger, Oswald (1992): Widersprüche in Ordnung; in: Roswita Königswieser, Christian Lutz (Hg.): *Das systemisch-evolutionäre Management*. Wien, 146-147
- Neubert, Dieter, Peter Billich, Günther Cloerkes (1991): Stigmatisierung und Identität. Zur Weiterführung des Stigma-Ansatzes in der Behindertenforschung; in: *Zeitschrift für Heilpädagogik*, 42, 673-688
- Neubert, Dieter, Günther Cloerkes (1987): *Behinderung und Behinderte in verschiedenen Kulturen. Eine vergleichende Analyse ethnologischer Studien*. Heidelberg
- Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung (Hg.) (1995): *Sozialpolitische Umschau* Nr. 59/1995. Bonn

- Probst, Gilbert J.P., Hendrik Naujoks (1993): Autonomie und Lernen im entwicklungsorientierten Management; in: Zeitschrift Führung + Organisation 6, 368-374
- Seyfried, Erwin, Peter Stadler (1985): Die Bedeutung von Arbeit für psychisch Kranke; in: Heiner Keupp, Dieter Kleiber, Bernhard Scholtgen (Hg.): Im Schatten der Wende. Tübingen, 159-170
- Seyfried, Erwin, Peter Stadler (1987): Lebenswelten: ein Netzwerkansatz zur Integration ehemals psychisch Kranker; in: Heiner Keupp, Bernd Röhrle (Hg.): Soziale Netzwerke. Frankfurt/Main, 156-177
- Seyfried, Erwin, Lambert Thibault (1988): Neue teilgeschützte Formen der Beschäftigung für Behinderte. Luxemburg
- Speck, Otto (1997): Ist der Behinderungsbegriff ein heilpädagogischer Leitbegriff oder ein Hindernis für eine integrative Heilpädagogik?; in: Die neue Sonderschule, 42, 4, 253-265
- Speck, Otto (1993): Menschen mit geistiger Behinderung und ihre Erziehung. München
- Stone, Eugene F., Diana L. Stone, Robert Dipboye (1992): Stigmas in Organizations: Race, Handicap, and Physical Unattractiveness; in: K. Kelley (Ed.): Issues, Theory, and Research in Industrial and Organizational Psychology. Amsterdam, 385-454
- Thimm, Walther (1985): Das Normalisierungsprinzip - eine Einführung. Marburg/Lahn, 2. Auflage
- Tröster, Heinrich (1990): Einstellungen und Verhalten gegenüber Behinderten. Bern
- Tsui, Anne (1994): Reputational Effectiveness: Toward a Mutual Responsiveness Framework; in: Research in Organisational Behavior, 16, 257-305
- Ulich, Eberhard (1994): Arbeitspsychologie. Zürich, 3. Auflage
- Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks u.a.
- Wetzel, Ralf (1997): 'Behinderte' im Unternehmen: Eine Untersuchung über die Auswirkungen von Stigmata in Organisationen am Beispiel von Integrationsfirmen. Chemnitz, unveröffentlichte Diplomarbeit.

Anschrift des Verfassers:

Dipl.-Kfm. Ralf Wetzel
Institut für Innovationsmanagement
und Personalentwicklung
an der TU Chemnitz (ifip)
UT Erfenschlager Str.
09107 Chemnitz

Schlagnworte:Arbeitsgestaltung, Behinderte, Integration, organisationale Anpassungsfähigkeit, Stigma

Hinweis: Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Zu Beginn des Hefes sind die Bedingungen beschrieben.