

Fähigkeiten zur Geltung bringen

Vortrag über die Philosophie der Nordbahn gGmbH

Fähigkeiten zur Geltung bringen

1 Vorstellung

Ich möchte Ihnen zunächst vorstellen, mit wem Sie es hier zu tun haben. Sie sind hier in der Nordbahn gGmbH – einer Werkstatt für behinderte Menschen. Diese Einrichtung gibt es seit dem 01.07.1992 und sie gehört zu 50 % der Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung Oberhavel Süd e.V., dem regionale Lebenshilfe Verein unseres Landkreises. Die anderen 50 % hält die Fürst Donnersmarck-Stiftung, eine Organisation, die sich im Wesentlichen die Unterstützung körperbehinderter Menschen zur Aufgabe gesetzt hat.

Mein Name ist Christoph Brun, ich bin seit 1996 Jahren Geschäftsführer hier in der Nordbahn gGmbH und von der Ausbildung Diplom- Pädagoge.

2 Was heißt Werkstatt für behinderte Menschen.

Das ist eine mit einer Reihe von Gesetzen beschriebene Institution, die dazu dient, behinderte Menschen zu beschäftigen, ihnen Arbeit zu organisieren, ihnen einen Platz im Arbeitsleben zu gewährleisten. Es geht dabei um den Personenkreis, der nicht, noch nicht oder nicht mehr auf dem ersten Arbeitsmarkt arbeiten kann.

Die Vorauswahl wird in der Regel vom Arbeitsamt getroffen, denn wenn eine Möglichkeit besteht, auf dem ersten Arbeitsmarkt zu arbeiten, kommen z.B. Berufsförderungswerke oder andere Fördermaßnahmen in Frage und nur die Menschen, die durch alle Raster für den ersten Arbeitsmarkt durchfallen, sind bei uns richtig.

Es gibt zu diesem Zweck und damit für diese Institution die Werkstättenverordnung, die Teil des neuen SGB IX ist, bzw. früher Teil des Schwerbehindertengesetzes war. Darin ist ziemlich klar beschrieben, was die Aufgaben einer Werkstatt sind, nämlich auf der einen Seite einen Platz im Arbeitsleben zu organisieren und auf der anderen die Persönlichkeit der behinderten Menschen zu fördern.

Die Werkstätten werden außer diesem Gesetz unterstützt durch die Schwerbehindertenabgabeverordnung. Das bedeutet, dass jeder Betrieb, der zu einer Ausgleichsabgabe verpflichtet ist, weil er nicht eine entsprechende Zahl Schwerbehinderter in seinem Betrieb beschäftigt, — ab 20 Mitarbeiter gibt es dazu eine Verpflichtung — stattdessen auch Leistungen aus einer Werkstatt für behinderte Menschen beziehen kann. Diese werden auf die Abgabe angerechnet, das ist für uns von Vorteil, wenn wir Produkte oder Dienstleistungen verkaufen.

Zum zweiten ist eine Werkstatt für behinderte Menschen grundsätzlich als gemeinnützig anerkannt und wird deswegen nur mit 7 % MwSt. besteuert, das bedeutet also einen erheblichen Steuervorteil für die Kunden, die nicht vorsteuerabzugsberechtigt sind, wie z.B. Kommunen.

2.1 Ein Satz zur Gemeinnützigkeit

Man liest immer wieder, dass soziale Einrichtungen irgendwelche Geschäfte gemacht haben, die gegen die Gemeinnützigkeitsverordnung verstoßen, und dass gemeinnützige Einrichtungen nicht am Wettbewerb teilnehmen dürften, weil sie ja gefördert sind. Hier muss man unterscheiden, weil es auf der einen Seiten den § 64 der Abgabenordnung gibt, der gemeinnützige Einrichtungen so beschreibt und aussagt: „ diese dürfen nicht am Wettbewerb teilnehmen“, dann gibt es aber den § 69 der Abgabenordnung, in dem steht: „ gemeinnützig sind:

.....“ und dann werden eine ganze Reihe von Institutionen gelistet, unter anderem auch Werkstätten für behinderte Menschen.

Von da her können wir als Werkstatt soviel am Wettbewerb teilnehmen, wie wir wollen, wir können in irgend einer Branche Marktführer werden, wir können, wenn es denn so hinlief, unsere Konkurrenz gnadenlos übertreffen, wenn wir dazu in der Lage wären. Das schadet unserer Gemeinnützigkeit nicht, sondern, man kann fast sagen im Gegenteil: die Werkstättenverordnung sieht vor, dass wir industrieähnliche Arbeitsplätze schaffen sollen. Typisch für Industrie ist eben auch, dass sie am Wettbewerb teilnimmt, dass auf diese Weise auch ein bestimmter Leistungsdruck da ist, ein bestimmter Zwang zu Produktivität und Effektivität und wir werden diesem Gesetz gerecht werden, wenn wir genau das hier im Haus tun.

So viel zu den juristischen Rahmenbedingungen und nun einige Worte hier zu unserem Haus

3 Unsere Organisationsbedingungen.

Unsere Werkstatt gehört in Brandenburg von ihrer Größenordnung ins obere Drittel, wir beschäftigen etwa 350 behinderte Mitarbeiter mit 80 Angestellten. Das ist für bundesdeutsche Verhältnisse eine relativ kleine Werkstatt, für Brandenburg eher eine der größeren, weil die Bevölkerung hier nicht so dicht ist. Wir haben das Haus unterteilt in sechs Bereiche.

1. Das ist zunächst der Bereich Berufsbildung und Förderung, der juristisch einen etwas anderen Hintergrund hat als die übrige Werkstatt. Der ist zum einen für die Menschen, die wegen Art und Schwere der Behinderung nicht mehr oder noch nicht in der Werkstatt zu fördern oder nicht zu beschäftigen wären und die nicht ein Mindestmaß an wirtschaftlich verwertbarer Arbeit erbringen können. Wir unterstellen allerdings, dass es solche Menschen nicht gibt. Trotzdem haben wir diesen Bereich und in diesem Bereich sind behinderte Menschen, die ein höheres Ausmaß an Betreuung brauchen, als wir es in der sonstigen Werkstatt ermöglichen können, und deswegen brauchen wir auch diesen Bereich. Eine höhere Betreuung brauchen auch die anderen Menschen, die auch in diesem Bereich tätig sind, nämlich die neu aufgenommenen, die eine zweijährige Berufsbildung durchlaufen.
2. Dann gibt es als einen Arbeitsbereich die Druckerei, die sich im Wesentlichen mit der Weiterverarbeitung von bedrucktem Papier beschäftigt.
3. Dann gibt es einen Holzbereich mit Bearbeitung von Serien für die Holz verarbeitende Industrie und dem Schwerpunkt in der Herstellung von Parkbänken.
4. Dann gibt es den Bereich Montage / Verpackung, der zahlenmäßig am größten ist und der in der Regel gleichbleibende Aufträge für Auftraggeber aus der Industrie annimmt, während die Druckerei sich ihre Kunden selber sucht und die Tischlerei eine Eigenproduktion hat und Einzelprodukte verkauft. Dieser Bereich hat sich im Laufe der Jahre immer mehr auf die Bearbeitung und Kontrolle von Kunststoffteilen spezialisiert, die in der Autoindustrie eingesetzt werden. Um den enorm hohen Qualitätsansprüchen gerecht zu werden, wurde ein Vorrichtungs- und Sondermaschinenbau eingerichtet, der die entsprechenden Montage- und Prüfmaschinen entwirft und baut.
5. Im Bereich Dienstleistungen werden vor allem Reinigungsarbeiten intern und extern durchgeführt. Insgesamt kümmert sich dieser Bereich um die Hausreinigung der Nordbahn gGmbH, in kleinem Umfang auch um fremde Gebäude, sie pflegt Grünflächen mit einer Spezialisierung auf verwilderte Grundstücke und Baumpflege, sie bietet einen Näh- und Bügelservice und als besonderen Schwerpunkt die Reinigung und Reparatur von Pferdedecken.

6. Im Bereich der psychisch behinderten Mitarbeiter steht nicht so sehr die Produktion oder Dienstleistung im Vordergrund sondern mehr die Arbeit daran, überhaupt mit einem wie auch immer gearteten Arbeitsleben klar zu kommen. Die dafür eingesetzten konkreten Tätigkeiten bestehen aus Auszügen der in allen anderen Bereichen ausgeführten Aufträge.

Diese sechs Bereiche beschäftigen die behinderten Mitarbeiter, hausintern gibt es dann noch einen Technischen Bereich, den begleitenden Dienst und einen Verwaltungsbereich.

Diese Aufteilung ist so organisiert, dass jeder Bereich einen eigenen Bereichsleiter hat, der relativ viel Verantwortung für diesen Bereich hat, also so, dass es manchmal so scheint, als ob z.B. die Druckerei eine eigene Werkstatt wäre, die gar nicht unbedingt mit der Nordbahn zusammenhängt. Das ist vielleicht etwas übertrieben, aber tatsächlich fühlen sich die Bereiche wie eigene Betriebe.

Soviel zur Größenordnung und zur Konstruktion.

4 Jetzt zur inhaltlichen Arbeit:

Ich glaube, ich muss vorausschicken, welche Vorstellung wir davon haben, was Behinderung bedeutet:

Also jemand gilt nicht als behindert, weil ihm ein Gliedmaß fehlt oder er schlecht sehen oder hören kann oder ein schlechtes Gedächtnis hat, sondern er gilt erst dann als behindert, wenn diese Defizite oder diese Konstellation dazu führt, dass er nicht mehr auf dem ersten Arbeitsmarkt arbeiten kann.

Mein Vater ist Kriegsversehrter, ihm wurde im Krieg ein Fuß amputiert und ich war sehr überrascht, – ich glaube ich war über 40 –, als meine Frau irgendwann mal davon sprach, mein Vater sei behindert. Da wäre ich allein nie drauf gekommen, denn er hat immer seinen Beruf ausgeübt und war von keiner gesellschaftlichen Aktivität ausgeschlossen.

So ist es eigentlich durchweg. Eine bestimmte körperliche Konstellation an sich macht nicht Behinderung aus, sondern sie gilt erst dann als Behinderung, wenn sie zu einer Behinderung für den ersten Arbeitsmarkt führt.

Genau diesen Gedanken nehmen wir hier als Grundlage, drehen ihn um und sagen: „ Gut, es kann jemand eine konstitutionelle Konstellation haben, wie immer sie ist, das spielt an sich keine Rolle. Wenn es gelingt, trotz dieser offensichtlich problematischen Konstellation diesen Menschen zu befähigen, richtig Geld zu verdienen, dann ist er weniger behindert. Das heißt also, wir verstehen unsere Aufgabe hier als Rehabilitationsauftrag, aber ohne Einsatz der klassischen therapeutischen Methoden wie Krankengymnastik oder Ergotherapie o.ä. Das heißt: Wenn wir die beiden Teile zusammen bringen, also auf der einen Seite diesen Menschen mit seiner spezifischen Konstellation und auf der anderen Seite die Anforderungen an Arbeitsprozesse oder Anforderung von der Gesellschaft bzw. von unseren Kunden, für deren Erfüllung sie denn Geld bezahlen, wenn uns das gelingt, dann verringern wir Behinderung.

Das heißt, das Ziel unserer ganzen Institution hier ist, dass die behinderten Mitarbeiter hier möglichst viel Geld erwirtschaften. Dass bei diesem Vorgehen auch Geld verdient wird ist dabei allerdings nur ein (natürlich angenehmer) Nebeneffekt. Vor allem ist es aber die beste uns bekannte Methode, die Fähigkeiten der behinderten Menschen zur Geltung zu bringen, „Behinderung“ zu vermindern, die Persönlichkeit der beteiligten Menschen zu stärken. Das steht im Gegensatz zu vielen anderen Werkstätten, die sagen, na ja, wir haben einen zweifachen Auftrag. Auf der einen Seite haben wir den Auftrag, die Persönlichkeit des behinderten Menschen zu fördern und auf der anderen Seite sollen wir Arbeitsaufträge abarbeiten.

Diese Teilung sehen wir hier im Hause nicht, sondern wir erleben, die Persönlichkeit ist dann in größtmöglichem Ausmaß gefördert, wenn jemand seinen Platz im Arbeitsleben hat, wenn er weiß, was er kann, wenn er sein Geld verdienen kann, und mehr können wir für die Persönlichkeit eigentlich gar nicht tun.

Das ist die Grundlage der Arbeit, warum wir hier was tun.

5 Das Menschenbild

Ein weiterer Punkt, der hier Grundlage ist, ist ein bestimmtes Menschenbild. Es gibt ja zwei grob unterschiedene Menschenbilder, das eine, ich nenne es das „Töpfermodell“. Töpfer deswegen, weil dieses Menschenbild unterstellt, dass der Mensch wie ein Klumpen Ton sei, und dann muss der Pädagoge oder der Erzieher oder wer auch immer kommen und den Menschen solange formen, bis er die ihm zugedachte Gestalt bekommt. Und ohne den Gestalter ist oder wird der Mensch eben auch nichts, sondern bleibt ein grober Klumpen.

Das andere Modell ist das „Gärtnermodell“. Das unterstellt, dass der Mensch wie ein Samen oder wie eine Pflanze ist, die, wenn sie bestimmte Grundbedingungen bekommt, also genug Licht, genug Nahrung, Wasser, dass sie dann die ihr innewohnende perfekte Form entwickelt. Das bedeutet, dass der Betreuer oder Pädagoge, wenn er daran rumzuppelt, eigentlich nur etwas kaputt macht oder zerstört, aber nie etwas verbessern kann. Er kann also nichts Besseres tun als die Grundlagen zu bieten, Voraussetzungen zu schaffen.

Wir unterstellen, dass das, was für die Pflanze Licht, Wasser, Nahrung ist, ist für den Menschen Wertschätzung, Verantwortung und Informationsaustausch sind. Das kommt Ihnen sicher sehr abstrakt vor, aber wir unterstellen, wenn diese drei Dinge gewährleistet sind, und es darf nichts von den dreien fehlen, dann ist es hinreichend, aber auch notwendige Voraussetzung, dass der Mensch die in ihm ruhende Form entfalten kann.

Ich glaube, dass sind unsere ideologischen Grundlagen und auf dieser Grundlage haben wir eine Strategie entwickelt, wie wir unser Ziel erreichen können, dass die behinderten Menschen hier im Haus möglichst viel Geld erwirtschaften.

6 Die Strategie (Erläuterung an der Schautafel)

Wir sagen, im Mittelpunkt steht, die Fähigkeiten der behinderten Mitarbeiter zur Geltung zu bringen. Hier taucht es wieder auf, dass wir sagen, die Fähigkeiten sind in den Menschen drin. Dieses Modell ist also kein Defizit-Modell, bei dem wir sagen: „aha, da und da kann Einer was nicht“, sondern die Anteile, bei denen jemand etwas nicht kann, führen zu der Frage, was hindert diesen Menschen daran, gute Arbeit zu leisten. Als Antwort gibt es immer die Alternative, entweder die Person verfügt über Entwicklungspotentiale und benötigt ein entsprechendes lernförderndes Ambiente oder sie hat ihre persönlichen 100 % erreicht und benötigt eine Kompensation der Hindernisse. In jedem dieser beiden Varianten ist es an der Einrichtung, das Entsprechende zur Verfügung zu stellen, damit die vorhandenen Fähigkeiten zur Geltung kommen können.

Wir unterstellen, wenn man seine Fähigkeiten zur Geltung bringen kann, dass sich damit die Persönlichkeiten entwickeln und dass die Menschen dann auch leistungsstark sind.

Umgekehrt, wenn sie ihre Leistungskraft stärken, entwickeln sie gleichzeitig ihre Persönlichkeit und bringen ihre Fähigkeiten zur Geltung.

6.1 Die beiden Säulen: leistungsstarke Produktions- und Dienstleistungsbereiche und gute Betreuung

Wir arbeiten grundsätzlich mit diesen beiden Säulen, die ich eben beschrieben habe. Der blaue Teil beschreibt, dass jemand, der seine Fähigkeiten zur Geltung bringen will, dann einen Bereich braucht, in dem er sie auch einsetzen kann. Er braucht also irgendwie einen Produktionsbereich, irgendeinen Dienstleistungsbereich, irgendwas, wo er so richtig loslegen kann. Am leeren Tisch kann man schlecht seine Fähigkeiten zur Geltung bringen.

Und auf der anderen Seite haben wir den roten Bereich. Der Einzelne muss so betreut werden oder so behandelt werden, dass er zunächst überhaupt eine Fähigkeit und dann auch eine Motivation hat, mit dem, was denn da vorhanden ist, umzugehen, das überhaupt zu nutzen.

6.1.1 Leistungsstarke Produktions- und Dienstleistungsbereiche

Dieser Bereich hier hat eine Menge Voraussetzungen. Wenn wir also sagen, wir brauchen leistungsstarke Produktions- und Dienstleistungsbereiche – das ist bei uns im Haus z.B. die Druckerei, z.B. der Holzbereich, z.B. die Industriemontage / Qualitätskontrolle –, dann funktioniert es nur, wenn wir bekannt sind und ein gutes Image haben. Wir müssen Werbung machen, man muss uns kennen, sonst kauft keiner bei uns.

6.1.2 Hohe Qualität

Die Leute müssen das Gefühl haben, da werde ich gut bedient, das ist zuverlässig, da ist eine hohe Qualität. Wir haben aus diesem Grund bereits im Jahr 2000 ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001: 2000 eingeführt. Dieses System haben wir gemäß der Philosophie unseres Hauses für die gesamte Einrichtung gemacht. Wir haben auch die Betreuung zertifizieren lassen, wir möchten sicher sein, dass wir, wenn wir denken, wir machen gute Betreuung, auch selber sicher sein können: „ja wir machen's wirklich und träumen nicht nur davon“, oder reden uns was ein. Wir haben hier Kontrollmechanismen eingebaut, dass wir das, was wir anderen versprechen bzw. wir uns selber versprechen, auch einhalten können.

6.1.3 Vertriebssystem

Hier gehört hin ein Vertriebssystem für die Abnahme hoher Stückzahlen. Wenn wir nur ins Regal produzieren würden, können wir nicht Geld verdienen und zweitens können wir den Mitarbeitern auch nicht vermitteln, dass ihre Arbeit wichtig ist. Man kann nicht irgendwas machen, was nicht nötig ist, an dem nicht andere Menschen ein Interesse haben, das nimmt man selber nicht mehr ernst.

Wir haben hier in den vergangenen Jahren sicherlich große Fortschritte gemacht, wir haben viele Stunden an Vermarktungsstrategien gearbeitet, uns immer wieder auch von außen beraten lassen. Gleichzeitig haben wir aber auch stetig unsere Produktivität verbessert und die Zahl der beschäftigten behinderten Mitarbeiter vergrößert, so dass die Fortschritte im Vertrieb auch immer wieder vom Arbeitshunger immer mehr Beschäftigter verzehrt wurden. Wenn auch auf einem ganz anderen Niveau, so müssen wir heute immer noch in den meisten Bereichen sagen: wenn wir mehr verkaufen könnten, könnten die behinderten Mitarbeiter auch viel mehr leisten.

6.2 Hohes Qualitätsniveau, Balance zwischen dem Markt und den eigenen Stärken, Nutzen von Marktnischen

Diese Produktions- und Dienstleistungsreiche können dann leistungsstark sein, wenn sie ein hohes Qualitätsniveau haben, und dann eine Balance zwischen dem Markt und den eigenen Stärken und Marktnischen nutzen.

Hohe Qualität ist klar. Sonst sagen die Leute: „Ne, also Ramsch will ich nicht“. Oder sie kaufen ein erstes Mal, aber kein zweites Mal.

Eine Balance zwischen Markt und eigenen Stärken: Wir haben hier Leute, die können wirklich nur eine Handbewegung machen, und für diese Menschen gibt es wenige Aufgaben. Wenn Sie sich z.B. den Holzbereich vorstellen, da gibt es wenige Arbeiten, die man erledigen kann mit nur einer Handbewegung. Wenn wir aber möchten, dass ein bestimmter Mitarbeiter seine Fähigkeiten hier einsetzt, brauchen wir irgendeine Arbeit im Holzbereich, die nur eine Handbewegung beinhaltet. Ein Schrank zu bauen, passt da nicht, das bekommt man nicht hin.

Im Holzbereich war es am schwierigsten, dort mussten wir unglaublich viele Produkte oder Produktbereiche ausschließen, weil wir gesagt haben: "das funktioniert nicht in einer Werkstatt für behinderte Menschen".

Mittlerweile haben wir überwältigende Erfahrungen gemacht, dass mit Sondermaschinen, die den Fähigkeiten der behinderten Menschen angepasst sind, sehr viele normalerweise für die meisten von ihnen zu schwere Arbeiten so einfach gemacht werden können, dass fast jeder diese Arbeiten durchführen kann

6.2.1 Maschinen mit hoher Produktivität und einfacher Bedienung

Was in der Werkstatt funktioniert, ist folgendes Prinzip: Wir brauchen hier Maschinen mit hoher Produktivität mit einfacher Bedienung. Das sind in der Regel Halbautomaten, d.h. eine Maschine, bei der die Qualität von der Maschine bestimmt wird, bei der vielleicht auch die Geschwindigkeit, die Arbeitsschnelligkeit von der Maschine bestimmt wird. Sie darf aber kein Vollautomat sein, denn den müsste man programmieren und das wäre dann wieder sehr kompliziert, da könnten hier die Leute keinen Beitrag leisten. Die für uns „richtige“ Maschine wird von Hand bestückt und von Hand abgenommen, d.h. also, es sind einfache manuelle Tätigkeiten nötig, die aber trotzdem eine relativ gute Produktivität bringen. Solche Maschinen werden immer eingesetzt bei mittleren Stückzahlen. Also wenn wir z.B. im Holzbereich einen Einzelschrank bauen, da kann man nichts automatisieren, sondern da ist dann jede Seite anders und jedes Mal müsste neu überlegt werden, da würde man hohe Kenntnisse benötigen, das funktioniert nicht.

Was wir im Holzbereich machen, sind z.B. Parkbänke, die alle die gleichen Latten haben, zumindest fast die gleichen. Da haben wir eine Profilfräsmaschine, da wird das Holz reingelegt und automatisch von allen Seiten bearbeitet: einer gibt's an, einer legt rein, und zwei nehmen ab. Die Maschine läuft mit 5 bis 20 Metern in der Minute, ob jetzt ein Ingenieur oder unsere Mitarbeiter diese Arbeit verrichten, das ist ganz genau das gleiche, also die sind genauso schnell und ein Kantholz da auf den Maschinentisch zu legen, das können unsere Leute auch. Wenn wir allerdings größere Stückzahlen hätten, würde man nicht mehr mit der Hand auflegen sondern entsprechende Zuführungs-Maschinentische machen. Aber Parkbänke haben einen begrenzten Markt, größte Abnehmer sind die Bezirksämter, die Kommunen, die brauchen nicht Tausende, Millionen Bänke, sondern da gehen mal 100 mal 10 oder 3, da würde sich eine große Maschine nicht mehr rechnen, aber bei dieser Stückzahl ist diese Maschine genau richtig und das ist dann auch unsere Stärke.

Ähnlich ist es in der Druckerei, da gibt es in großen Betrieben zum Zusammentragen von Broschüren Buchbindautomaten, mit denen ein ganzer Saal gefüllt ist und in denen das Papier durchläuft und so nach und nach zusammengetragen, geleimt und zusammengebracht wird, man braucht aber ein paar Stunden, bis alles für einen Auftrag eingerichtet ist.

Wir haben uns spezialisiert auf die mittleren Stückzahlen, also zwischen 100 und 5000 Exemplaren. In dieser Größenordnung wird es sich nicht lohnen, solche großen Maschinen einzurichten. Aber die Arbeit muss gemacht werden, muss mit der Hand gemacht werden und das machen unsere Leute hier, und damit sind wir günstiger als andere. Solche Größenordnung würde auch eine Buchbinderei mit der Hand machen müssen, weil es sich nicht lohnt den Automaten einzurichten. Aber für einen einzelnen Auftrag auf einmal die vielen Leute,

die man dann doch braucht, heran zu schaffen, ist nicht ganz einfach. Vielleicht hat ein Betrieb auch drei Leute, die solch eine Arbeit machen, die brauchen dann aber 3 Wochen und das ist dann zu lang. Und da haben wir mit unseren vielen Händen eine Nische gefunden und sehen, dass wir hier gut sind.

6.2.2 An die Fähigkeiten der behinderten Mitarbeiter angepasste Produkte und Dienstleistungen

Das ist das eine Prinzip von Arbeit, der Einsatz von Halbautomaten, bei dem behinderte Mitarbeiter ihre Stärke haben. Ein anderes Prinzip, bei dem behinderte Mitarbeiter ihre Stärke haben, ist der Umgang mit biegeschlaffen Materialien. Das ist ein technischer Begriff und umfasst alles, was Folien sind, Papier, Schläuche, Kabel, kurzum, alle Materialien, die bei der Bearbeitung nicht ihre Form behalten. Eine dementsprechende Arbeit wäre z.B., irgendwelche CDs in Computer Zeitschriften zu kleben. Das ist alles schlabberiges Material, da lassen sich unheimlich schwer Automaten bauen, und wenn, dann sind sie unglaublich teuer. So ein „biegeschlaffes“ Material in den Griff zu bekommen ist ein riesiger Aufwand und den macht man nicht gerne, weil man nicht weiß, ob ein solcher Auftrag überhaupt noch in 2 Jahren aktuell ist. Da riesige Investitionen zu tätigen ist riskant. Gut, solche Aufträge abzarbeiten, ist dann Handarbeit, sehr eintönige Handarbeit und da sind wir gut.

Ein anderes Beispiel aus der Montage und Verpackung, da haben wir ein in den letzten Jahren mit unserer Ausstattung gewaltig aufholen können. Es fing an mit dem Einsatz einer Gewindeschneidmaschine. Das ist eine Bohrmaschine, die in kleine Beschlagteile Gewinde schneidet. Der Auftraggeber hatte einen Bedarf von ca. 100.000 Stück im Monat und wir haben uns für eine Maschine entschieden, die einen automatischen Hub hat, also sie fährt auf einen Impuls hin runter, schneidet das Gewinde und fährt sofort wieder hoch, spritzt auch automatisch das Schneidöl auf die Bohrung. Wir haben hier eine Zuführung gebaut, die genau den Takt der Maschine übernimmt und die Arbeit für uns bestand darin, diese Teile immer nur reinzuschieben. Alle 4 Sekunden musste ein Teil in einem Zuführungsschacht sein und dann schob die Maschine dieses weiter und bohrte es. Diese Arbeit führten behinderte Mitarbeiter aus und aufgrund der Anpassung arbeiteten sie mit genau der Geschwindigkeit und der Qualität, die die Maschine vorgibt: bei dieser Tätigkeit hängt die Arbeitsleistung nicht von der Behinderung ab.

Eine anderes Beispiel: ich möchte Ihnen von Kirsten Cembolista berichten, die ich seit ihrer Kindheit kenne. Sie sollte vor vielen Jahren in verschiedenen Werkstätten für Behinderte integriert werden und alle haben gesagt: „die ist doch nicht arbeitsfähig, nicht werkstattfähig, die kann ja nichts“. Sie ist in den Berliner Werkstätten vorgestellt worden und als nicht werkstattfähig diagnostiziert worden. Sie selber hatte ihre Identität als Erwachsene. Diese machte sie fest an zwei Bereichen, erstens im Wohnbereich für Erwachsene zu leben und zweitens arbeiten zu gehen. Beides hat nicht funktioniert und sie ist daraufhin in eine Psychose gefallen und hat gedacht, sie ist überhaupt niemand mehr, weil man sie nicht den Menschen sein ließ, der zu sein sie dachte. Sie hat sich dann gut mit Hilfe von Medikamenten berappelt und hat aber immer gesagt: „Ich muss doch arbeiten“ und hat dann eine Kurbel von einer Fensterjalousie in die Hand genommen, – sie saß im Rollstuhl – und in der Luft diese Kurbel gedreht und hat gesagt: „ich muss doch arbeiten, ich habe Kurbeldienst“. Wir haben dann mit allen Kollegen eine Teamsitzung gemacht und überlegt, was kann man denn tun, was kann sie denn arbeiten. Alle haben traurig mit dem Kopf geschüttelt und zunächst bestätigt: 'die kann ja wirklich nichts, die kann höchstens diese eine Handbewegung mit ihrer Fensterkurbel und sie hört den ganzen Tag nur Musik', Diese Aussage haben wir ins Positive gewendet und gesagt: „Na gut, sie kann doch eine Kurbel drehen und sie kann Musik hören“. Das haben wir versucht zusammenzubringen, haben ihr einen Leierkasten gebaut und haben ihr gesagt: „Gut, dann bist du jetzt Leierkastenspielerin“ Das ist für sie etwas ganz Entscheidendes gewesen: „Wer zu sein“. Und das war eine solche Motivation, dass sie wirklich gekämpft hat mit einer unglaublichen Kraft, diese Rolle ausführen zu können. Das Problem war, dass sie ja körperlich sehr schwer beeinträchtigt ist. Sie hat diese Leierkastenkurbel einmal gedreht und dann ist sie wieder zusammenge-

sackt, der Leierkasten leierte los und dann war's auch schon wieder vorbei, es war nicht auszuhalten. Aber sie hat wirklich mit einer unheimlichen Verbissenheit dafür gekämpft, diese Kurbel gleichmäßig rum zu drehen und hat das auch nach wenigen Wochen hingekriegt. Sie ist dann mehrmals wöchentlich für jeweils eine Stunde in der Öffentlichkeit damit aufgetreten, hat z.B. vor dem KaDeWe in der Regel so um 60,- DM die Stunde verdient, hat damit ihre Betreuerin bezahlt und den Rest in CD's umgesetzt, von dem, was sie verdient hatte. Sie hat unterm Strich mehr verdient, als gute Verdienner in der Werkstatt für Behinderte nach Hause bringen.

Aber Kirsten Cembolista, für die so klar war, das sie überhaupt nicht arbeits- und werkstattfähig ist, die gar nichts kann, sie ist jetzt Qualitätskontrolleurin.

Für sie haben wir, für 8000,- DM, eine Zählwaage angeschafft und sie arbeitet in einer Abteilung, die Bohrer in kleine Tütchen verpackt, und sie nimmt die verpackten Bohrer, zieht diese auf die Zählwaage. Die Zählwaage hat eine Ampelschaltung, es wird ein bestimmter zulässiger Bereich eingestellt und dann geht das Licht auf grün, dann stimmt der Bereich und wenn das Licht auf rot geht, dann stimmt irgendwas nicht.

Dieses Prinzip, wirklich haargenau hin zu gucken, was kann jemand und wirklich jedes Fitzelchen ernst zu nehmen und daraus was zu machen, das versuchen wir immer wieder.

Ein anderes Beispiel im Förder- und Beschäftigungsbereich, im dem wir ja unterstellen, es gäbe überhaupt niemanden, der nicht arbeiten könnte. Da haben wir jemanden aufgenommen, sehr schwer geistig behindert, auch Rollstuhlfahrer und ich schätze auf dem Entwicklungsstand von einem 2-jährigen. Also einem 2-jährigen bei zu bringen, dass er jetzt jeden Tag arbeiten gehen soll, ist irgendwie sehr abwegig. Er hat sich gerne Leute angeguckt und das Essen fand er interessant. Das waren seine beiden Themen.

Im Förder- und Beschäftigungsbereich haben die Kollegen einen Liegestuhl entwickelt, den Sie vielleicht unten im Flur gesehen haben und der besteht aus Holzleisten und die müssen alle auf Länge gesägt werden. Diesen jungen Mann dazu bewegen zu wollen, eine Säge hin und her zu bewegen, also das fand er selber offensichtlich auch abwegig. Dann wurde an dieser Säge eine Vorrichtung angebaut, mit einer Pleuelstange, einem Stößel, einem kleinen Schächtelchen und bei jedem Sägeschub wurde dadurch ein bisschen Müsli in eine Schale geraspelt. Das fand er interessant. Er fing also an, so wie wir alle einmal angefangen haben, für sein tägliches Brot zu arbeiten. Er hat sich sein Frühstück zusammen geraspelt und dann war's auch gut. Wenn sein Frühstück zusammen war, dann war er zufrieden, hatte seine Arbeit getan, dann war er fertig.

Das ist ja ein Verständnis von Arbeit, wie es in vielen Ländern noch üblich ist. Da klagen manche westeuropäische Unternehmer wenn sie in Südamerika oder Afrika ein Unternehmen gründen, dass die Leute schön arbeiten, aber wenn sie ihr Geld zusammen haben, dann gehen sie nach Hause und das reicht, mehr muss nicht sein.

In diesem Fall ging es aber weiter, wie auch im richtigen Leben: Diese Müsli-Raspel-Säge-Maschine ist ja irgendwie schon faszinierend insbesondere für Besucher, denn Arbeit so auf den Punkt gebracht, so auf das Wesentliche konzentriert, sieht man ja selten, so dass immer wieder Leute kamen und sich das angucken wollten. Dann ist genau das passiert, was Ihnen ja auch passiert, nämlich dass Arbeit soziale Anerkennung bringt, also dass andere Leute das interessant fanden, was er da macht. Mittlerweile findet er diese Maschine immer noch interessant und das Müsli ist da immer noch drin. Es wird immer wieder umgefüllt, aber es hat eigentlich keine Bedeutung mehr. Aber Bedeutung hat, dass sein Arbeiten ihn interessant macht und dass er durch sie Anerkennung kriegt. Er arbeitet mittlerweile regelmäßig. Inzwischen steckt er auch Bohrer, irgendwie hat er seinen Zugang zur Arbeit gefunden. Dieses Beispiel bringt genau auf dem Punkt, wie eigentlich alle Menschen ihre Arbeit finden, was letztlich für jeden die Motivation ist, nämlich erstens, für sein tägliches Brot zu arbeiten und zweitens für die soziale Anerkennung.

6.2.3 An die Fähigkeiten der behinderten Mitarbeiter angepasste Produkte und Arbeit

Was heißt „an die Fähigkeiten der behinderten Mitarbeiter angepasste Produkte und Arbeit“? Das sind in der Tischlerei die Banklatten, im Förder- und Beschäftigungsbereich sind es möglicherweise Vogelhäuser, weil diese Produkte übersichtlich sind und ausschließlich aus Arbeitsschritten bestehen, die die Leute machen können.

In den letzten Jahren haben wir einen Vorrichtungsbau eingerichtet, der die Aufgabe hat, aus den unterschiedlichsten Arbeitsaufträgen jeweils die Elemente herauszunehmen, die entweder besonders diffizil oder besonders zeitaufwendig sind und dafür Vorrichtungen zu bauen. Mit Hilfe dieser Vorrichtungen, die teilweise hochkomplexe Sondermaschinen geworden sind, haben wir mittlerweile eine große Zahl von Arbeitsplätzen schaffen können, die von der Industrie intensiv nachgefragt werden und produktiv sind und von auch sehr leistungsschwachen behinderten Mitarbeitern hervorragend bedient werden können.

Das ist Ziel, immer wieder zu durchforsten, was die Leute hier gut können und dementsprechend Arbeitsplätze zu entwickeln.

6.3 Gute Betreuung

Ich habe beschrieben, was wir technisch und organisatorisch auf die Beine stellen können, um die für eine Werkstatt für behinderte Menschen angepassten Arbeitsmöglichkeiten anzubieten. Damit diese Möglichkeiten jedoch auch von den für sie gedachten Menschen in Anspruch genommen und genutzt werden, braucht es eine gute Betreuung.

6.3.1 Klare Philosophie

Dieser Bereich hier, fängt an mit einer klaren Philosophie. Klare Philosophie heißt bei uns, wir sind hier Arbeitswelt und nichts anderes. Wir sind nicht Kindergarten, nicht Schule, wir sind nicht Therapieeinrichtung, wir sind nicht Krankenhaus, wir sind hier Arbeitsplatz.

Das hat z. B. ganz zum Anfang eine große Rolle gespielt, da haben die Kollegen, die vorher noch nie mit behinderten Menschen etwas zu tun gehabt haben, gesagt: „Mensch wenn morgens Michael rein kommt, dann will er immer erst gedrückt werden. Muss ich den denn immer drücken, also irgendwie ist mir das doch gar nicht recht“. Aber man habe doch gehört, behinderte Menschen brauchen soviel Liebe, ob das nicht dazu gehört.

Die Antwort ist: Wie ist es in der normalen Arbeitswelt, da gibt es möglicherweise auch Kollegen, die viel Liebe brauchen? Muss man die denn alle drücken? Man muss nicht!

Man kann sich dann orientieren. Es gibt relativ wenig Diskussion darüber, was richtig ist. Es ist also klar, richtig ist das, was an einem anderen Arbeitsplatz auch richtig wäre. Es vereinfacht sehr viel, verhindert auch Streitereien untereinander, weil man darüber nicht mehr nachdenken muss.

6.3.2 Starke Angestellte

Das nächste ist, dass die Angestellten fit sein müssen. Sie müssen erst einmal die Philosophie verstehen und sie müssen richtig gut sein in zweierlei Hinsicht: Auf der einen Seite, dass sie hier mit den Produkten und Dienstleistungen umgehen können, dass sie wissen, wie man drückt oder wie man denn ein ordentliches Produkt baut, wie baut man eine Bank, die hohen Qualitätsansprüchen gerecht wird. Was sind die geeigneten Lacke, welche Fräserdurchmesser sind geeignet für die Rundungen, also hunderttausend Details fachlicher Art. Und dann aber auch auf der pädagogisch - betreuerischen Seite, dass sie nämlich genau wissen, wie die folgenden Kriterien realisiert werden:

Wertschätzung, Verantwortung und Information.

6.4 Wertschätzung, Verantwortung und Information

In unserer Strategie wird noch ein weiterer Begriff aufgeführt, nämlich Bedürfnisbefriedigung. Dieser gehört nicht richtig dazu, denn Bedürfnisbefriedigung ist das Ergebnis der Realisierung der drei vorgenannten Kriterien. Sie ist regelmäßig dann gewährleistet, wenn man diese drei Dinge realisiert.

6.4.1 Wertschätzung

Wertschätzung ist vielleicht noch das Einfachste: Es soll also keiner beleidigt werden, es soll jeder das Gefühl haben, hier er selber sein zu können. Möglicherweise spielt hier auch der Begriff „Selbstkonzept“ eine wichtige Rolle. Wir unterstellen, dass jeder Mensch ein Gefühl dafür hat, wer er eigentlich ist oder wer er sein möchte und dass in der Regel jeder Mensch sich so verhält, dass er das, was er sein möchte, auch unterstützt. Wenn z.B. jemand sagt, er sei ein guter Autofahrer, dann gibt er sich ziemlich viel Mühe beim Autofahren. Wenn jemand sagt ich bin ein ganz lausiger Autofahrer, dann rammt er sein Auto irgendwie an die Bordsteinkante, es ist ihm egal, es ist nicht sein Ehrgeiz, er ist es nicht.

Diese Identität führt auch dazu, dass man entsprechende eigene Verhaltensweisen fördert. Also wenn ich sage, ich bin ein guter Koch, dann lade ich vielleicht Leute zu mir nach Hause ein, wenn ich sage, ich bin ein schlechter Koch, lass ich das lieber sein.

Dieses Selbstkonzept ist ein Regulativ dafür, welche Gruppen von Verhaltensweisen ein größtmögliches Maß an Befriedigung für mich bringen. Also wenn ich ein schlechter Koch bin und Leute einlade, dann ärgern die sich und stochern rum und sagen, ach nein lass mal, denen vergeht die Lust. Das heißt also, ich würde damit etwas gegen meine eigenen Bedürfnisse unternehmen, wenn ich nicht darauf achte, das zu tun, von dem ich denke, das ich das bin.

Und genau das versuchen wir hier: Wir versuchen jedem Mitarbeiter das zu geben oder der sein zu dürfen, wer er sein möchte. Wir versuchen zu verhindern, dass jemand sagt: „na ja ich muss hier diese Sachen zusammenstecken“, sondern das er stattdessen stolz sagt: „Ich **bin** hier ein Montierer“.

Das zu erkennen bedeutet *Wertschätzung* und es jedem zu geben, also jemandem so sein zu lassen, wie er sein möchte, also das ist ein wesentlicher Teil von Wertschätzung.

6.4.2 Verantwortung

Über den Begriff Verantwortung, wird viel geredet, aber es ist oft diffus, was damit gemeint ist. Verantwortung heißt, dass jemand für das, was er tut, auch die Folgen trägt, also ein Beispiel:

Wenn eine junge Mutter ihrem Gatten sagt: „Du bist dafür verantwortlich, dass immer Windeln da sind“, und nun sind irgendwann mal keine Windeln da, dann würde die Frau, die nur die Arbeit übergeben hat und nicht die Verantwortung, sagen: „So ein Mist“, und Windeln kaufen gehen und ihren Mann abends ausmeckern. Die, die aber nicht nur Arbeit delegiert hat, sondern Verantwortung delegiert hat, ruft ihren Mann und sagt: „Ich schick dir mal unseren Kleinen mit dem Taxi rüber, es sind ja keine Windeln da, ich kann ihn nicht wickeln“; dann hat er es nämlich am Hals und er spürt die Folgen und dann ist er auch verantwortlich.

Das heißt, wir haben für die Verantwortung verschiedene Bedingungen, nämlich erstens, dass es einen Spielraum gibt. Es muss mindestens eine Alternative vorhanden sein, und selbst wenn es die ist, ich kann es machen oder ich kann es sein lassen.

Oft sind die sinnvollen und möglichen Alternativen darauf beschränkt, man kann es so oder anders machen, oder man kann es jetzt oder ein bisschen später tun, also zeitlicher Art oder eine Ausführungsart. Es muss aber ein Spielraum sein. Der Begriff „Spielraum“ beinhaltet beides, Spiel, d.h. also dass zumindest etwas Bewegung

möglich ist oder etwas Spiel hat. Und *Raum*, dass es eine Begrenzung gibt. Wenn ich jemanden sage: „Mach, was du willst“, dann übergebe ich ihm keine Verantwortung. Wenn alles egal ist, belaste ich niemanden mit den Folgen seines Handelns. Dieses muss eingegrenzt sein und das sieht oft so aus, das man sagt: „Die Arbeit muss dann und dann, so und so fertig sein, wie und wann du es machst, das ist deine Verantwortung.“

Das ist die erste Bedingung, dass es diesen Handlungsspielraum gibt.

Die zweite Bedingung liegt darin, dass unterschiedliche mögliche Handlungsweisen unterschiedliche Konsequenzen haben. Wenn man sich zwischen Pest und Cholera entscheiden muss, ist das keine Verantwortung, weil das beides gleich schlimm ist, das ist kein wirklicher Unterschied. Wenn man aber bei einem krank und beim anderen gesund wäre oder es einem bei einem gut geht und wenn man es anders macht, es einem schlecht geht, das ist ein emotionaler Unterschied: ich habe es einfach lieber wenn es mir gut geht. Nur dann ist diese Bedingung erfüllt.

Die dritte Bedingung dazu, gegen die eben auch oft verstoßen wird, ist, dass diese Folgen – also, wenn ich jetzt was tue, geht es mit entweder so oder wenn ich was anderes tue, geht es mir anders – im Bereich der Lebenserfahrung dessen liegt, der etwas zu entscheiden hat. Also welche emotionalen Folgen eine Handlungsvariante hat, muss im Rahmen des bereits „irgendwie“ Erlebten sein.

Wenn ich z.B. zu einem 8-jährigen sage: „Wenn du heute deine Hausaufgaben nicht machst, dann vermasselst du dir deine Berufsaussichten, dann kannst du nicht Lokomotivführer werden“, wenn er es denn werden will, dann weiß er aber nicht, wie sich das anfühlt, ob es schlimm ist oder nicht schlimm ist.

Wenn ich ihm aber sage: „...dann muss ich gleich um 16:00 Uhr deinen Freund wegschicken, wenn er kommt und mit dir spielen will“, das weiß er, das hat er schon mal erlebt, da weiß er, wie sich das anfühlt. Das heißt also, man muss gucken, wem man Verantwortung übergibt, welche Lebenserfahrung er denn eigentlich hat, was kann dieser Mensch denn eigentlich überblicken, was hat er schon erlebt.

Das ist oft weniger als man denkt.

6.4.3 Information

Wenn man das alles hinkriegt, dann gibt es den dritten Teil „Information“, der hört sich auch sehr harmlos an. Es geht dabei darum, dass alles das ausgetauscht wird, was für eine Situation wichtig ist. Es ist alles das wichtig, was mich emotional bewegt und was mein Gegenüber emotional bewegt oder irgendwie angeht.

Wenn ich z.B. irgendetwas hier durchsetzen will, dann bewegt mich das vielleicht, weil es vielleicht mit meiner Vorstellung von meiner Rolle als Geschäftsführer übereinstimmt: dass ich denke, ein Geschäftsführer muss das so machen. Ob meine Vorstellungen nun sinnvoll sind oder nicht, auf jeden Fall spielen sie in der Situation eine wesentliche Rolle. Also ich mache irgendetwas, was der andere vielleicht nicht versteht und er denkt: „was soll denn der Quatsch“, aber ich bin felsenfest davon überzeugt, es gehöre zu meiner Rolle. Das wäre dann eine Information, die muss ich reingeben, sonst versteht der andere mich überhaupt nicht und fühlt sich möglicherweise missverstanden und gekränkt.

Umgekehrt, dass der andere sagt: „Was soll das denn?“, das hat einen Hintergrund. Er denkt vielleicht, etwas anderes wäre doch jetzt viel wichtiger. Das ist seine Bewertung, dass er sagt, das Eine ist wichtig und das Andere ist nicht so wichtig, oder er denkt: „Na wenn ich das mache, das zieht doch einen Rattenschwanz an Problemen hinter sich her“.

Es geht zunächst nicht darum, ob einer von beiden Recht hat. Aber alles das, was irgendwie dazu führt, dass jemand sagt: „Nein oder doch“, das muss irgendwie auf den Tisch“. Das kann natürlich sehr in die Tiefe gehen, weil es z.B. ja auch mit Identität zu tun haben kann. Es kann aber auch medizinische Gründe haben, man ist

schlecht drauf, hat einen Schnupfen und sagt: „Nein will ich nicht“, obwohl man es eigentlich richtig finden würde es zu machen. Der andere kann aber diese Reaktion nicht verstehen, wenn er nicht weiß, dass man sich so elend fühlt, dass man deswegen nicht mag.

Ein solcher „ehrlicher“ Informationsaustausch ist ein Riesenanspruch, den man in der Praxis ja eigentlich auch kaum hinkriegt. Also wirklich auszutauschen, was ist hier Sache, um was geht es hier eigentlich, oder auch anders gefragt, wer hat hier was für ein Problem, mit was? Das ist eine wirklich hohe Anforderung und wenn wir die einigermaßen erfüllen, dann sind wir schon sehr gut.

Aber alle drei Kriterien, Wertschätzung, Verantwortung und Information in einer konkreten Situation zu verwirklichen, das ist ein großes Kunststück, das ist bei uns leider auch eher die Ausnahme als die Regel. Dafür braucht es viele Weiterbildungen.

6.4.4 Ständige Weiterbildung der Angestellten

Dieses Anliegen bezieht sich auf beide Seiten unserer Strategie. Die Kollegen müssen natürlich in ihren Gewerken und Technologien fit bleiben und immer besser werden und auch immer besser das, was die Nordbahn gGmbH ausmacht, nach innen und außen „verkaufen“ können. Aber sie müssen auch immer stärker ein Gefühl dafür bekommen, was wir mit guter Betreuung meinen. Das Ziel liegt darin, dass wir immer bessere Dienstleister werden, dass unser Produkt, nämlich der dem behinderten Menschen immer besser angepasste und immer produktivere Arbeitsplatz, immer perfekter den Wünschen unserer beiden Kundengruppen, nämlich zum einen die uns zu 60% aus Steuermitteln finanzierende Gesellschaft und zum anderen die behinderten Menschen, gerecht wird.

Der perfekte, dem behinderten Menschen angepasste Arbeitsplatz zeichnet sich dadurch aus, dass dem betreffenden behinderten Mitarbeiter die ihm entsprechenden richtigen Lernangebote im richtigen Moment in der richtigen Dosierung angeboten werden. Die anfallenden Arbeiten werden so aufgliedert, dass er den ihm zugedachten Teilbereich gerade und genau bewältigt und dass ihm dort, wo eine Arbeit zu schwierig ist, eine passende Vorrichtung zur Verfügung gestellt wird, mit deren Hilfe er die Arbeit bewältigt.

Damit die Angestellten diese Betreuungsleistungen erbringen können, benötigen sie immer tiefere Kenntnisse über die damit zusammenhängenden technischen und psychologischen Grundlagen. Seit einigen Jahren geben wir für die Weiterbildung der Angestellten das Dreifache von dem aus, was im Kostensatz für diesen Zweck vorgesehen ist.

6.4.5 Ständige Weiterbildung der behinderten Mitarbeiter

Die „Förderung“ der behinderten Mitarbeiter erschöpft sich nicht auf die zwei Jahre im Berufsbildungsbereich sondern währt im besten Fall über die gesamte Zeit der Berufstätigkeit. „Förderung“ ist hier aber nicht gemeint wie Fütterung sondern wie das Darreichen einer Speisekarte: der behinderte Mitarbeiter wählt aus einem schmackhaften Angebot.

Fähigkeiten werden dann am stärksten zur Geltung gebracht, wenn die Anforderung sich immer genau im Grenzbereich zwischen Unterforderung und Überforderung bewegt. Also wenn jemand irgendwas schon ganz gut kann, dann wird es ihm vielleicht langweilig und dann müsste der Angestellte die Anforderung etwas höher ansetzen, aber so, das es gerade nicht zu viel ist. Aber auf der anderen Seite muss es so vie sein, dass es weiter bringt, dass eine Entwicklung angeschoben ist und dass jemand vor einer Anforderung gestellt wird, die er mit etwas Mühe und Aufwand erfüllen kann. Der behinderte Mitarbeiter soll also nicht überfordert sein, aber die Anforderung kostet ihn Mühe und sie zu erbringen ist nicht selbstverständlich.

Die Leistung der Nordbahn gGmbH besteht dabei darin, die entsprechenden Arbeiten in so kleine Schritte zu unterteilen, dass sie gerade bewältigt werden können. Dabei kann die Entwicklung entweder in immer größere Breite (im Sinne von Universalisten bzw. Generalisten) oder in größere Tiefe (im Sinne von Spezialisten) gehen.

6.4.6 Hohe Motivation der behinderten Mitarbeiter

Zusätzlich zu den Lernangeboten geht es darum, eine hohe Motivation zu erreichen. Wir unterstellen, dass die Motivation dann hoch ist, wenn man jemandem in dem trifft, was er sein möchte, also wenn man dessen Identität erkennt. Es ist auch das sicher eine großer Herausforderung, die nur teilweise gelingen kann.

Wenn wir hier im Hause neue Mitarbeiter aufnehmen, dann unterstellen wir, dass die Verteilung der Vorstellung darüber, wer man ist, vergleichbar ist mit der normalen Bevölkerung. Da haben wir die Handwerker, da haben wir die Wissenschaftler, da haben wir die Intellektuellen, da haben wir die Künstler, da haben wir den sozialen Bereich, die Pädagogen, die Psychologen u.s.w. Ich glaube, die Interessen sind bei behinderten Menschen ähnlich verteilt. Da gibt es einige Menschen, die interessieren sich überhaupt nicht für Sachen, Sachen sind überhaupt nicht ihre Welt, die interessieren sich nur für Menschen. Andere würden sich eher im künstlerischen Bereich verwirklichen, also die haben es weder mit den Menschen noch mit den Sachen, sondern mit Material und damit, irgendwie ihre eigene Person mit dem Material in Beziehung zu bringen. Ich muss leider sagen, dass wir als Werkstatt für Behinderte in der Regel mit „Künstlern“ überfordert sind, also jemand, der Sänger sein will, hat einfach schlechte Karten bei uns. Das wäre in der Nordbahn gGmbH einer, der geht hier durch verschiedene Bereiche, macht hier mal was und da mal was, der sagt zu allen ihm angebotenen Tätigkeiten: „Na ja, kann ich machen“, aber es ist unwahrscheinlich, dass er richtig sagt: „Ich bin“, das bekommt er nicht hin.

Etwas bessere Karten haben wir für eine andere Gruppe: es gibt einige Leute, die sind im sozialen Bereich engagiert, also mit Sachen haben sie es nicht so, aber mit Menschen. Und das gibt's in jeder Gruppe, dass es sinnvoll ist, dass Schwächere von anderen betreut werden oder mit unterstützt werden. Hier habe ich den Eindruck, dass wir dieser Gruppe gut gerecht werden.

Dann haben wir eine Kreativ-Abteilung für „Bildende Künstler“. Das ist eine Keramikabteilung, eine sehr kleine Abteilung – überhaupt unsere kleinste Abteilung – mit manchmal nur fünf Leuten, die Keramikfiguren bauen, aber nicht nach Vorgabe, sondern so, wie sie diese sehen. Und so, wie sie diese machen, können sie Ihre Persönlichkeit da einbringen, und das sieht man ihren Produkten auch an. Die Figuren, die da gebaut werden, entsprechen auch irgendwie den Persönlichkeiten. Die Keramikartikel werden auf Märkten und hier im Hause verkauft.

6.4.6.1 Zur Motivation.

Es gibt ja wüste Theorien darüber, was der (Arbeits)Motivation auf die Beine helfe. Es gibt sie einmal bei den Angestellten mit der Unterstellung, dass man mit Leistungsanreizen wie z.B. Gehaltserhöhungen motivieren könnte: das ist ziemlicher Unfug. Es gibt Untersuchungen dazu, dass eine Motivation für ein höheres Gehalt etwa 14 Tage lang anhält, dann ist die Freude vorüber und dann ist es irgendwie selbstverständlich. Es ist nämlich eine wesentliche Eigenschaft von Menschen, dass sie in der Lage sind, Gefühle zu nivellieren. Das ist wesentlich und auch wichtig, weil sie nicht nur Glück sondern auch Unglück nivellieren können. Also jeder Mensch passt sich an seiner Gefühlslage ziemlich schnell auf einen Durchschnittslevel an, egal was passiert, ob es Glück oder Unglück ist.

Manche Menschen denken in Unkenntnis dieses Nivellierungsphänomens ja, behinderte Menschen seien unglücklicher. Davon kann keine Rede sein, also sie sind nicht weniger glücklich oder unglücklich als andere. Man kennt es umgekehrt von Lottogewinnern, es ist keineswegs so, dass die dann immer in Glück schwelgen, sondern so nach 14 Tagen ist das wieder eingependelt, gut dann haben sie ein paar Probleme mehr, das kann

schon sein, aber das Glücksgefühl ist wieder auf einem Durchschnittslevel. Und so ist es auch mit Gehaltserhöhungen und ich kenne keine Institution, die das aushält und durchhält, alle 14 Tage eine Gehaltserhöhung nach zu schieben.

Motivation ist etwas anderes: Eine Motivation, das entspricht wieder dem Menschenbild, welches ich am Anfang beschrieben habe, ist in dem Menschen drin. Jemand, der Sänger sein will, der tut sich hier schwer, seine Motivation zu finden, wenn er Bohrer eintüten soll, weil er das nicht zusammengebracht bekommt. Da kann man vielleicht mit (Motivations-)Prothesen arbeiten, also ihm ständig Prügel anbieten, damit er arbeitet. Man müsste ständig einen hohen Angstpegel erzeugen und wenn er dann die gewünschte Arbeit leisten würde, nämlich Bohrer einpackt, sinkt der Angstpegel. Das ist dann die Verstärkung für diese Arbeit, soweit die Theorie. In der Praxis wird das aber ausgesprochen schwierig und es wird deutlich, dass das keiner aushalten kann und keiner so etwas machen will. Wir hier schon gar nicht.

Positiv wird ja viel erzählt, wie schön es sei, zu loben. Wenn man jemandem, der im Inneren seiner Seele Sänger ist, sagt, „...Mensch du bist aber ein tüchtiger Bohrerverpacker“, dann guckt er nur ungläubig.

Das passt nicht, das ist es nicht. Das heißt, wenn man diesem Menschen sagt: „das hast du aber schön gemacht“, dann interessiert ihn das gar nicht. Was interessiert, ist Rückmeldung, und so ein Lob kann da eher ärgerlich sein. Also Lob an sich ist nicht motivierend, sondern Aussagen die die eigene Identität unterstützen, die sind motivierend. Wenn jemandem, der meint, er sei ein guter Autofahrer, gesagt wird: „Mensch du bist ja ein guter Autofahrer“, dann freut er sich riesig.

Also es geht nicht ums Loben: „fein gemacht“, oder so etwas Ähnliches. Wenn man jemanden, der sich für einen lausigen Autofahrer hält und der sein Auto zufällig mal – oder es muss gar nicht zufällig sein – aber 1 A an die Bordsteinkante setzt und dem man sagt: „Du bist ja ein exzellenter Autofahrer“, da sagt der dann, „...das ist doch Quatsch, das war nur Zufall“. Der nimmt das überhaupt nicht ernst, das passt überhaupt nicht zu dem, was er von sich selber glaubt. Es geht also nicht darum zu loben, sondern es geht darum, die Identität dessen oder des Gegenübers anzusprechen, auszusprechen, um zu sagen. „Ja du bist der, der du sein möchtest.“. Das ist sehr motivierend.

Alles andere – also wenn man das nicht treffen kann – sind dann Prothesen. Die können einem ein bisschen weiterhelfen, sie können aber nie die Motivation wirklich ersetzen.

Ich unterstelle, dass jeder Mensch, vom Wesen des Menschen her, ein soziales Wesen ist und seinen Beitrag für die Gemeinschaft leisten möchte. Dass es nicht jeder tut, ist nicht der Gegenbeweis, sondern es gibt viele, die haben keinen Weg gefunden, das was sie denken zu sein, nützlich zu machen, also ihre Persönlichkeit und ihre Fähigkeiten so einzubringen, dass andere sagen, gut das wir Dich haben mit diesen Deinen Fähigkeiten, mit denen Du Du bist.

Also ich glaube, dass jemand, der denkt, er wäre eigentlich Sänger, wenn er nicht singen darf und die anderen mit seinem Gesang nicht erfreuen darf, dann wahrscheinlich irgendwann resigniert das Handtuch wirft und sagt, „...was soll denn das alles“. Und die Gemeinschaft um ihn herum würde ihn tadeln für seine Lustlosigkeit und Antriebsarmut und ihn „faul“ schimpfen.

Und trotzdem bin ich davon überzeugt, wenn man so jemandem eine Struktur geben könnte, dass er die anderen mit seinem Gesang erfreut, dann würde er fleißig singen und er würde sehr motiviert sein und würde ohne dass er von außen motiviert werden müsste, diesen Beitrag für die Gemeinschaft leisten.

Das bedeutet insgesamt für unsere Arbeit hier, dass wir herausfinden möchten, müssen, wer will jeder einzelne sein und wie können wir das, was jemand sein will, umsetzen in bestimmte Tätigkeiten, die wir hier aus unse-

rem Betrieb heraus, zum Teil auch aus Anforderung der Gesellschaft, anbieten können. In der Realität passen Identitäten und unsere Arbeitsmöglichkeiten ja nicht unbedingt sofort zusammen, es ist ja keiner hier in die Werkstatt hereingekommen und hat gesagt: „Mein größter Wunsch war es Bohrerpacker zu sein“.

Es gab, glaube ich, keinen Einzigen, der sich so hier vorgestellt hätte, trotzdem gelingt es in diesen Abteilungen, diese Motivation zu wecken, weil man es auf einer allgemeineren Ebene hinbekommt. Viele behinderte Menschen möchten ja zu was nütze sein. Wir unterscheiden uns ja deutlich von einer Schule, die ihre Schüler ja immer mit dem „nicht können“, mit dem „nicht wissen“ konfrontiert. Sobald irgendwas gelernt ist, kommt gleich das nächste, was sie wieder nicht wissen. Das ist schon eine elendige Sache, immer die Erfahrung zu machen, ich blicke nicht durch, ich verstehe es nicht, ich kann es nicht richtig und die können mich nicht brauchen.

Wenn wir hier z.B. mit der Aufgabe Bohrer einzupacken kommen, dann organisieren wir das als Fließbandarbeit. Wir haben Tische, da sitzen die Leute dran, jeder hat seinen Bohrer, manche mehr, also die Leistungsstärkeren haben dann z.B. jeweils drei Stück, die sind zum Teil – das ist dann kompliziert – nach zehntel Millimeter ansteigend und das kann man mit bloßem Auge nicht mehr aus einander halten. Jeder setzt den Bohrer aus seiner Kiste in das nächste freie Loch der Verpackungseinheit und schiebt dann die Kassette weiter.

Das hat zwei Effekte, nämlich erstens, dass behinderten Mitarbeiter untereinander eine Gemeinschaft bilden und wenn einer stockt, können alle anderen nicht weiter arbeiten. Jeder erlebt, „es geht nicht ohne mich“, oder es ist schwierig. Das wird auch direkt vermittelt, wenn einer z.B. sagt: „Nö, jetzt muss ich erst mal eine rauchen gehen“, dann fangen die anderen an zu brüllen, und sagen: „Mensch wir wollen doch weiter kommen, bleib doch hier und warte noch“, und dann macht der das meistens auch.

Das heißt also, hier wird ganz sinnlich erlebt, seinen Platz im Arbeitsleben zu haben, weil die Arbeit so organisiert ist, dass, wenn der Platz leer ist, es sofort an der Stelle stockt.

Und dazu kommt der andere Effekt, die Anforderung von außen. Die Firmen, für die wir hier arbeiten, haben unterschiedliche Anforderungen. Diese sind nicht immer gleichmäßig und es ist oft so, dass die sagen. „Diesmal brauchen wir die doppelte Menge“. Dann geht der Bereichsleiter in die Arbeitsgruppe rein und sagt: „Mensch, der Kunde will jetzt die doppelte Menge haben und das will er noch bis Donnerstag“. Dann sagt der Gruppenleiter: „Oh, das ist unmöglich, das geht überhaupt nicht“, dann meint der Bereichsleiter: „Vorigen Monat habt ihr doch auch eine viel größere Menge geschafft“, und dann sagen die behinderten Mitarbeiter: „Na klar, komm, das schaffen wir doch“.

Sie merken, sie können jemanden einen Gefallen tun und sie merken, sie sind gut, sie tun jemanden gut, jemand freut sich darüber, jemand ist richtig erleichtert, sie können jemanden helfen, und jemandem der richtig abhängig ist von ihnen, dem können sie wieder auf die Beine helfen. Wenn es gelingt, den sozialen Teil von Arbeit mit den Bohrern zu verbinden, den damit zu verpacken, den damit zu verknüpfen, dann kriegt auf einmal dieses Bohrerpacken einen Mantel drum herum, der dann genau zu dem wird, was die Leute auch gerne möchten. Sie wollen gut sein, tüchtige Arbeiter sein, was wegschaffen können, anerkannt sein und voll glühendem Stolz sagen können: „also da hat sich unserer Chef ganz schön gewundert, das wir dem das alles so schnell geschafft haben“.

Dann kriegen wir auch diese Motivation aufgedeckt, aufgeklappt, von der ich ja unterstelle, dass sie in dem Menschen drinnen ist, auch wenn wir Bohrer verpacken.

Ich denke da auch an eine andere Art von Arbeit, nämlich die Qualitätskontrolle für Teströhrchen für die Biomedizin. Da werden kleine Glasröhrchen bei uns als Schüttgut angeliefert, die haben unterschiedliche Markierungen und je nach Markierungen kommen unterschiedliche Tests da rein. Sie werden hier einmal auf die rich-

tige Kennzeichnung kontrolliert, dann auf Verunreinigung und Beschädigung kontrolliert und dann in vorgegebene Rahmen eingeordnet, so dass sie gefüllt werden können.

Da sagt die Gruppenleiterin: „Es geht darum, dass die Leute hier die richtige Medizin kriegen, die richtige Diagnose kriegen. Wenn ihr irgendwas falsch macht, ein falscher Test, dann wird hier jemand falsch behandelt und kann möglicher Weise sogar daran sterben, also von euch hängt hier wirklich Leben und Tod ab“.

Ähnliche Erfahrungen gibt es, wenn von uns produzierte Parkbänke in der Öffentlichkeit auftauchen, wenn irgendwo Broschüren ausliegen, die in unserem Haus gefertigt wurden: immer dann sind die behinderten Mitarbeiter, die an diesen Produkten beteiligt waren, erfüllt von glühendem Stolz auf ihre Arbeit.

Soviel zur Motivation der Mitarbeiter.

6.4.7 Gute Ausbildung, große Verantwortung, hohe Motivation

Dann haben wir noch diesen Teil hier, die Leitungsprinzipien der Nordbahn gGmbH. Alles, was ich genannt habe, sind auch Prinzipien, die für die Angestellten gelten. Es gibt hier eine wesentliche Aussage, die heißt: „Es gibt keine schlechten Angestellte, es gibt nur schlechte Leiter.“ Denn Leiten heißt Orientierung zu geben und Unterstützung zu geben. Und wenn ein Mitarbeiter schlecht arbeitet, dann liegt es daran, dass die Orientierung gefehlt hat, das er also nicht wusste, was er tun sollte oder wie er es tun sollte, oder es hat ihm die Unterstützung gefehlt, dass er die Arbeit zwar gerne gemacht hätte, aber es nicht gekonnt hat, weil irgendetwas gefehlt hat.

Auch für die Angestellten gilt, dass sie hier eine große Verantwortung haben sollen. Das führt dazu, dass die Bereichsleiter immer mehr Arbeiten aufgedrückt bekommen, also ich mich immer mehr zurücklehne, ich immer weniger mache und damit sind sie überfordert und das ist auch gut so, weil sie einen Teil ihrer Aufgaben dann ihren Gruppenleitern weitergeben müssen. Und die Gruppenleiter schaffen das dann irgendwann auch nicht mehr und die müssen einen Teil ihrer Aufgaben dann an die behinderten Mitarbeiter weitergeben. Und genau da soll es hin.

Mit dieser großen Verantwortung führt es bei den Bereichsleitern dazu, dass sie ihre Bereiche fast wie eigene Werkstätten betreiben. Das geht so weit, dass wir schon mal so gewitzelt haben, die Nordbahn sei in Fürstentümer aufgeteilt.

Die Bereichsleiter verantworten die Weiterentwicklung der Konzeptionen in ihren Bereichen und sie wissen auch genau, wie sie finanziell stehen, also was sie an Einnahmen haben und an Ausgaben und sind schon sehr dahinterher, dass sie ihre Bereiche auf Vordermann bringen.

Dann gibt es hier ein weiteres Prinzip, das hat mit der Information zu tun. Die Struktur sieht so aus, dass jeder Angestellte hier im Haus einen Leiter hat. Es gibt keine Doppelzuständigkeiten und dieser eine Leiter ist immer Bereichsleiter und in dieser Funktion immer auch im Leitungsgremium vertreten. Das Leitungsgremium ist oberstes Gremium hier und da sitzen die Bereichsleiter und ich drin, und dieses Gremium entscheidet mit Übereinstimmung aller. Das funktioniert jetzt seit über 10 Jahren so und die Übereinstimmung aller haben wir bisher immer erzielen können. Das bedeutet aber, wenn es hier irgendetwas gibt, was einem Angestellten nicht passt, dann kann er zu seinem Bereichsleiter gehen und sagen, was ihm nicht passt. Dann sagt der Bereichsleiter entweder: „gut wir werden es im Leitungsgremium besprechen“, oder er sagt: „Das haben wir im Leitungsgremium besprochen und wir machen es so, weil ich es so wollte“. Er kann also nie sagen: „Na die da oben“, oder „...ich war von Anfang an dagegen“, sondern er muss immer sagen: „Jawohl, ich war es“.

Und das führt dazu, dass eine sehr starke Identifikation mit dem, was hier so gemacht wird, bei den unmittelbaren Vorgesetzten angesiedelt ist und dann lassen sich auch schwierige und unangenehme Entscheidungen

leicht vermitteln. Es ist so, wenn Leitungsgremium war, machen alle Bereichsleiter am nächsten oder übernächsten Tag Besprechungen mit ihren Mitarbeitern, berichten, was besprochen wurde, was eventuell beschlossen wurde, oder was da so Thema ist, so dass jeder Angestellte hier im Haus einen sehr kurzen Weg zur Leitung hat. Es gibt bei der Nordbahn gGmbH auch kein anderes Gremium, welches entscheidet. Ein GmbH Geschäftsführer führt ja die Alltagsgeschäfte, der Aufsichtsrat kann Richtungen vorgeben, aber die Geschäfte werden hier geführt. Es gibt daher keine Entscheidungen für den Alltag, die nicht hier im Haus getroffen werden, das Leitungsgremium kommt nie an die Stelle, an der jemand sagen würde: „Das können wir hier nicht entscheiden“, sondern alles, was entschieden wird, wird hier im Haus, im Leitungsgremium entschieden und kriegt somit einen ganz kurzen Weg zu den Angestellten.

Deswegen meinen wir auch für den Umgang mit den Angestellten, dass es darum geht – ich lasse das Wort behinderte mal weg –, Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Geltung zu bringen.

Das bedeutet, dass wir die Fähigkeiten aller Angestellten zur Geltung bringen möchten. Das heißt auf Bereichsebene, dass diese unterschiedliche Vorstellungen haben, wie sie hier arbeiten möchten und dass sie hier auch unterschiedlich arbeiten können. Eine Stelle, an der es sich äußert, ist unser Zeiterfassungssystem. Wir haben hier eine Stempeluhr, eine elektronische, die man ziemlich umfangreich programmieren kann und in jedem Bereich gilt eine andere Arbeitszeitordnung. Die Einen müssen zu einer bestimmten Zeit ganz pünktlich kommen, die Anderen können abends wer weiß wie lange hier bleiben. In einem Bereich wird alles das, was sie über das Standardende der Arbeitszeit hinaus bleiben, einfach gekappt, also wenn die Kollegen noch ihren Kaffee austrinken wollen, können sie das machen, aber es wird nicht mehr berechnet. Die Unterschiede in den einzelnen Bereichen sind so, dass jeder Bereichsleiter sagt. „Ja, so bin ich zufrieden, so finde ich es richtig“, und das kommt auch überzeugend rüber. Das überträgt sich dann natürlich auch in die einzelnen Arbeitsgruppen, in denen dann auch die Gruppenleiter ihre Systeme haben und so mit den Leuten arbeiten, wie sie es können und wollen. Das wiederum bedeutet auch, dass bestimmte behinderte Menschen mit bestimmten Gruppenleiter zusammen arbeiten können, mit anderen nicht so gut, Da gibt es dann Zuordnungen, und es heißt da nicht einfach: „da ist ein Platz frei, da kommt der nächste rein“, sondern: „Der Mensch mit der Persönlichkeit passt vielleicht zu dem“, und nicht woanders rein. Die einzelnen Gruppen haben unterschiedliche Charaktere.

6.4.7.1 Eine Frage zu der Qualifikation der Gruppenleiter

In der Regel haben wir hier Handwerker, wir haben auch einige Heilpädagogen und Heilerziehungspfleger beschäftigt, die arbeiten im Förder- und Beschäftigungsbereich und im Berufsbildungsbereich. Jemand der hier arbeitet, der muss schon Lust haben, mit Sachen umzugehen.

6.4.7.2 Welche Anforderungen stellen wir an die Bewerber?

Die Anforderung ist im Wesentlichen, dass wir unterstellen, dass jemand diese hier erläuterten Anforderungen erfüllt. Z.B. das Kriterium Information bekommt nur dann jemand hin, wenn er zumindest ein Stückchen Selbstreflexion verfügt. Jemand muss, wenn er jemanden anderen darüber informieren will, was wichtig ist in einer Situation, gedanklich fast neben sich stehen, auf sich gucken und rauskriegen, was will denn dieser Mensch, der hier gerade redet, um was geht es ihm den eigentlich, was ist eigentlich sein Thema, warum agiert er hier.

Die Fähigkeit Selbstreflexion, ist eine wichtige Voraussetzung, dieses Kriterium zu erfüllen, und das ist etwas, was wir bei Vorstellungsgesprächen versuchen heraus zu bekommen.

Was auch eine Rolle spielt, ist natürlich, dass ein Bewerber hier sich in diesem Bereich nicht doof anstellt. Es geht nicht darum, eine bestimmte Berufsqualifikation zu haben, jemand, der hier Bohrer verpackt, muss kein

Metallfachmann sein, es ist fast egal, aus welchem Beruf er kommt, das ist nicht das entscheidende. Das merken wir auch zunehmend im Holzbereich, wir haben einen sehr guten Mitarbeiter jetzt verloren, weil er gesagt hat, das kann es ja nicht sein, dass er den Rest seines Lebens Bankklatten fertigt. Das ist ein Problem für qualifizierte Leute. Also von da her ist es uns egal, aus welcher Richtung die Menschen kommen, die hier arbeiten. Sie müssen beide Seiten realisieren können, sie müssen mit Menschen umgehen können, sie müssen wissen, wer sie sind und was sie wollen, wie sie wirken, sie müssen Verantwortung übergeben können, sie müssen z.B. in der Lage sein auch souverän zu bleiben, also nicht gleich sich alles persönlich rein zu ziehen.

Es gibt Menschen, die denken nicht in Sachen, das kann ich nur so allgemein sagen. Es gibt andere, die sind technisch absolut fit, aber die haben überhaupt kein Gefühl für Menschen, das gibt es auch. Für uns ist hier das Thema, dass es nur funktioniert, wenn beides zusammen kommt und ausbalanciert ist

Ich denke, ich bin damit einigermaßen durch und Sie haben vielleicht ein Gefühl dafür bekommen, mit welcher Denkweise wir arbeiten oder wie eine Werkstatt für behinderte Menschen funktionieren kann.

Im Jahr 2006 überarbeitete Version eines mündlichen Vortrags
Christoph Brun