

Inclusive Job Design – (un)geliebte Aufgaben umverteilen

Der Ansatz der „Social Economy“ ist, wie auch in der 2023 erarbeiteten Deklaration festgehalten, nur umsetzbar durch Demokratie und Partizipation als Grundpfeiler dieses Konzepts. Demnach müssen sowohl die Beschäftigten in Organisationen als auch die Nutzer:innen der Organisation gemeinsam Entscheidungen treffen, um die Produktions- und Lebensweise sozial und ökologisch verträglich zu gestalten (RCE Graz-Styria – Zentrum für nachhaltige Gesellschaftstransformation 2023: 4). Ein Blick in die Demokratieforschung wirft jedoch die zentrale Erweiterung auf, dass Demokratisierung der Wirtschaft mehr bedeutet, als partizipative und demokratische Entscheidungsprozesse. Um Demokratiequalität zu messen, wird in der Demokratieforschung neben Partizipationsmöglichkeiten vor allem der Ausbau von Rechten und Freiheiten herangezogen, insbesondere auch die Verwirklichung von Menschenrechten (Campbell und Barth 2009: 210-214).

In diesem Kontext liegt es nahe, dass der Grundpfeiler „Demokratie und Partizipation“ (RCE Graz-Styria – Zentrum für nachhaltige Gesellschaftstransformation 2023: 4) in der „Social Economy“ mehr bedeutet als partizipative und demokratische Entscheidungsprozesse. Demokratisierung von Organisationen muss somit mit einem Ausbau von Rechten und Freiheiten für die Beschäftigten in Organisationen wie auch der Nutzer:innen der Organisationen einhergehen, wie zum Beispiel durch Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention. So sieht zum Beispiel der Artikel 27 der UN-Behindertenrechtskonvention vor, dass Menschen mit einer Behinderung das Recht darauf haben, sich ihren Lebensunterhalt selbst und frei zu verdienen (Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz 2016: 22).

Eine Möglichkeit, um sowohl einen partizipativen Entscheidungsprozess als auch einen Ausbau des Artikel 27 der UN-Behindertenrechtskonvention (Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz 2016: 22) in Organisationen voranzutreiben, ist „Inclusive Job Design“ (Work4all 2020). Dieses Konzept stammt aus den Niederlanden und zielt darauf ab, Arbeitsprozesse neu zu gestalten. In Organisationen verfügen Mitarbeiter:innen oftmals über (höhere) Qualifikationen als für bestimmte Aufgaben benötigt. Viele Mitarbeiter:innen würden solche Aufgaben gerne abgeben. Das Konzept „Inclusive Job Design“ beruht darauf, Aufgaben neu zu verteilen und dadurch neue Arbeitsprofile zu kreieren. Diese neuen und niederschweligen Arbeitsprofile haben zwei zentrale Effekte. Einerseits werden dadurch die Arbeitsbedingungen für die bisherigen Mitarbeiter:innen verbessert, weil „ungeliebte“ Aufgaben abgegeben werden können. Andererseits entstehen durch diese neuen niederschweligen Arbeitsprofile Arbeitsplätze für Menschen, die in sonst keine Stellenprofile passen. Es hat sich gezeigt, dass bisherige Mitarbeiter:innen im Zuge dieser Prozesse häufig Aufgaben abgeben wollen, die monoton, unterfordernd und unvollständig sind. Wobei

unvollständig bedeutet, dass es sich um einen Teilarbeitsschritt handelt und Arbeitskräfte im weiteren Verlauf nicht ganzheitlich involviert sind (Work4all 2020). Dies ist auch theoretisch nachvollziehbar, weil es für den Erhalt der Motivation und der Gesundheit von Mitarbeiter:innen zentral ist, dass deren Arbeit nicht-zyklisch, anspruchsvoll und vollständig, im Sinne eines ganzheitlichen Mitwirkens im Arbeitsprozess, ist (Hackman und Oldham 1976).

Konkrete Aufgaben, die im Rahmen eines „Inclusive Job Designs“ ausgelagert werden sollen, sind meistens Nebenprozesse, die bisherige Mitarbeiter:innen in der Ausübung der Hauptprozesse behindern (Work4all 2020). Im Lebensmittelhandel sind dies zum Beispiel Aufgaben wie das Sortieren von Leergutflaschen im Lager oder das Reinigen von Vitrinen der Kühlregale, welche die bestehenden Mitarbeiter:innen in den täglichen Hauptprozessen behindern. Im Elektronikhandel sind es hingegen beispielsweise die Diebstahlsicherung der Ware und das Einsortieren in die Regale. Auf Baustellen von Zimmer:innen unter anderem die Demontage von alten Holzteilen und das anschließende Beladen der Fahrzeuge mit Holzverschnitt und Werkzeugen. Die Aufgaben, die bestehende Mitarbeiter:innen abgeben wollen und für „Inclusive Job Designs“ geeignet sind, sind demnach sehr heterogen und vom Kontext der Organisation abhängig. Gemeinsam haben sie jedoch alle, dass sie für die bestehenden Mitarbeiter:innen als monoton, unvollständig und unterfordernd wahrgenommen werden und als Last im Arbeitsalltag erlebt werden.

Von „(un)geliebten“ Aufgaben ist in diesem Artikel deswegen die Rede, weil Aufgaben, die für viele Menschen demotivierend sind, weil sie monoton, unvollständig und unterfordernd sind, für andere Menschen hingegen genau passend und erwünscht sind. So hat sich in der Praxis gezeigt, dass zum Beispiel Menschen mit Lernschwierigkeiten einfache und monotone Aufgaben zuverlässig und mit Freude ausführen (Karim 2020: 186). Ausdrücklich festhalten möchte dieser Artikel jedoch, dass Menschen, denen eine Behinderung zugeschrieben wird, vielfältig und heterogen sind. In erster Linie werden sie von der Gesellschaft behindert und in der Praxis kann ihre Abweichung von der Norm eine besondere Stärke darstellen. „Inclusive Job Design“ verdeutlicht als Konzept, dass stärkenbasierte Arbeitsteilung ein Wert ist, der auch die Hierarchisierung von Aufgaben in Frage stellt. Die Anerkennung, dass jeder Mensch Stärken hat und dementsprechend für die Bewältigung von gewissen Aufgaben besonders geeignet ist, ist ein zentraler Aspekt, um eine inklusive Arbeitswelt weiter voranzutreiben, in der die Bedeutung von allen Arbeitsschritten wertgeschätzt wird und die Abweichung der Norm als Chance gesehen wird. Die Nutzung von Stärken von Menschen und die daraus resultierende Arbeitsteilung sollte daher nicht als Exklusion von Menschen begriffen werden, denen einfachere und unerwünschte Aufgaben und solche mit vermeintlich niedrigem Status zugewiesen werden. Eher sollte man diese Arbeitsteilung als Inklusion von Menschen in Organisationen betrachten, die bisher aus diesen Organisationen exkludiert waren und dadurch ihre Stärken in die Gesellschaft einbringen können.

Quellenverzeichnis

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (2016): UN-Behindertenrechtskonvention. Deutsche Übersetzung der Konvention und des Fakultativprotokolls. Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, Wien

Campbell, David F. J. und Barth, Thorsten D. (2009): Wie können Demokratie und Demokratiequalität gemessen werden? Modelle, Demokratie-Indices und Länderbeispiele im globalen Vergleich. In: SWS-Rundschau, 49(2): S. 209-233

Hackman, J. Richard und Oldham, Greg R. (1976): Motivation through the design of work: test of a theory. In: ScienceDirect, 16(2): S. 250-279

Karim, Sarah (2020): Arbeit und Behinderung. Praktiken der Subjektivierung in Werkstätten. Transcript Verlag, Bielefeld

RCE Graz-Styria – Zentrum für nachhaltige Gesellschaftstransformation (2023): Social Economy Deklaration. Universität Graz, Graz

Work4all (2020): IO3 Handbuch Inclusive Job Design. Online: [DE Handbuch https://www.work4all-ep.eu/wp-content/uploads/2021/07/DE_Handbuch_Inclusive_Job_Design.pdf](https://www.work4all-ep.eu/wp-content/uploads/2021/07/DE_Handbuch_Inclusive_Job_Design.pdf)
[Inclusive Job Design.pdf](https://www.work4all-ep.eu/wp-content/uploads/2021/07/DE_Handbuch_Inclusive_Job_Design.pdf)
[\(work4all-ep.eu\)](https://www.work4all-ep.eu)

Autor:

Paul Krejcerik, Master der Politikwissenschaft an der Universität Wien, Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Menschen mit einer Behinderung, war im Vertrieb in der Privatwirtschaft tätig und ist aktuell NEBA (Netzwerk Berufliche Assistenz) Betriebskontakter bei Rettet das Kind Burgenland.