

Bachelor Thesis

Implementierung einer Teilautonomen Arbeitsgruppe in eine Werkstatt für behinderte Menschen unter Berücksichtigung der UN- Behindertenrechtskonvention



Daniel Graf

Bachelor of Arts (B.A.) Social Mangement
Social Services

Jahrgang
2018 / 2022

**Implementierung einer Teilautonomen Arbeitsgruppe in eine Werkstatt für behinderte
Menschen unter Berücksichtigung der UN-Behindertenrechtskonvention**

WDL Nordschwarzwald gGmbH
Müllhofener Str. 20
76547 Sinzheim

Verfasst von

Daniel Graf

599-0-03120

14138

Zeitraum der Bearbeitung

26.01.2022 – 05.07.2022

Eingereicht bei

Prof. Dr. Michael Schmidt

Eigenständigkeitserklärung

Ich habe die vorliegende Arbeit im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums 2018/2022 selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

Alle Aussagen in der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus gedruckten oder elektronischen Veröffentlichungen oder aus anderen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit oder Teile daraus sind noch nicht Leistungsnachweis einer vorangegangenen Prüfung gewesen bzw. sind entsprechend als Quelle gekennzeichnet.

Achern, den 05.07.2022



(Daniel Graf)

Inhaltsverzeichnis

Eigenständigkeitserklärung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Idee	2
1.2 Forschungsfrage	3
1.3 Zielsetzung	3
1.4 Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretischer Hintergrund	5
2.1 Gesetzliche Grundlagen	5
2.1.1 UN-Behindertenrechtskonvention	5
2.1.2 Nationaler Aktionsplan 2.0 der Bundesregierung Deutschland	6
2.1.3 Bundesteilhabegesetz	7
2.2 Werkstatt für Menschen mit Behinderung	9
2.2.1 Historie	9
2.2.2 Aufnahmevoraussetzungen	11
2.2.3 Aufgaben einer WfbM	11
2.2.4 Kritik	12
2.2.5 Herausforderungen	12

2.3	Arbeitsgruppen	13
2.3.1	Qualitätszirkel	15
2.3.2	Projektgruppen.....	16
2.3.3	Klassische Arbeitsgruppen.....	16
2.3.4	Fertigungsteams	17
2.3.5	Teilautonome Gruppenarbeit.....	17
2.3.5.1	Entstehung und Ziele.....	18
2.3.5.2	Konzeptmerkmale	20
2.3.5.3	Vor- und Nachteile.....	22
3	Teilautonome Arbeitsgruppen in einer WfbM.....	23
3.1	Ziel	24
3.2	Teilautonome statt tayloristische Gruppenarbeit	24
3.3	Arbeitspädagogische Instrumente.....	25
3.4	Praxis-Transfer und Transformation.....	26
3.5	Rolle des Gruppenleiters	28
3.6	Ergebnisse.....	29
4	Unternehmensvorstellung.....	31
4.1	Historie	32
4.2	Leitbild der WdL Nordschwarzwald gGmbH.....	33
4.3	Konzeption Arbeitsbereich WdL Nordschwarzwald gGmbH.....	34
5	Praxisbeispiel: Teilautonome Gruppenarbeit bei der WdL Nordschwarzwald gGmbH.....	36
5.1	Rahmenbedingungen	36

5.1.1	Problembeschreibung	37
5.1.2	Idee.....	37
5.2	Ziele.....	37
5.3	Projekt-Team	40
5.4	Ablauf der Implementierung.....	41
5.4.1	Projektstrukturplan	42
5.4.2	Anforderungsprofil und Stellenausschreibung	44
5.4.3	Bewerbungsphase	45
5.4.4	Bewerbungsgespräche	46
5.4.5	Entscheidungsprozess	47
5.5	Teamentwicklung.....	47
5.6	Begleitung.....	48
5.7	Arbeitsprozesse	49
5.8	Qualitätssicherung	51
5.8.1	Schulungen	52
5.8.2	Projektstatussitzen	52
5.9	Ergebnisse.....	53
6	Aufstellung der Hypothesen.....	56
7	Empirischer Teil.....	57
7.1	Ziel und methodische Vorgehensweise.....	57
7.2	Experteninterview	58
7.2.1	Auswahl des Experten	58

7.2.2	Interviewleitfaden	59
7.2.3	Durchführung	61
7.2.4	Auswertung.....	61
7.3	Verifikation / Falsifikation der Hypothesen	64
8	Resümee.....	66
8.1	Handlungsempfehlungen.....	68
8.2	Kritische Würdigung.....	68
8.3	Perspektive und Entwicklung	69
	Quellenverzeichnis	72
	Anhang.....	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielhierarchie Bachelor-Thesis	3
Abbildung 2: Aufbau der Bachelor-Thesis	4
Abbildung 3: Zielsystem der Bundesregierung für den NAP 2.0.....	7
Abbildung 4: Maßnahmen und Ziele des BTHGs	8
Abbildung 5: Merkmale der Gruppen- und Teamarbeit	14
Abbildung 6: Formen der Gruppenarbeit.....	15
Abbildung 7: Verbreitung von Gruppenarbeit in den 100 umsatzgrößten deutschen Industrieunternehmen im Jahre 1994.....	19
Abbildung 8: Konzeptmerkmale von Teilautonomen Arbeitsgruppen	20
Abbildung 9: Ablauf Modul Aufgabenintegration	26
Abbildung 10: Zielhierarchie Teilautonome Arbeitsgruppe	39
Abbildung 11: Organigramm Projektteam	41
Abbildung 12: Zeitplan "Schaeffler"	41
Abbildung 13: Projektstrukturplan	43
Abbildung 14: Qualifikationsmatrix Teilautonome Arbeitsgruppe.....	49
Abbildung 15: Reformstufen des BTHG	78
Abbildung 16: SC-PTL Montagestationen	79
Abbildung 17: Anforderungsprofil Teilautonome Arbeitsgruppe.....	80
Abbildung 18: Interne Stellenausschreibung Teilautonome Arbeitsgruppe.....	81
Abbildung 19: Info-Mail an die Gruppenleiter	82
Abbildung 20: Einladungsschreiben Bewerbungsgespräch.....	83

Abbildung 21: Ergebnisse Bewerbungsgespräche	84
Abbildung 22: Teilnehmer Teilautonome Arbeitsgruppe.....	85
Abbildung 23: Abwesenheitsantrag.....	86
Abbildung 24: Liste der Schulungsthemen.....	87
Abbildung 25: Protokoll Austausch Teilautonome Arbeitsgruppe	88
Abbildung 26: Besprechungsprotokoll mit der Teilautonomen Arbeitsgruppe.....	89
Abbildung 27: Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit Teilautonome Arbeitsgruppe	90
Abbildung 28: Einwilligungs- und Datenschutzerklärung Experteninterview.....	96

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gruppenrechte bei Teilautonomen Arbeitsgruppen (Nach Rohmert & Weg)	21
Tabelle 2: Vor- und nachgelagerte Arbeitsprozesse in einer TAG	25
Tabelle 3: Module im Arbeitspädagogischen ArbeitsGestaltungsSystem	26
Tabelle 4: Projekt-Ergebnisse Teammitglieder.....	29
Tabelle 5: Projekt-Ergebnisse Teambegleitung.....	30
Tabelle 6: Anzahl der Angestellten der Lebenshilfe BBA	32
Tabelle 7: Entstehung der Lebenshilfe BBA und ihrer Werkstätten	33
Tabelle 8: Konzeption Arbeitsbereich der Werkstätten der WdL Nordschwarzwald.....	35
Tabelle 9: Bewerbungskriterien TAG	45
Tabelle 10: Überprüfung der Ziele	54

Abkürzungsverzeichnis

AAGS	Arbeitspädagogisches „ArbeitsGestaltungsSystem“
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AP	Arbeitspakete
BBA	Baden-Baden, Bühl, Achern
BSL	Betriebsstättenleiter
bspw.	beispielsweise
BTHG	Bundesteilhabegesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
DH	Duale Hochschule
d.h.	das heißt
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
LH	Lebenshilfe
MA	Mitarbeiter
MmB	Mensch(en) mit Behinderung
NAP 2.0	Nationaler Aktionsplan 2.0 der Bundesregierung Deutschland
PSP	Projektstrukturplan
Tab.	Tabelle
TAG	Teilautonome Arbeitsgruppe / Teilautonome Gruppenarbeit
u.a.	unter anderem
UN-BRK	Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen
v.a.	vor allem
WdL	Werkstatt der Lebenshilfe
WfbM	Werkstatt für behinderte Menschen
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Teilhabe, Selbstbestimmung und Inklusion – das sind drei der wichtigsten Punkte der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK). Das Ziel ist, Menschen mit Behinderung die Möglichkeit zu geben, alle Einrichtungen zu besuchen und Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, die auch nicht behinderten Menschen offenstehen.¹

Das Konzept der Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM) verhält sich widersprüchlich zu den in der UN-BRK genannten Grundsätzen. Die Teilhabe am Arbeitsleben wird ermöglicht. Dies geschieht jedoch, anders als es das in der Konvention formulierte Ziel fordert, größtenteils exklusiv. Bezüglich der Selbstbestimmung kann folgendes Beispiel einen guten Einblick geben: Gemäß dem Personalschlüssel setzt sich eine Arbeitsgruppe in der Werkstatt der Lebenshilfe (WdL) Sinzheim im Allgemeinen aus höchstens 15 Mitarbeitern (MA) mit Behinderung und einem dazugehörigen Gruppenleiter (GL) zusammen. Die Aufgaben eines GL reichen von der Produktionsplanung, der Delegation der Arbeiten an die MA bis zur anschließenden Qualitätskontrolle und dem Versand der Produkte. Die Tätigkeiten werden dabei zumeist von den Gruppenleitern vorgegeben oder bei verantwortungsvolleren Aufgaben, selbst ausgeführt. Diese Beschreibung umreißt den Produktionsalltag und stellt das Zusammenspiel zwischen Gruppenleiter und Mitarbeiter in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung dar. Für die MA bedeutet diese Form von Gruppenarbeit wenig bis gar keine Einbringungsmöglichkeiten. Zudem ist es schwierig, Raum zu schaffen, um eigene Ideen äußern zu können und sich selbst zu entfalten.

Für die Werkstätten in Deutschland ist das Bundesteilhabegesetzes (BTHG), eine Maßnahme zur Umsetzung der UN-BRK, von großer Bedeutung. Unter dem Gesichtspunkt des vom 23. Dezember 2016 erschienenen „Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung“², steht die Gruppenarbeit, wie sie in den WfbM praktiziert wird, ebenfalls im Widerspruch mit dem Gesetz.

Um den gesetzlich verankerten Problemen entgegenzuwirken und den Zielen der Teilhabe, Inklusion und Selbstbestimmung einen Schritt näher zu kommen, gibt es die Möglichkeit einer teilautonomen Gruppenarbeit, die sich von der oben beschriebenen

¹ vgl. Behindertenrechtskonvention Info: Zweck der UN-BRK [Internet]

² Bundesgesetzblatt – BTHG (2016), S.1.

Gruppenarbeit stark unterscheidet. Sie soll eine intensivere Teilhabe am Arbeitsleben ermöglichen und die Selbstständigkeit, Fachlichkeit sowie das Verantwortungsbewusstsein fördern und fördern.³

Eine neue Arbeit, in Form einer Montagestation, an der drei bis fünf Mitarbeiter gleichzeitig arbeiten können, wollte der Betriebsstättenleiter (BSL) der WdL in Sinzheim als eine Chance nutzen. Gemeinsam mit der Fachkraft für Teilhabe wurde diskutiert, inwiefern die neue Montagestation in die Werkstatt implementiert werden soll. Dabei fiel der Begriff der Teilautonomen Arbeitsgruppe (TAG). Eine solche Arbeitsgruppe gab es schon vor einigen Jahren, bevor sie sich aus verschiedenen Gründen auflöste. Für eine erfolgreiche Umsetzung war eine engere Begleitung von Nöten. Dafür nahm man sich die Unterstützung eines DH-Studenten, dem Verfasser dieses Textes, der das Projekt bis heute begleitet.

Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Hausarbeit das generische Maskulinum verwendet und auf eine genderechte Sprache verzichtet. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind (z. B. der Mitarbeiter, der Bewerber, der Vorgesetzte), beziehen sie sich auf sämtliche Geschlechter in gleicher Weise.

1.1 Problemstellung und Idee

Wie bereits beschrieben, stehen die klassischen Gruppenformen in einer WfbM im Konflikt mit den gesetzlichen Grundlagen des BTHG und den Zielen der UN-BRK. Es ist notwendig, Maßnahmen und Veränderungen in Werkstätten durchzuführen, um Selbstbestimmung, Teilhabe und Inklusion von Menschen mit Behinderung zu ermöglichen.

Eine Idee zur direkten Umsetzung in den Werkstätten, ist eine Veränderung der Gruppenarbeitsform. Eine mögliche Variante ist dabei die Teilautonome Gruppenarbeit. Dafür wurde eine neue Arbeit der Firma Schaeffler Automotive in Bühl, einer der größten Zulieferer und Partner der WdL in Sinzheim, für die Implementierung einer Teilautonomen Arbeitsgruppe genutzt. Eine Idee war, dass durch die Übernahme von

³ vgl. Birsens: Teilautonome Gruppenarbeit [Internet]

mehr Verantwortung und den hohen Selbstbestimmungsgrad in der TAG eine Vorbereitung auf den ersten Arbeitsmarkt erfolgt und der Wechsel dahin erleichtert wird.

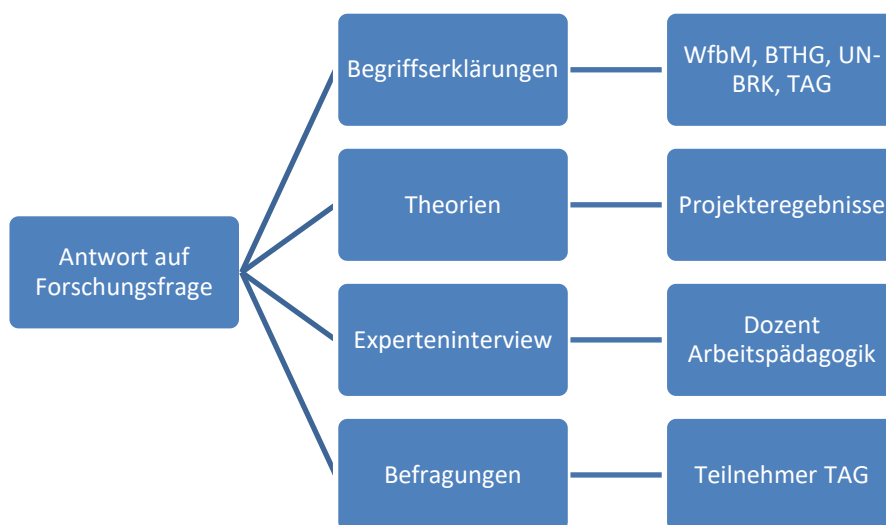
1.2 Forschungsfrage

Resultierend aus dem Problem und der Idee, lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten: Welchen Beitrag können Teilautonome Arbeitsgruppen in einer WfbM bezüglich der Ziele der UN-Behindertenrechtskonvention leisten? Die Frage deckt zwei Gesichtspunkte zugleich ab. Erstens wird die allgemeine Funktion und das Nutzen von TAG in einer WfbM thematisiert und zweitens wird als Grundlage die UN-BRK und das BTHG hinzugezogen und geschaut, welches Potential die TAG zur Umsetzung der Ziele der UN-BRK besitzt.

1.3 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist es auf Grundlage wissenschaftlicher Methoden, eine Antwort auf die genannte Forschungsfrage zu erhalten. Dazu müssen Begriffe erklärt werden und verschiedene Projektergebnisse vorgestellt. Zudem werden Teilnehmer von TAG befragt und ein Experteninterview mit einem Dozenten für Arbeits- und Betriebspädagogik durchgeführt, um die herausgearbeiteten Hypothesen zu verifizieren oder falsifizieren. In der folgenden Zielhierarchie sind die wichtigsten Wege zur Zielerreichung aufgezeigt:

Abbildung 1: Zielhierarchie Bachelor-Thesis⁴

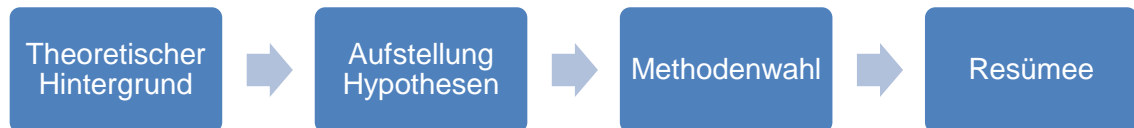


⁴ eigene Darstellung

1.4 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau dieser Arbeit lässt sich in folgenden vier Schritten beschreiben.

Abbildung 2: Aufbau der Bachelor-Thesis⁵



Für ein besseres Verständnis werden zunächst die wichtigsten Begriffe definiert und erläutert. Es erfolgt ein Überblick über die WfbM, ihre Historie, Funktion und Kritik an ihr. Daraufhin folgen gesetzlichen Grundlagen, die für den weiteren Verlauf wichtig sind. Dazu gehören das Neunte Sozialgesetzbuch, sowie die UN-BRK und das BTHG. In Bezug auf die Forschungsfrage folgt eine Definition des Begriffs der Teilautonomen Arbeitsgruppe. Hierzu werden im Vergleich andere Gruppenarbeitsformen vor- und gegenübergestellt. Im dritten Kapitel werden Beispiele von Teilautonomen Arbeitsgruppen in Werkstätten für Menschen mit Behinderung aufgezeigt und analysiert. Der Vorgang zur Implementierung der TAG in die WfbM wird dann im späteren Verlauf, mit dem Projekt des Verfassers dieses Textes, verglichen. Für eine bessere Einordnung des Projekts wird vorher der Projektgeber, die WdL Nordschwarzwald gGmbH, vorgestellt. Nach der Präsentation des dortigen Praxisbeispiels werden Hypothesen aufgestellt, welche aus den Ergebnissen und Erfahrungen heraus resultieren. Um die Forschungsfrage adäquat beantworten zu können, wählte der Verfasser die qualitative Methode eines Experteninterviews aus, wie im dritten Schritt genauer gezeigt wird.⁶ Nach der Auswertung des Interviews folgt ein abschließendes Resümee der Arbeit.

⁵ eigene Darstellung in Anlehnung an: Business und Science: Wissenschaftliche Arbeit [Internet]

⁶ vgl. Scribbr: Auswertung Experteninterview [Internet]

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die drei bedeutendsten Begriffe aus der Forschungsfrage vorgestellt: die UN-Behindertenrechtskonvention, das Bundesteilhabegesetz und andere gesetzliche Grundlagen sowie die Werkstatt für Menschen mit Behinderung und verschiedene Arbeitsgruppen, insbesondere die Teilautonome Arbeitsgruppe.

2.1 Gesetzliche Grundlagen

Seit 1994 steht im Grundgesetz⁷:

„Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“.

(Artikel 3, Grundgesetz)

Die Entwicklung der gesetzlichen Grundlagen in den vergangenen Jahren geht bis dahin, dass alle Menschen mit den gleichen Rechten ausgestattet sind.⁸

2.1.1 UN-Behindertenrechtskonvention

Die UN-Behindertenrechtskonvention ist im Zuge dieser Entwicklungen am 3. Mai 2008 in Kraft getreten. Weltweit betrifft dieses Vertragswerk rund 650 Millionen Menschen mit Behinderung.⁹ Der Zweck der UN-BRK ist es, „den vollen und gleichberechtigten Genuss aller Menschenrechte und Grundfreiheiten durch alle Menschen mit Behinderungen zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten und die Achtung der ihnen innewohnenden Würde zu fördern.“¹⁰ So heißt es in Artikel 1 der UN-BRK, welche am 3. Mai 2008 in Kraft getreten ist. Zentrale inhaltliche Prinzipien der UN-BRK sind der Schutz vor Diskriminierung und der Leitgedanke der Inklusion.¹¹ Inklusion verbunden mit dem Schutz vor Diskriminierung heißt, dass Menschen mit Behinderungen und ihre Belange von Anfang an mit dem Ziel der gleichberechtigten Teilhabe in alle Lebensbereiche mit einbezogen werden.¹² Dabei geht es um die gleichberechtigte Teilhabe am politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben.

⁷ vgl. Einfach teilhaben: Ratgeber Inklusion [Internet]

⁸ vgl. BIH: Fachlexikon Inklusion [Internet]

⁹ vgl. UN-BRK (2017), S.4.

¹⁰ UN-BRK (2017), Artikel 1

¹¹ vgl. UN-BRK (2017), Artikel 3

¹² vgl. NAP 2.0 (2016), S.12.

2.1.2 Nationaler Aktionsplan 2.0 der Bundesregierung Deutschland

Die Bundesregierung hat die Aufforderung der UN-Behindertenrechtskonvention angenommen und 2011 einen ersten Nationalen Aktionsplan (NAP) zur Umsetzung der Konvention entwickelt. 2016 wurde dieser zum Nationalen Aktionsplan 2.0 weiterentwickelt. Es geht darin um die praktische Umsetzung von Themen, wie bspw. der beruflichen Integration auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt oder die Chancengleichheit in der Bildung.¹³ Gemäß dem NAP 2.0 sind alle Arbeitgeber verpflichtet, die mindestens 20 Beschäftigte haben, fünf Prozent der Arbeitsplätze mit Menschen mit Behinderung zu besetzen.¹⁴ Erfüllt der Arbeitgeber diese Anforderungen nicht, müssen Ausgleichszahlungen geleistet werden. Das Ziel ist die nachhaltige berufliche Integration schwerbehinderter Menschen anzustreben. Ein neues Thema, welches in der ersten Version des NAP nicht vorkommt, ist die Bewusstseinsbildung. Sie ist für das Gelingen von Inklusion von besonderer Bedeutung, um Behinderung im Sinne der UN-BRK nicht länger als individuelles Problem wahrzunehmen. Vielmehr geht es darum, Behinderung als „negative Folge einer nicht hinreichend inklusiven Gesellschaft und Inklusion als handlungsleitendes Motiv gesellschaftspolitischer Prozesse zu verstehen.“¹⁵

Das übergeordnete Ziel der Bundesregierung ist es, für Menschen mit Behinderungen ein diskriminierungsfreies und selbstbestimmtes Leben in der Mitte einer inklusiven Gesellschaft zu ermöglichen.¹⁶ Um dieses Ziel in den verschiedenen Lebensbereichen zu erreichen, hat sich die Bundesregierung auf folgendes Zielsystem verständigt:

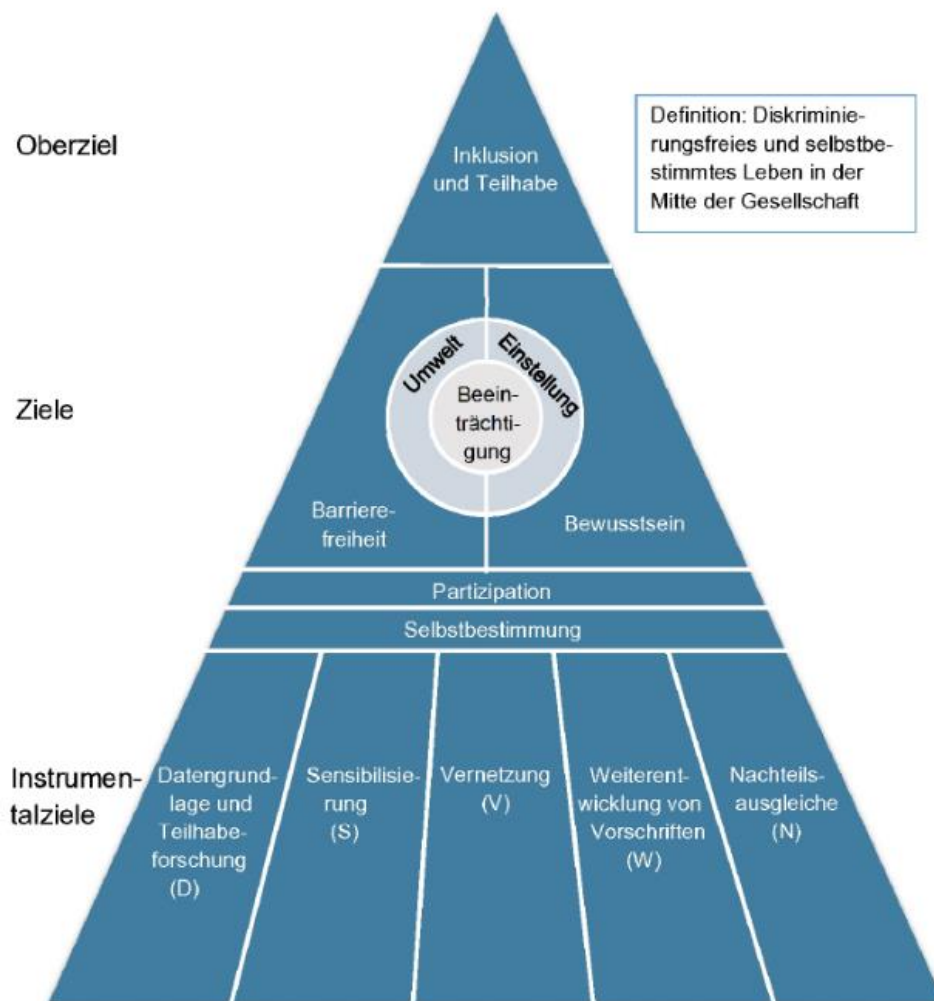
¹³ vgl. NAP 2.0 (2016), S.8.

¹⁴ vgl. Bundesregierung: Nicht ohne uns über uns [Internet]

¹⁵ NAP 2.0 (2016), S.8.

¹⁶ vgl. UN-BRK (2017), S.16.

Abbildung 3: Zielsystem der Bundesregierung für den NAP 2.0¹⁷



2.1.3 Bundesteilhabegesetz

Eine Maßnahme im Nationalen Aktionsplan 2.0, zur Verbesserung der Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen, ist das Bundesteilhabegesetz (BTHG).¹⁸ Mit dem BTHG wird das deutsche Recht auch in Bezug auf die UN-BRK in insgesamt vier Reformstufen bis zum Jahr 2023 weiterentwickelt (siehe Anhang 1). Inhalte, Ziele und Maßnahmen des BTHGs werden in der folgenden Grafik des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales abgebildet.

¹⁷ NAP 2.0 (2016), S.16.

¹⁸ vgl. NAP 2.0 (2016), S.41.

Abbildung 4: Maßnahmen und Ziele des BTHGs¹⁹



Wie man der Grafik entnehmen kann, ist mit dem BTHG ein „Systemwechsel“ beabsichtigt, in dessen Verlauf die Eingliederungshilfe aus der Sozialhilfe herausgelöst und als ein eigenes entsprechendes Leistungsrecht im SGB IX etabliert wird. Damit sollen die Leistungen zum Lebensunterhalt klar von den Fachleistungen der Eingliederungshilfe getrennt werden, um eine personenzentrierte Ausrichtung und eine ganzheitliche Bedarfsermittlung zu ermöglichen. Der Schwerpunkt des BTHG ist demnach eine Reform des SGB IX sowie die Modernisierung des Eingliederungshilfe-rechts SGB XII, immer unter der Berücksichtigung der UN-BRK.²⁰ Für die Arbeit relevant sind hier besonders die Leistungen der Eingliederungshilfe. Mit dem Budget für Arbeit sollen einfachere Übergänge auf den ersten Arbeitsmarkt geschaffen werden und eine bessere Bildung, Arbeit und soziale Teilhabe ermöglichen.²¹

¹⁹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Bundesteilhabegesetz [Internet]

²⁰ vgl. Rehadat Lexikon: BTHG [Internet]

²¹ vgl. Abb. 4

2.2 Werkstatt für Menschen mit Behinderung

Werkstätten für Menschen mit Behinderung, kurz WfbM, sind Einrichtungen zur beruflichen Rehabilitation. Seit dem 01. Juli 2001 ist die Bezeichnung durch das Neunte Buch des Sozialgesetzbuches (SGB IX) verbindlich in § 136 und seit 2018 in § 219 SGB IX, geregelt.²² In Absatz 1 wird die WfbM wie folgt definiert: „Die Werkstatt für behinderte Menschen ist eine Einrichtung zur Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben im Sinne des Kapitels 10 des Teils 1 und zur Eingliederung in das Arbeitsleben. Sie hat denjenigen behinderten Menschen, die wegen Art oder Schwere der Behinderung nicht, noch nicht oder noch nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt beschäftigt werden können,

1. eine angemessene berufliche Bildung und eine Beschäftigung zu einem ihrer Leistung angemessenen Arbeitsentgelt aus dem Arbeitsergebnis anzubieten und
2. zu ermöglichen, ihre Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit zu erhalten, zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen und dabei ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln.“²³

Eine allgemeine Definition wird von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten für behinderte Menschen so beschrieben: „Werkstätten sind gemeinnützige Dienstleister für diejenigen Menschen, die der allgemeine Arbeitsmarkt wegen Art oder Schwere ihrer Behinderung nicht will. Werkstätten stehen erwachsenen Menschen mit geistigen, psychischen und schweren körperlichen Behinderungen offen.“²⁴ In dieser Definition wird der wirtschaftliche Aspekt, als gemeinnütziger Dienstleister, hinzugefügt. Zu beachten ist dabei, dass eine WfbM kein Erwerbsbetrieb, sondern eine Einrichtung zur beruflichen Rehabilitation ist. Im Vordergrund sollen fördernde und bildende Leistungen stehen, die der Persönlichkeitsentwicklung und nicht der Produktion oder dem Umsatz dienen. Dadurch fällt das wirtschaftliche Gesamtergebnis nicht so hoch aus, um in allen Fällen ein existenzsicherndes Arbeitsentgelt an die MmB bezahlen zu können.²⁵

2.2.1 Historie

Für eine bessere Einordnung der Historie der Werkstätten, ist ein Exkurs in die Zeit des nationalsozialistisch geführten Deutschlands von hoher Relevanz. Zu dieser Zeit galten

²² vgl. Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen [Internet]

²³ § 219 Abs. 9 SGB IX

²⁴ BAG WfbM: Was sind Werkstätten? [Internet]

²⁵ vgl. BAG WfbM: Was sind Werkstätten? [Internet]

Menschen mit Behinderung (MmB), auf der Grundlage einer sozialdarwinistisch geprägten Humangenetik, als lebensunwert. Ab 1938 propagierten Adolf Hitler und sein NS-Regime öffentlich die „Tötung lebensunwerten Lebens“. Dies wurde ab Kriegsbeginn am 1. September 1939, unter dem euphemistischen Begriff "Euthanasie", systematisch ausgeführt. Um den entsprechenden Personenkreis ausfindig zu machen, gab es eine Meldepflicht für "missgebildete" Kinder. Danach wurden Kindern mit Missbildungen bspw. Medikamente verabreicht oder man ließ sie verhungern. Erwachsene Menschen mit Behinderung oder psychischen Erkrankungen wurden systematisch in Tötungsanstalten vergast oder anderweitig umgebracht.²⁶ Nach Kriegsende begann ein Umdenken in der Gesellschaft. Am 23. November 1958 wurde der Grundstein für die heutige „Lebenshilfe“ gelegt. Tom Mutters und 15 andere Eltern und Fachleute gründeten an diesem Tag die "Lebenshilfe für das geistig behinderte Kind e.V.". Dadurch rückten die Interessen von Menschen mit Behinderung stärker in den gesellschaftspolitischen Mittelpunkt.²⁷

Durch die Zunahme an politischem Einfluss öffneten in den 1950er Jahren erste Bastel- und Werkeinrichtungen für Kinder mit einer geistigen Behinderung. Daraus entstanden gegen Ende des Jahrzehnts erste wohnortnahe Einrichtungen, die „beschützenden Werkstätten“.²⁸ Eine flächendeckende Finanzierungsgrundlage konnte ab 1961 mit der Verabschiedung des Bundessozialhilfegesetz gewährleistet werden. Neben der finanziellen Grundlage wurde 1980 mit der Werkstättenverordnung eine konzeptionelle Grundlage gelegt. Weitere Änderungen im Schwerbehindertengesetz führten 1996 zu einer Stärkung der Rechte von Menschen mit Behinderung. Seitdem wird in Werkstätten in einem arbeitnehmerähnlichen Beschäftigungsverhältnis gearbeitet. Damit werden wechselseitige Rechte und Pflichten, wie bspw. Vorschriften über Arbeitszeit, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall oder Mutterschutz geregelt. Eine weitere rechtliche Änderung fand im Jahre 2001, durch die Verabschiedung des SGB IX „Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen“, statt. Bis heute gilt das SGB IX und wurde erst mit dem Bundesteilhabegesetz, das seit 2017 stufenweise in Deutschland eingeführt wird, ergänzt und teilweise abgeändert.²⁹ Zum 02.11.2018 zählt die Bundesarbeitsgemeinschaft der Werkstätten über „683 Hauptwerkstätten und 2.884

²⁶ vgl. Lebenshilfe: Geschichte der Lebenshilfe [Internet]

²⁷ vgl. Lebenshilfe: Geschichte der Lebenshilfe [Internet]

²⁸ vgl. Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen [Internet]

²⁹ vgl. Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen [Internet]

Betriebsstätten, in denen über 310.000 Erwachsene mit Behinderungen beschäftigt sind.“³⁰

2.2.2 Aufnahmevoraussetzungen

Nachdem in Absatz 2.1 die Funktion einer WfbM definiert wurde, geht es nun um die persönlichen Voraussetzungen, die ein Mensch erbringen muss, um in einer WfbM zu arbeiten. Dazu gehören nach § 219 Abs. 1 SGB IX: „Menschen mit Behinderungen, die wegen Art oder Schwere der Behinderung nicht, noch nicht oder noch nicht wieder auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt beschäftigt werden können.“ Zudem wird erwartet, „dass sie spätestens nach Teilnahme an Maßnahmen im Berufsbildungsbereich wenigstens ein Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung erbringen werden.“³¹ Ausnahmen gibt es nur „bei Menschen mit Behinderungen, bei denen trotz einer der Behinderung angemessenen Betreuung eine erhebliche Selbst- oder Fremdgefährdung zu erwarten ist oder das Ausmaß der erforderlichen Betreuung und Pflege die Teilnahme an Maßnahmen im Berufsbildungsbereich oder sonstige Umstände ein Mindestmaß wirtschaftlich verwertbarer Arbeitsleistung im Arbeitsbereich dauerhaft nicht zulassen.“³² Für diesen Personenkreis gibt es bspw. Förder- und Betreuungsgruppen, welche an die Werkstatt angegliedert sind.

2.2.3 Aufgaben einer WfbM

Zu den Aufgaben einer WfbM gehören die im Gesetz verankerten Punkte, eine angemessene berufliche Bildung und Beschäftigung zu gewährleisten. Des Weiteren soll sie ermöglichen, die Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit zu erhalten, zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen. Das übergreifende Ziel ist dabei die Persönlichkeitsentwicklung.³³

Ferner ist es Aufgabe der WfbM den Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt für geeignete Personen zu fördern. Dafür benötigen Werkstätten einen begleitenden Dienst und qualifiziertes Personal, welches ein breites und adäquates Angebot an

³⁰ Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen [Internet]

³¹ § 219 Abs. 2 SGB IX

³² § 219 Abs. 2 SGB IX

³³ vgl. § 219 Abs. 9 SGB IX

Berufsbildungs- und Arbeitsplätzen anbieten kann.³⁴ Eine weitere Voraussetzung ist die Entwicklung von Außenarbeitsplätzen auf dem ersten Arbeitsmarkt.

Die Zielsetzung einer WfbM ist im Gesetzestext wie folgt zusammengefasst: Der Arbeitsbereich einer WfbM zielt darauf, ab den Menschen mit Behinderung auf eine Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt einschließlich einer Beschäftigung in einem Inklusionsbetrieb zu ermöglichen³⁵ oder eine Berufsvorbereitung, eine individuelle betriebliche Qualifizierung im Rahmen unterstützter Beschäftigung, eine berufliche Anpassung und Weiterbildung anzubieten.³⁶

2.2.4 Kritik

Kritik an den Werkstätten kommt in den letzten Jahren vor allem nach der Ratifizierung der UN-BRK auf. Artikel 27 besagt, dass Menschen mit Behinderung das gleiche Recht auf Arbeit und auf die Möglichkeit, den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen, fordert und die Vertragsstaaten dazu verpflichtet, geeignete Maßnahmen für einen offenen und integrativen Arbeitsmarkt zu schaffen.³⁷ Hiermit stehen Werkstätten für Menschen mit Behinderung in einem Konflikt und werden eher als „Sonderwelten“ mit wenigen Schnittstellen zur realen Arbeitswelt angesehen. Zudem liegt die Vermittlungsquote der Werkstattbeschäftigten auf den ersten Arbeitsmarkt bei unter einem Prozent pro Jahr.³⁸ Der Status Quo zeigt daher eher eine „Exklusivität“ auf, weshalb der UN-Ausschuss eine „schrittweise Abschaffung der Behindertenwerkstätten durch sofort durchsetzbare Ausstiegsstrategien und Zeitpläne sowie durch Anreize für die Beschäftigung bei öffentlichen und privaten Arbeitgebern“³⁹ fordert.

2.2.5 Herausforderungen

Jetzige und zukünftige Herausforderungen für Werkstätten werden vor allem durch das BTHG entstehen. Die einzelnen Reformstufen ziehen gesetzliche Änderungen mit sich, denen die WfbM gerecht werden und sich anpassen muss. Mit dem „*Budget für Arbeit*“ (§ 61 SGB IX) soll MmB der (Wieder-)Einstieg in den allgemeinen Arbeitsmarkt ermöglicht bzw. erleichtert werden. Damit bietet das *anderArbeit* eine Alternative zu einer

³⁴ vgl. Einfach Teilhaben: Aufgabe Werkstätten [Internet]

³⁵ vgl. § 215 SGB IX

³⁶ vgl. § 49 Abs. 3 Nr. 2 bis 6 SGB IX

³⁷ vgl. UN-BRK (2017), Artikel 27

³⁸ vgl. Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen [Internet]

³⁹ Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen [Internet]

Beschäftigung in einer WfbM. Des Weiteren ergeben sich durch die Anerkennung „*Anderer Leistungsanbieter*“ (§ 60 SGB IX) weitere Konkurrenzsituationen. Insofern ist es möglich, dass eine WfbM nicht mehr alle Bereiche abdeckt, sondern der Berufsbildungsbereich oder andere Tätigkeitsbereiche (Schreinerei, Garten- und Landschaftsbau) einzeln von anderen Anbietern angeboten wird. Auf diese Weise soll die Selbstbestimmung und Wahlfreiheit von MmB erhöht werden.⁴⁰ Der gesetzlich verankerte Status als „*Arbeitnehmerähnliches Beschäftigungsverhältnis*“ ist aus Sicht der Werkstattbeschäftigten noch nicht erfüllt. Weiterhin werden niedrige Entgelte bezahlt. Im Jahr 2016 lag das monatliche Entgelt bei durchschnittlich 180 €. Dabei darf nicht vergessen werden, dass die Verdienststrukturen in Werkstätten andere Sozialleistungssysteme tangieren. Dadurch entstehen immer wieder neue Diskussionen, da die UN-BRK fordert, mit Arbeit den Lebensunterhalt finanzieren zu können.⁴¹

2.3 Arbeitsgruppen

Um den Begriff einer Arbeitsgruppe besser verstehen zu können, muss erst einmal geklärt werden, was eine Gruppe ist. Eine Gruppe besteht aus mindestens zwei Personen, „die über eine gewisse Zeit so miteinander interagieren, dass jede Person die anderen Personen beeinflusst und von ihnen beeinflusst wird.“⁴² Zudem zeichnet sich eine Gruppe durch eine Gruppenstruktur mit Rollen und Normen aus. Im besten Fall entwickelt sich in einer Gruppe ein Wir-Gefühl, um zusammen ein Ziel zu verfolgen. Dieses Ziel ist in einer Arbeitsgruppe die gemeinsame Aufgabenstellung.⁴³ Zu beachten ist, dass nicht jede organisatorische Zusammenfassung von Beschäftigten zu einer Gruppenarbeit führt. Für Gruppenarbeit „ist als unerlässliche Grundlage der gemeinsame Auftrag, gemeinsam interpretiert und übernommen als Aufgabe, ausschlaggebend.“⁴⁴ Dementsprechend definiert Hacker Gruppenarbeit als Arbeitsform, „bei der mehrere Arbeitende einen Auftrag bzw. Aufgabe gemeinschaftlich erfüllen, dazu gemeinschaftliche Zielstellungen (die Gruppenziele) verfolgen, eine Ordnung ihres Zusammenwirkens aufweisen und in Kommunikation miteinander stehen.“⁴⁵

⁴⁰ vgl. Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen [Internet]

⁴¹ vgl. Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen [Internet]

⁴² Antoni (1996), S.8.

⁴³ vgl. Antoni (1996), S.8.

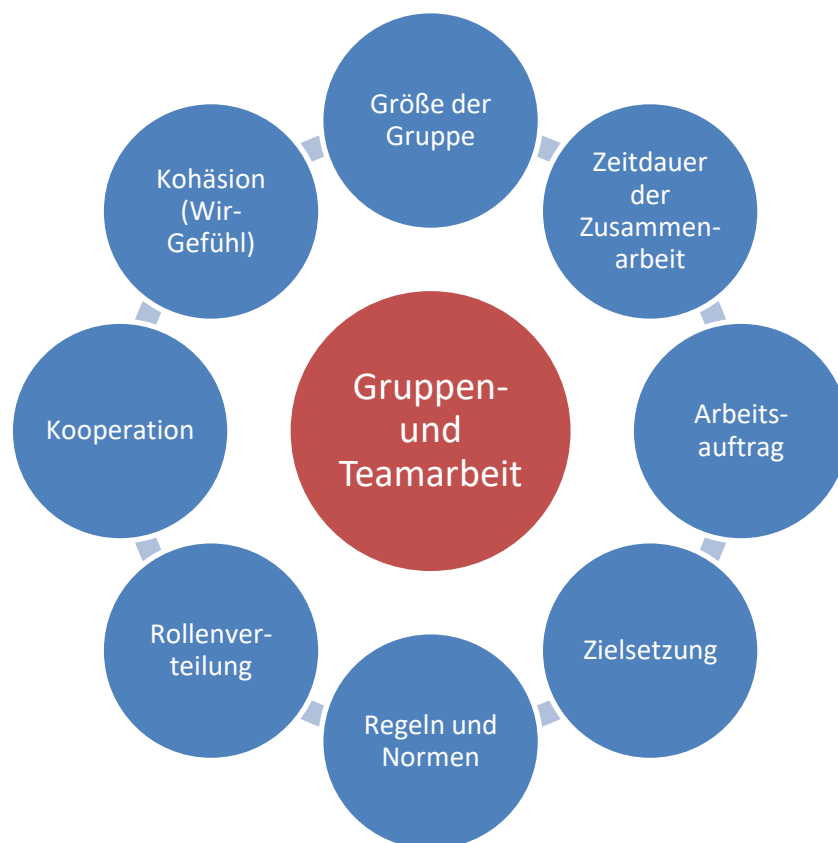
⁴⁴ Hacker (1986), S.93.

⁴⁵ Hacker (1986), S.92 f.

In der heutigen Managementliteratur befindet sich häufig der Begriff des Teams, vor allem in Verbindung mit Teamarbeit, Teamfähigkeit oder Teamentwicklung.⁴⁶ In dieser Arbeit werden die Begriffe „Gruppe“ und „Team“ sowie „Gruppen- und Teamarbeit“ synonym gebraucht, da eine scharfe Trennung zwischen diesen Begriffen anhand der Definitionen fast nicht möglich ist. Einzig die Tatsache, dass beim Team- im Vergleich zum Gruppenbegriff eine Vorstellung höherer Kohäsion und besser funktionierender Kooperation mitschwingt. Jedoch sind dies wenig greifbare Assoziationen und werden weder in der Alltags- noch in der Wissenschaftssprache als Standard benutzt.⁴⁷

In der folgenden Grafik sind weitere Merkmale aufgezeigt, mit welchen sich Gruppen- und Teamarbeit beschreiben lassen:

Abbildung 5: Merkmale der Gruppen- und Teamarbeit⁴⁸



Im Folgenden werden die verschiedenen Formen von Arbeitsgruppen vorgestellt und was sie voneinander unterscheidet. Dabei gibt es Arbeitsgruppen, die in die

⁴⁶ vgl. Antoni (1996), S.9.

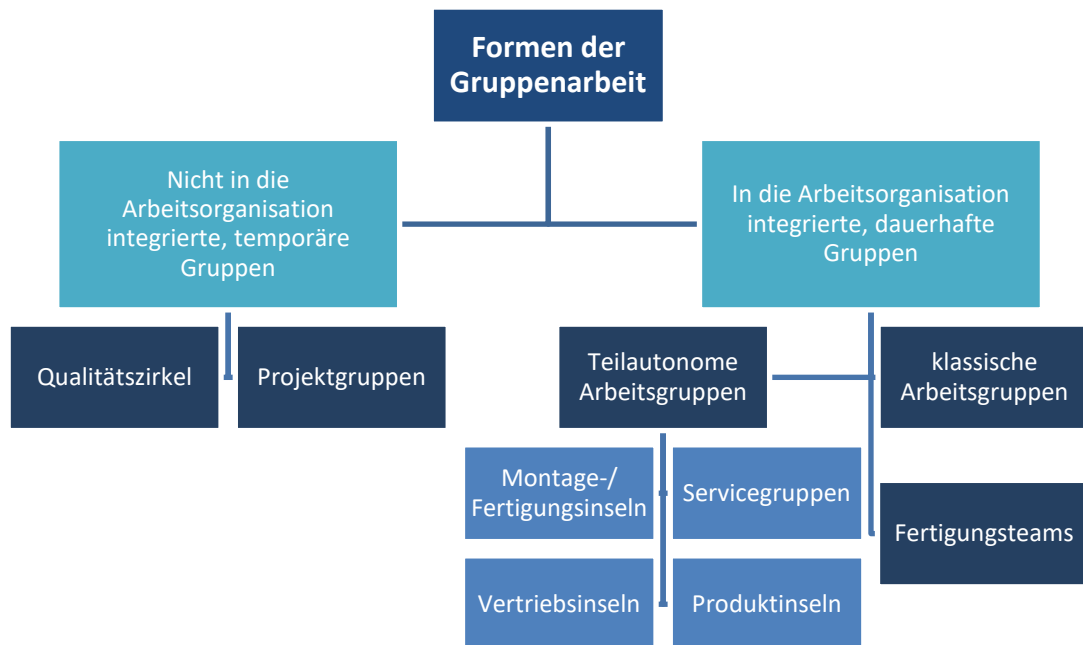
⁴⁷ vgl. Das Wirtschaftslexikon: Gruppen- und Teamarbeit [Internet]

⁴⁸ eigene Darstellung in Anlehnung an: Antoni (1996), S.9.

Arbeitsorganisation integriert sind und dauerhaft existieren, und die nicht in die Arbeitsorganisation integrierten Arbeitsgruppen, welche nur temporär bestehen.

Die folgende Grafik zeigt die am häufigsten diskutierten Formen der Gruppenarbeit.⁴⁹

Abbildung 6: Formen der Gruppenarbeit⁵⁰



Ein besonderes Augenmerk wird in dieser Arbeit auf die Form der TAG gelegt.

2.3.1 Qualitätszirkel

„Qualitätszirkel sind kleine moderierte Gruppen von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene, die sich regelmäßig auf freiwilliger Grundlage treffen, um selbstgewählte Probleme aus ihrem Arbeitsbereich zu bearbeiten.“⁵¹ Ziel der Qualitätszirkel ist es, „Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre arbeitsbezogenen Probleme selbst zu lösen, um damit auch die betriebliche Effizienz zu verbessern.“⁵² Im Rahmen der Problembearbeitung werden die Probleme identifiziert, ausgewählt,

⁴⁹ vgl. Antoni (1996), S.13.

⁵⁰ eigene Darstellung in Anlehnung an: Antoni (1996), S.14.

⁵¹ Antoni (1996), S.16.

⁵² Antoni (1996), S.2.

analysiert und Lösungsvorschläge entwickelt. Die gemeinsame Problembearbeitung beschränkt sich dabei auf ein- bis zweistündige Treffen, die etwa alle zwei bis vier Wochen stattfinden. Die Themen sind dabei breitgefächert und gelten der Verbesserung von Arbeitsabläufen und Arbeitsbedingungen. Die Umsetzung der Vorschläge muss jedoch genehmigt werden, da Qualitätszirkel selbst keine Entscheidungskompetenz besitzen, was sie von TAG unterscheidet. Ein weiterer Unterschied ist, dass Qualitätszirkel im Grunde parallel und zusätzlich zur regulären Arbeitsstruktur arbeiten.⁵³

2.3.2 Projektgruppen

Projektgruppen sind in der Regel ebenfalls nicht in die Arbeitsorganisation integriert und meist temporär. Sie besteht aus Experten verschiedener Arbeitsbereiche, die neuartige und komplexe Problemstellungen bearbeiten sollen.⁵⁴ Häufig werden Projektgruppen auch Projektteams oder „Task Forces“ genannt. Die Zielsetzungen werden dabei vom Management vorgegeben und beziehen sich auf einmalige und abgegrenzte Aufgabenstellungen. Anders als in einem Qualitätszirkel ist die Teilnahme daher nicht freiwillig, sondern Teil eines Arbeitsauftrags. Ein weiterer Unterschied zum Qualitätszirkel ist, dass die Zielgruppe eher das mittlere Management und nicht die untere Hierarchieebene ist. Zudem steht primär die effiziente Auftragsbearbeitung im Vordergrund und nicht die Einbeziehung der Mitarbeiter in betriebliche Problemlösungsprozesse.⁵⁵

2.3.3 Klassische Arbeitsgruppen

Klassische Arbeitsgruppen sind funktions- und arbeitsteilig organisiert. Man spricht hier auch von einer tayloristischen Arbeits- und Funktionsteilung. Klassische Arbeitsgruppen bearbeiten einen gemeinsamen Arbeitsauftrag nach den Anweisungen eines Vorgesetzten.⁵⁶ Daher beschränken sich die Aufgaben der Mitarbeiter auf die unmittelbar produzierenden Tätigkeiten und jeder Mitarbeiter hat seine vorgegebene Aufgabe. In einer klassischen Arbeitsgruppe haben die Mitarbeiter keine gemeinsame Gruppenaufgabe und im engeren Sinne keine gemeinsamen Gruppenziele. Das ist der Grund, warum klassische Arbeitsgruppen nicht die Kriterien der Gruppenarbeit, laut der Definition von Hacker, erfüllen. Der klare Unterschied zu Teilautonomen Arbeitsgruppen

⁵³ vgl. Antoni (1996), S.16 ff.

⁵⁴ vgl. Antoni (1996), S.14.

⁵⁵ vgl. Antoni (1996), S.20.

⁵⁶ vgl. Antoni (1996), S.14.

liegt darin, dass in TAG idealerweise die Gruppe nahezu alle Aufgaben selbst erledigen kann und in der Lage ist, eigenverantwortlich zu handeln. Zwischen diesen zwei sehr unterschiedlichen Gruppenarbeitsformen gibt es einige Zwischenformen. Eine davon stellen funktionsintegrierte, arbeitsteilige Fertigungsteams dar.⁵⁷

2.3.4 Fertigungsteams

Im Unterschied zu klassischen Arbeitsgruppen werden in Fertigungsteams „indirekte Funktionen, wie die Qualitätssicherung, in die Gruppe integriert.“⁵⁸ Das Konzept findet sich vor allem in japanischen Unternehmen und wird bspw. von Toyota praktiziert. Die Teammitglieder sollen Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit übernehmen, die sie unter bestimmten Voraussetzungen und in vorgeschriebener Weise auszuführen haben. Betreut werden die Fertigungsteams von einem Teamleiter, der die Rolle eines Vorarbeiters übernimmt. Über ihm steht als Vorgesetzter der Meister, der einen großen Kompetenz- und Verantwortungsbereich besitzt. Trotz vielen Vorgaben stehen Aufgaben und Zielen jedes einzelnen Mitarbeiters stärker im Vordergrund, als in klassischen Arbeitsgruppen. Aus diesem Grund erscheint der Gruppenbegriff hier als eher gerechtfertigt.⁵⁹ Im Unterschied zu TAG beschränken sich die indirekten Funktionen in Fertigungsteams jedoch nur auf produktionsnahe Tätigkeiten. Die Steuerung der Arbeitsabläufe liegt weiterhin in der Hand der unmittelbaren Vorgesetzten.⁶⁰

2.3.5 Teilautonome Gruppenarbeit

Eine teilautonome Arbeitsgruppe besteht meist aus drei bis acht Mitarbeitern, die gemeinsam eine komplexe Aufgabe übernehmen und deren „Bearbeitung von der Gruppe selbstständig (teilautonom) vorgenommen wird.“⁶¹ Sie sind „funktionale Einheiten der regulären Organisationsstruktur, deren Mitglieder bei der täglichen Arbeit konstant zusammenarbeiten.“⁶² Die Besonderheit an teilautonomen Arbeitsgruppen ist, dass die Mitarbeiter dort neben indirekten auch direkte Tätigkeiten übernehmen und ihnen ganzheitliche Aufgaben eigenverantwortlich übertragen werden.⁶³ Im Folgenden

⁵⁷ vgl. Antoni (1996), S.22.

⁵⁸ vgl. Antoni (1996), S.14.

⁵⁹ vgl. Antoni (1996), S.22 f.

⁶⁰ vgl. Antoni (1996), S.14.

⁶¹ Gabler Wirtschaftslexikon: Definition Teilautonome Arbeitsgruppe [Internet]

⁶² Antoni (1996), S.25.

⁶³ vgl. Antoni (1996), S.14 ff.

werden die Entstehung, Verbreitung sowie Ziele und Konzepte von TAG beschrieben und welche Vor- und Nachteile sie bieten.

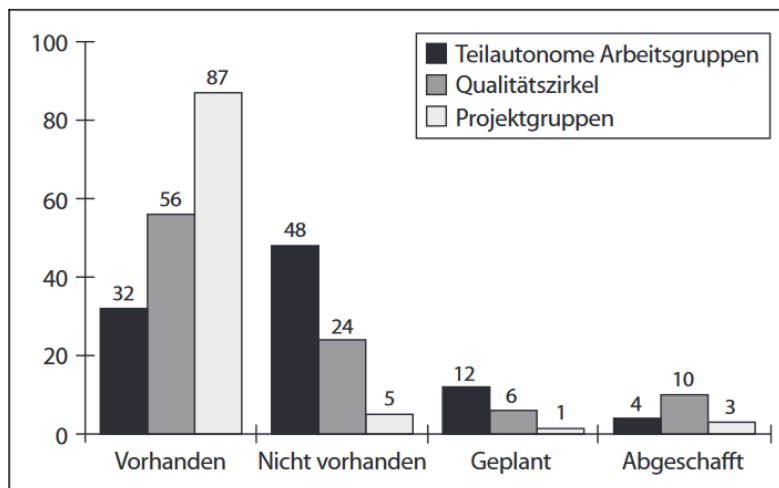
2.3.5.1 Entstehung und Ziele

Das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen als „Ansatz zur Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt“⁶⁴ fand Anfang der siebziger Jahre seinen Ursprung in Skandinavien und später dann in der Bundesrepublik Deutschland. Vor allem in Norwegen und Schweden wurden einige wissenschaftliche Experimente zu teilautonomen Arbeitsgruppen durchgeführt. Besonders bekannt wurde dadurch das PKW-Montagewerk von Volvo in Kalmar. Anlass und Auslöser war dafür v.a. die hohen Fluktuations- und Abwesenheitsraten.⁶⁵ Auch in Deutschland war es Mitte der Siebziger ein Automobilhersteller (Volkswagen), der Pilotprojekte zur Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen durchführte. In Deutschland wurde das Konzept der TAG hingegen schnell von den in den achtziger Jahren aufkommenden Qualitätszirkeln abgelöst. Jedoch wurden Qualitätszirkel und Gruppenarbeit allgemein zu dieser Zeit nicht als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet. Erst Anfang der neunziger Jahre, nach einer Vielzahl an Kongressen und Veröffentlichungen, wurde Gruppenarbeit zu einem Schlüsselbegriff. Von viele bekannte Unternehmen, wie z.B. Mercedes Benz, Opel und VW, gibt es zu dieser Zeit Dokumentationen von Pilotprojekten unter der Überschrift Gruppen- oder Teamarbeit. Besonders temporäre Gruppenformen lagen Mitte der 1990er-Jahre im Trend (siehe Abb. 7).

⁶⁴ Antoni (1996), S.1.

⁶⁵ vgl. Antoni (1996), S.24.

Abbildung 7: Verbreitung von Gruppenarbeit in den 100 umsatzgrößten deutschen Industrieunternehmen im Jahre 1994⁶⁶



Durch den zunehmenden Trend der Unternehmen in Richtung Partizipation der Mitarbeiter sind heute die Voraussetzungen für Gruppenarbeit möglicherweise besser. Außerdem werden von Unternehmen, sowohl durch fortschrittlichere Technologie als auch ein sich schnell verändernder Markt, eine zunehmende Flexibilität und Integration erwartet. Jedoch erfolgte die Verbreitung von TAG tendenziell eher langsam, da die Implementierung sehr komplex ist.⁶⁷

Wie bereits erwähnt, sollten TAG Anfang der siebziger Jahre, v.a. zur Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt dienen und hohe Fluktuations- und Abwesenheitsraten vermeiden. Dieses Ziel sollte insbesondere durch mehr Selbstbestimmung am Arbeitsplatz und einer interessanteren Arbeitsgestaltung erreicht werden. Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation hat sich Anfang der neunziger Jahre diese Zielsetzung verschoben. Gruppenarbeit stand nun vor allem für eine Produktivitäts-, Qualitäts- und Flexibilitätssteigerung.⁶⁸ Aus diesem Grund nahm das Interesse an der Implementierung von Gruppenarbeit weiter zu, da Unternehmen neben sozialen auch wirtschaftlichen Nutzen sahen.

⁶⁶ Antoni (1996), S.15.

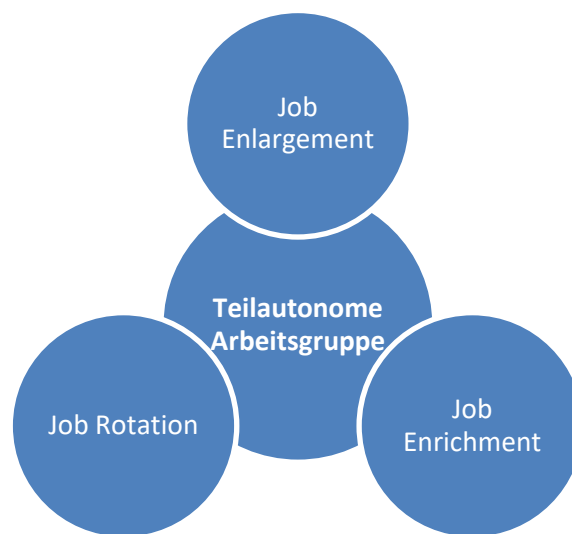
⁶⁷ vgl. Uni Karlsruhe Methodenliste: Gruppenarbeit [Internet]

⁶⁸ vgl. Antoni (1996), S.24.

2.3.5.2 Konzeptmerkmale

Das grundlegende Konzept von TAG soll die Gedanken der Arbeitserweiterung (Job Enlargement), der Arbeitsbereicherung (Job Enrichment) und des Arbeitswechsels (Job Rotation) vereinen und auf die Gruppensituation übertragen (siehe Abb. 8).⁶⁹

Abbildung 8: Konzeptmerkmale von Teilautonomen Arbeitsgruppen⁷⁰



Job Rotation wird dabei innerhalb der Gruppe angestrebt, so dass die Mitarbeiter flexibel einsetzbar sind und unterschiedliche Aufgaben übernehmen können. Dies setzt eine bestimmte Qualifikation des Mitarbeiters voraus, die durch Schulungen und Weiterbildungen individuell erreicht werden soll. Eine völlige Flexibilität ist abhängig von der Heterogenität der Teilaufgaben in der Gruppe und der Fähigkeit der Mitarbeiter.⁷¹

Die Flexibilität der Mitarbeiter und die Fähigkeit an verschiedenen Arbeitsplätzen zu arbeiten, kann zu einem **Job Enlargement** führen. Voraussetzung dafür ist, dass sich der Arbeitsumfang an den einzelnen Arbeitsplätzen vergrößert und es sich um vollständige Tätigkeiten handelt. Hinsichtlich ganzheitlicher Aufgaben wäre es sinnvoll, dass „der kollektive Arbeitsumfang einer Gruppe ein komplettes (Teil-) Produkt oder eine Dienstleistung umfassen.“⁷²

⁶⁹ vgl. Antoni (1996), S.25.

⁷⁰ eigene Darstellung in Anlehnung an: Antoni (1996), S.25.

⁷¹ vgl. Antoni (1996), S.25 f.

⁷² Antoni (1996), S.26.

Die Mitarbeiter sollen durch die Integration von indirekten Tätigkeiten mehr Verantwortung übertragen bekommen. Beispiele dafür wären die selbstverantwortliche Planung, Steuerung und Durchführung der übertragenen Aufgaben, wie Qualitätskontrollen, Wartungs- und Reparaturarbeiten oder die Urlaubsplanung.⁷³ „D.h. es wird nicht nur eine quantitative Arbeitserweiterung, sondern auch eine qualitative Arbeitsbereicherung (**Job Enrichment**) angestrebt.“⁷⁴

Die Aufgaben, Mitentscheidungspunkte und Rechte der Gruppe sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst und relevant für den weiteren Verlauf dieser Arbeit:

Tabelle 1: Gruppenrechte bei Teilautonomen Arbeitsgruppen (Nach Rohmert & Weg)⁷⁵

Innerhalb des vorgegebenen Arbeitssystems	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitstempo; - Pausenregelung; - Arbeitsaufteilung/-verteilung; - zeitliche Arbeitsplanung: Festlegung Arbeitszeit; - Produktionskontrolle; - Arbeitsablauf (Überwachung und Entstörung)
Hinsichtlich von Personalfragen	<ul style="list-style-type: none"> - Wahl Gruppensprecher; - Urlaubsplanung; - freie Gruppenwahl/-wechsel; - Neueinstellung und Entlassung von Gruppenmitgliedern
Hinsichtlich des Arbeitssystems	<ul style="list-style-type: none"> - Gestaltung der Arbeitsumweltbedingungen: Wahl der Produktionsmethoden, verwendete Technologien, Produktionsstandort; - Bestimmung personelle Ausstattung
Hinsichtlich der Produkte	<ul style="list-style-type: none"> - Festlegung Produktquantität; - Festlegung Produktqualität; - Festlegung Produktgestaltung
Hinsichtlich gesamtbetrieblicher Fragen	<ul style="list-style-type: none"> - Budgetverantwortung; - Finanzplan; - Gewinnverteilung und Verwendung

⁷³ vgl. Antoni (1996), S.26.

⁷⁴ Antoni (1996), S.26.

⁷⁵ eigene Darstellung in Anlehnung an: Antoni (1996), S.30.

Für Führungskräfte stellt die Einführung von TAG bezüglich der Führungsaufgaben und -strukturen eine große Veränderung dar. „Die eigenverantwortliche Aufgabenausführung und Selbstregulation der Gruppe verlangt eine zielorientierte und partizipative Führung nicht nur bei den unmittelbaren Vorgesetzten, sondern im gesamten Management.⁷⁶ Um für eine gute interne und externe Koordination der Gruppe zu sorgen, eignet sich die Wahl eines Gruppensprechers. Er agiert als Ansprechpartner für gruppenexterne Stellen und moderiert Gruppensitzungen, die zur gemeinsamen Planung innerhalb der Gruppe dienen sollen. Ähnlich wie bei Qualitätszirkelsitzungen sollen die Gruppengespräche, sowohl für die ökonomischen als auch humangerechteren Verbesserungen der Arbeit eingesetzt werden.⁷⁷

2.3.5.3 Vor- und Nachteile

Die Ausführung des Konzepts von TAG kann eine motivierende Wirkung für die Mitarbeiter der Gruppe haben und auf diese Weise Vorteile für das Unternehmen erbringen. Die Mitarbeiter sind häufig zufriedener in TAG, da sie über mehr Entscheidungsbefugnisse verfügen und so ihre Ideen besser einbringen können. Des Weiteren führen die unterschiedlichen und anspruchsvolleren Tätigkeiten, in denen die Mitarbeiter rotieren, zu einer allgemeinen Aufwertung des Arbeitsplatzes.⁷⁸ Dadurch kann in der Produktion die Qualität der Produkte verbessert werden, da die Mitarbeiter nicht nur die Qualitätsstandards der Teilprodukte, sondern das ganze Produkt kennen und für die Umsetzung qualifiziert sind. Ein weiterer Vorteil ist, dass Mitarbeiter einer TAG oftmals ein neues Rollenverhalten entwickeln und sich mitverantwortlich für den Ablauf und die Steuerung von Arbeitsprozessen fühlen. Aus diesem Grund versuchen sie, sich bestmöglich selbstbestimmt zu organisieren und selbst zu führen. Daraus entwickelt sich wiederum eine höhere intrinsische Motivation, die Produkte und Ideen optimal weiterzuentwickeln. Zudem führt eine höhere Motivation der Mitarbeiter zu verringerten Fehlzeiten und einer geringeren Fluktuationsrate. Falls doch ein Mitglied der TAG fehlen sollte, können die Arbeitsstationen schnell nachbesetzt werden und es kommt zu keiner Produktionsverzögerung, da die Mitarbeiter flexibel einsetzbar sind.⁷⁹

⁷⁶ Antoni (1996), S.27.

⁷⁷ vgl. Antoni (1996), S.27.

⁷⁸ vgl. Uni Karlsruhe Methodenliste: Gruppenarbeit [Internet]

⁷⁹ vgl. Agentur Junges Herz: Wissensbeitrag Teilautonome Arbeitsgruppen [Internet]

Die flexible Einsetzbarkeit der MA verlangt jedoch eine gute Vorbereitung durch Schulungen und anderen Qualifizierungsmaßnahmen. Dies kann zu hohen Aufwandskosten und Arbeitsausfall führen. Gerade bei Sozialkompetenzschulungen ist es sinnvoll, das gesamte Team gemeinsam zu schulen. Der Aufwand am Anfang der Implementierung ist erst nach einem gewissen Zeitraum bemerkbar, da der Erfolg einer TAG Zeit braucht, bis die positiven Effekte durch die Umstrukturierung sichtbar werden. Durch die Qualifikationsmaßnahmen und die anspruchsvollere Arbeit steigt mit der Zeit der Anspruch an eine bessere Entlohnung. Dies muss auch dahingehend beachtet werden, dass durch flachere Hierarchien neue Karrierewege aufgebaut werden müssen.⁸⁰ In einer WfbM sind typische Risiken der Personalabbau von Fachkräften, Selbstaussbeutung, Leistungsdruck und die Gefahr, dass weniger leistungsfähige MA ausgegrenzt werden.⁸¹

Die wichtigste Grundlage für einen gewinnbringenden und wirkungsvollen Erfolg einer TAG ist das volle Vertrauen des Managements in das Konzept. Die Führungsebene sollte adäquate Motivations- und Befähigungsmaßnahmen treffen. Diese dienen der Gruppe als Basis, so dass sie effizient und durchdacht arbeiten kann. Ist das nicht der Fall, führt dies zu Frustration in der Gruppe und senkt die Motivation.⁸²

3 Teilautonome Arbeitsgruppen in einer WfbM

In Werkstätten für Menschen mit Behinderung sind TAG auch eine Möglichkeit für eine selbstbestimmte Gruppenarbeitsform, um zukunftsfähig zu bleiben. Unter den Einflüssen des BTHG, den Zielen der UN-BRK und wirtschaftlichen Veränderungen müssen sich Werkstätten weiterhin professionalisieren. Sie müssen darüber hinaus die Organisation anpassen sowie die Qualifizierung aller Mitarbeiter vorantreiben, die im Sozialunternehmen Leistungen erbringen.

Dazu gehören neben Produktionsleistungen (Werkstatt als Unternehmen), v.a. Teilhabeleistungen (Werkstatt als Rehabilitationseinrichtung).⁸³ Arbeit ist dabei ein

⁸⁰ vgl. Uni Karlsruhe Methodenliste: Gruppenarbeit [Internet]

⁸¹ vgl. Birsens, Grampp (2009), S.7.

⁸² vgl. Agentur Junges Herz: Wissensbeitrag Teilautonome Arbeitsgruppen [Internet]

⁸³ vgl. Birsens, Grampp (2009), S.5.

zentraler Lebensbereich und eine grundlegende Tätigkeit, die zur Erfüllung der genannten Ziele genutzt werden kann.⁸⁴

3.1 Ziel

Die Selbstbestimmung und Teilhabe spielen eine zentrale Rolle in der UN-BRK, weshalb das Individuum und die Persönlichkeit im Mittelpunkt steht. Die Teilhabe am Arbeitsleben soll dabei helfen, die Persönlichkeit zu entwickeln. Insbesondere „die Aufgabenstellung soll vorhandene Fähigkeiten zum Einsatz bringen, neue Fähigkeiten entwickeln und Spielräume für die Individualität von Menschen mit Behinderung nutzen.“⁸⁵ Wenn das erreicht ist sind die Voraussetzungen gegeben, den Menschen zu einer kompetenten, leistungsfähigen und handlungsfähigen Person zu entwickeln, die fähig ist bestimmte Anforderungen zu erbringen. Die Arbeit hat in den WfbM den größten zeitlichen Umfang und ist daher das entscheidende Mittel zur Entwicklung der MA. Lernen sollen die MA dort in der Arbeit und durch die Arbeit.⁸⁶

Unterstrichen wird die Notwendigkeit der Zukunftsgestaltung der Werkstätten von den Überlegungen zur „Werkstatt 2020“, in der Basener folgende Tendenzen in den nächsten 15 Jahren sieht:

- „Werkstätten müssen in Zukunft zumindest einen Teil der Produktionskosten erwirtschaften.“
- „Der Produktionsbereich professionalisiert sich weiter – mit der Folge der Professionalisierung und der behinderten Menschen als Produzenten.“
- „Qualifizierung wird ein wichtiges und umkämpftes Marktsegment, ist zugleich aber auch das Mittel der Professionalisierung.“⁸⁷

Gerade die Qualifizierung und damit einhergehend die gezielte Arbeitsförderung sind entscheidend. Dafür benötigt eine Werkstatt eine lernförderliche Gestaltung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsorganisation.

3.2 Teilautonome statt tayloristische Gruppenarbeit

Gruppenarbeit bietet sich dabei als passende Arbeitsform an. In der Arbeitswissenschaft wird unterschieden zwischen tayloristischer und teilautonomer Gruppenarbeit.

⁸⁴ vgl. Grampp (2022), S.64.

⁸⁵ Grampp (2022), S.64.

⁸⁶ vgl. Birsens, Grampp (2009), S.5 f.

⁸⁷ Birsens, Grampp (2009), S.6.

Im Gegensatz zur TAG sind die Ziele und Abläufe der tayloristischen Gruppenarbeit von außen fremdbestimmt. Diese Form ist die am häufigsten genutzte Form in einer WfbM und hat eine lange Tradition. Jedoch haben MA in dieser Form nur geringe Chancen sich weiterzuentwickeln und selbstbestimmt arbeiten zu können. Deswegen entsteht bei dieser Form von Gruppenarbeit ein Widerspruch mit dem eigentlichen Ziel der WfbM.⁸⁸

Die TAG hingegen bietet durch die schrittweise erfolgende Übernahme von Verantwortung eine Chance zur Verwirklichung dieser Ziele, im Rahmen der Ressourcen der MA. „Es sind die vor-, und nachgelagerten Arbeitsprozesse, die zusätzliches Potenzial zur Weiterentwicklung der Persönlichkeit und der Handlungskompetenz bieten.“⁸⁹ Beispiele dafür sind in der folgenden Tabelle nach Bereichen sortiert:

Tabelle 2: Vor- und nachgelagerte Arbeitsprozesse in einer TAG⁹⁰

Logistik	<ul style="list-style-type: none"> - gelieferte Waren annehmen und einlagern - dazugehörigen Dokumentationen selbständig führen - Materialbedarfslisten und Nachbestellungen tätigen
Planung und Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeiten nach Plan einteilen - Aufbau der Arbeitsketten aktiv unterstützen - für Materialnachschub sorgen
Nach Abschluss der Kernarbeitsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Übernahme von Kontrollaufgaben - Waren für Versand o. Einlagerung vorbereiten - Lieferscheine erstellen - Warenverladung unterstützen

3.3 Arbeitspädagogische Instrumente

Die TAG benötigt bei der Implementierung einen verbindlichen Rahmen und Struktur, die den Beteiligten Sicherheit in den wichtigen Abläufen und Prozessen gibt. Als Grundlage zur Teamarbeit wurde das „Arbeitspädagogische ArbeitsGestaltungsSystem“ (AAGS) entwickelt. Es enthält mehrere Module, die in drei Bereiche aufgeteilt sind: Team-Module, **Arbeitsgestaltungs-Module** und **Umfeld-Module**.⁹¹ In der folgenden Grafik sind alle Module dargestellt:

⁸⁸ vgl. Birsens, Grampp (2009), S.6 f.

⁸⁹ Grampp (2022), S.112.

⁹⁰ eigene Darstellung in Anlehnung an: Grampp (2022), S.112 f.

⁹¹ vgl. Grampp (2022), S.71 ff.

Tabelle 3: Module im Arbeitspädagogischen ArbeitsGestaltungsSystem⁹²

Module	Inhalte
Teammerkmale	Gestaltung von Kooperation und Kommunikation
Teammitglieder	Individuelle Voraussetzungen für die Teamarbeit
Teamprozesse	Teamaktivitäten selbst gestalten und verantworten
Teamkonferenz	Probleme und Konflikte im Team bearbeiten
Teamkultur	Verhalten der Teammitglieder entwickeln
Teamqualifizierung	Wissen, Können und Wollen verändern
Teambegleitung	Arbeitsteams begleiten und beraten
Profile	Voraussetzungen für Teamarbeit schaffen
Teamarbeit	Angemessene Arbeit in der Werkstatt
Aufgabenzuschnitt	Arbeitsaufgaben anpassen und gestalten
Aufgabenintegration	Rahmenbedingungen für selbständiges Arbeiten im Team
Soziale Bedingungen	Teamstrukturen und Einwirkungen von außen
Institutionelle Bedingungen	Die Werkstatt als Unternehmen

Inwieweit die aufgezeigten Module optimal in die Praxis transferiert werden können, zeigt das nächste Kapitel.

3.4 Praxis-Transfer und Transformation

Transfer steht hierbei für die Übertragung des Konzepts der Teamarbeit in die Praxis und Transformation für die Veränderung von Strukturen zur Ermöglichung der Teamarbeit. Dafür ist das Modul „Aufgabenintegration“ (siehe Tab. 3) relevant, das die Rahmenbedingungen für das selbständige Arbeiten in folgende sechs Schritte gliedert:

Abbildung 9: Ablauf Modul Aufgabenintegration⁹³

Die einzelnen Schritte können heruntergebrochen werden und lassen sich als ein Arbeitstag verstehen.

⁹² eigene Darstellung in Anlehnung an: Grampp (2022), S.71 ff.

⁹³ eigene Darstellung in Anlehnung an: Grampp (2022), S.76.

In der **Planungsphase** wird der Ablauf der Arbeit vorbereitet und die Teilaufgaben zugeordnet. Planung bezieht sich dabei auf die beteiligten Personen, die Arbeitsaufgaben und -materialien sowie den Arbeitsort. Am Anfang des Tages steht ein Arbeitsauftrag, der Quantität, Qualität und den Termin der zu erledigenden Arbeit beinhaltet. Um zu wissen, wie ein Arbeitsauftrag ausgeführt wird, bilden Arbeitsanweisungen, Pläne und Muster die Grundlagen dafür. Im zweiten Schritt wird die Arbeitsaufgabe in verschiedene Einheiten eingeteilt, so dass sich danach die Teammitglieder, ihren individuellen Stärken und Vorlieben nach, zuordnen können. Daraufhin werden die Arbeitsorte festgelegt, an denen der Arbeitsauftrag erledigt werden soll. Im letzten Schritt kommt es dann zu der Planung der notwendigen Materialien.⁹⁴ Am Ende der Phase sollte die Frage beantwortet werden: „Wer macht was, wo, mit welchen Materialien?“⁹⁵

Bei der **Vorbereitung** werden dann die benötigten Mittel bereitgestellt und die Arbeitsplätze entsprechend eingerichtet. Bereitzustellen sind die individuellen Arbeitsaufträge, die Dokumente zur Ausführung (z.B. Arbeitsanweisungen), die zu bearbeitenden Ausgangsmaterialien, Kontrollmaterialien und Dokumente zur Fertigstellung des Auftrags (z.B. Lieferschein). Für die Bereitstellung des Materials muss die Ware durch qualifizierte Teammitglieder im Lager beschafft werden. Bei der Arbeitsplatzeinrichtung ist neben Vorgaben des Auftrags auch auf die Ergonomie, Produktivität und den Gesundheitsschutz zu achten.⁹⁶

Im nächsten Schritt, der **Sicherung**, sollen Vorkehrungen für auftretende Probleme bei der Arbeitsausführung getroffen werden. Diese Risiken müssen analysiert und ausgewertet werden, um dem Qualitätsmanagement gerecht zu werden. Fehlerketten können bspw. schon bei der Lieferung entstehen, wenn das Ausgangsmaterial in ungenügender Stückzahl geliefert wurde. Zudem können technische Probleme an den Maschinen entstehen und zu längeren Störungen führen. Nicht zu unterschätzen sind zwischenmenschliche und soziale Probleme, die durch Unstimmigkeiten in der Gruppe entstehen können und sich auf die Produktivität auswirken.⁹⁷

Nachdem alle Vorkehrungen getroffen worden sind, kommt es in der **Ausführung** zur geplanten Durchführung der Arbeit. Entscheidend für eine erfolgreiche Durchführung

⁹⁴ vgl. Grampp (2022), S.77.

⁹⁵ Grampp (2022), S.77.

⁹⁶ vgl. Grampp (2022), S.78.

⁹⁷ vgl. Grampp (2022), S.78.

sind eine gute Planung sowie das Wissen, Können und Wollen der Teammitglieder.⁹⁸ In diesem Kernprozess „werden die materiellen, technischen und personalen Komponenten der Arbeit zusammengeführt.“⁹⁹

Für die Überwachung der Ausführung dient die **Kontrolle** des Prozesses und des Endprodukts. Bestenfalls übernimmt das Team die Kontrolle, unter dem Aspekt der ganzheitlichen Aufgabenerledigung, selbst. Voraussetzung ist die dafür nötige Qualifizierung. Für die Kontrolle sind entsprechende Materialien, wie Messinstrumente und Prüfpläne hilfreich, die ebenfalls zur Dokumentation dienen.¹⁰⁰

Sind die vorherigen Schritte abgeschlossen, kommt es zum **Abschluss** des Arbeitstages. Hier werden die nötigen Dokumente, wie Lieferscheine oder andere Vorgaben des Qualitätsmanagements, bearbeitet. Auch diese Handlungen sind Gegenstand von Qualifizierungsmaßnahmen und müssen geschult werden. Der Arbeitsprozess kann abgeschlossen werden, wenn die die Ordnung des Arbeitsplatzes wiederhergestellt ist.¹⁰¹

In der Praxis ist es von Vorteil, wenn anfangs die neuen Strukturen der Arbeitsform und das Verfahren erprobt werden. Dafür werden innerhalb der bestehenden Arbeitsgruppen Arbeitsteams gebildet. Falls sich daraus ein Interesse der Mitarbeiter für TAG entwickelt, dann kann über eine Einführung nachgedacht werden. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Arbeitsaufträge für Teamarbeit, insbesondere TAG, geeignet sind. Es ist erforderlich dies vorher zu prüfen und den Arbeitsbestand zu analysieren, bevor eine entsprechende Arbeitsstrukturierung vorgenommen wird.¹⁰²

3.5 Rolle des Gruppenleiters

Die Führungskraft, in diesem Fall der Gruppenleiter, verändert seine Rolle in diesem Prozess stetig und nimmt sich bestenfalls immer mehr zurück. Wo er anfangs noch einen großen Teil der Steuerungsfunktion übernommen hatte, sollte er das Team nach und nach zur Selbststeuerung hin qualifizieren und die Steuerung durch Regelung ersetzen. Dieser Schritt ist analog zum Übergang von tayloristischer Arbeit in Gruppen zur

⁹⁸ vgl. Grampp (2022), S.78.

⁹⁹ Grampp (2022), S.78.

¹⁰⁰ vgl. Grampp (2022), S.79.

¹⁰¹ vgl. Grampp (2022), S.79.

¹⁰² vgl. Birsens, Grampp (2009), S.8.

teilautonomen Gruppenarbeit. Für die Fachkräfte bedeutet dieser Wechsel eine Reduzierung der unmittelbaren produktionsbezogenen Aufgaben und einhergehend mehr zeitliche Ressourcen für die individuelle Förderung der MA.¹⁰³

3.6 Ergebnisse

In den Murgtal Werkstätten & Wohngemeinschaften gGmbH wurde das Projekt der Teilautonomen Gruppenarbeit in diesem Schema durchgeführt. Im Folgenden sind die wichtigsten Projektergebnisse aus Sicht der Teammitglieder (Menschen mit Behinderung), der Teambegleitung (Gruppenleiter) und ein Resümee der Leitung aufgeführt:

Tabelle 4: Projekt-Ergebnisse Teammitglieder¹⁰⁴

Was war neu für Sie?	<ul style="list-style-type: none">- Zusammenarbeit in einem Team- Besprechungen im Team- neue Herausforderungen- PC-Schulungen und Anwendung
Was haben Sie Neues dazugelernt?	<ul style="list-style-type: none">- Arbeiten im Team ausführen- Warenein- und Warenausgang- Umgang mit PC- mehr Verantwortung- neue Tätigkeitsfelder- Warendispositionen durchführen
Was ist Ihnen schwergefallen?	<ul style="list-style-type: none">- dass Teamarbeit nicht immer so klappte, wie sie sollte- die Teilnahme an Gesprächen und das Sitzen- Kommunikation im Allgemeinen- Umgang mit anderen Teammitgliedern
Welche Vorteile hat Teamarbeit für Sie?	<ul style="list-style-type: none">- Austauschmöglichkeiten im Team- größere Selbstbestimmung- Meinungen einbringen können- dass man nicht alles alleine machen muss- Möglichkeit sich besser kennen zu lernen

Die Tabelle zeigt durchweg positive Ergebnisse. Für die Teammitglieder ist vor allem die neue Verantwortung und die Rotation der Arbeiten interessant, insbesondere die PC-Arbeiten. Es erhöht die intrinsische Motivation und macht die MA leistungsfähiger. Eine neue Herausforderung ist für die MA das Arbeiten und die Kommunikation in einem Team.

¹⁰³ vgl. Birsens, Grampp (2009), S.8.

¹⁰⁴ eigene Darstellung in Anlehnung an: Birsens, Grampp (2009), S.15.

Ebenfalls wurden die Teambegleiter zu ihrem eigenen Rollenverständnis, dem Nutzen und der Zukunft der TAG befragt:

Tabelle 5: Projekt-Ergebnisse Teambegleitung¹⁰⁵

Veränderungen in Bezug auf Teammitglieder.	<ul style="list-style-type: none"> - besserer Umgang mit Kritik - gegenseitige Hilfe und Verständnis - erhöhte Selbständigkeit - höhere Zufriedenheit und Arbeitsmotivation - größeres Selbstbewusstsein - stufenweise Übernahme von Verantwortung - Verbesserung der Teamarbeitsfähigkeit
Veränderungen in Bezug auf das eigene Rollenverständnis.	<ul style="list-style-type: none"> - „Anleiterin“ zu mehr Selbständigkeit“ - Rolle des Unterstützers des Teams - „Coach“ für das Team - mehr Vermittlerrolle, wenn es darum geht Probleme zu lösen
Veränderungen in Bezug auf den Produktionsablauf.	<ul style="list-style-type: none"> - mehr Flexibilität - Produktionsprozess sicherer - Qualitätszunahme - selbständige Erledigung nahezu aller Arbeiten - Optimierung der Einrichtung der Arbeitsplätze und Werkzeugbestand
Welche Schwierigkeiten traten im Verlauf des Projekts auf?	<ul style="list-style-type: none"> - Fehleinschätzung der Fähigkeiten der Teammitglieder - Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen - Teambildung war herausfordernd - guter Umgang miteinander nicht von Anfang an selbstverständlich
Beschreiben Sie den Nutzen des Projekts für die Einrichtung.	<ul style="list-style-type: none"> - Entlastung als Fachkraft - Team führt seine Arbeiten weitgehend selbständig durch - Teammitglieder durch Qualifizierung flexibler einsetzbar - Verbesserung Produktqualität - positive Außenwirkung bei Auftraggebern und Rehabilitationsträgern - neue Wege zur Gestaltung des Arbeitsalltags
Was werden Sie nach Projektabschluss weiterführen?	<ul style="list-style-type: none"> - Teambesprechungen als wertvoller und fester Bestandteil des Arbeitsalltags - Teamarbeit auf andere Arbeiten ausweiten

¹⁰⁵ eigene Darstellung in Anlehnung an: Birsens, Grampp (2009), S.16.

Auch die Teambegleiter konnten die erhöhte Arbeitsmotivation der MA erkennen und entdeckten noch mehr Entwicklungen bzgl. ihrer Sozialkompetenz. Die Teamarbeit wird als gutes Instrument zur täglichen Arbeit gesehen und entlastet zunehmend die Gruppenleiter durch die Selbständigkeit des Teams. Als herausfordernd empfanden die Teambegleiter vor allem den Aufwand für das Team-Building und die Schaffung neuer Rahmenbedingungen.

Auch das Fazit der Leitung zeigt, dass sich die Werkstättenlandschaft verändert hat und ein erhöhter Druck durch veränderte Rahmenbedingungen entstanden ist. Werkstätten müssen sich zudem flexibler und vielgestaltiger organisieren, da die rehabilitative Arbeit in der WfbM nicht mehr unumstritten und der Fachkräftemangel spürbar ist. Ein hilfreicher Weg in die Zukunftsfähigkeiten könnten dabei TAG darstellen, da die Ergebnisse aus den Projekten für sich sprechen.¹⁰⁶

In den Werkstätten der Lebenshilfe in Sinzheim, circa 20 Kilometer entfernt von den Murgtal-Werkstätten, wurde das Projekt der TAG ebenfalls durchgeführt. Im folgenden Kapitel wird zum besseren Verständnis das Unternehmen der dort ansässigen Lebenshilfe Baden-Baden, Bühl und Achern (BBA) näher vorgestellt.

4 Unternehmensvorstellung

Die Lebenshilfe der Region Baden-Baden, Bühl und Achern bietet gleichermaßen Angebote für Kinder und Erwachsene an. Das Angebot der Lebenshilfe BBA reicht von der inklusiven Kindertagesstätte bis zur Seniorenbetreuung. Die Werkstatt der Lebenshilfe (WdL) Nordschwarzwald gGmbH ist ein Träger von Einrichtungen und Diensten der Eingliederungshilfe und eine hundertprozentige Tochter der LH BBA e.V. Die WdL deckt mit ihren Arbeits- und Wohnangeboten nahezu den gesamten Bedarf für Menschen mit einer geistigen, seelischen und mehrfachen Behinderung im südlichen Landkreis Rastatt, dem Stadtkreis Baden-Baden und im nördlichen Ortenaukreis ab. In drei Werkstätten an den Standorten Sinzheim, Bühl und Achern sowie in drei CAP-Märkten in Bühl, Sandweier und Steinbach, bietet die WdL differenzierte Arbeit für Menschen mit Behinderung. Zudem gibt es Beschäftigungen in den Bereichen Schreinerei, Näherei und Garten- und Landschaftsbau. Menschen, die aufgrund der

¹⁰⁶ vgl. Birsens, Grampp (2009), S.17.

Schwere ihrer Behinderung auf umfassende Unterstützungsleistungen angewiesen sind, stehen eine Förder- und Betreuungsgruppe vor Ort zur Verfügung. Zu den Wohnangeboten gehören je ein Wohnheim in Sinzheim und Bühl sowie zahlreiche ambulante Wohnangebote im näheren Umkreis.

Zur besseren Einordnung ist in der folgenden Tabelle die Anzahl der Angestellten der Lebenshilfe zum 31.12.2020 aufgelistet und in den zuvor genannten Bereichen unterteilt:

Tabelle 6: Anzahl der Angestellten der Lebenshilfe BBA¹⁰⁷

Bereiche der Lebenshilfe BBA	Anzahl der Angestellten
Wohnstätten (Sinzheim, Bühl)	103
Werkstätten (Achern, Bühl, Sinzheim)	177
Integrationsfirmen (z.B. CAP-Märkte)	90
Lebenshilfe (z.B. Schule, Kindergarten, Offene Hilfen)	208
Lebenshilfe BBA e.V. gesamt	578

Der Verfasser dieses Textes arbeitet in der WdL am Standort Sinzheim. Sie stellt einen geschützten Rahmen für rund 180 Mitarbeiter mit einer Behinderung, zur Teilhabe am Arbeitsleben, bereit. Zu seinen Aufgaben gehören die pädagogische Begleitung und Entwicklung der MA.

4.1 Historie

Die wichtigsten Eckdaten zur Historie der Lebenshilfe BBA und der Werkstatt in Sinzheim sind in der folgenden Tabelle chronologisch angeordnet:

¹⁰⁷ vgl. Rosenplenter, Anzahl Angestellte [E-Mail], 2021.

Tabelle 7: Entstehung der Lebenshilfe BBA und ihrer Werkstätten¹⁰⁸

1966	Gründung der Vereine „Lebenshilfe für das geistig behinderte Kind, Kreisvereinigung Bühl e.V.“ und „Ortsvereinigung Baden-Baden e.V.“
1967	Beginn der Arbeit mit den ersten sechs Kindern mit Behinderung (LH Bühl)
1976	Gründung der WdL – Nordschwarzwald gGmbH
1977	Einweihung der Werkstatt für Menschen mit Behinderung in Sinzheim
1988	Fertigstellung der Zentralverwaltung sowie der erweiterten Werkstatt in Sinzheim

4.2 Leitbild der WdL Nordschwarzwald gGmbH

Das Leitbild eines Unternehmens soll eine Orientierung für das ideale Ziel der Unternehmensvision bieten und „stellt eine schriftlich fixierte Erklärung dar, in der das Unternehmen die Grundprinzipien ihres Daseins und Handelns beschreibt.“¹⁰⁹

Das Leitbild der WdL Nordschwarzwald gGmbH verfügt über mehrere Punkte (fett markiert), die nachfolgend kurz erläutert werden:

Teilhabe und Selbstbestimmung: Durch ein zukunftsorientiertes Arbeitsangebot sowie unterstützender Begleitung, Beratung, Schulung und Betreuung sollte dies ermöglicht werden. Das Anliegen sei, die Eigeninitiative und fachliche Kompetenz jedes Beschäftigten zu fördern.

Werte: Zudem wird einander mit Achtung und Wertschätzung begegnet.

Berufliche Bildung und Arbeit: Begleitet durch einen individuellen Bildungs- und Begleitplan versuche man, ein breitgefächertes Angebot an beruflichen Bildungsmaßnahmen und Arbeitsplätzen anzubieten.

¹⁰⁸ eigene Darstellung in Anlehnung an Lebenshilfe BBA: Chronologie [Internet]

¹⁰⁹ BWL-Lexikon: Unternehmensleitbild [Internet]

Wirtschaftlichkeit und Qualität im Bereich Produktion und Dienstleistung:

Die Zukunft der Einrichtung werde durch kontinuierliche Verbesserung der Produktions- und Dienstleistungsprozesse gesichert.

Gesundheit und Umwelt: Die Sicherheit am Arbeitsplatz sowie die Weiterentwicklung von Konzepten zur Erhaltung der Gesundheit seien ein Anliegen. Außerdem priorisiere die WfbM den Einsatz von umweltverträglichen Materialien.

Transparenz: Das Ziel sei es, die Öffentlichkeit an der Entwicklung der Menschen mit Behinderung teilhaben zu lassen.¹¹⁰

4.3 Konzeption Arbeitsbereich WdL Nordschwarzwald gGmbH

Für die Erstellung der Konzeption ist das Leitbild eine wichtige Grundlage. Das übergreifende Hauptziel, welches in der Konzeption initial genannt wird, ist es, „den Mitarbeitenden ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechend einen Arbeitsplatz zur Ausübung einer adäquaten Tätigkeit anzubieten.“¹¹¹ Die Konzeption für den Arbeitsbereich der WdL Nordschwarzwald für Menschen mit Behinderungen setzt sich aus fünf Punkten zusammen, welche in der folgenden Tabelle aufgelistet sind:

¹¹⁰ vgl. Homepage Lebenshilfe BBA: Leitbild [Internet]

¹¹¹ Konzeption für den Arbeitsbereich der WdL Nordschwarzwald (2017) [Intern], S.2.

Tabelle 8: Konzeption Arbeitsbereich der Werkstätten der WdL Nordschwarzwald¹¹²

Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Persönlichkeitsförderung - Leistungsfähigkeit erhöhen / erhalten - Gesellschaftliche Teilhabe am Arbeitsleben - Selbstbestimmung - Mitwirkung - Vermittlung erster Arbeitsmarkt
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Förderung / Arbeitsangebote - Arbeitsaufträge: vielfältig, interessant, abwechslungsreich - Arbeitssicherheit - Arbeitsbegleitende Angebote - Berufliche Weiterbildung: z.B. Schulungen
Förderplanung Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> - Förder-, Begleitplan - Fördermaßnahmen zur Umsetzung von Förderzielen - Überprüfung durch Begleitplangespräche (alle zwei Jahre)
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - Werkstattvertrag: Arbeitsentgelt, Arbeitszeit, Urlaubsanspruch, Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses - Differenziertes Spektrum von Tätigkeitsfeldern / Arbeitsplätzen - Einzel-, Gruppenarbeitsplätze - Pädagogische, psychologische Beratungs-, Unterstützungsmaßnahmen - Werkstatttrat

Insbesondere die Persönlichkeitsförderung, Selbstbestimmung und die Vermittlung auf den ersten Arbeitsmarkt, sind essentielle Ziele bei der Implementierung der teilautonomen Arbeitsgruppe in die WdL Sinzheim.

¹¹² eigene Darstellung in Anlehnung an: Konzeption für den Arbeitsbereich der WdL Nordschwarzwald für Menschen mit Behinderungen (2017) [Intern]

5 Praxisbeispiel: Teilautonome Gruppenarbeit bei der WdL Nordschwarzwald gGmbH

Nachdem die Lebenshilfe BBA und der Arbeitsbereich der WdL Nordschwarzwald gGmbH näher vorgestellt wurden, befasst sich der Autor nun konkret mit dem Projekt der teilautonomen Arbeitsgruppe. Dazu werden zunächst die Rahmenbedingungen und die Ziele des Projekts beschrieben sowie das Projekt-Team vorgestellt. Daraufhin wird der Ablauf der Implementierung, ab dem Zeitpunkt der Projekt-Idee, skizziert. Ähnlich dem klassischen Projektmanagement wird ein Projektstrukturplan erstellt, an dem weiteren Punkte abgearbeitet werden. Im nächsten Schritt geht es um die Teamentwicklung sowie der Begleitung der TAG in der Zeit der Implementierung bis heute. Danach werden die Arbeitsprozesse und Qualitätssicherungs-Maßnahmen vorgestellt. Hierbei wird, wenn möglich, ein Bezug zu den Modulen des AAGS hergestellt. Abschließend werden die Ergebnisse des Projekts vorgestellt.

5.1 Rahmenbedingungen

Um das Problem besser verstehen zu können, ist es notwendig die Grundaufgaben einer WfbM und das Leitbild der WdL Nordschwarzwald näher zu beleuchten. Eine WfbM definiert sich als Einrichtung für behinderte Menschen zur Teilhabe und Eingliederung in das Arbeitsleben. Sie sind gemeinnützige Dienstleister, die Menschen mit Behinderungen im Arbeitsleben begleiten.¹¹³ Die Arbeitsbedingungen im Arbeitsbereich einer WfbM sollen möglichst betriebsnah ausgestaltet werden. Dabei ist wichtig, dass die Arbeitsplätze in ihrer Ausstattung soweit wie möglich denjenigen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt entsprechen.¹¹⁴ Im Leitbild der Werkstätten der Lebenshilfe BBA sowie im NAP 2.0 der Bundesregierung Deutschland, ist das Ziel der Teilhabe und Selbstbestimmung fest verankert. Durch ein zukunftsorientiertes Arbeitsangebot sowie unterstützender Begleitung, Beratung, Schulung und Betreuung soll dies ermöglicht werden. Das Anliegen ist, die Eigeninitiative und fachliche Kompetenz jedes Beschäftigten zu fördern. Darüber hinaus soll den MA, je nach Voraussetzung und individueller Neigung, eine berufliche Orientierung, Qualifizierung und eine Erprobung bzw. Vermittlung auf Arbeitsplätze außerhalb der Werkstätten angeboten werden.¹¹⁵

¹¹³ vgl. § 136 SGB IX

¹¹⁴ vgl. Cramer (2009), S.106.

¹¹⁵ vgl. Homepage Lebenshilfe BBA: Leitbild der Werkstätten [Internet]

5.1.1 Problembeschreibung

Das Problem liegt nun darin, dass die MA durch mehrheitlich tayloristischen Gruppenstrukturen wenig selbstbestimmen und oftmals nur passiv agieren können. Gerade MA, welche kognitiv anspruchsvollere und mehrgliedrige Aufgaben übernehmen könnten, werden durch diese Strukturen Handlungsgrenzen gesetzt. Dadurch können sie nicht ihr volles persönliches oder berufliches Entwicklungspotential ausschöpfen und wesentliche Zukunftsperspektiven, in Bezug auf den allgemeinen Arbeitsmarkt, könnten verloren gehen.

5.1.2 Idee

Um diesem Problem entgegenzuwirken und den MA mehr Verantwortung und Selbstbestimmung zu übergeben, ist die teilautonome Arbeitsgruppe ein adäquates Mittel. Wie schon bereits erwähnt, ermöglicht die teilautonome Arbeitsgruppe eine intensivere Teilhabe am Arbeitsleben und soll die Selbstständigkeit, Fachlichkeit sowie das Verantwortungsbewusstsein fördern und fordern. Darüber hinaus ermöglicht sie eine hohe Kooperations-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.¹¹⁶ Die WdL Sinzheim nutzte daher im Sommer 2020, unter Berücksichtigung der institutionellen und sozialen Bedingungen (siehe Tab. 3), eine neue Arbeitslinie der Firma "Schaeffler Technologies AG & Co. KG" zur Implementierung einer teilautonomen Arbeitsgruppe für bis zu fünf MA. Dabei handelt es sich um einen geschlossenen Arbeitsprozess, der an einer Montage-Anlage ausgeführt werden kann, was für die Implementierung einer TAG einen Vorteil darstellt. Es handelt sich zudem um eine angemessene Arbeit in der Werkstatt, welche die Voraussetzungen für Teamarbeit erfüllt (siehe Tab. 3). Zusammengefasst ist es eine auf fünf Stationen verteilte Anlage der SC-PTL Adapter-Montage für Kupplungen (siehe Anhang 2), welche später noch näher vorgestellt wird. Im Folgenden werden die Ziele der TAG in der WdL Sinzheim definiert.

5.2 Ziele

Das Ziel der neuen Arbeitssituation ist es, dass die MA in der Arbeitsgruppe mehr Verantwortung übernehmen können und damit einen selbstbestimmteren Arbeitsalltag haben. Des Weiteren sollen die MA sich selbst organisieren, um schlussendlich die vollständige Auftragsabwicklung ohne Unterstützung einer Fachkraft durchführen zu

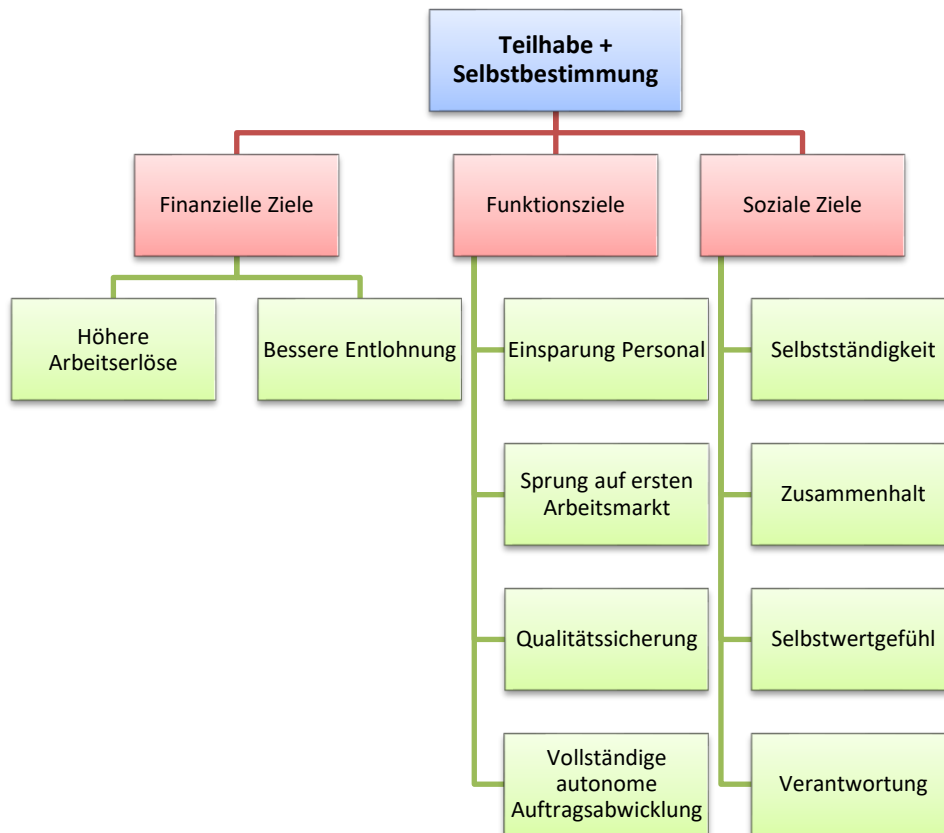
¹¹⁶ vgl. Homepage Birsens: Teilautonome Gruppenarbeit [Internet]

können. Zur vollständigen Auftragsabwicklung gehören der Wareneingang, die Arbeit mit Abrufplänen, die Montage und der Warenausgang. Ein weiterer Aspekt ist die Sammlung von arbeitsmethodischen Erfahrungen für den allgemeinen Arbeitsmarkt, um einen Übergang auf einen Außenarbeitsplatz zu ermöglichen. Damit würde die teilautonome Arbeitsgruppe eine Art Vorbereitung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt leisten. Zusätzlich sollen für die MA eine bessere Entlohnung und mehr Schulungsmöglichkeiten angestrebt werden, um eine hohe Qualität zu gewährleisten. Die hohe Produktqualität ist ein Ziel des Unternehmens, um konkurrenzfähig und ein solider Produktionspartner zu bleiben. Zudem wird versucht durch die teilautonome Auftragsabwicklung das Fachpersonal in Zukunft zu entlasten und zeitliche Ressourcen für andere Aufgaben zu schaffen.

Das Projekt würde als abgeschlossen gelten, wenn alle genannten Ziele erreicht werden würden und Teilnehmer der TAG keine Unterstützung, seitens einer arbeitspädagogischen Fachkraft, mehr benötigen. Ein noch weiterführendes Kriterium könnte sein, dass alle MA der Gruppe einen Platz auf dem ersten Arbeitsmarkt gefunden haben. Damit wäre das Globalziel der Teilhabe und Selbstbestimmung umfänglich erreicht.

In der folgenden Tabelle sind die Ziele kategorisch in Funktions-, Finanz- und Sozialziele aufgelistet:

Abbildung 10: Zielhierarchie Teilautonome Arbeitsgruppe¹¹⁷



Für die Definition der Ziele sollte man sich an der sogenannten SMART-Regel orientieren:

S (spezifisch) **M** (messbar) **A** (achievable = erreichbar) **R** (realistisch) **T** (terminiert).¹¹⁸

Die aufgeführten Ziele können auch in andere Kategorien eingeteilt werden. So müssen bspw. die sogenannten Muss-Ziele erreicht werden, wohingegen die Wunschziele keine Voraussetzung für die Erfüllung eines Projektes sind.¹¹⁹ Ein Muss-Ziel bei diesem Projekt ist z.B. die anzustrebende Situation, die Mitarbeiter so zu schulen, dass sie die vollständige Auftragsabwicklung selbstständig ausführen können. Außerdem sind die sozialen Ziele bzgl. der Persönlichkeitsentwicklung, für den Rehabilitationsauftrag der WfbM verpflichtend. Mögliche Wunschziele wären in vorliegendem Fall die finanziellen Ziele, höhere Arbeitserlöse und eine bessere Entlohnung zu erzielen.

¹¹⁷ eigene Darstellung

¹¹⁸ vgl. Meyer (2016), S.11.

¹¹⁹ vgl. SBA (2014), S.66.

5.3 Projekt-Team

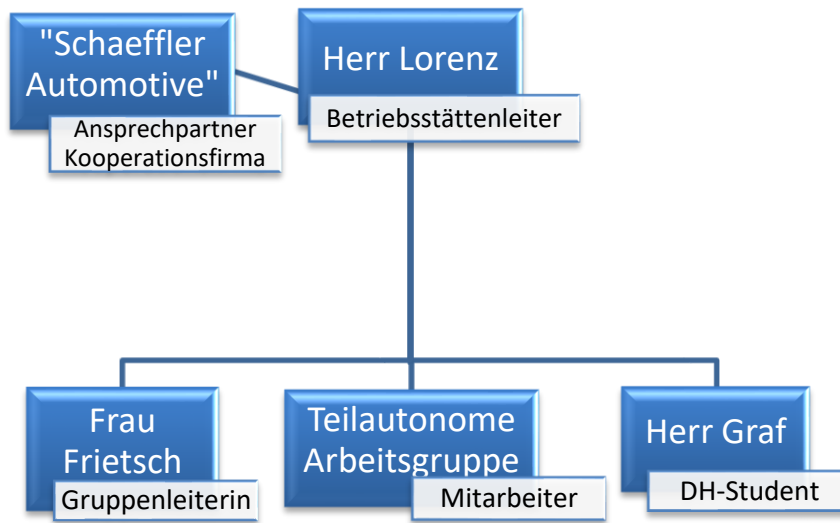
Für die Umsetzung der Ziele wird ein Projekt-Team benötigt. Der Projektleiter muss darin über fachliche sowie sachliche Kompetenzen verfügen. Zu seinen wichtigsten Aufgaben zählen das Bestimmen von Zielen, die konfliktfreie Zusammenführung eines Projektteams und das Controlling.¹²⁰ Das Projektteam wiederum hat neben den fachlichen und sozialen Kompetenzanforderungen die Aufgabe, selbstverantwortlich, ganzheitlich, kreativ und flexibel arbeiten zu können.¹²¹

In diesem Projekt besteht das Projektteam im Kern aus drei Personen. Als Projektauftraggeber gilt Herr Lorenz, der Betriebsstättenleiter (BSL) der WdL in Sinzheim. Er steht als Projektleiter im engen Austausch mit der Auftragsfirma und der Gruppe vor Ort. Somit hat er eine Schnittstellenfunktion und fungiert als Bindeglied und Koordinator. Zusätzlich trägt er die Verantwortung für die Produktion und das Personal. Außerdem gehört zum Projektteam eine arbeitspädagogische Fachkraft, die Gruppenleiterin (GL) Frau Frietsch. Sie ist die ausführende Kraft in der teilautonomen Gruppe und begleitet diese vor Ort. Sie ist zuständig für arbeitspädagogische Schulungen, die fristgerechte Lieferung der Abrufe und für die Begleit- und Förderplanung der MA. Zudem unterstützt der DH-Student Herr Graf die Gruppenleiterin und die Projektleitung. Er ist zuständig für die Organisation und Planung im Vorlauf. Dazu gehören bspw. die Verfassung einer internen Stellenausschreibung und die Planung und Durchführung von Bewerbungsgesprächen. Zudem steht er im stetigen Austausch mit den MA der Gruppe und dient als Bindeglied zwischen MA und BSL. In Zusammenarbeit mit Frau Frietsch entwirft er Schulungskonzepte und ergänzende Arbeitsmaterialien. Die teilautonome Arbeitsgruppe gehört ebenfalls zum erweiterten Projektteam, da sie an Entscheidungsprozessen beteiligt ist und mit eingebunden wird. Wie schon angedeutet setzt die Aufgabenverteilung auf eine flache Hierarchie, da mehrere Personen vor Ort direkt beteiligt sind. Jedoch ist es wichtig, dass es einen direkten Ansprechpartner gibt, der als BSL entscheidungsbefugt ist und das Netzwerk zu der Kooperationsfirma „Schaeffler Automotive Bühl“ besitzt. Der Ansprechpartner der Firma fungiert daher als eine Art Stabsstelle. Das folgende Organigramm veranschaulicht die Strukturen nochmals:

¹²⁰ vgl. SBA (2014), S.58.

¹²¹ vgl. SBA (2014), S.60.

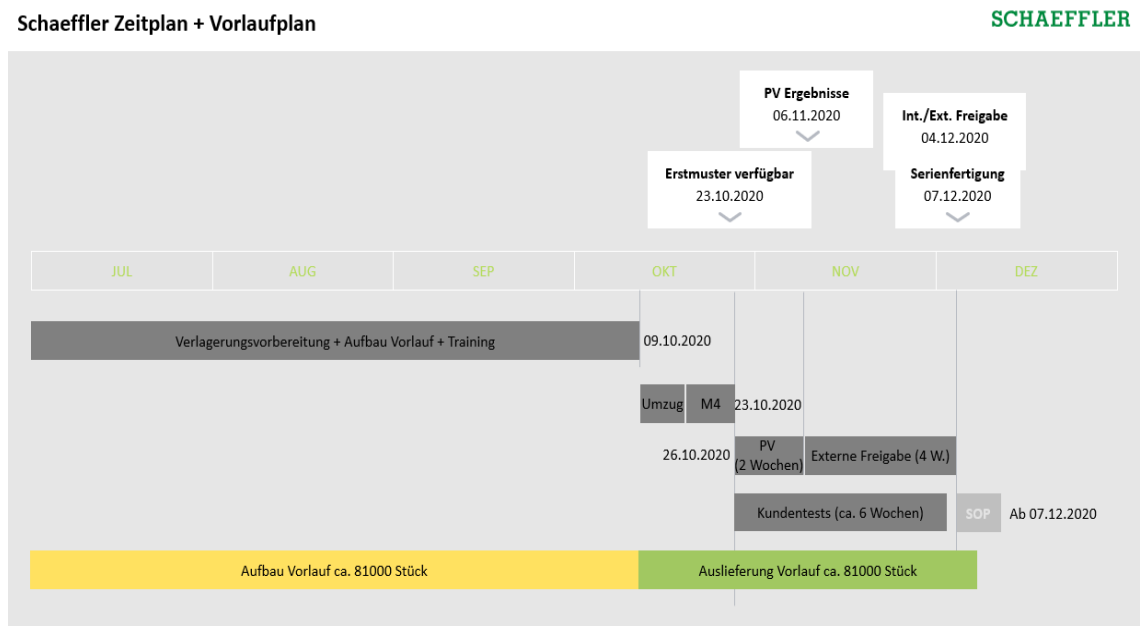
Abbildung 11: Organigramm Projektteam¹²²



5.4 Ablauf der Implementierung

Als Grundlage der Implementierung der TAG gilt der Zeit- und Vorlaufplan der Firma Schaeffler, der im Juli 2020 startet:

Abbildung 12: Zeitplan "Schaeffler"¹²³



¹²² eigene Darstellung

¹²³ Präsentation Schaeffler (2020), S.7.

Der interne Zeitplan der WdL Sinzheim muss sich somit im Rahmen des Vorlaufplans der Firma Schaeffler bewegen. Dadurch kann die Zeit vom Juli bis September 2020 für die Konzeption und die organisatorischen Tätigkeiten verwendet werden, da noch keine Produktionsverpflichtungen bestehen. Gerade für die Erstellung des Anforderungsprofils und der daraus resultierenden Stellenausschreibung kann diese Zeit optimal genutzt werden. Die drei Monate sollten neben der Konzeption, den Ausschreibungen und den Bewerbungsgesprächen ausreichen, um ein Team aus höchstens fünf MA zusammenzustellen. So kann die Gruppe schon vor der Serienfertigung und Realisierung am 07.12.2020, Praxiserfahrung an der Montagelinie sammeln. Für die GL bietet es bereits die Chance, Schulungen direkt an der Arbeitslinie durchführen zu können.

5.4.1 Projektstrukturplan

Im klassischen Projektmanagement dient zur übersichtlicheren Gestaltung der einzelnen Arbeitsprozesse die Erstellung eines Projektstrukturplans (PSP). Der PSP umfasst die Gesamtheit aller zu erledigenden Aufgaben zur Problemlösung und wird auf der Grundlage der Zielhierarchie erstellt. Für die strukturierte Umsetzung werden die Aufgaben in Teilprojekte, Teilaufgaben und Arbeitspakete (AP) untergliedert, sodass der PSP eine klare hierarchische Zerlegung und Gliederung der Aufgaben sowie Transparenz für alle Projektmitglieder bietet.¹²⁴ Um ein PSP besser strukturieren zu können, gibt es drei verschiedene Gliederungsformen. Will man das Projekt analog zu den Unternehmensfunktionen gliedern, bietet sich die funktionsorientierte Gliederung an. Diese Gliederungsform bildet Teilprojekte, z.B. in Einkauf, Fertigung und Vertrieb. Wenn viele Objekte auf ähnliche Weise vom Projekt betroffen sind, kommt die objektorientierte Gliederung zum Tragen. Ein Beispiel dafür wäre die Planung eines Stadtfests, wo auf mehreren Bühnen Auftritte von Künstlern geplant werden sollen. Die phasenorientierte Form ist hingegen vorteilhaft bei Entwicklungsprojekten, bei denen in Phasen gearbeitet wird.¹²⁵ Für das Projekt der teilautonomen Arbeitsgruppe erweist sich eine Mischung der funktionsorientierten und der phasenorientierten Gliederungsform als geeignet, wie der PSP im Folgenden zeigt.

Der konkrete Aufbau eines PSP setzt sich immer aus denselben Bausteinen zusammen. In der ersten Ebene befinden sich das Projekt und das dazugehörige Ziel. Anschließend

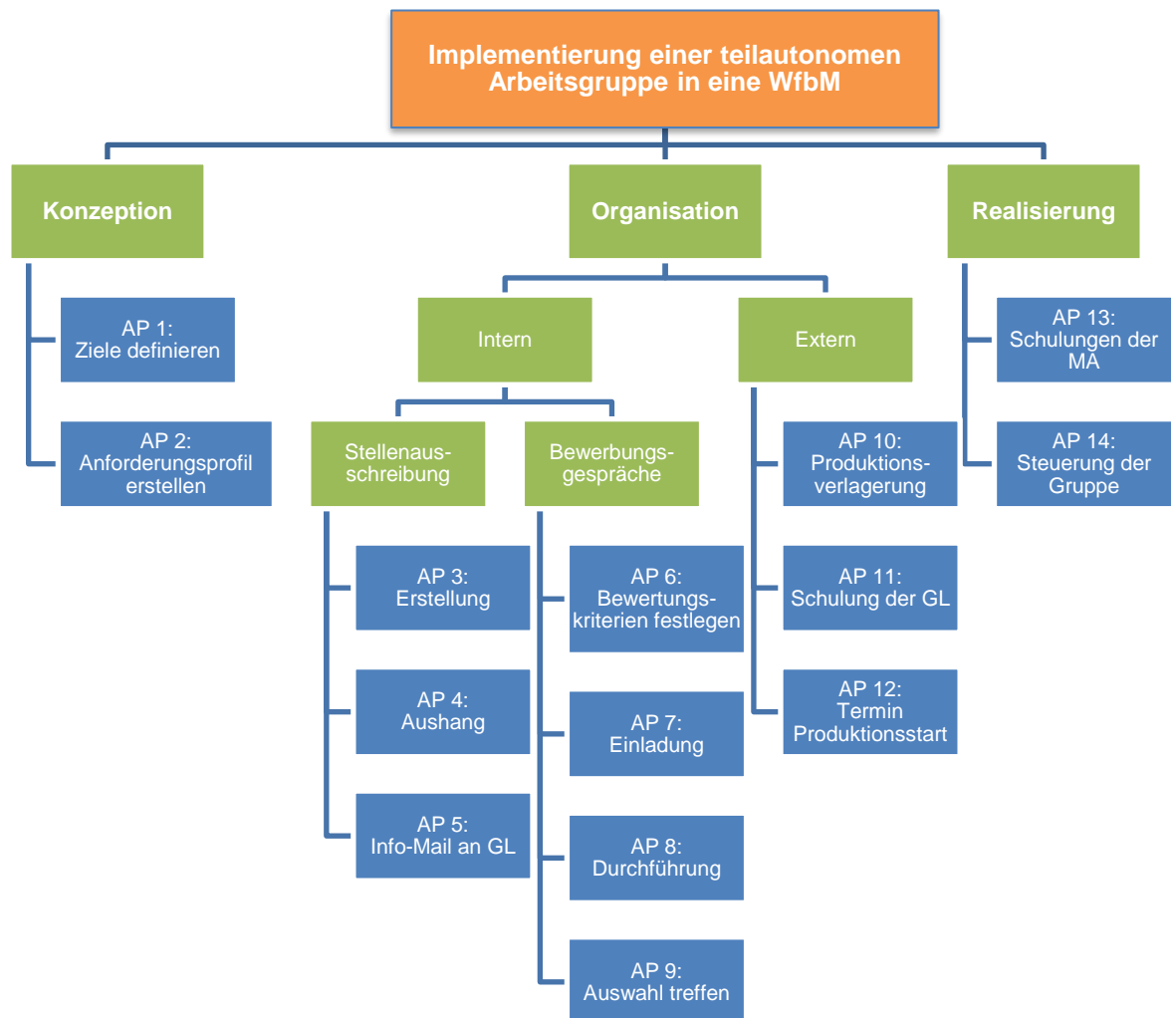
¹²⁴ vgl. SBA (2014), S.34.

¹²⁵ vgl. Projektmanagementhandbuch: Projektstrukturplan [Internet]

gibt es bei größeren Projekten die Möglichkeit, Teilprojekte zu bilden. Wenn dies nicht notwendig ist, können direkt Teilaufgaben oder sogar AP erstellt werden. AP sind Aufgaben, welche sich nicht weiter untergliedern lassen und sind somit die kleinsten Elemente.¹²⁶

Zum besseren Verständnis sind im PSP die Teilaufgaben grün und die Arbeitspakete blau markiert.

Abbildung 13: Projektstrukturplan¹²⁷



¹²⁶ vgl. SBA (2014), S.80.

¹²⁷ eigene Darstellung

Der PSP beim Projekt der „Implementierung einer teilautonomen Arbeitsgruppe in eine WfbM“ kann in die Teilaufgaben Konzeption, Organisation und Realisierung unterteilt werden. Zur Konzeption gehört die Aufgabe, Projektziele zu definieren und ein Anforderungsprofil zu erstellen. Hierbei geht es vor allem darum, welche Voraussetzungen MA für die Arbeit mitbringen sollen. Daraufhin kann die interne sowie externe Organisation beginnen. Intern müssen Stellenausschreibungen erstellt und zusammen mit einer Informations-Mail an die zuständigen GL ausgehändigt werden. Der Chronologie nach werden daraufhin Bewertungskriterien für die Bewerbungsgespräche festgelegt und nach der Terminierung die Einladungen an die Bewerber ausgehändigt. Danach können die Gespräche durchgeführt und anschließend im Projektteam, die Personalentscheidungen getroffen werden. Extern hat der Projektleiter die Aufgabe, mit der Kooperationsfirma die Produktionsverlagerung zu organisieren und final einen Termin für den Produktionsstart vereinbaren. Zusätzlich muss die GL eine Schulung bei „Schaeffler“ für die Handhabung der Montagestation erhalten, so dass sie in der Lage ist die MA der Arbeitsgruppe einzulernen. Dieser Punkt findet neben der Steuerung der Gruppe in der Realisierung statt.

In den folgenden Teilen werden die Arbeitspakete näher vorgestellt.

5.4.2 Anforderungsprofil und Stellenausschreibung

Das Anforderungsprofil ist eine Grundlage für die Stellenausschreibung. Es handelt sich dabei um „eine meist tabellarische Darstellung aller Kompetenzen, Eigenschaften, Fähigkeiten, Arbeitsweisen oder auch Talente und andere Merkmale, die bei einem neuen Mitarbeiter gesucht [...] werden.“¹²⁸ Für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen wird versucht das Anforderungsprofil auf das Wesentliche herunterzubrechen (siehe Anhang 3). Unterteilt wird das Profil in motorische, kognitive, soziale und persönliche Anforderungen. Die Anforderungen bei dieser Arbeit sind in allen Bereichen, insbesondere aber dem sozialen Bereich, sehr hoch. Das hängt damit zusammen, dass neben der anspruchsvollen und herausfordernden Arbeit zusätzlich ein Gruppenverständnis in Verbindung mit einer hohen Sozialkompetenz erforderlich ist.

Auf Grundlage dessen entsteht eine interne Stellenausschreibung, die an das Klientel angepasst und in Leichter Sprache verfasst ist (siehe Anhang 4). Neben den Voraussetzungen aus dem Anforderungsprofil sind dort Beispiele der Arbeit aufgelistet.

¹²⁸ Karriere-Bibel: Anforderungsprofil [Internet]

Zudem beinhaltet die Ausschreibung, wie viele MA in der TAG arbeiten können und welcher Mehrwert für die MA durch die neue Arbeit entstehen kann. Dazu zählen einige zuvor genannte Ziele, wie eine bessere Entlohnung, abwechslungsreiche Arbeit, mehr Verantwortung übernehmen zu können und die berufliche Bildung durch Schulungen.

Bevor die interne Stellenausschreibung am 23.09.2020 für mindestens zehn Tage ausgehängt wurde, mussten die GL per Mail von der neuen Arbeit informiert werden (siehe Anhang 5). Dadurch können sie die MA in Gruppengesprächen darauf hinweisen und bei Bedarf beim Lesen der Ausschreibung unterstützen.

5.4.3 Bewerbungsphase

Nach der Ausschreibung folgt die Bewerbungsphase für die fünf freien Arbeitsplätze in der TAG. Dabei werden Rückmeldungen von GL sowie von MA gesammelt und dokumentiert, um mögliche Bewerbungsgespräche zu vereinbaren.

In den zehn Tagen gingen über elf Bewerbungen ein. An jeden MA wurde daraufhin ein offizieller und individueller Einladungsbrief ausgehändigt (siehe Anhang 6). Vor den Bewerbungsgesprächen wurde das Anforderungsprofil im Projekt-Team analysiert und dementsprechend folgende Bewertungskriterien abgeleitet:

Tabelle 9: Bewertungskriterien TAG¹²⁹

Harte Faktoren	Weiche Faktoren
- Qualifikationsmatrix	- Teamfähigkeit
- Lohnbewertungsbogen	- Ausdauer / Durchhaltevermögen
- Fähigkeiten in Lesen und Schreiben	- Flexibilität
- Zahlenverständnis	- Qualitätsverständnis
	- Konzentrationsfähigkeit
	- Verantwortungsbewusstsein
	- Selbständigkeit

¹²⁹ eigene Darstellung

Neben den weichen Faktoren, wie z.B. Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Selbstständigkeit, wurden harte Faktoren hinzugezogen. Damit konnten quantitative Entscheidungskriterien, wie der Lohnbewertungsbogen und die Qualifikationsmatrix, verwendet werden.

5.4.4 Bewerbungsgespräche

Die Bewerbungsgespräche sollten so realitätsnah wie möglich gestaltet werden. Dazu sollen die MA zum Gespräch ihre Qualifikationsmatrix, den Lohnbewertungsbogen und Teilnahmebescheinigungen von Schulungen und Praktika mitbringen. Somit haben die MA eine Art Lebenslauf bei sich, mit dem sie ihre Stärken und Kompetenzen unterstreichen können. Die weiteren Teilnehmer im Bewerbungsgespräch, Herr Lorenz (BSL) und Herr Graf (DH-Student) bringen ebenfalls Materialien mit ins Gespräch. Dazu gehören Bilder des Montageablaufes, praktische Beispiele der Arbeit, die interne Stellenausschreibung, Bewerbungskriterien, das Anforderungsprofil und das Dokument für den Gesprächs-Ablauf. Um für einen strukturierten Ablauf zu sorgen, hat sich das Projekt-Team auf folgenden Gesprächsleitfaden festgelegt:

1) **Einführung in das Gespräch:**

- Kurzer Smalltalk zur Auflockerung
- Begrüßung des Teilnehmers
- Bedanken für das Interesse
- Ablauf vorstellen:
 - o Fragen an die/den Bewerber/in
 - o Vorstellung der Arbeit
 - o Abschlussrunde (Fragen)

2) **Fragen an die/den Bewerber/in:**

- Was hat dich zur Bewerbung motiviert?
- Arbeitest du lieber allein oder mit anderen zusammen im Team?
- Stört es dich, wenn sich die Arbeit spontan ändert?
- Würdest du gerne mehr Verantwortung / Aufgaben übernehmen?
- Warum solltest genau du in die Gruppe gehören?

3) **Vorstellung** (Verwendung der Ausschreibung)

- Teilautonome Arbeitsgruppe
 - o Was ist das? Wer ist die GL?
 - o Anforderungen (Verweis Anforderungsprofil, besondere Aufgaben)
- Vorstellung der Arbeit
 - o Montageablauf demonstrieren
 - o Adapterteile vorführen

4) **Abschlussrunde**

- Gibt es noch weitere Fragen?
- Kannst du es dir immer noch vorstellen ein Teil der Gruppe zu werden?

Die Bewerbungsgespräche fanden zwischen dem 28.09.2020 und dem 09.10.2020 statt.

5.4.5 Entscheidungsprozess

Nach den elf Bewerbungsgesprächen muss sich das Projekt-Team auf höchstens fünf Teilnehmer festlegen. Für eine Erleichterung im Entscheidungsprozess werden während der Bewerbungsgesprächen Notizen gemacht und mit dem Anforderungsprofil verglichen (siehe Anhang 7). Neben den motorischen Fähigkeiten und handwerklichen Fertigkeiten sind vor allem die sozialen Kompetenzen bei einer TAG wichtig. Aus diesem Grund wird als zusätzlicher Entscheidungsfaktor die Fachkraft für Pädagogik, Begleitung und Entwicklung hinzugezogen.

Bereits vier Wochen vor dem offiziellen Produktionsstart wurden fünf Bewerber ausgewählt, die gewillt waren am Projekt teilzunehmen und die Bewerbungskriterien am besten erfüllten. Die vier Wochen bis zum Auftragsstart konnten für Schulungen an der Montagelinie genutzt werden, um den MA genügend Übungszeit zu geben. Nach einigen praktischen Schulungen startete am 07.12.2020 offiziell die Produktion.

5.5 Teamentwicklung

Zu Beginn der Arbeitsphase gehörten fünf MA der TAG an. Anfang März 2021 kam es zu einem ersten Personalwechsel in der TAG, da eine MA nicht weiter in der Gruppe arbeiten wollte. Es wurde der direkte Austausch mit der MA gesucht, um ihre Gründe und die Entscheidung besser nachvollziehen zu können. Zudem wurde im Gespräch die Abmachung getroffen, dass die Mitarbeiterin eine Woche Zeit hat, eine Entscheidung zu treffen. Nach ihrer Entscheidung die Gruppe verlassen zu wollen, musste mit dem Projektteam und der bestehenden Gruppe geklärt werden, ob der Platz aufgefüllt werden müsse oder ob ab sofort zu viert gearbeitet wird. Es wurde sich darauf geeinigt, dass die Gruppe mit vier Personen den Arbeitsaufwand leisten konnte und wollte und bei Ausfällen, wie Krankheit oder Urlaub, ein zusätzlicher Springer involviert wurde. Ein wichtiger Punkt bei dem genannten Fall war die Dokumentation, um die Entscheidungsprozesse festzuhalten und transparent zu machen. Im Dezember 2021 entschloss sich ein MA aus persönlichen Gründen die TAG zu verlassen. Seine Beweggründe waren vor allem, dass er nicht mehr so viel Zeit mit MA aus den anderen

Gruppen verbringen konnte und der persönliche Stress für ihn gewachsen ist. Er schlug selbst vor, dass er weiterhin Lagertätigkeiten für die TAG übernehmen könne. Gemeinsam mit dem Team wurde vereinbart, dass nach einem adäquaten Ersatz für die Stelle gesucht wird. Ein MA, der vorher als Springer in der Gruppe agierte, meldete sich dazu bereit. Der genannte MA arbeitet über drei Monate regelmäßig an der Anlage. Jedoch wurde ihm persönlich das Arbeitstempo an der Montagestation zu hoch und er entschied sich wieder seine gewohnten Tätigkeiten zu übernehmen. Als Springer wollte er weiterhin der Gruppe angehören. Seitdem besteht das Team aus drei Personen, die den festen Bestandteil bilden. Darüber hinaus sind drei MA als Springer eingetragen, die im Krankheitsfall oder bei Urlaubstagen vertreten können (siehe Anhang 8). Um einen reibungslosen Ablauf des Arbeitsprozesses zu gewährleisten, müssen mindestens drei MA gleichzeitig an der Anlage arbeiten, weshalb diese Zahl an MA nicht unterschritten werden sollte. Für eine bessere Planungssicherheit wurde dafür ein Abwesenheitsantrag erstellt, der eine Woche vor Urlaubsbeginn an die GL ausgefüllt abgegeben werden soll (siehe Anhang 9). Die GL übernimmt dabei eine Aufgabe in der Teambegleitung.

5.6 Begleitung

Die Teambegleitung der TAG ist ein wesentlicher Bestandteil der Aufgaben des Projektteams und Teil des AAGS (Tab. 3). Das Ziel ist, dass die Begleiter ihre Rolle im Implementierungsprozess stetig verändern und sich bestenfalls immer mehr zurücknehmen. Dabei wird anfangs noch ein Großteil der Steuerungsfunktion übernommen; später jedoch sollte das Team nach und nach zur Selbststeuerung hin qualifiziert werden und die Steuerung wird durch Regelung ersetzt.¹³⁰

Direkte Begleiter an der Basis sind in diesem Fall die Gruppenleiterin Frau Frietsch und der DH-Student Herr Graf. Die Aufgabenverteilung wurde bereits im Kapitel 5.2 näher beschrieben. Durch die coronabedingte Veränderung der Situation hat es jedoch Planungsänderungen bei der Projektumsetzung und der Begleitung gegeben. Mit dem Produktionsstart am 07.12.2020 begann die Serienfertigung und die GL betreute die Gruppe sehr eng. Bis Februar 2021 war die GL allein in der Betreuung, denn durch die Corona-Situation musste der DH-Student Herr Graf zusätzlich eine eigene Gruppe betreuen, um das Hygienekonzept mit den darinstehenden Auflagen aufrechterhalten zu können. Seit März 2021 konnte der DH-Student die TAG vollumfänglich unterstützen


¹³⁰ vgl. Birsens, Grampp (2009), S.8.

und seine Kompetenzen bspw. durch Schulungen miteinbringen. Die Aufgabe der GL war zunächst die Integration der Aufgabe, in diesem Fall des Arbeitsprozesses, welcher im nächsten Kapitel vorgestellt wird.

5.7 Arbeitsprozesse

Das Modul „Aufgabenintegration“ dient dazu, die Rahmenbedingungen für das selbständige Arbeiten im Team zu setzen.¹³¹ Dazu wurden, ähnlich dem Modul „Aufgabenzuschnitt“, die Arbeitsaufgaben angepasst und gestaltet (siehe Tab. 3). Das Ziel hierbei ist, die Übertragung des Konzepts der Teamarbeit in die Praxis und die Veränderung von Strukturen zur Ermöglichung der Teamarbeit.¹³² Für eine übersichtliche Darstellung der einzelnen Aufgaben wurde eine Qualifikationsmatrix erstellt. Hier werden alle Teilpunkte des Arbeitsprozesses aufgelistet und den entsprechenden Fähigkeiten der MA zugeordnet:

Abbildung 14: Qualifikationsmatrix Teilautonome Arbeitsgruppe¹³³

Aktualisiert: 30.03.2022 / M. Frietsch														
Qualifikation - Tätigkeiten/Arbeitsplätze													 <small>DER REGION BADEN-BADEN SCHREIN</small>	
	Station 1.1 WT bestücken + prüfen	Station 1.2 bestücken + prüfen	Station 2.1/2.2 bestücken + prüfen	Station 2.3 bestücken + prüfen	Station 3 Endmontage + Verpacken	Störung quittieren	Anlage starten	Stückzähler + Schichtzeit ändern	Laserbeschriftung einstellen	GN/NG Daten ändern	Umstellung der Artikel	Material auffüllen		
Gr. Frietsch / Gr. Merkel / Gr. Güde														
Di Bono Roberto	A	A	A	A	A	A	A	A				A		
Drochner Maxi	A													
Hodapp Markus	A	A	A	A	A	A	A					A		
Kastner Florian	A													
Matz Franz	A	A	A	A	A	A	A	A						
Nuredini Asrin	A	A	A	A	B							B		
Menth Severin	A	A	A	A										
Zerr Patrick	A	A	A	A	A		B					A		
Legende:														
			A	Mitarbeiter können die Tätigkeit selbstständig ausführen										
			B	Mitarbeiter können die Tätigkeit nur teilweise selbstständig ausführen										
			C	Mitarbeiter führt aus Qualitätsgründen die Tätigkeit nicht aus										

¹³¹ vgl. Grampp (2022), S.71 ff.

¹³² vgl. Grampp (2022), S.76.

¹³³ Frietsch, Graf (2022) [intern]

Aus der Matrix lässt sich entnehmen, dass vor allem die drei „Stammkräfte“ in der Gruppe über einige Qualifikationen verfügen und fast alle Tätigkeiten selbständig ausführen können. Folgt man dem Schema der Aufgabenintegration kann man die Tätigkeiten den einzelnen Phasen zuordnen.

In der **Planungsphase** wird der Ablauf der Arbeit vorbereitet und die Teilaufgaben zugeordnet.¹³⁴ Dazu gibt es jeden Morgen vor der Arbeit eine kurze Absprache im Team, in welcher zusammen die Abrufpläne durchgegangen und eventuelle Besonderheiten am Tag angesprochen werden. Zudem wird überprüft, ob noch genug Material zur Verfügung steht, da oftmals eine Spätschicht ebenfalls die Anlage bedient und Material verwendet. Welches Teammitglied welche Aufgaben übernimmt, geschieht in interner Abstimmung. Die Gruppe steuert sich selbst und kommuniziert oft nonverbal. Der Arbeitsort ist zudem starr, da die Anlage an einem festen Punkt steht und fast alle Aufgaben an diesem Ort erledigt werden können.

Bei der **Vorbereitung** werden die benötigten Mittel bereitgestellt und die Arbeitsplätze entsprechend eingerichtet.¹³⁵ Die Arbeitsanweisungen hängen schon an den entsprechenden Arbeitsplätzen. Die Teammitglieder müssen prüfen, ob alle benötigten Checklisten (Kontrollkarten) aktuell und verfügbar sind. Falls Material fehlen sollte, wird dies von MA mit einer Hubwagen-Qualifikation aus dem Lager beschafft und aufgefüllt. Die Arbeitsplätze sind vorwiegend Stehplätze. Bei Bedarf kann jedoch ein hoher Stuhl hinzugezogen werden.

Im nächsten Schritt, der **Sicherung**, sollen Vorkehrungen für auftretende Probleme bei der Arbeitsausführung getroffen werden.¹³⁶ Dazu wird das aus dem Lager kommende Material vor der Verwendung geprüft, um Normabweichungen zu erkennen und zu melden. Zudem wird mit dem Start der Anlage eine Anlagen-Prüfung vorgenommen. Dazu werden die Werkstückträger mit bestimmten Adaptern bestückt, die testen, ob der Prüfsensor der Anlage intakt ist. Um negative Dynamiken in der Gruppe zu minimieren, finden wöchentliche Besprechungen statt. Zudem gibt es direkte Ansprechpartner außerhalb der Gruppe, falls zwischenmenschliche Probleme aufkommen sollten.

¹³⁴ vgl. Grampp (2022), S.78.

¹³⁵ vgl. Grampp (2022), S.78.

¹³⁶ vgl. Grampp (2022), S.78.

Nach den genannten Vorkehrungen kommt es in der **Ausführung** zur geplanten Durchführung der Arbeit.¹³⁷ Die festen MA der TAG können alle Stationen beheben und etwaige Störungen an der Anlage größtenteils selbst quittieren und beheben. Für eine hohe Qualifizierung der MA finden monatlich Schulungen statt. Dadurch steigt die Identifizierung mit der Arbeit und dem Endprodukt, woraus eine erhöhte Motivation und eine verbesserte Endproduktqualität resultieren.

Für die Überwachung der Ausführung dient die **Kontrolle** des Prozesses und des Endprodukts.¹³⁸ Bei der Kontrolle gilt in der WdL das Vier-Augen-Prinzip. Zur besseren Kontrolle übernimmt die zweite Prüfung eine externe Person, meist die GL.

Sind die vorherigen Schritte abgeschlossen, kommt es zum **Abschluss** des Arbeitstages.¹³⁹ Hier werden die nötigen Kontrollkarten und Putzpläne ausgefüllt und die fehlerhaften Teile nochmals geprüft. Daraufhin wird das Material für die Spätschicht aufgefüllt, der Stückzähler genullt und die geleistete Stückzahl dokumentiert. Außerdem wird die fertige Ware mit dem Lieferetikett in das Lager gebracht. Wenn die Ordnung des Arbeitsplatzes wiederhergestellt ist, kann der Arbeitsprozess und der Arbeitstag beendet werden.

5.8 Qualitätssicherung

„Die Qualitätssicherung umfasst als Bestandteil des Qualitätsmanagements alle organisatorischen und technischen Maßnahmen, die vorbereitend, begleitend und prüfend der Schaffung und Erhaltung einer definierten Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung dienen.“¹⁴⁰ Neben der Dokumentation und der stetigen Prüfung des Arbeitsprozesses durch Kontrollkarten und Pläne stehen in der TAG vor allem die Qualifikation und der Erhalt bzw. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit im Vordergrund.

¹³⁷ Grampp (2022), S.78.

¹³⁸ vgl. Grampp (2022), S.79.

¹³⁹ vgl. Grampp (2022), S.79.

¹⁴⁰ Gabler Wirtschaftslexikon: Definition Qualitätssicherung [Internet]

5.8.1 Schulungen

Die Schulungen der TAG sollen auf der einen Seite das Verhalten der Teammitglieder entwickeln (Modul Teamkultur) und auf der anderen das Wissen, Können und Wollen der Teilnehmer verändern (Modul Teamqualifizierung).¹⁴¹

Zu Beginn der Implementierung war es durch coronabedingten Abstands- und Hygieneregeln schwer, v.a. Team-Building Maßnahmen durchzuführen. Es musste deshalb zunächst das Schulungskonzept überarbeitet werden, so dass nur individuelle Einzelschulungen stattfinden konnten.

Ab April 2020 fand einmal pro Monat ein Schulungsangebot statt. Es wurde für jeden MA eine individuelle Schulungsliste angelegt und die Wünsche des Mitarbeiters darin berücksichtigt. Herr Graf und Frau Frietsch haben sich die Schulungen je nach Themenschwerpunkt aufgeteilt. Frau Frietsch ist vor allem, durch ihre Erfahrungen in der Industrie, für die produktiven Schulungen (Teamqualifizierung) zuständig und Herr Graf übernimmt die Schulungen bzgl. der Sozialkompetenzen (Teamkultur). Diese zwei Themenschwerpunkte finden immer monatlich im Wechsel statt. Daran dürfen ebenso die Springer der Gruppe teilnehmen, da sie zum erweiterten Teamkreis gehören.

Zur besseren Übersicht gibt es eine Schulungsliste mit den Themen, Daten und Teilnehmern der Schulung (siehe Anhang 10).

5.8.2 Projektstatussitungen

Bei den Projektstatussitungen geht es um die Gestaltung von Kooperation und Kommunikation (Modul Teammerkmale). Ein weiterer Grund für einen regelmäßigen Austausch ist die Bearbeitung und Bewältigung von Problemen und Konflikten im Team (Modul Teamkonferenz).¹⁴²

In Bezug auf das klassische Projektmanagement ist eine wichtige Aufgabe des Projektleiters, alle Projektbeteiligten kontinuierlich über das Projekt zu informieren. Das bedeutet, dass jedem Teammitglied die Fortschritte und Veränderungen bekannt sein sollten. Daher gilt es, eine transparente Dokumentation von allen Projektschritten vorzunehmen, sodass jeder auf dem aktuellen Projektstand ist. Die genaue Dokumentation des gesamten Projektes ist nicht nur für die Kommunikation innerhalb

¹⁴¹ vgl. Grampp (2022), S.71 ff.

¹⁴² vgl. Grampp (2022), S.71 ff.

des Projektteams wichtig, sondern auch für den Erfahrungsschatz, auf den bei ähnlichen Projekten in der Zukunft zurückgegriffen werden kann. Auch bei abgebrochenen oder nicht erfolgreich beendeten Projekten ist es wichtig, dass eine Dokumentation erstellt und gespeichert wird. Dadurch können bei neuen Projekten diese Fehler vermieden werden.

Um regelmäßig über den Fortgang der Arbeitsschritte unterrichtet zu sein, beruft Herr Graf in zweiwöchigem Turnus Projektstatusitzungen ein. Frau Frietsch und Herr Graf thematisieren hierbei vor allem die Kernfragen: Was ist in den vergangenen Wochen passiert? Was steht an? Gibt es akute Probleme? So können notwendige Informationen gesammelt, und die Ergebnisse in geeigneten Ergebnisprotokollen für den weiteren Projektverlauf gesichert werden (siehe Anhang 11). Die Protokolle werden anschließend per Mail an den BSL und die Fachbereichsleitung für Soziales gesendet und den Mitarbeitern in den wöchentlich stattfindenden Gruppengesprächen vorgestellt und besprochen (siehe Anhang 12).

5.9 Ergebnisse

Zur Validierung der Qualität wird mittels einfacher Instrumente qualitativer Sozialforschung, in Form eines Fragebogens (siehe Anhang 13), evaluiert. Da der Fragebogen jedes Quartal an alle MA der TAG ausgehändigt und durchgeführt wird, können die Ziele stetig überprüft werden.

Die Reflexion und Überprüfung der Ziele finden daher regelmäßig in verschiedenen Bereichen statt. Die finanziellen und funktionellen Ziele werden anhand quantitativer Methoden und Schätzungen evaluiert. Die sozialen Ziele anhand eines Fragebogens.

Die folgende Tabelle zeigt den abgeschätzten Erfüllungsgrad der gestellten Ziele. Der Erfüllungsgrad ist eine Schätzung und kann maximal 100 % erreichen, wenn das Ziel voll umfänglich erreicht wurde:

Tabelle 10: Überprüfung der Ziele¹⁴³

Teilhabe und Selbstbestimmung	Ziel	Erfüllungsgrad (in %)
<i>Finanzielle Ziele</i>	Höhere Arbeitserlöse	50 %
	Bessere Entlohnung	30 %
<i>Funktionsziele</i>	Einsparung Personal	40 %
	Sprung auf den ersten Arbeitsmarkt	0 %
	Qualitätssicherung	80 %
	Vollständige autonome Auftragsabwicklung	80 %
<i>Soziale Ziele</i>	Selbstständigkeit	80 %
	Zusammenhalt	90 %
	Selbstwertgefühl	70 %
	Verantwortung	70 %

Bei der Betrachtung der Tabelle wird deutlich, dass die enge Begleitung nach und nach weiter aufgelöst werden kann, sodass die MA mehr Verantwortung übernehmen und selbstständiger werden können. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Gruppe vollständig und autonom Aufträge abwickelt. Gerade zu Beginn der Implementierung war eine engere Begleitung notwendig, was einen höheren Personalaufwand bedeutete. Zum jetzigen Zeitpunkt werden die Zeitressourcen des Personals vor allem für Besprechungen und Schulungen beansprucht.

Höhere Arbeitserlöse werden teilweise durch die komplexeren Arbeitsschritte und der erhöhten Wertigkeit des Endprodukts erzielt. Weiterhin muss eine bessere Entlohnung für die MA angestrebt werden, da sie eine überdurchschnittliche Arbeit ausüben. Eine

¹⁴³ eigene Darstellung

Hürde ist dabei der Weg über den Werkstattvertrag; ohne sein Einverständnis können keine Lohnerhöhungen über dem Regelsatz gewährleistet werden. Aus diesem Grund haben die MA einzig die Möglichkeit, durch einen höheren Arbeits- und Leistungswert in der Lohnstufe aufzusteigen. Die Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt gehört zu den mittel- bis langfristigen Zielen des Projekts. Daher ist es zu diesem Zeitpunkt erst einmal wichtig, dass sich die Gruppe an die Arbeitsroutine und das Team gewöhnen und sich daraufhin weiterentwickeln kann. Zwei der drei MA der TAG haben zudem angegeben, dass sie gar nicht das Ziel hätten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu arbeiten. Laut der Abfragen fühlen sie sich im geschützten Rahmen der Werkstatt wohl und freuen sich, durch die Arbeit mehr Verantwortung zu haben. Für einen MA gibt es momentan die Möglichkeit, ein Praktikum für einen betriebsintegrierten Außenarbeitsplatz zu absolvieren. Für den MA wäre somit ein Arbeitsplatz auf dem ersten Arbeitsmarkt mit einem Werkstattvertrag möglich. Die Sicherung der Qualität wurde schon im vorigen Kapitel angesprochen. Es bestehen noch wenige Lücken, die durch angepasste Arbeitsanweisungen, zusammen mit den MA, geschlossen werden sollen. Die vollständige autonome Auftragsabwicklung ist derzeit noch nicht möglich. Ein Grund sind die angesprochenen Kontrollaufgaben, die von einer externen Person übernommen werden müssen. Zudem fehlen den MA noch einige Qualifikationen, um bspw. die Anlage auf einen anderen Artikel umstellen zu können. Dafür benötigt die Gruppe derzeit noch Unterstützung seitens der GL. Die sozialen Ziele lassen sich aus dem Fragebogen herauslesen. Darin wird deutlich, dass die Selbständigkeit parallel zur autonomen Auftragsabwicklung verläuft. Zudem gefällt fast allen MA die Zusammenarbeit im Team und der Zusammenhalt untereinander wächst stetig. Die positiven Auswirkungen der Übertragung von mehr Verantwortung wurden vor allem durch den Anstieg des Selbstwertgefühls deutlich. Hier geben alle MA bei mindestens einer Abfrage an, dass sie sich gut fühlen würden durch die größere Verantwortung.

Die häufigsten Wünsche und die wichtigsten Ergebnisse des Fragebogens veränderte sich im Laufe der Implementierung. Im März 2021 lag der Wunsch der MA vor allem darin, neue Tätigkeiten zu erlernen. Dazu gehört bspw. das Einstellen der Anzeigetafel und das Umstellen der Artikel an der Maschine. Nachdem sich das Team drei Monate später mehr miteinander beschäftigt hatte, lag der Themenschwerpunkt hauptsächlich bei der Teamkultur. Einige MA wünschten sich eine offenerere Kommunikation im Team, z.B. bei der Pausen- und Urlaubsabsprache. Zudem hatten die MA den Wunsch nach Gleichberechtigung im Team bzgl. der Rollenverteilung. Etwaige Maßnahmen waren bspw. die Mitarbeiter-Rotation beim Lagerdienst. Im September 2021 verschoben sich

die Wünsche, Probleme und Anmerkungen besonders zur organisatorischen Seite hin. Das Team wollte bspw. freitags früher aufhören mit der Produktion, da sie an diesem Tag noch die Maschine putzen mussten. Diese Entwicklung zeigt eine immer höhere Identifikation mit der Arbeit und v.a. mit dem Arbeitsprozess. Zudem ist den MA besonders die Pünktlichkeit am Arbeitsplatz und eine transparente Lohnbewertung wichtig. In der letzten Befragung im Februar 2022 wurden weitere produktionsne Schulungen gefordert, was die Lernmotivation der Gruppe unterstreicht. Zur Entwicklung der Gruppe bestätigte ein MA, dass die Gruppe mehr als Team zusammenhält und besser zusammenarbeitet.

Durch die Ergebnisse der letzten Kapitel können Hypothesen in Bezug auf die Forschungsfrage aufgestellt werden.

6 Aufstellung der Hypothesen

Eine Hypothese ist eine Unterform der These und im Vergleich dazu spezifischer, da sie einen direkten Zusammenhang mindestens zweier Variablen herstellt.¹⁴⁴ Für eine wissenschaftliche Arbeit muss eine Hypothese folgende Kriterien erfüllen:

- Allgemeingültig
- Falsifizierbar (man kann sie bestätigen oder widerlegen)
- Widerspruchsfrei
- Nachvollziehbar (begründet)
- Operationalisierbar (in Variablen übersetzbar)¹⁴⁵

Aus der Forschungsfrage und dem bisherigen Arbeitsinhalt, lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

1. Wenn teilautonome Arbeitsgruppen in eine WfbM implementiert werden, erhöht dies die Durchlässigkeit der Mitarbeitenden auf den allgemeinen Arbeitsmarkt.
2. Wenn teilautonome Arbeitsgruppen in eine WfbM implementiert werden, dann führt dies zu einer Entlastung des Fachpersonals.
3. Wenn ein Mitarbeiter ein Teil einer teilautonomen Arbeitsgruppe ist, kann er selbstbestimmter seinen Arbeitsalltag gestalten und intensiver am Arbeitsleben teilhaben.
4. Wenn eine teilautonome Arbeitsgruppe implementiert wird, wirkt sich das negativ auf die ausgeschlossenen Mitarbeiter aus.

¹⁴⁴ vgl. Empirio: Forschungsfrage, These, Hypothese [Internet]

¹⁴⁵ Empirio: Forschungsfrage, These, Hypothese [Internet]

7 Empirischer Teil

„Im empirisch-methodischen Teil wird den einzelnen Forschungsfragen aufgrund der Ausführungen im theoretisch-konzeptionellen Teil nachgegangen.“¹⁴⁶ Daraufhin werden die Hypothesen „einer empirischen Überprüfung unterzogen und tragen so zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage bei.“¹⁴⁷ Das Kapitel ist aufgeteilt in zwei Unterpunkte. Im ersten Teil wird das Ziel und die methodische Vorgehensweise erläutert, die daraufhin im zweiten Teil durchgeführt wird.

7.1 Ziel und methodische Vorgehensweise

Das Ziel ist, wie oben beschrieben, die herausgearbeiteten Hypothesen zu überprüfen und gegebenenfalls zu verifizieren oder zu falsifizieren. Zusätzlich soll die methodische Vorgehensweise dazu beitragen, die übergeordnete Forschungsfrage zu beantworten.

Um diesem Ziel nachzugehen, hat sich der Verfasser dieses Textes bei der methodischen Vorgehensweise für eine qualitative Einzelfallanalyse entschieden. Sie ist „gekennzeichnet durch einen besonderen Untersuchungsplan, der die Erhebung und Auswertung eines singulären Untersuchungsobjekts betrifft.“¹⁴⁸ Für die Forschungsfrage, welche spezifisch und schwer objektiv zu bewerten ist, sind qualitative Einzelfallstudien besonders geeignet. Sie haben den Vorteil subjektive Einschätzungen unter Berücksichtigung der situationsspezifischen Kontextbedingungen zu erfassen. Im Gegensatz zu quantitativen Gruppenstudien können daher qualitative Einzelfallstudien individuelle Perspektiven ermitteln, die sonst untergehen würden. Dies nennt man auch exploratives Erkenntnisziel. Das zu überprüfende Erkenntnisziel erfolgt bei der Gegenüberstellung von theoriebasierten Hypothesen mit den Auswertungsergebnissen der Fallanalyse.¹⁴⁹ Es gibt jedoch Kritik an qualitativen Forschungsansätzen, die sich meistens „auf den wissenschaftstheoretischen Mangel des induktiven Wissenszuwachs“¹⁵⁰ bezieht. Dieser hängt damit zusammen, dass der Ansatz nicht auf konkreten Beobachtungen basiert und folglich die logische Eindeutigkeit verloren geht. Man spricht hier von einem Induktionsproblem, was die Ergebnisse von Einzelfallstudien mit einer generellen Vorsicht zu interpretieren lässt.¹⁵¹ Der Verfasser dieses Textes hat

¹⁴⁶ Walter (2010), S.63.

¹⁴⁷ Walter (2010), S.63.

¹⁴⁸ Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.1.

¹⁴⁹ vgl. Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.1.

¹⁵⁰ Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.2.

¹⁵¹ vgl. Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.2.

sich dennoch dafür entschieden, ein leitfadenorientiertes Experteninterview durchzuführen, da es für die spezifische Thematik trotz allem am passgenauesten erscheint. Dieses wird im Folgenden näher erläutert.

7.2 Experteninterview

„Experteninterviews werden in der empirischen Sozialforschung insbesondere dazu genutzt, um spezifisches und konzentriertes Wissen ausgewählter Personen zu einem eingegrenzten Themenbereich abzufragen.“¹⁵² Zur besseren Strukturierung der Gesprächsinhalte und ihrer Abfolge eignet sich ein Leitfaden, welcher somit eine Art Steuerungsinstrument für den Ablauf des Experteninterviews ist.¹⁵³

7.2.1 Auswahl des Experten

Die Auswahl des Experten richtet sich nach verschiedenen Faktoren, die für die Forschungsfrage relevant sind. Experten sind sachkundige Personen und verfügen über spezifisches Handlungs- und Erfahrungswissen, das sie meistens als Repräsentant in bestimmten Organisationen oder Institutionen anwenden. Daher richtet sich die Auswahl des Experten nach der Position und Reputation sowie den Einflussmöglichkeiten der relevanten Personen. Ebenfalls wichtig bei der Auswahl ist der Einsatz- und Arbeitsbereich des Experten. Werden bspw. verschiedene Experten befragt, spricht man von einem Mehr-Perspektiven-Ansatz.¹⁵⁴

Für die Forschungsfrage in dieser Arbeit war es von großer Bedeutung, einen Experten zu finden, der über spezifisches Fachwissen bzgl. Gruppenarbeit in Werkstätten für behinderte Menschen verfügt. Zusätzlich wäre es von Vorteil, wenn der Experte schon einmal mit teilautonomen Arbeitsgruppen gearbeitet hätte. Der Verfasser dieses Textes stieß bei der Suche nach Quellen im Internet und auch im Unternehmen selbst immer wieder auf einen Namen - Paul M. Birsens. Herr Birsens ist seit 2005 freiberuflich selbstständig als Dozent für Arbeits- und Betriebspädagogik, Bildung und Kompetenz in Wassenach, tätig. Er legte eine Sonderpädagogische Ausbildung zum Erzieher am Arbeitsplatz ab und besitzt ein Diplom in Themenzentrierter Interaktion (TZI). Ebenso ist Herr Birsens Mitautor des Buches „Lernort: Werkstatt“ von Gerd Grampp, das im

¹⁵² Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.2.

¹⁵³ vgl. Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.2.

¹⁵⁴ vgl. Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.2.

Psychiatrie-Verlag 2022 erschien und in dieser Arbeit als Literaturgrundlage und Quelle benutzt wurde. Bei der Agentur AFEBS Reha, die durch Prof. Dr. G. Grampp in Memmelsdorf geleitet wird, ist Herr Birsens freier Mitarbeiter. Zudem ist er Beauftragter für die Schulung der pädagogischen Systeme ABS, HELP und AAGS. In der WdL Sinzheim selbst leitete er zudem Schulungen zur Begleitung von TAG und zur Mitarbeit in derselbigen.¹⁵⁵

7.2.2 Interviewleitfaden

Nach der Vergegenwärtigung der Hypothesen und der Forschungsziele wird nach einer Dokumentenanalyse ein Interviewleitfaden entwickelt. Der Leitfaden muss klar und strukturiert aufgebaut sein und überwiegend unkomplizierte Einschätzungsfragen enthalten, um Erfahrungshintergründe und Beurteilungsmuster des Experten zu erhalten.¹⁵⁶

Das Interview wird auf der Grundlage der Forschungsfrage entwickelt: Welchen Beitrag können Teilautonome Arbeitsgruppen in einer WfbM bezüglich der Ziele der UN-Behindertenrechtskonvention leisten? Der Ablauf des Interviews wird im folgenden Leitfaden sichtbar. Er teilt sich in sechs Punkte auf und beginnt mit einem Einstieg an. Daraufhin folgen allgemeine Einstiegsfragen, die den Gesprächsfluss herstellen sollen. Im Hauptteil werden Schlüsselfragen zu verschiedenen Themenbereichen gestellt. Bezogen auf die Forschungsfrage sollen die Schlüsselfragen das Thema tiefer behandeln und zu den Abschlussfragen hinleiten. Nach dem gestellten Fragenkatalog wird das Interview nochmals zusammengefasst, reflektiert und zum Abschluss gebracht:

Einstieg

- Begrüßung und Dank für die Zeit
- Kurzer Umriss des Themas
- Kurze Beschreibung des Interviewablaufs und der ungefähren Dauer
- Datenschutzvereinbarung

¹⁵⁵ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

¹⁵⁶ vgl. Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.3.

Einstiegsfragen

Frage 1: Stellen Sie sich doch bitte einmal kurz vor.

Frage 2: Wie entstand und entwickelte sich Ihr Interesse an Teilautonomen Arbeitsgruppen?

Schlüsselfragen

Teilautonome Arbeitsgruppen allgemein (Theorie):

Frage 3: Was sind Teilautonome Arbeitsgruppen und was unterscheidet sie von anderen Arbeitsgruppen?

Frage 4: Welche Vorteile bieten Teilautonome Arbeitsgruppen in einer WfbM?

Frage 5: Welchen Beitrag leisten Teilautonome Arbeitsgruppen im Hinblick auf Teilhabe und Selbstbestimmung?

Frage 6: Können durch Teilautonome Arbeitsgruppen auch Nachteile entstehen? Und wenn ja, welche?

Zielgruppe:

Frage 7: Für welchen Personenkreis sind Teilautonomen Arbeitsgruppen besonders geeignet?

Implementierung Teilautonomer Arbeitsgruppen:

Frage 8: Was ist bei der Implementierung Teilautonomer Arbeitsgruppen in eine WfbM besonders wichtig?

Frage 9: Was sind die größten Hindernisse bei der Implementierung einer Teilautonomen Arbeitsgruppe in eine WfbM?

Rückblick / Ausblick

- Zusammenfassung des Gesagten
- Erneuter Dank für die Zeit
- Information über Auswertung der Ergebnisse
- Verabschiedung

7.2.3 Durchführung

Zum Einstieg fand eine Begrüßung statt und der Interviewer bedankte sich für die genommene Zeit. Daraufhin wurde das Thema kurz umrissen und der Interviewablauf mit der ungefähren Dauer beschrieben. Bevor das Interview begann, musste noch eine Datenschutzvereinbarung bzw. Einwilligungserklärung vom Interviewpartner unterschrieben werden, sodass das Interview transkribiert und weiterverwendet werden konnte (siehe Anhang 15).¹⁵⁷ Das Interview fand online statt.

Ein Problem bei der Durchführung könnte das Informationsgefälle zwischen dem Interviewer und dem Experten sein, das zu einem Verständnisproblem führen könnte. Da der Interviewer durch seine dreijährige Tätigkeit in der WdL Sinzheim und die Projektdurchführung schon gewisse spezifische Fachkenntnisse erworben hatte, war dieses Problem nicht vorhanden. Somit war er in der Lage das Interview auf der Basis des Leitfadens zu steuern und strukturiert das Gespräch zu führen. Das ist besonders hilfreich, wenn der Interviewpartner dazu neigt, vom Thema abzuschweifen. Zudem kann der Interviewer Nachfragen stellen bis alle Unklarheiten beseitigt sind.¹⁵⁸

7.2.4 Auswertung

Im folgenden Teil werden die Aussagen von Herr Birsens systematisch den Fragen nach zusammengefasst, um daraufhin die aufgestellten Hypothesen verifizieren oder falsifizieren zu können.

Die TAG allgemein und was sie unterscheidet:

Bei herkömmlichen tayloristischen Arbeitsgruppen, die in der WfbM stark verbreitet ist, steht die Gruppenleitung bei der Steuerung der Arbeitsabläufe im Vordergrund. Der größte Unterschied zur tayloristisch angelegten Gruppenarbeit liegt daher in der Übernahme von mehr Verantwortung für die Aufgaben der Teammitglieder. In der TAG werden schrittweise vor- und nachgelagerte Arbeiten, die klassischerweise von Fachkräften übernommen werden, an das teilautonome Team übertragen. Zudem liegen die Aufgabenschwerpunkte in der Planung, Organisation und Einteilung der Arbeit. Die Teammitglieder werden dafür geschult und durch intensive Begleitung darauf

¹⁵⁷ vgl. Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.3.

¹⁵⁸ vgl. Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, S.4.

vorbereitet. Das Ziel dabei ist es, die Gruppenarbeit in den Ansatz der selbstbestimmten, teilautonomen Arbeit zu überführen.¹⁵⁹

Die Vorteile der TAG:

Zu den Vorteilen der TAG gehört die Weiterentwicklung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters. Zudem lässt sich durch teilautonome Gruppenarbeit eine Zunahme der Produktqualität beobachten. Des Weiteren gewinnen Fachkräfte Zeit durch die erhöhte Selbständigkeit der MA in den Arbeitsprozessen.¹⁶⁰ „In der Bilanzierung des Projekts in den MWW wurden in zwei Gruppen sechs, bzw. acht Stunden der wöchentlichen Arbeitszeit „eingespart“, die von den Fachkräften wieder sinnvoll an anderen Stellen eingesetzt werden konnten.“¹⁶¹

Der Beitrag von TAG im Hinblick auf Teilhabe und Selbstbestimmung:

Durch die Übernahme von mehr Verantwortung für die Beschäftigten ist teilautonome Gruppenarbeit gelebte Teilhabe. Diese zeichnet sich durch mehr Selbstbestimmung, Einbeziehung in der Planung, der Vorbereitung der Arbeitsabläufe sowie das eigenverantwortliche Treffen von Entscheidungen aus. Nach der Qualifizierung und Begleitung ist das Ziel, dass die TAG ihre Aufgaben zu hundert Prozent selbstständig und autonom ausführen können.¹⁶²

Die Nachteile durch TAG:

Herr Birsens Ansicht nach hat eine TAG keine Nachteile, sondern bringt Dinge mit, die man im Blick behalten sollte. Dazu gehört, dass bei der Umsetzung einer TAG eigene Dynamiken innerhalb der Gruppe entstehen können. Des Weiteren könnten Teammitglieder durch ihre Privilegien ihre Rolle falsch interpretieren und versuchen über den anderen MA zu stehen. Herr Birsens sieht diese Verhaltensweise als einen über längeren Zeitraum beobachtete Kopie von schlechten Vorbildern an. Für die MA außerhalb der TAG kann, durch die intensivere Zuwendung während der Implementierung, ein Gefühl der Benachteiligung entstehen.¹⁶³

¹⁵⁹ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

¹⁶⁰ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

¹⁶¹ Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

¹⁶² vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

¹⁶³ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

Der Personenkreis für TAG:

Der potenzielle Personenkreis für eine TAG sind Menschen mit geistiger Behinderung sowie Personen mit psychischer Beeinträchtigung. Für beide Personenkreise wurden schon Projekte in diese Richtung durchgeführt. Einzig die Didaktik muss dementsprechend angepasst werden.¹⁶⁴

Die Voraussetzungen zur Implementierung von TAG:

Die Grundlage für die Implementierung von TAG liegt laut Herrn Birsens bei der Einstellung und Offenheit der Führungspositionen. „In den vorhandenen Hierarchiestrukturen sollte eine große Klarheit zu diesem Ansatz erreicht werden.“¹⁶⁵ Daraufhin ist es wichtig, förderliche wie hinderliche Rahmenbedingungen in der Einrichtung zu analysieren und auszuwerten. Auf dem Weg hin zur Implementierung einer TAG sollte eine transparente Kommunikation vorhanden sein, um Nicht-Beteiligte über das Vorhaben zu informieren. Dazu dienen bspw. Informationsveranstaltungen für Eltern und Betreuer sowie die Informierung in Gruppengesprächen für die anderen Abteilungen.¹⁶⁶

Die größten Hindernisse in der Implementierung von TAG:

Zu den Hindernissen gehören auf der einen Seite die eigenen Kollegen oder Vorgesetzten, die den Ansatz der TAG für sich nicht so nachvollziehen können, und auf der anderen Seite unvermeidbare Umwelteinflüsse, die eine Umsetzung verzögern oder sogar verhindern. Ein Beispiel dafür ist die Corona-Pandemie, die Werkstattschließungen und Hygiene- und Abstandsregelungen nach sich zog. Außerdem können interne Rahmenbedingungen, wie die Beschaffung von PCs oder den nichtvorhandenen Zugang zu Buchungssystemen und Servern, eine Barriere darstellen.

Die Auswertung wird im folgenden Teil im Kontext zu den aufgestellten Hypothesen weitergeführt.

¹⁶⁴ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

¹⁶⁵ Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

¹⁶⁶ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

7.3 Verifikation / Falsifikation der Hypothesen

Die Verifikation und Falsifikation von Hypothesen ist Hauptbestandteil einer wissenschaftlichen Arbeit. Als Grundlage dienen der vorliegenden Arbeit das leitfadensorientierte Interview und die Ergebnisse der vorgestellten Projekte.

H1: Wenn teilautonome Arbeitsgruppen in eine WfbM implementiert werden, erhöht dies die Durchlässigkeit der Mitarbeitenden auf den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Im Experteninterview wird angesprochen, dass es ein Ziel sei, die Durchlässigkeit der Mitarbeitenden auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu erhöhen. Jedoch werden hier keine genauen Fallzahlen benannt. Aus diesem Grund wird das Projekt der TAG in der WfbM Sinzheim in Betracht gezogen, um zahlenbasierte Antworten zu erhalten. Dort hat derzeit kein MA, durch die Arbeit in der TAG, eine Anstellung auf den ersten Arbeitsmarkt erzielt (siehe Tab. 10).

Aus diesem Grund kann die Hypothese falsifiziert werden, da es keine bestätigten Zahlen dafür gibt.

H2: Wenn teilautonome Arbeitsgruppen in eine WfbM implementiert werden, dann führt dies zu einer Entlastung des Fachpersonals.

Herr Birsens spricht bezüglich der Vorteile einer TAG insbesondere die Entlastung des Fachpersonals an. Durch die erhöhte Selbständigkeit der MA in den Arbeitsprozessen gewinnen Fachkräfte an Zeit.¹⁶⁷ Zudem gibt es Zahlen die das belegen: „In der Bilanzierung des Projekts in den MWW wurden in zwei Gruppen sechs bzw. acht Stunden der wöchentlichen Arbeitszeit „eingespart“, die von den Fachkräften wiederum sinnvoll an anderen Stellen eingesetzt werden konnten.“¹⁶⁸ Die Teambegleitung im Projekt der Murgtal-Werkstätten meldeten ebenfalls zurück, dass sie als Fachkräfte entlastet werden, da das Team der TAG seine Arbeiten weitgehend selbständig ausführt (siehe Tab. 5). Wichtig zu beachten ist hierbei der erhöhte Zeitaufwand am Anfang der Implementierung einer TAG. In den Ergebnissen des Projekts der WdL Sinzheim wird deutlich, dass gerade zu Beginn der Implementierung eine engere Begleitung notwendig war, was einen höheren Personalaufwand bedeutete. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Zeitressourcen des Personals vor allem für Besprechungen und Schulungen

¹⁶⁷ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

¹⁶⁸ Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

beansprucht. Ähnlich verhielten sich die Rückmeldungen der Teambegleitung in den Murgtal-Werkstätten. Als herausfordernd empfanden die Teambegleiter vor allem den Aufwand für das Team-Building und die Schaffung neuer Rahmenbedingungen (siehe Tab. 5).

Daher kann diese Hypothese nur teilweise verifiziert werden, da die Entlastung des Fachpersonals erst nach einer gewissen Zeit sichtbar wird.

H3: Wenn ein Mitarbeiter ein Teil einer teilautonomen Arbeitsgruppe ist, kann er selbstbestimmter seinen Arbeitsalltag gestalten und intensiver am Arbeitsleben teilhaben.

Herr Birsens macht im Experteninterview deutlich, dass TAG gelebte Teilhabe bedeutet, welche sich durch mehr Selbstbestimmung, Einbeziehung in der Planung, der Vorbereitung der Arbeitsabläufe sowie das eigenverantwortliche Treffen von Entscheidungen auszeichnet. In der Praxis zeigt sich dies in der schrittweisen Übertragung vor- und nachgelagerte Arbeiten, die klassischerweise von Fachkräften übernommen werden. Dort liegen die Aufgabenschwerpunkte in der Planung, Organisation und Einteilung der Arbeit. Die Teammitglieder werden dafür geschult und durch intensive Begleitung darauf vorbereitet.¹⁶⁹ Im Projekt der Murgtal-Werkstätten meldeten die Teilnehmer der TAG eine größere Selbstbestimmung und Entscheidungsfähigkeit, um ihre Meinung einzubringen, zurück (siehe Tab. 4). Ebenfalls beobachtete die Teambegleitung eine erhöhte Selbständigkeit der MA (siehe Tab. 5). Die Ergebnisse der Fragebögen in der WdL Sinzheim zeigen, dass die MA mehr Verantwortung übernehmen können und der Erfüllungsgrad beim Ziel der Selbständigkeit bei 80 % liegt (siehe Tab. 10).

Die Argumente sprechen dafür, dass diese Hypothese verifiziert werden kann.

H4: Wenn eine teilautonome Arbeitsgruppe implementiert wird, wirkt sich das negativ auf die ausgeschlossenen Mitarbeiter aus.

Belege zu dieser Hypothese befinden sich im Experteninterview mit Herr Birsens. Seiner Ansicht nach ist dies ein Punkt, den man im Blick behalten, jedoch nicht als Nachteil sehen sollte. Als Argument bringt er an, dass durch die intensivere Zuwendung des GL

¹⁶⁹ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

während der Implementierung der TAG, ein Gefühl der Benachteiligung für die MA außerhalb der Gruppe entstehen kann. Zudem könnten Teammitglieder durch ihre Privilegien ihre Rolle falsch interpretieren und versuchen über den anderen MA zu stehen.¹⁷⁰

Diese Hypothese kann daher teilweise verifiziert werden, da die Begründung nicht wissenschaftlich untersucht ist, sondern einzig eine Beobachtung des Experten ist, die daher nicht pauschalisiert werden kann.

8 Resümee

Die Arbeit hat in den WfbM den größten zeitlichen Umfang und ist daher das entscheidende Mittel zur Entwicklung der MA. Lernen sollen die MA dort in der Arbeit und durch die Arbeit.¹⁷¹ Klassische tayloristische Gruppenformen in einer WfbM stehen jedoch im Konflikt mit den gesetzlichen Grundlagen des BTHG und den Zielen der UN-BRK. Aus diesem Grund ist es notwendig, Maßnahmen und Veränderungen in Werkstätten durchzuführen, um Selbstbestimmung, Teilhabe und Inklusion von Menschen mit Behinderung zu ermöglichen. Das Projekt der TAG nimmt diese Forderung auf und bietet den Menschen mit Behinderung durch eine intensive Form der Teilhabe die Möglichkeit, ihre Leistungsfähigkeit durch selbstbestimmtes und selbstverantwortetes Handeln zu entwickeln. Dazu soll das grundlegende Konzept von TAG die Gedanken der Arbeitserweiterung (Job Enlargement), der Arbeitsbereicherung (Job Enrichment) und des Arbeitswechsels (Job Rotation) vereinen und auf die Gruppensituation übertragen (siehe Abb. 8).¹⁷² Die Besonderheit an TAG ist, dass die Mitarbeiter dort neben indirekten auch direkten Tätigkeiten übernehmen und ihnen ganzheitliche Aufgaben eigenverantwortlich übertragen werden.¹⁷³ Für die Implementierung einer TAG in eine WfbM werden ein verbindlicher Rahmen und eine Struktur benötigt, die den Beteiligten Sicherheit in den wichtigen Abläufen und Prozessen gibt. Als arbeitspädagogische Grundlage zur Teamarbeit dient dazu das „Arbeitspädagogische ArbeitsGestaltungsSystem“. Es enthält mehrere Module, die in

¹⁷⁰ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

¹⁷¹ vgl. Birsens, Grampp (2009), S.5 f.

¹⁷² vgl. Antoni (1996), S.25.

¹⁷³ vgl. Antoni (1996), S.14 ff.

drei Bereiche aufgeteilt sind: Team-Module, Arbeitsgestaltungs-Module und Umfeld-Module.¹⁷⁴

Die Ergebnisse der Projekte zeigen, dass v.a. die Teammitglieder mehr Verantwortung erhalten und neue Tätigkeitsfelder kennenlernen. Teamarbeit an sich wird sogleich als bereichernd, wie auch herausfordernd angesehen. Eine Bereicherung sind die Austauschmöglichkeiten und der Zusammenhalt im Team. Als herausfordernd wird die Kommunikation und der Umgang miteinander im Team angesehen. Die Teambegleitung beobachtet eine erhöhte Arbeitsmotivation der MA und erkennt Entwicklungen bzgl. ihrer Sozialkompetenz. Die Teamarbeit wird als gutes Instrument zur täglichen Arbeit gesehen und entlastet zunehmend die Teambegleiter durch die Selbständigkeit des Teams. Als herausfordernd empfinden die Teambegleiter v.a. den Aufwand für das Team-Building und die Schaffung neuer Rahmenbedingungen.

Die Aussagen im Experteninterview bestätigen die Ergebnisse, dass durch die erhöhte Selbständigkeit der MA in den Arbeitsprozessen, sechs bzw. acht Stunden der wöchentlichen Arbeitszeit der Fachkräfte eingespart werden kann.¹⁷⁵ Zudem wird im Interview deutlich, dass TAG gelebte Teilhabe bedeutet, welche sich durch mehr Selbstbestimmung, Einbeziehung in der Planung, der Vorbereitung der Arbeitsabläufe sowie das eigenverantwortliche Treffen von Entscheidungen auszeichnet. Die Ergebnisse der Fragebögen in der WdL Sinzheim zeigen dahingehend, dass die MA mehr Verantwortung übernehmen können und der Erfüllungsgrad beim Ziel der Selbständigkeit bei 80 % liegt (siehe Tab. 10). Neben der Erreichung der Sozialkompetenzen sind finanzielle Ziele der TAG eine höhere Produktivität und eine bessere Entlohnung. Nach der Qualifizierung und Begleitung ist ein weiteres Ziel, dass die MA der TAG ihre Aufgaben zu hundert Prozent selbstständig und autonom ausführen können. Die MA sollen dadurch für die Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt vorbereitet und hingeführt werden, um eine größtmögliche Teilhabe am Arbeitsleben und in der Gesellschaft zu ermöglichen.

¹⁷⁴ vgl. Grampp (2022), S.71 ff.

¹⁷⁵ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

8.1 Handlungsempfehlungen

Entscheidend für den Erfolg teilautonomer Arbeitsgruppen sind in einem hohen Maße die Unternehmenskultur und die Art und Weise, wie die neue Art zu Arbeiten eingeführt wird. Dazu gehören die Offenheit der eigenen Kollegen und vor allem der Vorgesetzten, die den Ansatz der TAG nachvollziehen und leben können. Ist das gegeben, müssen geeignete Arbeitsumweltbedingungen geschaffen und die Produktqualität, -quantität und -gestaltung definiert werden. Dazu gehören optimale Arbeitsbedingungen und Arbeitsressourcen, die bei der Ausarbeitung der Ideen und der Ausübung der Aufgaben unterstützen. Das reicht von technischen Hilfsmitteln bis hin zu geeigneten Arbeitstemperaturen.¹⁷⁶ Zudem müssen Risiken durch äußere Einflüsse, wie bspw. die Corona-Pandemie erkannt und darauf reagiert werden.

Eine Voraussetzung für die Begleitung der Gruppe ist ein respektvoller Umgang auf Augenhöhe, frei von Hierarchiedenken. So können MA ihre Ideen in einer Gruppe einbringen und sich nicht aus Respekt vor vermeintlichen Autoritäten in der TAG zurückhalten. Zudem ist es wichtig, eine Fehlerkultur zu etablieren, „die Fehlentscheidungen nicht kritisiert, sondern als einen nicht gangbaren Weg auf der Suche nach einer optimalen Lösung betrachtet.“¹⁷⁷ Die Auswahl der Teammitglieder sollte besonders beachtet werden. Der Schwerpunkt der Auswahlkriterien sollte dabei auf Sozialkompetenzen und Teamfähigkeiten der Einzelnen gelegt werden. Innerhalb der Gruppe ist es von Vorteil, eine zeitliche Arbeitsplanung vorzunehmen, sodass Pausen eingehalten und Aufgaben untereinander verteilt werden. Alle Maßnahmen müssen vor dem Hintergrund der Selbstbestimmung stehen.

8.2 Kritische Würdigung

Teilautonome Arbeitsgruppen sind nur dann gewinnbringend, wenn sie das volle Vertrauen aller Beteiligten, insbesondere des Managements erhalten.¹⁷⁸ Im Falle des Projekts in der WdL Sinzheim kam der Projektvorschlag von der BSL und wurde somit von der Führungsebene unterstützt. Andere GL fühlten sich jedoch benachteiligt, da sie bei der Implementierung nicht involviert und informiert wurden. Hier wäre es sinnvoll gewesen, eine frühzeitige Information an alle GL in einer Teambesprechung zu geben und nicht schon vorher eine Auswahl zu treffen, wer die Begleitung der TAG übernimmt.

¹⁷⁶ vgl. Agentur Junges Herz: Wissensbeitrag Teilautonome Arbeitsgruppen

¹⁷⁷ Agentur Junges Herz: Wissensbeitrag Teilautonome Arbeitsgruppen

¹⁷⁸ vgl. The Digital Talents: Teilautonome Arbeitsgruppen, Welche Nachteile gibt es? [Internet]

Bei der Auswahl der Teilnehmer der TAG war es für das Projektteam schwierig eine objektive Entscheidung zu treffen, da die Zusammensetzung der Gruppe v.a. auf weiche Faktoren beruht. Hier wäre es sinnvoll gewesen, externe Meinungen und Expertisen einzuholen, um somit eine subjektive Entscheidungsfindung zu minimieren. Allgemein hätte im Implementierungsprozess ein Experte hinzugezogen werden müssen, um einen professionellen Ablauf gewährleisten zu können. Das zuständige Projektteam bestand ausschließlich aus Personen, die zum ersten Mal mit TAG konfrontiert wurden und sich erst weiterbilden mussten. Zu Beginn des Produktionsstarts wurde das Team zudem nur produktionsell betreut. Die Schulungen bzgl. der Sozialkompetenzen und Teamentwicklung fand erst später statt. Der Grund dafür war der Fachkräftemangel, der durch Studenten aufgefangen werden musste. Trotzdem hätte man sich mehr bemühen können, sich Zeit für die TAG zu nehmen, gerade in der wichtigen Anfangsphase der Implementierung. Es ist wahrscheinlich, dass durch die fehlende Kommunikation innerhalb der Gruppe und der dazu nötigen Begleitung die beschriebene Teilnehmerfluktuation entstand. Die Fluktuation kann auch positiv beleuchtet werden, wenn sie in Richtung allgemeiner Arbeitsmarkt geht. Hier entsteht auch das Dilemma zwischen dem Ziel eine Stelle auf dem ersten Arbeitsmarkt zu erhalten und die Aufrechterhaltung der Produktion bzw. der TAG. Zum jetzigen Zeitpunkt haben die drei festen MA der TAG Aussichten auf einen Arbeitsplatz außerhalb der Werkstätten. Daher muss das Projektteam sich schnellstmöglich zusammensetzen, um über den Fortbestand und etwaigen Nachbesetzungen in der TAG zu diskutieren.

Definiert man Inklusion als vollumfängliche gesellschaftliche Teilhabe im Arbeitsleben auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, können die Ziele des NAP 2.0 noch nicht vollumfänglich erreicht werden. Dem Ziel der Selbstbestimmung kann durch teilautonome Gruppenarbeit jedoch sehr nahegekommen werden. Bei allen Punkten müssen die Entwicklungen der gesetzlichen Grundlagen, der Gesellschaft und der Werkstätten an sich beobachtet werden.

8.3 Perspektive und Entwicklung

Durch TAG wird den MA nachweislich mehr Verantwortung übertragen und eine selbstbestimmtere Teilhabe im Arbeitsleben ermöglicht. Um der Inklusion und Teilhabe im Sinne der UN-BRK gerecht zu werden, muss jedoch versucht werden, Arbeitsplätze außerhalb der WfbM zu schaffen, um dort die MA zu qualifizieren. Dafür muss eine stärkere Vernetzung mit anderen Trägern und berufsfördernden Angeboten sowie eine weitergehende Öffnung in Richtung erster Arbeitsmarkt stattfinden. Es gilt die

bestehenden Barrieren auf dem ersten Arbeitsmarkt weiter abzubauen und Arbeitgeber bei der Implementierung inklusiver Strukturen zu unterstützen. Eine große Rolle spielen hierbei Integrationsfirmen. Unterstützt wird dieses Ziel durch den Gesetzgeber, der durch die Reformierung des SGB IX durch das BTHG einen Paradigmenwechsel in der Eingliederungshilfe vollzogen hat. Ein wesentlicher Schritt ist insbesondere die stärkere Orientierung am individuellen Hilfebedarf.¹⁷⁹ Aus diesem Grund wird sich die Rolle der WfbM dahingehend verändern, dass sie in den nächsten Jahren durch gezielte Qualifizierung und Stärkung der individuellen Kompetenzen, die MA für eine Beschäftigung auf den ersten Arbeitsmarkt vorbereitet. Der Wunsch ist es einen, wie von der UN-BRK geforderten, integrativeren Arbeitsmarkt in Deutschland zu haben. Daher wird es notwendig sein, für die Unternehmen Aufklärungsarbeit zu leisten, Unterstützung anzubieten und zu sensibilisieren. Auf der anderen Seite ist der Prozess ebenso abhängig von der persönlichen Haltung und Einstellung der am Teilhabeprozess beteiligten Fachkräfte, begleitenden Dienste, Abteilungs- und Werkstatteleiter. Deshalb ist es zwingend notwendig, entsprechende Angebote der Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung anzubieten und systematisch durchzuführen.¹⁸⁰ Die TAG ist dabei ein kleiner Prozessschritt in der Vorbereitung auf einen inklusiven Arbeitsmarkt. Insgesamt ist teilautonome Gruppenarbeit in einer Werkstatt für behinderte Menschen eine Arbeitsgruppengestaltung, die auf Werkstattebene der Weiterentwicklung und Förderung der individuellen Kompetenzen dient und eine größere Teilhabe und Selbstbestimmung im Arbeitsleben zulässt. Bezüglich des Ziels eines inklusiven Arbeitsmarkts können TAG zur Vorbereitung und Qualifizierung jedes Einzelnen beitragen. Für die Schaffung der nötigen Arbeitsplätze muss jedoch darauf gehofft werden, dass sich die Strukturen und Rahmenbedingungen diesbezüglich verbessern.

Abschließen möchte der Autor diese Arbeit mit einem kurzen Denkanstoß zur Implementierung von TAG aus dem Downloadmaterial vom Buch „Lernort: Werkstatt“ von Prof. Gerd Grampp, zum Thema Teilhabe im Arbeitsleben:

„Teilhabe am Arbeitsleben für behinderte Menschen bedeutet nicht nur »Arbeit haben«, sondern auch »Leben teilen«. Natürlich ist das Arbeitsleben mehr als Arbeit – es umfasst alle Aktivitäten, die in der Werkstatt stattfinden. Wenn »Leben teilen« sich aber nur auf Aktivitäten bezieht, die außerhalb der Arbeit stattfinden, wird der Begriff Leben

¹⁷⁹ vgl. Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen [Internet]

¹⁸⁰ vgl. Experteninterview Birsens, 10.05.2022, siehe Anhang 14.

deutlich verkürzt. Leben findet nicht nur in der arbeitsfreien Zeit, sondern eben auch in der Arbeit statt. Die Frage nach der Qualität dieses Lebens und damit nach der Erfüllung des Auftrages zur Teilhabe richtet den Blick auf die Arbeitssituation und die Teilhabe daran. Teilhabe, wie sie das SGB IX fordert, gründet auf Partizipation und bedeutet auch Teilnahme oder Beteiligung. Arbeitsleben in der Werkstatt erfordert also im Sinne der Teilhabe die Beteiligung in der Arbeitssituation. Beteiligung ist auch die Form der Gestaltung des Arbeitslebens, die es behinderten Menschen ermöglicht, ihre Leistungsfähigkeit zu entwickeln und zu kompetenten Personen zu werden, die umfassend handlungsfähig sind. Beteiligung ist allerdings etwas substantiell anderes als Mitwirkung im Rahmen des Werkstatttrates. Die Werkstatttrats-Arbeit ist formelle Beteiligung. Informelle Beteiligung als Teilhabe am Arbeitsleben muss auf der Basis einer entsprechenden Gestaltung der Arbeit in den jeweiligen Arbeitsgruppen stattfinden.“¹⁸¹

¹⁸¹ Grampp Downloadmaterial (2022), S.23.

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Antoni, Conny H. (1996): Teilautonome Arbeitsgruppen – Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit? Beltz, Psychologie Verlags Union, Weinheim.

Beauftragte der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen (2017): Die UN-Behindertenrechtskonvention: Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (Die amtliche, gemeinsame Übersetzung von Deutschland, Österreich, Schweiz und Lichtenstein)

Birsens, Paul M.; Grampp, Gerd (2009): Arbeitslernen in Teilautonomen Arbeitsgruppen; Arbeitspädagogisch begründete berufliche Bildung in der Werkstatt für behinderte Menschen; Fortführung des Projektes „Durch Teilhabe am Arbeitsleben Capacitäten entwickeln“. Gaggenau.

Bundesregierung Deutschland (2016): Nationaler Aktionsplan 2.0 der Bundesregierung zur UN-Behindertenrechtskonvention. „Unser Weg in eine inklusive Gesellschaft“

Cramer, Horst (2009): Werkstätten für behinderte Menschen. 5. Auflage, C.H. Beck Verlag, München.

Dohm, Peter; Esterer, Rainer; May, Maximilian; Schönberger, Edda (2014): TDR Transfer-Dokumentation-Report. Projektmanagement. 1. Auflage. Steinbeis Business Academy, Stuttgart.

Grampp, Gerd (2022): Lernort: Werkstatt. Grundlagen, Strukturen, Instrumente, Praxis. 1. Auflage. BALANCE Buch + medien verlag, Köln.

Grampp, Gerd (2022): Lernort: Werkstatt. Grundlagen, Strukturen, Instrumente, Praxis. 1. Auflage. Downloadmaterial „Lernen arbeitslebensbegleitend“. BALANCE Buch + medien verlag, Köln.

Hacker, Winfried (1986): Arbeitspsychologie. Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 41. Huber, Bern.

Meyer, Helga; Reher, Heinz-Josef (2016): Projektmanagement – Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Walter, E.M. (2010): Empirischer Teil, in: Zahlungsverhalten am stationären Point of Sale. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Internetquellen

Agentur Junges Herz: Wissensbeitrag Teilautonome Arbeitsgruppen

URL: <https://www.agentur-jungesherz.de/blog/wissensbeitrag-teilautonome-arbeitsgruppen/>

(abgerufen am 24.05.2022)

Behindertenrechtskonvention Info: Zweck der UN-BRK

URL: <https://www.behindertenrechtskonvention.info/der-zweck-der-un-behindertenrechtskonvention-3754/>

(abgerufen 13.05.2022)

Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e.V.: Was sind Werkstätten

URL: <https://www.bagwfbm.de/page/41>

(abgerufen am 19.02.2022)

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH): Fachlexikon Inklusion

URL: <https://www.bih.de/integrationsaemter/medien-und-publikationen/fachlexikon-a-z/inklusion/>

(abgerufen am 11.02.2022)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Bundesteilhabegesetz

URL: <https://www.bmas.de/DE/Soziales/Teilhabe-und-Inklusion/Rehabilitation-und-Teilhabe/bundesteilhabegesetz.html>

(abgerufen am 18.02.2022)

Bundesregierung: Nicht ohne uns über uns

URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/nicht-ohne-uns-ueber-uns-451554>

(abgerufen am 11.02.2022)

Business und Science: Wissenschaftliche Arbeit

URL: <https://business-and-science.de/wissenschaftliche-arbeit/>

(abgerufen am 03.02.2022)

BWL-Lexikon: Unternehmensleitbild

URL: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/unternehmensleitbild/>

(abgerufen am 31.05.2022)

Das Wirtschaftslexikon: Gruppen- und Teamarbeit

URL:

http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/gruppen_und_teamarbeit/gruppen_und_teamarbeit.htm#GRUP0010H03

(abgerufen am 06.05.2022)

Deutsche Vereinigung für Rehabilitation (DVfR): Teilbericht Arbeitsleben (2021)

URL:

https://www.dvfr.de/fileadmin/user_upload/DVfR/Downloads/Projektberichte/Konsultationsprozess-Berichte-6-2021/2_Teilbericht_Arbeitsleben_bf.pdf

(abgerufen am 21.02.2022)

Einfach teilhaben: Aufgabe Werkstätten

URL: [https://www.einfach-](https://www.einfach-teilhaben.de/DE/AS/Themen/Arbeiten/WerkstattBehinderungen/AufgabeWerkstatt/aufgabewerkstatt_node.html)

[teilhaben.de/DE/AS/Themen/Arbeiten/WerkstattBehinderungen/AufgabeWerkstatt/aufgabewerkstatt_node.html](https://www.einfach-teilhaben.de/DE/AS/Themen/Arbeiten/WerkstattBehinderungen/AufgabeWerkstatt/aufgabewerkstatt_node.html)

(abgerufen am 19.02.2022)

Einfach teilhaben: Ratgeber Inklusion

URL: https://www.einfach-teilhaben.de/DE/AS/Ratgeber/Inklusion/Inklusion_node.html

(abgerufen am 18.02.2022)

Empirio: Forschungsfrage, These, Hypothese

URL: <https://www.empirio.de/empiriowissen/forschungsfrage-these-hypothese>

(abgerufen am 12.06.2022)

Gabler Wirtschaftslexikon: Definition Qualitätssicherung

URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/qualitaetssicherung-44396>

(abgerufen am 11.06.2022)

Gabler Wirtschaftslexikon: Definition Teilautonome Arbeitsgruppe

URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/teilautonome-arbeitsgruppe-48358>

(abgerufen am 25.05.2022)

Karriere-Bibel: Anforderungsprofil

URL: <https://karrierebibel.de/anforderungsprofil/>

(abgerufen am 06.06.2022)

Lebenshilfe Bühl, Baden-Baden, Achern: Chronologie

URL: <https://www.lebenshilfe-bba.de/de/ueber-uns/chronologie.php>

(abgerufen am 10.02.2022)

Lebenshilfe Bühl, Baden-Baden, Achern: Leitbild

URL: <https://www.lebenshilfe-bba.de/de/ueber-uns/leitbild.php>

(abgerufen am 10.02.2022)

Lebenshilfe: Geschichte der Lebenshilfe

URL: <https://www.lebenshilfe.de/geschichte-der-lebenshilfe/die-1950er-jahre>

(abgerufen am 08.05.2022)

Paul M. Birsens: Teilautonome Gruppenarbeit

URL: www.birsens.de/tag.htm

(abgerufen am 16.03.2021)

Projektmanagementhandbuch: Projektstrukturplan

URL: <https://www.projektmanagementhandbuch.de/handbuch/projektplanung/projektstrukturplan/>

(abgerufen am 26.03.2021)

Rehadat Lexikon: BTHG

URL: <https://www.rehadat.de/presse-service/lexikon/Lex-Bundesteilhabegesetz-BTHG/>

(abgerufen am 18.02.2022)

Scribbr: Auswertung Experteninterview

URL: <https://www.scribbr.de/methodik/auswertung-experteninterview/>
(abgerufen am 13.05.2022)

Socialnet Lexikon: Werkstatt für behinderte Menschen

URL: <https://www.socialnet.de/lexikon/Werkstatt-fuer-behinderte-Menschen>
(abgerufen am 09.05.2022)

The Digital Talents: Teilautonome Arbeitsgruppen, Welche Nachteile gibt es?

URL: https://www.thedigitaltalents.com/teilautonome-arbeitsgruppen/#Welche_Nachteile_gibt_es
(abgerufen am 30.06.2022)

Uni Karlsruhe Methodenliste: Gruppenarbeit

URL: http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/ngruppenarbeit_b.html
(abgerufen am 27.05.2022)

Uni Trier: Methodische Überlegungen zu qualitativen Befragungsmethoden, insbesondere Experteninterviews

URL: <https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/prof/VWL/APO/4207ws0102/efstudien.pdf>
(abgerufen am 26.02.2022)

Rechtsquellen

Bundesgesetzblatt Jahrgang 2016 Teil I Nr. 66: Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung (Bundesteilhabegesetz – BTHG). Bonn.

Neuntes Buch Sozialgesetzbuch vom 23. Dezember 2016 (BGBl. I S. 3234), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 8. Juli 2019 (BGBl. I S. 1025).

Interne Firmenquellen

Rosenplenter, Jens (Anzahl Angestellte [E-Mail], 2021): Auskunft Anzahl Angestellte der Lebenshilfe BBA, E-Mail von J. Rosenplenter (Personalabteilung, j.rosenplenter@wdl-ggmbh.de) an D. Graf (d.graf@wdl-ggmbh.de), gesendet am 08.09.2021, 09:25 Uhr.

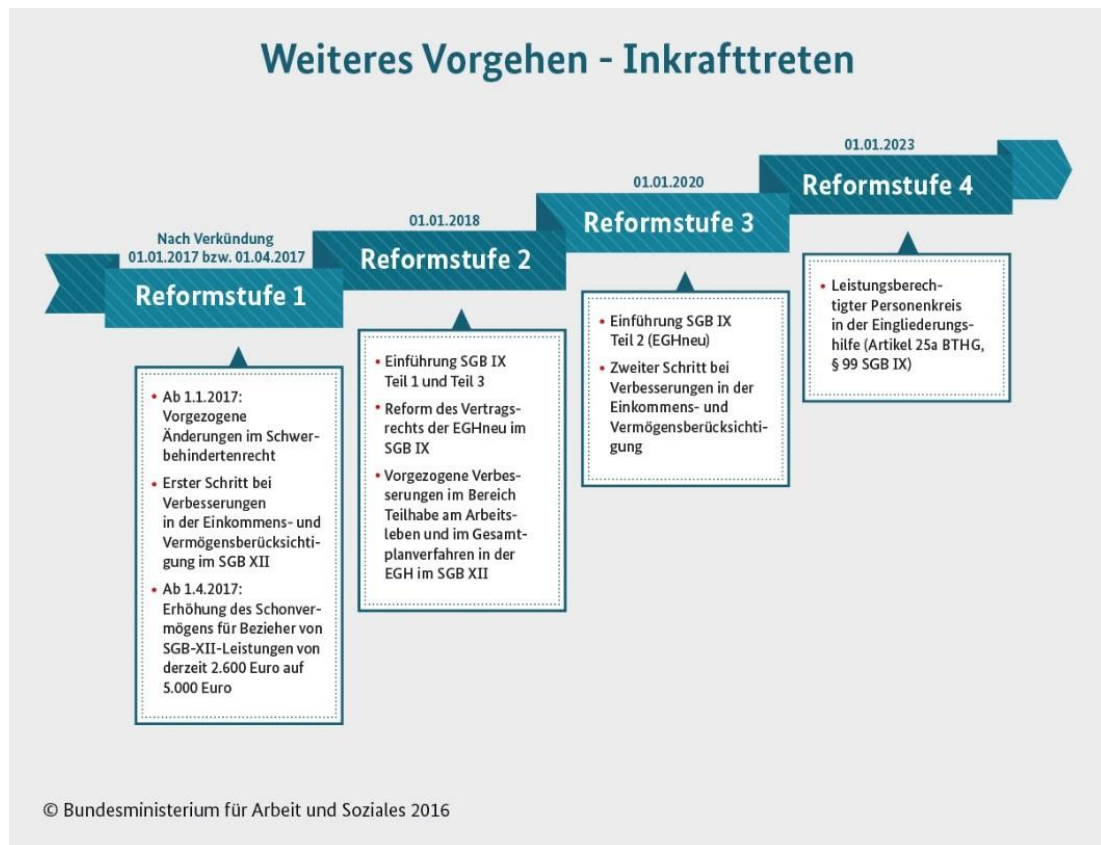
Schaeffler Automotive Bühl (2020): SC-PTL Verlagerung in 2020

WdL Nordschwarzwald gGmbH (2017): Konzeption für den Arbeitsbereich der WdL Nordschwarzwald für Menschen mit Behinderungen, Sinzheim. Erstellt von: B. Rensing (Fachbereich Teilhabe), W. Northemann (Fachbereich Teilhabe) am 09.01.2017, zuletzt geändert am 28.08.2019, veröffentlicht im QM-Handbuch.

Anhang

Anhang 1 Reformstufen des Bundesteilhabegesetzes

Abbildung 15: Reformstufen des BTHG¹⁸²



¹⁸² <https://www.d-velop.de/blog/compliance/bundesteilhabegesetz-mehr-selbstbestimmung-aber-auch-mehr-dokumentationspflicht-fuer-leistungserbringer/> (abgerufen am 16.02.2022)

Anhang 2 Bilder SC-PTL Montagestation „Schaeffler“¹⁸³

Abbildung 16: SC-PTL Montagestationen

Montagestation 1



Montagestation 2



Montagestation 3



Montagestation 4



Montagestation 5




¹⁸³ alle Bilder: Schaeffler Automotive Bühl (2020)

Anhang 3 Anforderungsprofil SC-PTL Montage, teilautonome Arbeitsgruppe

Abbildung 17: Anforderungsprofil Teilautonome Arbeitsgruppe¹⁸⁴

Anforderungsprofil



Lebenshilfe
DER REGION BADEN-BADEN
SÜDRHEIN
SCHWARZ

Kunde: Schaeffler Automotive Bühl			
Arbeitsplatz: SC - PTL Montage, Teilautonome Arbeitsgruppe			
Anforderungen	stark erforderlich	erforderlich	kaum erforderlich
motorische:			
<i>feinmotorische Fähigkeiten</i>	x		
<i>grobmotorische Fähigkeiten</i>		x	
<i>handwerkliches Geschick</i>	x		
<i>beidhändiges arbeiten</i>	x		
<i>allgemeine körperliche Belastbarkeit</i>		x	
<i>stehende Tätigkeiten</i>	x		
<i>häufiger Platzwechsel</i>	x		
kognitive:			
<i>hohes Qualitätsverständnis</i>	x		
<i>Leseverständnis</i>		x	
<i>Zahlenverständnis</i>	x		
<i>Auffassungsgabe für technische Zusammenhänge</i>	x		
soziale:			
<i>teamfähig</i>	x		
<i>kritikfähig</i>	x		
<i>kooperationsfähig</i>	x		
persönliche:			
<i>belastbar</i>	x		
<i>Leistungsfähigkeit</i>	x		
<i>Ausdauer</i>	x		

¹⁸⁴ QM-Handbuch LH BBA: erstellt von M.Lorenz, am 24.07.2020

Anhang 4 Interne Stellenausschreibung „Teilautonome Arbeitsgruppe“

Abbildung 18: Interne Stellenausschreibung Teilautonome Arbeitsgruppe¹⁸⁵

Erstellt: M. Schnitzer
Geprüft: S. Kopf
Freigegeben: G. 

Änderungsdatum: 15.09.2020 

Neue Arbeitsgruppe





Wir suchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!



Interne Stellenausschreibung

23.09.2020

<p>Was? Wo? Wieviel? Wann?</p>	<p>Teilautonome Arbeitsgruppe Industrie 2 5 Personen Geplant ab: 02.12.20</p>
<p>Beispiele für die Arbeit:</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptermontage Schaeffler • Kupplungsteil für VW • 5 Stationen (siehe Bilder) <p>Zusätzliche Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrufplan lesen • Selbstorganisation Urlaub • Arbeitstag zusammen planen
<p>Voraussetzungen:</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamfähig • Körperlich belastbar • Ausdauer • Flexibel • Zahlenverständnis • Qualitätsverständnis
<p>Was bieten wir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen • Bessere Entlohnung • Abwechslungsreiche Arbeit • Mehr Verantwortung
<p>Du arbeitest gerne im Team und willst deinen Arbeitstag selbst organisieren und Verantwortung übernehmen - dann bewirb dich bei deinem/deiner Gruppenleiter/in!</p> <p>Bewerbungsschluss: 09.10.20</p>	

¹⁸⁵ eigene Darstellung

Anhang 5 Informations-Mail an die Gruppenleiter

Abbildung 19: Info-Mail an die Gruppenleiter¹⁸⁶**Mail an GL vor der Ausschreibung (23.09.20)**

Hallo zusammen,

auch während Corona war es möglich eine neue Arbeit von Schaeffler Automotive Bühl zu gewinnen. Es handelt sich hierbei um eine gesamte Anlage der SC-PTL Montage, welche in der Industrie 2 ab Mitte Oktober aufgebaut werden soll. Zusammengefasst ist es eine auf 5 Stationen verteilte Adapter-Montage für Kupplungen. Der geplante Produktionsstart ist bis dato der 02.12.20. Die neue Arbeit dient dazu eine teilautonome Arbeitsgruppe von 5 Personen ins Leben zu rufen, für die sich ALLE Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerben dürfen. Bei Interesse werden die Bewerbungen über den GL per Mail an Herr [REDACTED] und mich weitergegeben. Die Gruppe wird von Frau [REDACTED] betreut und soll ein mögliches "Sprungbrett" für einen BIA-Arbeitsplatz sein. Die interne Stellenausschreibung wird ab heute, den 23.09.20 aushängen.

Im Anhang habe ich Beispiel-Bilder der Arbeit, ein Anforderungsprofil und die interne Stellenausschreibung angefügt, welche bitte in den kommenden Gruppengesprächen zusätzlich thematisiert werden soll. Bei weiteren Fragen zur Arbeit, zum Ablauf o.Ä. könnt Ihr Euch gerne an Herrn [REDACTED] oder mich wenden.

Vielen Dank für eure Mühe und ich hoffe auf einige Rückmeldungen.

Freundliche Grüße

Daniel Graf

Anhänge:

- Anforderungsprofil
- Interne Stellenausschreibung
- Bilddokumentation der Arbeit

¹⁸⁶ eigene Darstellung

Anhang 6 Einladungsschreiben Bewerbungsgespräch Blanko

Abbildung 20: Einladungsschreiben Bewerbungsgespräch¹⁸⁷**Einladung zum Bewerbungsgespräch**

Sehr geehrte/r Herr/Frau ,

vielen Dank für Ihre Bewerbung und Ihr Interesse an einem Platz in der neuen Arbeitsgruppe.

Wir würden Sie gerne zu einem Bewerbungsgespräch einladen.

Die Unterlagen dafür bekommen Sie von Ihrem Gruppenleiter.

Wann? Xx.xx.xx xx:xx Uhr



Wo? Büro Herr Lorenz



Wer ist dabei? Herr Lorenz, Herr Graf und Sie



Mit freundlichen Grüßen

Daniel Graf

¹⁸⁷ eigene Darstellung

Anhang 9 Abwesenheitsantrag

Abbildung 23: Abwesenheitsantrag¹⁹⁰

Erstellt: 04.10.2021 / Frietsch, Änd. Datum: 11.10.2021 / Frietsch,
M:\Teilautonome Arbeitsgruppe\Abwesenheit\Abwesenheitsantrag.doc

**Mitteilung über Abwesenheit zur Weiterleitung an den Gruppenleiter**

Name, Vorname: _____ Bereich: _____

Urlaub

Tage: _____ V / N

Arzttermin

Uhrzeit: _____

Bitte eine Woche zuvor einreichen.

am/vom: _____ bis: _____

Antragsdatum: _____

Antragsteller	Gruppenleitung	Vertretung GL

Vertretung GL: Daniel Graf, Matthias Güde

Legende: V – Vormittag; N – Nachmittag

¹⁹⁰ Frietsch (2021) [interne Quelle]

Anhang 13 Fragebogen für die Mitarbeiter der teilautonomen Arbeitsgruppe

Abbildung 27: Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit Teilautonome Arbeitsgruppe¹⁹⁴

Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit
Teilautonome Arbeitsgruppe



Erstellt: D. Graf / 09.03.21

Geprüft:

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Name des Mitarbeitenden/ Teilnehmenden:

Datum:



Bitte ankreuzen:

Ich habe schon mal auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt gearbeitet.

Ja / Nein

Ich würde gerne (wieder) auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten.

Ja / Nein

Bewertung → Skala 1 bis 3

(1 - Trifft zu; 2 - Trifft teilweise zu; 3 - Trifft nicht zu)

Persönliches Wohlbefinden				
1. Ich gehe motivierter zur Arbeit.	bitte ankreuzen (X)	1	2	3
2. Ich habe mehr Stress.	bitte ankreuzen (X)	1	2	3
3. Ich fühle mich körperlich gut.	bitte ankreuzen (X)	1	2	3
Arbeitsplatz				
4. Mir gefällt die Arbeit im Team.	bitte ankreuzen (X)	1	2	3
5. Ich habe mehr Verantwortung.	bitte ankreuzen (X)	1	2	3
6. Ich kann alle Arbeiten ausführen.	bitte ankreuzen (X)	1	2	3

¹⁹⁴ eigene Darstellung

**Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit
Teilautonome Arbeitsgruppe**



Erstellt: D. Graf / 09.03.21

Geprüft:

Arbeitsbegleitung				
7. Ich fühle mich gut durch die Gruppenleiterin begleitet.	bitte ankreuzen (X)	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich kann an Schulungen teilnehmen.	bitte ankreuzen (X)	1	2	3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Schlussfragen

Hat sich für Sie etwas geändert, seitdem Sie in der neuen Gruppe sind?
Wenn ja, was?

Dinge, die ich noch loswerden wollte... (Wünsche und Anregungen):

Mein persönliches Ziel für die Zukunft:

Anhang 14

Transkription Experteninterview

Experteninterview mit Herr Birsens vom 10.05.2022

Legende: I = Interviewer; E = Experte

I: Stellen Sie sich doch bitte einmal kurz vor.

E: Mein Name ist Paul M. Birsens. Seit 2005 bin ich freiberuflich selbstständig als Dozent für Arbeits- und Betriebspädagogik, Bildung und Kompetenz in 56653 Wassenach. Ich legte eine Sonderpädagogische Ausbildung zum Erzieher am Arbeitsplatz ab und besitze ein Diplom in Themenzentrierter Interaktion-TZI. Ebenso bin ich Mitautor in dem Buch „Lernort: Werkstatt“ von Gerd Grampp, das im Psychiatrie-Verlag 2022 erschien. Bei der Agentur AFEBS Reha bin ich freier Mitarbeiter. Geleitet wird diese durch Prof. Dr. G. Grampp in Memmelsdorf. Zudem bin ich Beauftragter für die Schulung der pädagogischen Systeme ABS, HELP und AAGS.

I: Vielen Dank für die kurze Vorstellung. Wie Sie schon mitbekommen haben, thematisiere ich in meiner Bachelor-Thesis die Implementierung von Teilautonomen Arbeitsgruppen in Werkstätten für behinderte Menschen. Wie entstand und entwickelte sich Ihr Interesse an Teilautonomen Arbeitsgruppen?

E: 2006 wurde das Projekt Teilautonomen Arbeitsgruppe in den Murgtal-Werkstätten und Wohngemeinschaften (MWW) in Rastatt gemeinsam von Prof. Dr. Gerd Grampp und dem damaligen Geschäftsführer, Herrn Rudolf Fritz initiiert. Das Anliegen bestand darin, ein Projekt speziell im Arbeitsbereich stattfinden zu lassen, nachdem vorher über viele Jahre der Berufsbildungsbereich im Fokus stand. Als freier Mitarbeiter der Agentur für Entwicklung, Begleitung und Schulung in der Rehabilitation (AFEBSreha), von Herrn Grampp, wurde ich gefragt die Schulung in diesem Projekt zu übernehmen. In der Auseinandersetzung u.a. mit dem Werk von Prof. Zink (Institut für Technologie und Arbeit – ITA, Kaiserslautern) wurde mir immer deutlicher, dass der Aspekt der Teilhabe sich in besonderer Weise im Ansatz der Teilautonomen Arbeitsgruppe verwirklichen lässt.

I: Was sind eigentlich Teilautonome Arbeitsgruppen und was unterscheidet sie von anderen Arbeitsgruppen?

E: Der größte Unterschied liegt in der Übernahme von mehr Verantwortung für die Aufgaben der Teammitglieder. Vor- und nachgelagerte Arbeiten, die klassischerweise von Fachkräften übernommen werden, werden schrittweise an das teilautonome Team übertragen. Das beinhaltet in der Regel auch ein mehr an Planung, Organisation und

Einteilung. Die Teammitglieder werden durch Schulungen und intensive Begleitung darauf vorbereitet. Bei herkömmlichen Arbeitsgruppen aber steht die Gruppenleitung bei der Steuerung der Arbeitsabläufe im Vordergrund. Es geht darum, den in Werkstätten doch noch stark verbreiteten Ansatz der tayloristischen Arbeit in den Ansatz der selbstbestimmten, teilautonomen Arbeit zu überführen.

I: Und welche Vorteile bieten Teilautonome Arbeitsgruppen in einer WfbM?

E: Es gibt mehrere „Gewinner“ bei der Teilautonomen Arbeitsgruppe. Der Mensch mit Behinderung kann seine beruflichen und persönlichen Kompetenzen weiterentwickeln. Zudem steigt nachgewiesenermaßen die Produktqualität und die die Fachkräfte gewinnen Zeit durch die Selbstständigkeit, die in der Teilautonomen Arbeitsgruppe im Vordergrund steht.

In der Bilanzierung des Projekts in den MWW wurden in zwei Gruppen 6, bzw. 8 Stunden der wöchentlichen Arbeitszeit `eingespart` die von den Fachkräften wieder sinnvoll an anderen Stellen eingesetzt werden konnte.

I: Sie haben es ja vorhin schon angedeutet, aber können Sie nochmals konkret sagen welchen Beitrag Teilautonome Arbeitsgruppen im Hinblick auf Teilhabe und Selbstbestimmung leisten?

E: TAG ist gelebte Teilhabe, denn die Beschäftigten übernehmen mehr Verantwortung für Ihre Aufgaben, sie erfahren ein deutliches Plus an Selbstbestimmung in der Art wie sie in die Planung, Vorbereitung der Arbeitsabläufe, sowie Entscheidungen einbezogen werden. Das kann so weit gehen, dass sie nach entsprechender Zeit der Einführung, Qualifizierung und Begleitung ihre Aufgaben zu 100 % selbstständig, autonom ausführen.

I: Nun haben Sie einige Vorsteile aufgezählt. Können durch Teilautonome Arbeitsgruppen auch Nachteile entstehen? Und wenn ja, welche?

E: Man kann sicher nicht von Nachteilen sprechen. Im Blick behalten sollte man aber eigene Dynamiken, die bei der Umsetzung der Teilautonomen Arbeitsgruppe entstehen können. So entsteht schnell ein Gefühl der Benachteiligung bei anderen Gruppen, weil die Einführung, Begleitung oder Schulung eines teilautonomen Teams, gerade in der Implementierungsphase, mehr an Zeit und Zuwendung bedeutet. Ein anderer Aspekt kann darin bestehen, dass es sogenannte „Möchte-gern-Fachkräfte“ gibt: Teammitglieder, welche die Rolle eines Gruppenleiters übernehmen wollen und die anderen herumkommandieren. Das sind oft Verhaltensweisen die im Laufe der Zeit von schlechten Vorbildern kopiert wurden.

I: Für welchen Personenkreis sind Teilautonomen Arbeitsgruppen besonders geeignet?

E: Die Teilautonomen Arbeitsgruppe ist vom Ansatz her sowohl für Menschen mit geistiger Behinderung, als auch für Menschen mit psychischer Beeinträchtigung geeignet. In den Projekten waren beide Personenkreise beteiligt. Natürlich wird auf der Ebene der Didaktik unterschiedlich gehandelt, um den verschiedenen Personenkreisen den Zugang zu den Informationen zu ermöglichen.

I: Okay, das bedeutet, dass so gut wie jeder in einer Teilautonomen Arbeitsgruppe arbeiten könnte. Was ist denn dann bei der Implementierung einer Teilautonomen Arbeitsgruppen in eine WfbM besonders wichtig?

E: An erster Stelle steht eine klare Entscheidung seitens der Einrichtungsleitung im Vordergrund. In den vorhandenen Hierarchiestrukturen sollte eine große Klarheit zu diesem Ansatz erreicht werden. Auch sollten die Menschen mit Behinderung, die nicht direkt beteiligt sind, wie zum Beispiel Nachbargruppen oder Nachbarabteilungen über das Vorhaben informiert werden. Im Projekt der Murgtal Werkstätten gab es sogar Informationsveranstaltungen für Eltern und Betreuer. Ja (...) und neben dem methodischen und didaktischen Vorgehen ist es wichtig, die sogenannten Umweltbedingungen, also die Rahmenbedingungen der Einrichtung, zu analysieren. Und dann zu schauen welche davon dem Ansatz der Teilautonomen Arbeitsgruppe förderlich und welche auch hinderlich sein können.

I: Da Sie gerade von hinderlich sprechen...Was sind denn die größten Hindernisse bei der Implementierung einer Teilautonomen Arbeitsgruppe in eine WfbM?

E: Leider sind es manchmal die eigenen KollegInnen oder Vorgesetzten, die den Ansatz der Teilautonomen Arbeitsgruppe für sich nicht so nachvollziehen können. Ein anderes Hindernis können Veränderungen der Umweltbedingungen sein, die nicht so schnell wie erforderlich umgesetzt werden können. Es geht dabei schon mal darum einen weiteren PC oder Drucker anzuschaffen, oder Teammitgliedern den Zugang zum Buchungssystem für die Materialerfassung zu gewährleisten.

I: Und nun zum Abschluss eine Frage in die Zukunft: Wie müssten Ihrer Meinung nach Werkstätten für Menschen mit Behinderung in 20 Jahren aussehen?

E: Ich würde mir wünschen, dass der Arbeitsmarkt in Deutschland sich deutlich integrativer gestalten lässt. Das ist zudem eine Forderung der UN-Konventionen, die bei der Überprüfung in 2016 festgestellt wurde. Dadurch können Menschen mit Behinderung den Schritt in eine reguläre Beschäftigung wagen. Die Rolle der WfbM wird stärker darin bestehen, durch gezielte Qualifizierung und Stärkung der

individuellen Kompetenzen, die in Frage kommenden Menschen darauf gut vorzubereiten. Zudem ist es wirklich wünschenswert den Ansatz der Selbstbestimmung und Mitwirkung von Menschen mit Behinderung stärker zu praktizieren. Weil das auch mit der persönlichen Haltung und Einstellung der am Teilhabeprozess beteiligten Fachkräfte, Begleitenden Dienste, Abteilungs- und Werkstatteleiter zu tun hat. Deshalb ist es zwingend notwendig kontinuierlich entsprechende Angebote der Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung anzubieten und systematisch durchzuführen.

I: Ich würde mich freuen in zwanzig Jahren nochmals zu schauen, ob diese Ziele erreicht wurden. Ich danke Ihnen vielmals für die Fülle an Informationen und die aufgebrauchte Zeit, die Sie sich für mich und meine Bachelor-Thesis genommen haben.

E: Ich würde mich sehr freuen ihre Bachelor-Thesis zu lesen und danke Ihnen für ihr Interesse.

Anhang 15 Einwilligungs- und Datenschutzerklärung Experteninterview

Abbildung 28: Einwilligung- und Datenschutzerklärung Experteninterview¹⁹⁵

Einwilligungserklärung Interview

Ich erkläre hiermit mein Einverständnis zur Nutzung der personenbezogenen Daten, die im Rahmen des folgenden Gesprächs erhoben wurden:

- Datum des Interviews: 10.05.2022
- Namen der interviewenden Person: Paul M. Birsens
- Kurzbeschreibung des Forschungsprojekts: Implementierung einer Teilautonomen Arbeitsgruppe in eine Werkstatt für behinderte Menschen
- Durchführende Hochschule: Steinbeis Business Academy Gaggenau
- Leiter*in des Projekts: Daniel Graf

Die Daten werden im Rahmen eines schriftlichen Gesprächs erhoben. Zum Zwecke der Datenanalyse werden die erhobenen Daten transkribiert, wobei die Daten anonymisiert werden. Eine Identifizierung der interviewten Person ist somit ausgeschlossen.

Kontaktdaten, die eine Identifizierung der interviewten Person zu einem späteren Zeitpunkt ermöglichen würden, werden aus Dokumentationsgründen in einem separaten Schriftstück lediglich den Gutachter*innen der wissenschaftlichen Ausarbeitung zur Verfügung gestellt. Nach dem Abschluss des Projekts werden diese Daten gelöscht.

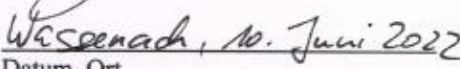
Der Speicherung der personenbezogenen Daten zu Dokumentationszwecken kann durch die interviewte Person jederzeit widersprochen werden. Die Teilnahme an dem Gespräch erfolgt freiwillig. Das Gespräch kann zu jedem Zeitpunkt abgebrochen werden. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung der Daten kann jederzeit widerrufen werden.

Paul M. Birsens

Vorname und Name in Druckbuchstaben



Unterschrift



Datum, Ort

¹⁹⁵ eigene Darstellung