

# Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungs System (AAGS)

**Gerd Grampp**

Das **AAGS** wird von der 2G-Stiftung kostenfrei zur Nutzung für die Gestaltung von Arbeitsprozessen für Menschen mit Teilhabebeeinträchtigungen zur Verfügung gestellt

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### Inhaltsverzeichnis

Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS) .....	S. 3
Modul <b>Teammerkmale</b> .....	S. 10
Modul <b>Teammitglieder</b> .....	S. 14
Modul <b>Teamprozesse</b> .....	S. 16
Modul <b>Teamkonferenz</b> .....	S. 20
Modul <b>Teamkultur</b> .....	S. 24
Modul <b>Teamqualifizierung</b> .....	S. 28
Modul <b>Teambegleitung</b> .....	S. 32
Modul <b>Profile</b> .....	S. 36
Modul <b>Teamarbeit</b> .....	S. 39
Modul <b>Aufgabenzuschnitt</b> .....	S. 43
Modul <b>Aufgabenintegration</b> .....	S. 46
Modul <b>Soziale Bedingungen</b> .....	S. 49
Modul <b>Institutionelle Bedingungen</b> .....	S. 52

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### Das Arbeitspädagogische ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Nach § 56 SGB IX werden „Leistungen in anerkannten Werkstätten für behinderte Menschen erbracht, um die Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit der Menschen mit Behinderungen zu erhalten, zu entwickeln, zu verbessern oder wiederherzustellen, die Persönlichkeit dieser Menschen weiterzuentwickeln und ihre Beschäftigung zu ermöglichen oder zu sichern.“ Auf Arbeit übertragen bedeutet das eine Veränderung überkommener und „bewährter“ – tayloristischer - Formen der Arbeitsstrukturierung und die Einbeziehung der behinderten Menschen in die Gestaltung der Arbeit. Allerdings wird der Begriff Persönlichkeit im SGB IX nicht definiert. Wenn die Persönlichkeit gefördert werden soll, muss jedoch klar sein, was damit gemeint ist.

Persönlichkeit kann als ein auf Kenntnissen (Wissen), Fertigkeiten (Können) und Einstellungen (Wollen) beruhendes, spezifisches Verhalten einer Person verstanden werden, mit dem sie mit anderen Personen oder der Sachumwelt in Beziehung tritt. Diese Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen sind Grundlagen (Ressourcen) der Handlungskompetenz. Sie umfasst die Bereiche Fach-, Sozial-, Individual- und Methodenkompetenz. Diese haben folgende Bedeutungen:

- **Fachkompetenz:** Fähigkeit und Bereitschaft zur selbständigen und fachgerechten Ausführung von Aufgaben und Tätigkeiten als Anwendung von Wissen und Können auf der Basis des Wollens.
- **Methodenkompetenz:** Fähigkeit und Bereitschaft zur Anwendung von Verfahren zur selbständigen Erfüllung von sozialen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen.
- **Sozialkompetenz:** Fähigkeit und Bereitschaft zur Kommunikation und Kooperation mit Anderen sowie gemeinsamer Bearbeitung von Problemen und Konflikten in allen Lebensbereichen.
- **Individualkompetenz:** Fähigkeit und Bereitschaft zur Entwicklung von Selbst-Bewusstheit und Identität durch Tätigsein und Lernen sowie zur Reflexion und angemessenen Veränderung des eigenen Verhaltens.

Arbeit ist für alle Menschen eine grundlegende und wichtige Tätigkeit. Sie ist - bezogen auf den Zeitaufwand - ein zentraler Lebensbereich. Sie kann deshalb nicht aus den Aktivitäten zur Förderung der Persönlichkeit in der Werkstatt für behinderte Menschen ausgeklammert werden. Wenn Persönlichkeit durch die oben beschriebenen Kompetenzen bestimmt wird, muss Arbeit deren Entwicklung ermöglichen. Hier nimmt vor allem die Art der Arbeitsaufgabe eine zentrale Rolle ein. Die Aufgabenstellung soll ermöglichen, dass behinderte Menschen vorhandene Fähigkeiten zum Einsatz bringen, neue Fähigkeiten entwickeln und Spielräume für ihre Individualität nutzen können. Außerdem muß die Möglichkeit bestehen, sich selbst Ziele zu setzen, mit anderen Menschen zusammen zu arbeiten und sich mit ihnen auszutauschen.

### Arbeitsgestaltung in der Werkstatt für behinderte Menschen

Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung in Werkstätten für behinderte Menschen unterliegt speziellen Bedingungen. So gibt es scheinbar in einen Widerspruch zwischen dem "Rehabilitationsauftrag" und dem "Produktionsauftrag". Dieser Scheinwiderspruch wird dadurch aufgelöst, dass die Förderung (Rehabilitation) der Mitarbeiter:innen mit der Auftrags erledigung (Produktion) verbunden wird. Dies erfordert eine zweckentsprechende Arbeitsgestaltung. Sie orientiert sich am Begriff „Produktivität“. Diese kann bestimmt werden durch

1. Effizienz als das Verhältnis der eingesetzten Mittel (Material, Arbeitskraft) zu den erzielten Ergebnissen;
2. Effektivität als das Verhältnis der erzielten Ergebnisse zu vorgegebenen oder selbst gesetzten Zielen (Quantität und/oder Qualität der Ergebnisse).

An der Produktivität orientierte Arbeitsgestaltung berücksichtigt die Bedingungen der Arbeit sowie die ausführende Person und deren Leistungsfähigkeit. Steht die ausführende Person im Zentrum, sollten durch die Arbeit alle vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten aktiviert werden. Aufgaben im Grenzbereich des vorhandenen Wissens und Könnens sind dann ein Anlass für Lernen und Qualifizierung. Die so er-

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

worbenen Kenntnisse und Fertigkeiten führen zu einer Erweiterung der Handlungskompetenz. Damit findet arbeitsbezogene Persönlichkeitsentwicklung statt.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Menschen mit Behinderung, weil alle andern, produktiv sein wollen. Die Werkstatt bietet ihnen durch Arbeit diese Möglichkeit. Arbeit die der Produktivität im obigen Sinne entspricht, kann als angemessen bezeichnet werden. Die Angemessenheit wird durch die Berücksichtigung technischer, betriebswirtschaftlicher und arbeitswissenschaftlicher Gesichtspunkte erreicht. Da technische und betriebswirtschaftliche Vorgaben in der Regel durch den Arbeitsauftrag selbst festgelegt sind, werden nachfolgend vor allem die arbeitswissenschaftlichen Perspektiven verdeutlicht.

### Angemessene Arbeit in der Werkstatt für behinderte Menschen

Angemessene Arbeit in der Werkstatt für behinderte Menschen verlangt die bewusste Gestaltung der Arbeitssituation. Die entsprechenden Aktivitäten lassen sich unter dem Schlagwort „Arbeitsstrukturierung“ zusammenfassen. Arbeitsstrukturierung umfasst das Organisieren der Arbeit, ihrer Situation und ihrer Bedingungen. Zur Erhaltung oder Steigerung der Produktivität sollen Arbeitsinhalt und Arbeitstruktur die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Teilhabe am Arbeitsleben gewährleisten
- Selbstbestimmung und Selbständigkeit fördern
- Persönlichkeit durch Berücksichtigung aller Kompetenzbereiche ganzheitlich entwickeln
- Erwerbs- und Leistungsfähigkeit erhalten, erhöhen, wiedergewinnen
- Leistungsangemessenes Entgelt ermöglichen
- Einseitige Belastung durch Abwechslung verhindern
- Fehlzeiten verringern
- Externe Auftraggeber zufrieden stellen

Als passende Arbeitstruktur bietet sich die Gruppenarbeit an. Von der Arbeitswissenschaft werden zwei Formen unterschieden:

1. fremdbestimmte - tayloristische - Gruppenarbeit (TYG)
2. selbstbestimmte - teilautonome - Gruppenarbeit (TAG)

### Gruppenarbeit in der Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM)

Die Werkstatt für behinderte Menschen hat eine lange Tradition der Gruppenarbeit. Dabei dürfte es sich in den allermeisten Fällen um tayloristische Gruppenarbeit (TYG) handeln. Bei dieser Form, die auch als Arbeit in Gruppen bezeichnet wird, kommen fast alle Vorgaben von „außen“. Ziele und Abläufe sind - durch die Gruppenleitung (Fachkraft), die technische Leitung usw. fremdbestimmt. Damit wird das tayloristische Modell der Arbeitsteilung verwirklicht, das die Funktionen von Planung, Durchführung und Kontrolle unterschiedlichen Gruppen zuweist. Die eigentlichen Produzenten müssen im Vergleich zu den vor- und nachgelagerten Aufgaben (Planung und Kontrolle), nur minimal qualifiziert sein. Sie haben in dieser Form der Gruppenarbeit auch kaum Chancen, ihre Persönlichkeit durch die Arbeit weiterzuentwickeln, obwohl dies ja eine der Zielsetzungen der Werkstatt für behinderte Menschen ist.

Die teilautonome Gruppenarbeit (TAG) dagegen ist ein Instrument zur Verwirklichung dieses Zieles. Gleichzeitig ist sie nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen auch eine Gruppenarbeitsform, die eine Verbesserung der Produktivität ermöglicht. Ein nicht unwichtiger Aspekt für das Arbeitsleben - auch in der Werkstatt für behinderte Menschen. Zur Praxis der teilautonomen Gruppenarbeit in der Werkstatt gibt es ein veröffentlichtes Praxisbeispiel: Qualitätsförderung durch Arbeitsgestaltung (Steinmetz u. Zink, 1998). Die dort beschriebene Teamarbeit entspricht der teilautonomen Gruppenarbeit (TAG). Das Arbeitsteam organisiert die Arbeit - einschließlich vor- und nachgelagerter Tätigkeiten selbst.

Für die industrielle Praxis der teilautonomen Gruppenarbeit (TAG) wird darauf hingewiesen, dass sie eng mit der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) verbunden ist: Die Gruppen optimieren ständig die Arbeitsabläufe und ihre Zusammenarbeit. Als typische Risiken der TAG werden genannt: Personalabbau,

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Selbstausschöpfung, Leistungsdruck und die Gefahr, dass alle, die nicht ganz so leistungsfähig sind, ausgegrenzt werden oder sich zurückziehen. Einige dieser Gesichtspunkte sind auch in der Werkstatt zu beachten.

Vorteil der TAG ist allerdings die Entwicklung von Teamgeist und der Wechsel der Tätigkeiten (Job-Rotation) innerhalb der Gruppe. Das ermöglicht Abwechslung und eröffnet bzw. erfordert andererseits neue Perspektiven und Fortbildungsmöglichkeiten und damit Persönlichkeitsentwicklung.

Unter Anlehnung an ein Projekt in einer Werkstatt, ist die Einführung von Teamarbeit in Form der teilautonomen Gruppenarbeit (TAG) Inhalt des **Arbeitspädagogischen ArbeitsGestaltungssystems (AAGS)**. Teamarbeit ist die differenzierteste Arbeitsstrukturierungsmaßnahme und bewirkt in dem Projekt eine Steigerung der Produktivität mit gleichzeitigen positiven Auswirkungen für die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter:innen.

### Einführung von Teamarbeit

Die Einführung der Teamarbeit erfolgt bei den Mitarbeiter:innen und den Fachkräften auf freiwilliger Basis. Innerhalb bestehender Arbeitsgruppen werden „Pilotteams“ gebildet. Pilotteams

- erproben die Arbeitsform und das Verfahren der Einführung
- wecken bei erfolgreicher Umsetzung das Interesse anderer Mitarbeiter:innen
- sind Vorbilder für eine eventuelle flächendeckende Einführung.

Ein Arbeitsteam sollte zur besseren Überschaubarkeit sechs bis maximal acht Mitarbeiter:innen haben. Die Koordination des Teams übernehmen Teammitglieder. Sie vertreten das Team auch als „Teamsprecher:innen“ nach außen. Kontrollaufgaben werden innerhalb des Teams zunächst vor allem von Koordinator:innen durchgeführt.

In der Anfangsphase der Teamarbeit übernimmt die Fachkraft noch einen großen Teil der Steuerungsfunktionen. Gleichzeitig qualifiziert sie das Team für die Selbststeuerung. Je nach „Reife“ des Teams nimmt sie sich dann immer weiter zurück und ersetzt die Steuerung durch Regelung (vgl. Modul *Institutionelle Bedingungen*). Das bedeutet, dass ein Übergang von „tayloristischer Arbeit in Gruppen“ zur „teilautonomen Gruppenarbeit“ erfolgt. Die Fachkraft bleibt aber für die Beratung, Begleitung und Qualifizierung des Arbeitsteams zuständig. Sie greift nur in Ausnahmefällen in Prozesse ein. Darüber hinaus ist sie vor allem für die Rahmenbedingungen zuständig. Sie kann z.B. die Arbeitsaufgaben grob vordstrukturieren, während die Steuerung des Ablaufs durch das Team selbst erledigt wird.

Ein Arbeitsteam führt einen Auftrag (weitgehend) eigenständig aus. Das bedeutet, dass alle direkt die Arbeitsaufgabe betreffenden Tätigkeiten vom Team erledigt werden. Darüber hinaus sind nach Möglichkeit auch Kontrolle, Transportaufgaben zwischen Gruppenraum und Lager sowie schriftliche Tätigkeiten in die Aufgaben einzubeziehen. Die einzelnen Mitarbeiter:innen sollten unmittelbar zusammenarbeiten, was auch eine entsprechende räumliche Anordnung der Arbeitsplätze erfordert.

Letztlich lassen sich die unmittelbaren produktionsbezogenen Aufgaben der Fachkräfte - und hier insbesondere die Kontrolle der Arbeitstätigkeiten - durch Teamarbeit deutlich reduzieren. Dadurch erhält die Fachkraft einen größeren Spielraum für ihre Aufgaben zur Förderung der Mitarbeiter:innen. Allerdings sind in der Werkstatt für behinderte Menschen nicht alle Arbeitsaufträge unmittelbar für Teamarbeit geeignet. Vielmehr ist es erforderlich, vorher Analysen des Arbeitsbestandes durchzuführen und eine entsprechende Arbeitsstrukturierung vorzunehmen.

Teamarbeit ist eng mit der Übertragung zusätzlicher Aufgaben an die Mitarbeiter:innen und deshalb mit höheren Anforderungen verbunden. Daher ist die vorhergehende Qualifizierung der Mitarbeiter:innen (of-the-job) ein wichtiger Bestandteil der Einführung von Teamarbeit. Der Qualifizierungsprozess eines Teams, ist dann abgeschlossen, wenn idealerweise alle Mitarbeiter:innen die Kenntnisse, Fertigkeiten erworben und die Bereitschaft entwickelt haben, die für die Beherrschung der Arbeitsaufgaben und der Aktivitäten als Teammitglied wichtig sind. Der Umfang von vorbereitenden Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter:innen und die Teamkoordinator:innen bzw. -sprecher:innen hängt von der spezifischen Situation ab. Auch eine Qualifizierung während der Arbeit (on-the-job) nach Bildung des Pilot-

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

teams ist möglich und wird sich als notwendig erweisen.

Nach erfolgreicher Praxis der Teamarbeit in Pilotgruppen sollte das weitere Vorgehen situationsabhängig festgelegt werden. Eine flächendeckende Umsetzung wird in der Regel nur in angepasster Form möglich sein. Dies hängt u.a. vom Leistungsniveau und von der Einstellung der Mitarbeiter:innen ab. Es kann jedoch immer versucht werden, gemeinsame Aktivitäten im Sinne von mehr Selbstbestimmung des eigenen Tuns zu gestalten. So könnte das Konzept auch im Bereich der Förderung und Betreuung umgesetzt werden. Dort wäre Produktivität nicht im Sinne der Herstellung von Wirtschaftsgütern zu sehen, sondern als Ermöglichung aktiv zu sein und durch sein Handeln gemeinsam mit anderen ein Ergebnis zu erzielen.

Abschließend lassen sich wesentliche Vorteile von Teamarbeit zusammenfassen:

- Schnittstellenreduzierung durch Komplettbearbeitung von Aufträgen innerhalb des Teams
- Erhöhung der Produktivität durch Verbesserung von Effizienz und Effektivität durch höhere Qualifikation (Fachkompetenz) und größeren Überblick der Teammitglieder über den gesamten Arbeitsprozess
- Verstärkte Verantwortung für das Arbeitsergebnis des eigenen Teams und Reflexion des eigenen Beitrags zur Leistungserstellung (Individualkompetenz)
- Umfassendere Arbeitsaufgaben mit erhöhter Eigenständigkeit und Verantwortung, die zu einer Persönlichkeitsförderung der Teammitglieder und zu einer stärkeren Identifikation mit der Arbeit beitragen (Individualkompetenz)
- Förderung der Zusammenarbeit und des Austauschs innerhalb der Teams (Sozialkompetenz)
- Förderung der ‚schwächeren‘ Teammitglieder durch neue Aufgaben
- Förderung der ‚starken‘ Teammitglieder durch Übernahme von Unterstützungs- und Koordinationsfunktionen (Teamsprecher)
- Entlastung der Fachkräfte von produktionsbezogenen Aufgaben
- Mehr Zeit für ‚Rehabilitations‘leistungen und dadurch deren quantitative und qualitative Verbesserung.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### Die Struktur des Arbeitspädagogischen ArbeitsGestaltungssystems (AAGS)

Das Arbeitspädagogische ArbeitsGestaltungssystem (AAGS) umfasst mehrere Module. Diese stellen in sich abgeschlossene Themenbereiche dar, die jedoch miteinander in Verbindung stehen. Die Module sind in sich in Elemente gegliedert. Insgesamt gibt es vier Modulbereiche: Team-Module, Arbeitsgestaltungs-Module, Umfeld-Module. Sie werden nachfolgend in einer Übersicht dargestellt.

#### Team-Module

Modul <b>Teammerkmale</b> <i>Gestaltung von Kooperation und Kommunikation</i>		
Element 1 <b>Bewusstsein</b> <i>Gemeinsame Werte und Ziele</i>	Element 2 <b>Rollen</b> <i>Verteilung der Rollen und flexible Handhabung</i>	Element 3 <b>Regeln und Rituale</b> <i>Verbindlichkeit des Verhaltens Verbindendes Verhalten</i>
Element 4 <b>Kommunikation</b> <i>Miteinander reden und aufeinander hören</i>	Element 5 <b>Kooperation</b> <i>Zusammen arbeiten und leben</i>	Element 6 <b>Moderation</b> <i>Prozesse steuern und Ergebnisse dokumentieren</i>

Modul <b>Teammitglieder</b> <i>Individuelle Voraussetzungen für die Teamarbeit</i>		
Element 1 <b>Grundlage</b> <i>Art und Schwere der Behinderung</i>	Element 2 <b>Vorerfahrungen</b> <i>Berufliche Tätigkeit, teamspezifische Erfahrungen</i>	Element 3 <b>Haltung</b> <i>Arbeitsmotivation und -zufriedenheit</i>
Element 4 <b>Selbständigkeit Arbeitspraxis</b> <i>Planung, Durchführung, Kontrolle – Vor- und nachgelagerte Tätigkeiten</i>	Element 5 <b>Selbständigkeit Lebenspraxis</b> <i>Versorgung, Kontakt, Mobilität</i>	Element 6 <b>Gesundheit</b> <i>Berücksichtigung bei Tätigkeitsaufteilung</i>

Modul <b>Teamprozesse</b> <i>Teamaktivitäten selbst gestalten und verantworten</i>		
Element 1 <b>Aufgabenbeschreibung</b> <i>Benennung der Arbeitsaufgabe</i>	Element 2 <b>Entscheidung</b> <i>Übernahme der Aufgabe</i>	Element 3 <b>Tätigkeitsplanung</b> <i>Darlegung des Tätigkeitsablaufes</i>
Element 4 <b>Kontrolle</b> <i>Prüfmittel bereitstellen</i>	Element 5 <b>Handlung</b> <i>Tätigkeit ausführen</i>	Element 6 <b>Auswertung</b> <i>Ergebnis mit der Aufgabe vergleichen</i>

Modul <b>Teamkonferenz</b> <i>Probleme und Konflikte im Team bearbeiten</i>			
Element 1 <b>Problematisierung</b> <i>Probleme benennen und notieren</i>		Element 2 <b>Ordnung</b> <i>Probleme ordnen und für die Bearbeitung vorbereiten</i>	
Element 3 <b>Information</b> <i>Über bereits existierende Lösungen des Problems informieren</i>		Element 4 <b>Entwicklung</b> <i>Neue und ungewöhnliche Lösungen des Problems suchen</i>	
Element 5 <b>Entscheidung</b> <i>Eine begründete Entscheidung für eine Lösung treffen</i>	Element 6 <b>Planung</b> <i>Einen Umsetzungsplan für die ausgewählte Lösung erstellen</i>		Element 7 <b>Übung</b> <i>Das für die Umsetzung notwendige Verhalten üben</i>
Element 7 <b>Umsetzung</b> <i>Die Planung in der Praxis umsetzen</i>		Element 8 <b>Auswertung</b> <i>Die Umsetzung der Planung auswerten</i>	
Element 5 <b>Entscheidung</b> <i>Veränderungsnotwendigkeit für eigene Verhalten beurteilen</i>	Element 6 <b>Planung</b> <i>Einen Umsetzungsplan für die festgelegte Veränderung erstellen</i>	Element 7 <b>Übung</b> <i>Das für die Umsetzung notwendige Verhalten üben</i>	Element 8 <b>Bilanzierung</b> <i>Die Ergebnisse und den Prozess betrachten</i>

Modul <b>Teamkultur</b> <i>Verhalten der Teammitglieder entwickeln</i>			
Element 1 <b>Einführung</b> <i>Darstellung des Themas in allgemeiner Form</i>	Element 2 <b>Bearbeitung</b> <i>Das Ausgangsmaterial bearbeiten und das Thema herausfinden</i>	Element 3 <b>Annäherung</b> <i>Zum Thema einen persönlichen Bezug herstellen</i>	Element 4 <b>Analyse</b> <i>Das Verhalten der Beteiligten beschreiben</i>

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Modul <b>Teamqualifizierung</b> <i>Wissen, Können und Wollen verändern</i>			
Element 1 <b>Anknüpfung</b> Die Motivation für das Lernen verdeutlichen	Element 2 <b>Zielfestlegung</b> Die Lernziele vereinbaren	Element 3 <b>Prozessplanung</b> Den Lernprozess planen	Element 4 <b>Handlung</b> Die Lernplanung in die Praxis umsetzen
Element 5 <b>Ergebnisbewertung</b> Die Lernergebnisse auswerten	Element 6 <b>Prozessanalyse</b> Den abgelaufenen Lernprozess analysieren	Element 7 <b>Rückmeldung</b> Die Gefühle beim Lernen reflektieren	Element 8 <b>Schlussfolgerung</b> Veränderungen für die Zukunft ableiten

Modul <b>Teambegleitung</b> <i>Arbeitsteams begleiten und beraten</i>		
Element 1 <b>Beziehung</b> Partnerschaftliche Offenheit praktizieren	Element 2 <b>Begleitung</b> Selbstbestimmung ermöglichen	Element 3 <b>Beratung</b> Beteiligung praktizieren
Element 4 <b>Information</b> Verständlich informieren	Element 5 <b>Regelung</b> Zielvereinbarungen abschließen	Element 6 <b>Befähigung</b> Qualifikationsorientiert anleiten

### Arbeitsgestaltungs-Module

Modul <b>Profile</b> <i>Voraussetzungen für Teamarbeit schaffen</i>		
Element 1 <b>Tätigkeitsprofil</b> <i>Teiltätigkeiten, die eine Arbeit erfordert</i>	Element 2 <b>Anforderungsprofil</b> <i>Notwendige Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen</i>	Element 3 <b>Leistungsprofil</b> <i>Gegenwärtiges Leistungsvermögen von Teammitgliedern/Gesamteam</i>
Element 4 <b>Förderprofil</b> <i>Qualifizierungsbedarf aus Profilvergleich</i>	Element 5 <b>Gestaltungsprofil</b> <i>Gestaltungsbedarf für Arbeitsstruktur, Arbeitsprozess und Hilfsmittel</i>	

Modul <b>Teamarbeit</b> <i>Angemessene Arbeit in der Werkstatt</i>		
Element 1 <b>Ganzheitlichkeit</b> <i>Von der Planung bis zur Ergebnisbewertung</i>	Element 2 <b>Anforderungsvielfalt</b> <i>Körper, Geist und Sinne ansprechen</i>	Element 3 <b>Gemeinsame Aktivitäten</b> <i>Zusammenarbeit und Austausch im Team</i>
Element 4 <b>Selbstbestimmung</b> <i>Entscheidung über die Erledigung einer Arbeit</i>	Element 5 <b>Lernen und Entwicklung</b> <i>Wissen und Können anwenden und erweitern</i>	Element 6 <b>Zeitelastizität</b> <i>Vorgabezeiten und Zeitpuffer</i>
Element 7 <b>Sinnhaftigkeit</b> <i>Wert der Arbeitsergebnisse für sich und andere</i>		

Modul <b>Aufgabenzuschnitt</b> <i>Arbeitsaufgaben anpassen und gestalten</i>		
Element 1 <b>Aufgabenschwierigkeit</b> <i>Einfachheit, Kompliziertheit, Komplexität</i>	Element 2 <b>Aufgabenteilung</b> <i>Mengenteilung, Arteilung, Mensch-Maschine-Teilung</i>	Element 3 <b>Aufgabenzusammenführung</b> <i>Arbeiterweiterung, Arbeitsbereicherung</i>
Element 4 <b>Aufgabenwechsel</b> <i>Arbeitswechsel, Funktionswechsel</i>	Element 5 <b>Aufgabengestaltung</b> <i>Lernen im Prozess der Arbeit</i>	

Modul <b>Aufgabenintegration</b> <i>Rahmenbedingungen für selbständiges Arbeiten im Team</i>		
Element 1 <b>Planung</b> <i>Arbeitsablauf der planen und Teilaufgaben zuordnen</i>	Element 2 <b>Vorbereitung</b> <i>Benötigte Mittel bereitstellen und Arbeitsplätze einrichten</i>	Element 3 <b>Sicherung</b> <i>Vorkehrungen für Probleme bei der Arbeitsausführung treffen</i>
Element 4 <b>Ausführung</b> <i>Die Arbeit in der geplanten Form durchführen</i>	Element 5 <b>Kontrolle</b> <i>Prozess- und Produktüberwachung durchführen</i>	Element 6 <b>Abschluss</b> <i>Dokumente erstellen und Arbeitsplatz ordnen</i>

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### Umfeld-Module

Modul <b>Soziale Bedingungen</b> <i>Teamstrukturen und Einwirkungen von außen</i>		
<b>Element 1 Teamgröße</b> <i>Stärken und Probleme von Teams</i>	<b>Element 2 Teambewusstsein</b> <i>Teamkultur und Selbstverständnis der Teammitglieder</i>	<b>Element 3 Unterstützungsbedarf</b> <i>Größe der Arbeitsgruppe und Zahl der Fachkräfte</i>
<b>Element 4 Soziale Unterstützung</b> <i>Einstellungen und Handlungen der Leitung</i>	<b>Element 5 Ansehen</b> <i>Stellung des Teams in der Arbeitsgruppe und im Unternehmen</i>	

  

Modul <b>Institutionelle Bedingungen</b> <i>Werkstatt als Unternehmen</i>		
<b>Element 1 Werkstattauftrag</b> <i>Entwicklung und Leistung</i>	<b>Element 2 Auftragsbestand</b> <i>Für Arbeitsteams geeignete Arbeit</i>	<b>Element 3 Selbstverständnis der Fachkraft</b> <i>Steuerung oder Regelung</i>
<b>Element 4 Entlohnungssystem</b> <i>Einzelleistung oder Gruppenleistung</i>	<b>Element 5 Einstellungen</b> <i>Engagement und Arbeitstugenden</i>	<b>Element 6 Qualität</b> <i>Externe und interne Qualitätsvorgaben</i>

Die einzelnen Module und ihre Elemente werden im nachfolgenden Text beschrieben.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### Modul **Teammerkmale** - Gestaltung von Kooperation und Kommunikation

Arbeitsteams in Werkstätten sind Kleingruppen, die eine intensive Zusammenarbeit praktizieren. Sie weisen bestimmte Merkmale auf, die diese Arbeitsform von der Arbeit in Gruppen (tayloristische Gruppenarbeit) unterscheidet. Diese Merkmale werden in diesem Modul beschrieben. Sie sind damit auch Themen der Qualifizierung der Teammitglieder. Die Merkmale lassen sich fünf Bereichen zuordnen:

- Teambewusstsein
- Teamfunktionen
- Teamziele
- Teamregeln
- Teamkoordination

Diese Aspekte bestimmen den Zusammenhalt und die Handlungsfähigkeit eines Teams. Sie sind Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit und müssen im Rahmen der Teambegleitung immer wieder angesprochen werden.

Einige der genannten Themen - Ziele, Regeln, Koordination - sind auch für die tayloristische Gruppenarbeit (TYG) wichtig. Allerdings erfolgen Zielsetzung, Regelaufstellung und Koordination durch die Fachkräfte. Die Mitglieder der Gruppe werden nicht beteiligt, oft nicht einmal informiert.

In der Teamarbeit erhalten die Teammitglieder lediglich Unterstützung zur eigenständigen Bearbeitung dieser Themen. Spezifisch für Teamarbeit ist darüber hinaus jedoch das Bewusstsein, eine Gemeinschaft zu sein. Diese verfolgt ihre Ziele durch den Einsatz der Handlungskompetenz als teameigenes Mittel. Das bedeutet, dass ein Bedarf an Entwicklung der Handlungskompetenz bzw. der „Persönlichkeit“ der Teammitglieder besteht. Damit wird ein Team zu einer "lernenden Organisation" und Teamarbeit zur Lernsituation für alle Beteiligten. Teamarbeit erfüllt so ihren Auftrag über Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung zu Steigerung der Produktivität beizutragen.

Die Inhalte des Moduls Merkmale der Teamarbeit sind in den folgenden fünf Elementen enthalten:

#### Element 1 **Bewusstsein**

Gemeinsame Werte und Ziele

#### Element 2 **Rollen**

Verteilung der Rollen und flexible Handhabung

#### Element 3 **Regeln und Rituale**

Verbindliches Verhalten - Verbindendes Verhalten

#### Element 4 **Kommunikation**

Miteinander reden und aufeinander hören

#### Element 5 **Kooperation**

Problembearbeitung und Konfliktbewältigung

#### Element 6 **Moderation**

Prozesse steuern - Ergebnisse dokumentieren

#### Element 1 **Bewusstsein** - *Gemeinsame Werte und Ziele*

Ein wichtiges Merkmal, das Teamarbeit von Arbeit in Gruppen unterscheidet ist das Teambewusstsein. Es entsteht dadurch, dass die Mitglieder Gemeinsamkeiten haben oder entwickeln. Diese Gemeinsamkeiten können in Zielen oder Vorstellungen bestehen, die alle teilen. In Arbeitsteams steht die gemeinsame Tätigkeit zur Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen im Vordergrund. Das Team entwickelt ein Wir-Gefühl durch die erfolgreiche Erledigung seiner Aufgaben.

Menschen fühlen sich dann miteinander verbunden, wenn sie gemeinsame Ideen und Vorstellungen haben. Das zeigt sich im Alltag z.B. in der Religion, in Vereinen oder in politischen Parteien. Der "Kitt" von Arbeitsteams sind gemeinsame Werte und Ziele. Sie können sich sowohl auf die Personen als auch auf die Arbeit beziehen. Werte und Ziele können ihre verbindende Wirkung aber nur entfalten, wenn sie bewusst sind. Deshalb ist es wichtig, sich die gemeinsamen Vorstellungen immer wieder zu verdeutlichen - z.B. in ein Tagesritual einzubauen.

Die gemeinsamen Ziele und Werte sollten zusammen mit dem Team gemeinsam erarbeitet werden. Dazu können durchaus Anregungen und Beispiele gegeben werden. In der Regel ist es schwerer, Ziele selbst

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

zu beschreiben, als z.B. aus einer Liste auszuwählen. Hilfreich ist es, wenn diese Ziele schriftlich notiert werden und im Arbeitsraum des Teams für alle sichtbar und verstehbar sind. Beispielhaft werden nachfolgend einige Ziele genannt.

Persönliche Ziele, die Teammitglieder vereinen, könnten z.B. sein:

- etwas lernen, sich weiter entwickeln
- möglichst viel selbständig tun
- gemeinsam mit anderen arbeiten
- andere verstehen und von ihnen verstanden werden

Als arbeitsbezogene Ziele wären vorstellbar:

- die Kunden zufrieden stellen
- die Arbeit in bestmöglicher Qualität erledigen
- das vereinbarte Ergebnis erreichen
- einen möglichst hohen Lohn verdienen

### *Element 2 Rollen und Funktionen - Verteilung der Rollen und flexible Handhabung*

Rollen bezeichnen ein Bündel von Verhaltensweisen in bestimmten Situationen. Zur Rolle "Arbeitsmitglied" gehören bestimmte Funktionen. Diese betreffen die Arbeit, aber auch den Austausch und die Zusammenarbeit im Team. Damit die Funktionen, die für eine erfolgreiche Teamarbeit wichtig sind, auch tatsächlich verwirklicht werden, müssen sie bekannt sein. Die beste Voraussetzung dafür ist ihre Beschreibung.

Die Funktionsbeschreibungen sollten für alle Teammitglieder verständlich sein. Wenn sie bekannt sind, können sich die Teammitglieder für eine Übernahme entscheiden. Auch im Interesse einer kontinuierlichen Teamarbeit sollten grundsätzlich alle Funktionen mindestens doppelt besetzt sein. Es ist deshalb Aufgabe der Fachkräfte, durch entsprechende Angebote Teammitglieder zur "Funktionsrotation" zu befähigen.

Bei der Tayloristischen Gruppenarbeit, wie sie in der Werkstatt die Regeln ist, hat eine Fachkraft die Funktion der Leitung inne. Bei der Teamarbeit als teilautonomer Gruppenarbeit übernimmt das Team selbst die Leitung. Die Koordination der Abläufe und Prozesse wird also durch Teammitglieder übernommen. Koordinationsbedarf besteht z.B. bei

- dem Arbeitsauftrag (Kernprozess sowie vor- und nachgelagerte Prozesse)
- der Vertretung des Teams nach außen (gegenüber der Fachkraft, den Leitungskräften und den Kolleg:innen)
- der Moderation von Arbeits- oder Gruppengesprächen
- der Dokumentation von Gesprächsergebnissen

Koordination steht in diesem Element auch für bestimmte Funktionen, die für eine funktionierende Teamarbeit notwendig sind. Sie können an dieser Stelle nicht erschöpfend aufgezählt werden und sind deshalb in der Praxis nach Bedarf zu ergänzen.

Für die Koordinationsfunktionen im Rahmen der Arbeitsabläufe und der Gruppenaktivitäten muss es also nicht zwingend eine einzige Person geben, die die Gesamtkoordination übernimmt.

### *Element 3 Regeln und Rituale - Verbindlichkeit des Verhaltens - Verbindendes Verhalten*

Im Zusammenleben von Menschen sind Regeln notwendig. Sie legen fest, was erlaubt oder nicht erlaubt ist. Sie beschreiben positiv, wie sich Personen verhalten sollen. Regeln sind auch die Grundlage für eine reibungslose Arbeit im Team. Die Regeln eines Arbeitsteams sollten durch die Mitglieder selbst erstellt werden. Dazu kann eine Orientierung an den Bereichen erfolgen, die geregelt werden sollen.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Regeln legen verbindlich das Verhalten innerhalb des Teams und das Verhalten als Teammitglied anderen gegenüber fest. Hier ist auf das Modul Soziale Bedingungen zu verweisen. In ihm wurde verdeutlicht, dass die Außenwirkung eines Arbeitsteams ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Teamarbeit ist.

Regeln sind nicht unveränderbar - sie sind sozusagen Leitlinien mit Verfallsdatum. Deshalb sollte in regelmäßigen Abständen überprüft werden,

- welche Regeln beibehalten werden
- welche Regeln gestrichen werden können
- welche Regeln zu verändern sind
- welche neuen Regeln notwendig sind.

Auch die "regelmäßige" Überprüfung der Regeln ist ein Teil der Teamkultur und dient darüber hinaus auch noch dazu, sich immer wieder mit der Zusammenarbeit und dem Zusammenleben im Team zu befassen.

Über Regeln hinaus lässt sich Teambewusstsein aber auch durch "Rituale" entwickeln. Wenn Regeln verbindliches Verhalten beschreiben, dann beziehen sich Rituale auf verbindendes Verhalten. Rituale sind bestimmte Verhaltensweisen, die für das Team charakteristisch sind. Dabei kann es sich um spezielle Formen von Begrüßung oder Abschied handeln. Es können aber bestimmte Abläufe verwirklicht werden wie eingemeinsamer Arbeitsbeginn oder eine Auswertung zum Arbeitsende. Auch ein Team-Motto kann der Identifikation dienen, z.B. "Gemeinsam sind wir stark".

### Element 4 **Kommunikation** - *Miteinander reden und aufeinander hören*

In der Teamarbeit ist der Austausch der Mitglieder sehr wichtig. Dies erfordern sowohl die Arbeitsprozesse als auch die Teamprozesse. Dabei geht es in erster Linie um das miteinander reden und das aufeinander hören. Beides ist notwendig, kann gelernt und durch Übung verbessert werden. Bei Gruppengesprächen dürfte eine Vorbereitung in der Regel sinnvoll sein. Dabei geht es u. a. um das Ziel des Austauschs, die benötigten Unterlagen und um eine Checkliste, die hilft, keinen wichtigen Punkt zu vergessen. Schließlich sind Gesprächsregeln wichtig. Sie müssen bekannt sein und es sollte auf ihre Einhaltung geachtet werden. Hier ist geht es z.B. darum,

- den anderen ausreden zu lassen,
- verständlich zu sprechen,
- sich kurz zu fassen

So wie richtiges Reden eine Kunst ist, will auch Zuhören gelernt sein. Dabei geht es nicht nur darum, zu hören, was die anderen sagen, sondern zu verstehen, was sie meinen. Wenn nicht geklärt ist, was gemeint ist, erfolgt eine Reaktion auf der Grundlage einer Vermutung. Dies kann zu Problemen führen, weil die andere Person sich nicht verstanden fühlt, aber auch, weil objektiv etwas falsch gemacht wird.

Ein Mittel zum Verstehen ist das *Zuhören bis zum Ende*. Es geht darum, auf alles zu hören, was der andere sagt und nicht schon vorher „abzuschalten“. Das bedeutet jedoch eine Redekultur, die unter dem Motto „Fasse dich kurz“ steht. Eine weitere Möglichkeit, zu verstehen was andere Personen sagen, ist das Nachfragen. Schon die Frage kann dem Gegenüber verdeutlichen, wie das, was gesagt worden ist, bei der zuhörenden Person „angekommen“ ist.

Zwei Regeln für das Zuhören können helfen, das zu verstehen, was gesagt wird:

#### *Mit beiden Ohren hören*

Im Gespräch stellt man oft bei sich selbst fest, dass sozusagen nur ein Ohr auf den Redenden gerichtet ist und das zweite in sich hineinhört, um die Antwort oder die Gegenrede zu finden.

#### *Aktiv zuhören*

Bei dieser Form des Zuhörens wiederholt die hörende Person mit eigenen Worten, das, was die redende Person gesagt hat. So besteht die Möglichkeit zu überprüfen, ob es verstanden worden ist.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### Element 5 **Kooperation** - Problembearbeitung und Konfliktbewältigung im Team

Kooperation oder Zusammenarbeit ist eine notwendige Voraussetzung der Teamarbeit. Sie ist nicht nur bei der Erledigung der Arbeitsaufgabe wichtig, sondern auch in den Teamprozessen selbst. Das gilt vor allem dann, wenn es bei der Arbeit Probleme gibt, oder unter den Teammitgliedern Konflikte auftreten. Dabei wird zwischen Problemen und Konflikten unterschieden. Als Problem werden schwierige Situationen z.B. in der Arbeit bezeichnet. So ist es ein Problem, wenn kein Material mehr da ist, oder eine Maschine ausfällt. Ein Konflikt besteht dann, wenn es zwischen Personen Schwierigkeiten gibt. Jemand fühlt sich durch einen anderen ungerecht behandelt, es gibt Streit usw.

Beide Situationen sollten in kooperativer Weise, d.h. gemeinsam im Team bearbeitet werden. Dazu wird folgende Vorgehensweise vorgeschlagen:

1. Das Thema des Problems oder des Konflikts wird benannt, z.B. „Es fehlt immer wieder an Material“ oder „Ich fühle mich von X ungerecht behandelt“.
2. Die Beteiligten nennen die Schwierigkeiten die sie bei diesem Thema sehen. Diese werden in Stichwortform auf Kärtchen notiert.
3. Bei Bedarf werden zusammenpassende Kärtchen zusammengelegt und mit einer Überschrift (Thema) versehen.
4. Jede anwesende Person trifft eine Entscheidung welches Thema sie bearbeiten will. Daraus ergeben sich dann die Arbeitsgruppen.
5. Für die auf den Kärtchen genannten Schwierigkeiten werden in der Arbeitsgruppe positive Ziele formuliert und ebenfalls auf Kärtchen geschrieben.
6. Die Arbeitsgruppe entscheidet, an welchem Ziel sie arbeiten möchte. Sie entwickelt mögliche Lösungen für das Problem oder den Konflikt.
7. Die Arbeitsgruppe wählt eine Lösung aus und erstellt für deren Verwirklichung eine Planung.

Die erstellte Planung wird dann in der Praxis erprobt. Nach einiger Zeit wird bewertet, ob sich die Lösung bewährt hat. Wenn ja, wird sie beibehalten, wenn nein, muss nach einer neuen Lösung gesucht werden. Diese Form der Kooperation erbringt zum einen Lösungen für Probleme und Konflikte. Zum anderen kann sie auch genutzt werden, wenn z.B. Arbeitsaufgaben verteilt werden sollen.

### Element 6 **Moderation** - Prozesse steuern und Ergebnisse dokumentieren

Bei der Tayloristischen Gruppenarbeit finden die Prozesssteuerung und die Ergebnisdokumentation in der Regel durch die Fachkraft statt. In der Teamarbeit ist das aber eine Aufgabe, die das Team selbst wahrnimmt. Die beiden Funktionen können der Moderation zugeordnet werden. Der Begriff *Moderation* ist abgeleitet vom lateinischen „Lenkung, Regierung“ bzw. „Mäßigung, Selbstbeherrschung“. Das bedeutet für Moderator:innen, einen Prozess, z.B. ein Teamgespräch zu leiten und Ergebnisse und evtl. Verlauf zu dokumentieren.

Im Verlauf soll sich die Moderator:in dabei inhaltlich zurück halten. Ihre wichtigste Aufgabe ist es, den Teamprozess am laufen zu halten. Sie soll versuchen

- alle Teilnehmer:innen in den Prozess einzubeziehen
- alle Informationen und Ideen zu berücksichtigen
- den Prozess auf möglichst ökonomische Art und Weise zu gestalten.

Wichtig dabei ist, dass sie unterstützt statt belehrt. Bei der Moderation können bestimmte Moderationstechniken angewendet werden. Grundlegend ist die Dokumentation der Beiträge auf „Moderationskärtchen“ durch die Teilnehmer:innen oder die Moderator:in. Diese Kärtchen werden dann in bestimmter Form auf Pin-Wänden angeordnet. Die so vorhandenen Informationen sind die Grundlage für den Austausch in der Gruppe. Die Moderator:in versucht durch die Anwendung dieser Technik die Teilnehmer:innen zu aktivieren, ihre Antworten zu dokumentieren und so die Grundlage für Austausch und Diskussion zu schaffen.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Natürlich können Endergebnisse eines Teamgesprächs auch in einem kurzen „Fließtext“ dokumentiert werden. Hier brauchen die Teammitglieder bzw. die ModeratorIn wahrscheinlich am Anfang, unter Umständen aber auch dauerhaft, Unterstützung durch die Fachkraft.

### Modul **Teammitglieder** - Individuelle Voraussetzungen für die Teamarbeit

Arbeit allgemein und Teamarbeit im Besonderen erfordert von den Personen, die die Arbeit ausführen die entsprechende Eignung, Fähigkeit und Bereitschaft. Maßgebliche Daten zu diesen drei Bereichen liefern die folgenden Gesichtspunkte:

- Behinderung
- Erfahrungen
- Motivation
- Selbständigkeit
- Gesundheit

Art und Schwere der Behinderung legen in einem groben Rahmen die Eignung für die Teamarbeit fest. Die Art der Behinderung benennt das Hauptmerkmal - z.B. „geistig behindert“; psychisch krank. Der Schweregrad z.B. leicht, mäßig, schwer ist dann ein weiteres - immer noch sehr allgemeines Kennzeichen einer Person.

Die Grobeinteilung nach Art und Schwere der Behinderung muss allerdings ergänzt werden. So sind auch die bisherigen Erfahrungen einer Person eine wichtige Entscheidungsgrundlage. Diese Erfahrungen sind sowohl im Hinblick auf die auszuführende Arbeit als auch auf die Praxis in Gruppenarbeit zu erheben.

Teamarbeit erfordert eine positive Einstellung zu Arbeit allgemein und zu Arbeit in Gruppen. Deshalb ist es sinnvoll, Daten zur Motivation möglicher Teammitglieder zu erheben. Dazu kann z.B. die Arbeitszufriedenheit erfragt werden, aber auch die Stärke des Interesses an der Mitarbeit im Team.

Teamarbeit erfordert selbstständiges Handeln der Teammitglieder. Deshalb ist neben einer entsprechenden Motivation auch eine gewisse Selbständigkeit notwendig. Diese sollte sowohl im lebenspraktischen Bereich als auch bei der Arbeitsausführung gegeben sein.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Gesundheit. Hier ist im Sinne des Arbeitsschutzes darauf zu achten, dass die Teamarbeit für die Mitglieder beeinträchtigungslos und schädigungslos bleibt. Deshalb sind besondere gesundheitliche Probleme der Teammitglieder festzuhalten und bei der Arbeitsstrukturierung zu berücksichtigen.

Die oben erläuterten Gesichtspunkte Eignung, Fähigkeit und Bereitschaft sind im vorliegenden Modul *Teammitglieder* in den folgenden Elementen zu finden:

#### Element 1 **Grundlage**

*Art und Schwere der Behinderung*

#### Element 2 **Vorerfahrungen**

*Berufliche Tätigkeit, teamspezifische Erfahrungen*

#### Element 3 **Haltung**

*Arbeitsmotivation und -zufriedenheit*

#### Element 4 **Selbständigkeit Arbeitspraxis**

*Planung, Durchführung, Kontrolle – vor- und nachgelagerte Tätigkeiten*

#### Element 5 **Selbständigkeit Lebenspraxis**

*Versorgung, Kontakt, Mobilität*

#### Element 6 **Gesundheit**

*Berücksichtigung bei Tätigkeitsaufteilung*

#### Element 1 **Grundlage** - Art und Schwere der Behinderung

Zur kognitiven Beeinträchtigung „geistige Behinderung“, die auf die Mehrzahl der behinderten Personen in der Werkstatt zutrifft, kommen psychische Erkrankung und körperliche Beeinträchtigungen hinzu. Die Art der Behinderung möglicher Teammitglieder ergibt sich aus den Unterlagen über die Personen. Der Schweregrad der Behinderung kann auch allgemein festgelegt sein (z.B. Grad der Behinderung im Ausweis).

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Für die Teamarbeit ist jedoch die Beurteilung der individuellen Einschränkungen für die Auswahl der Teammitglieder wichtig. Für die Dokumentation der Einschränkungen werden im Bundesteilhabegesetz (BTHG) Instrumente vorgesehen, die sich an der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) orientieren. Für den Berufsbildungsbereich gibt es im Projekt „b3-Basiskonzept für die Bedarfsermittlung in der beruflichen Rehabilitation“ der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) entsprechende Hinweise. Für den Arbeitsbereich gibt es länderspezifische Instrumente zur Bedarfsermittlung. In ihnen wird die Behinderung als Einschränkung der Teilhabe durch die Beeinträchtigungen der Körperfunktionen und der Aktivitäten einer Person sowie die Barrieren in der Umwelt dokumentiert.

Die dokumentierten Beeinträchtigungen sind für die Beurteilung der Teamfähigkeit wichtig. Allerdings ist dabei zu beachten, dass es in Arbeitsteams unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten gibt. Deshalb werden auch Personen mit verschiedenen Ausprägungen des Teilprofils *Funktionen und Aktivitäten* Teammitglieder sein.

**Element 2 Vorerfahrungen** - Berufliche Tätigkeit, teamspezifische Erfahrungen

Teamarbeit ist eine *Form* zur Erledigung von Arbeiten oder Aufgaben. Der zentrale *Gegenstand* sind jedoch die Tätigkeiten, die im Rahmen der Teamarbeit auszuführen sind. Diese beziehen sich sowohl auf die Erledigung der Aufgabe, als auch auf Aktivitäten zur Selbststeuerung der Gruppe. Zur Bildung des Arbeitsteams sind also die Merkmale für beide Bereiche festzustellen.

Bei der Arbeit geht es um gleiche und/oder vergleichbare Tätigkeiten, die von den vorgesehenen Teammitgliedern schon ausgeführt wurden. Auch Teiltätigkeiten innerhalb einer Arbeit sowie Tätigkeiten im Sinne der Arbeitsbereicherung sind zu überprüfen und zu dokumentieren. Das Element Vorerfahrungen dient also dazu, das Wissen und Können im Hinblick auf eine spezifische Arbeit oder Aufgabe und die Anforderungen der Teamarbeit zu dokumentieren.

**Element 3 Haltung** - Arbeitsmotivation und -zufriedenheit

Im vorhergehenden Element *Vorerfahrungen* ging es um Wissen und Können im Hinblick auf eine Arbeit oder Aufgabe und Anforderungen eines Arbeitsteams. Bei dem Element *Haltung* geht es um das Wollen. Dieses Wollen steht für die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit.

Arbeitsmotivation ist die Bereitschaft, seine Handlungskompetenz für zielorientiertes und aufgabenbezogenes Handeln zur Ausführung von Arbeitsaufgaben zu aktivieren. Die Motivation der Teammitglieder ist eine wichtige Voraussetzung für die Produktivität. Die Produktivität zeigt sich in der Arbeitsleistung eines Teams. Zum einen in der Menge (Quantität) und der Güte (Qualität) des Arbeitsergebnisses. Zum anderen in der Fähigkeit des Teams, sich selbst Ziele zu setzen und diese zu erreichen.

Produktivität ist auch die Grundlage der Arbeitszufriedenheit. Diese hängt oft nicht in erster Linie von der Höhe des Verdienstes ab. Vielmehr ist das Bewusstsein, etwas geleistet zu haben und die Anerkennung der Leistung eine Grundlage der Zufriedenheit. Arbeitsmotivation und -zufriedenheit können sich beziehen auf die

- spezifische Arbeit oder Aufgabe
- Arbeit allgemein
- Teamarbeit als spezielle Arbeitsform

Bei der Dokumentation sollte deshalb auf diese drei Gesichtspunkte eingegangen werden.

**Element 4 Selbständigkeit Arbeitspraxis** - Planung, Durchführung, Kontrolle – Vor- und nachgelagerte Tätigkeiten

Für die Mitgliedschaft in einem Arbeitsteam steht die Übernahme von Aktivitäten im Rahmen seiner Gesamtaufgaben im Zentrum des Interesses. Diese Aktivitäten beziehen sich auf den Kernprozess als Ausführung einer Arbeit. Darüber hinaus sind jedoch auch die Ergänzungsprozesse wichtig. Übergeordnete Gesichtspunkte der Selbständigkeit in Arbeitsteams sind die Planung von Tätigkeiten, die Umsetzung der Planung und die Bewertung der Ergebnisse der Umsetzung. Die Selbständigkeit bei Planung, Umsetzung und Bewertung sind wichtige Merkmale der Gruppenarbeit und sind deshalb auch bei den Teammitgliedern zu erheben und zu dokumentieren.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Das Arbeitsteam regelt sowohl die Kern- als auch die Ergänzungsprozesse selbständig. Deshalb sind über die Kerntätigkeit hinaus auch die Ergänzungstätigkeiten wichtig. Dabei gibt es kerntätigkeitsbegleitende und der Kerntätigkeit vor- und nachgelagerte Prozesse. Kerntätigkeitsbegleitend sind die Überwachung des Arbeitsprozesses und die Kontrolle der Produkte. Vorgelagert sind die Materialbeschaffung, die Arbeitsplatzeinrichtung und die Planung. Nachgelagert sind die Endkontrolle, die Erstellung von Produktionsdokumenten, die Versorgung der fertigen Produkte und die Ordnung des Arbeitsplatzes nach der Beendigung der Arbeit. Auch für diese Tätigkeiten sind die vorhandenen Erfahrungen zu erheben und zu dokumentieren.

### Element 5 **Selbständigkeit Lebenspraxis** - Versorgung, Kontakt, Mobilität

Der Grad der Selbständigkeit sollte nicht ausschließlich für die Arbeit erhoben werden. Es geht auch um Aktivitäten der Teammitglieder in den Bereichen Kommunikation, Selbstversorgung und Kooperation die aufgeführt sind. Für ein sich selbst steuerndes Team ist hier Selbständigkeit in großem Umfang notwendig. Allerdings kann je nach Funktion im Team auch das eine oder andere Teammitglied einen höheren Hilfebedarf haben. Dies ist dann der Fall, wenn eine wichtige Aufgabe, z.B. Teamsprecher, nur durch eine bestimmte Person mit schweren körperlichen Beeinträchtigungen erfüllt werden kann.

Selbständigkeit kann sich aber z. B. auch auf die Selbständigkeit des Denkens oder des Problemlösens als wichtige Gesichtspunkte für die Teammitgliedschaft beziehen. Wichtig ist auch die Selbständigkeit beim Austausch und bei der Zusammenarbeit mit anderen. Lebenspraktische Selbständigkeit umfasst ein breites Spektrum an Aktivitäten, das hier nur in einem Ausschnitt abgebildet wird.

### Element 6 **Gesundheit** - Berücksichtigung bei der Tätigkeitsaufteilung

Zwei wichtige Gesichtspunkte, die zum Erfolg von Teamarbeit beitragen sind der Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung. Grundsätzlich muss Arbeit beeinträchtigungslos und schädigungslos sein. Beeinträchtigungen sind kurzfristige Störungen des Wohlbefindens. Sie können in der Regel durch Ausgleichsmaßnahmen aufgefangen werden. Dauern die Beeinträchtigungen allerdings länger an, dann können sie zu bleibenden Schädigungen führen. Beeinträchtigungen sind allerdings objektiv nur schwer feststellbar. Eine Schädigung entsteht durch eine langfristige Ausübung der Tätigkeit. Sie können den Körper und/oder die Psyche betreffen. Schädigungen können objektiv festgestellt werden und sind durch kurzfristige Erholungsmaßnahmen nicht ausgleichbar.

Die Probleme behinderter Menschen können dazu führen, dass sie sich schneller und intensiver als andere beeinträchtigt fühlen. Auch Schädigungen können verstärkt auftreten. Das kann damit zusammenhängen, dass z.B. die geistigen Funktionen, die Sinnesfunktionen oder die Kommunikationsfunktionen beeinträchtigt sind. Deshalb ist es wichtig, die Merkmale der Teammitglieder darauf hin zu betrachten und zu dokumentieren. Da Beeinträchtigungen nicht objektiv festzustellen sind, ist bei der Überprüfung der Merkmale ein besonderes Augenmerk auf eventuelle „Anfälligkeiten“ zu richten.

### Modul **Teamprozesse** - Teamaktivitäten selbst gestalten und verantworten

Die teilautonome Gruppenarbeit als Modell der Teamarbeit erfordert eine *umfassende Handlungsfähigkeit* der Teammitglieder. Umfassend handlungsfähig sind die Teammitglieder dann, wenn sie ihre Vorhaben selbst planen und ausführen sowie die Ergebnisse bewerten können. Sie erwerben diese Fähigkeiten, wenn sie sowohl bei der Planung, als auch bei der Auswertung angeleitet werden, damit sie selbständig tätig werden können. Erfolgreiche Teamprozesse setzen entsprechende Kenntnisse und Fertigkeiten der Teammitglieder voraus. Selbstbestimmung und Selbstverantwortung der Teammitglieder sollen zur Selbststeuerung des Teams führen.

Selbstgesteuertes Tätigsein im Arbeitsteam hat zwei Funktionen:

1. Erzielung eines Ergebnisses im Rahmen der Produktivität
2. Weiterentwicklung von Wissen, Können und Wollen im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung.

Die Persönlichkeitsentwicklung ist ein „Abfallprodukt“ der Teamarbeit. Sie ist eine Form des „informellen“ Lernens im Tätigsein und durch die Tätigkeit, wenn diese entsprechend gestaltet ist. Der Auftrag zur Per-

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

sönlichkeitsentwicklung wird einerseits durch absichtliche, systematische und bedarfsorientierte Lernangebote wahrgenommen. Auf der anderen Seite sind die Tätigkeiten im Rahmen der Teamarbeit eine weitere Möglichkeit der Persönlichkeitsentwicklung durch informelles Lernen. Informelles Lernen wird neben formalem und nicht-formalem Lernen im Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) als Lernform beschrieben.

([https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/dqr\\_handbuch\\_01\\_08\\_2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.dqr.de/dqr/shareddocs/downloads/media/content/dqr_handbuch_01_08_2013.pdf?__blob=publicationFile&v=1))

Die auszuführenden Tätigkeiten sollten sich an einem Ablauf orientieren, der durch die folgenden Elemente gekennzeichnet ist:

### **Element 1 Tätigkeitsbeschreibung**

Die Arbeitsaufgabe darstellen

### **Element 2 Entscheidung**

Die Aufgabe übernehmen

### **Element 3 Tätigkeitsplanung**

Den Tätigkeitsablauf verdeutlichen

### **Element 4 Kontrolle**

Die Prüfmittel bereitstellen

### **Element 5 Handlung**

Die Tätigkeit ausführen

### **Element 6 Auswertung**

Die Aufgabe und das Ergebnis vergleichen

### **Element 1 Tätigkeitsbeschreibung - Die Aufgabe darstellen**

Wenn in diesem Element von Tätigkeitsbeschreibung die Rede ist, ist damit jede Aufgabe gemeint, die im Rahmen der Teamarbeit auszuführen ist. Bevor eine solche Aufgabe erledigt werden kann, muss klar sein, was zu tun ist. Basis des Handelns ist der vollständig bekannte Ablauf einer Arbeit, der in Form einer ausführlichen Tätigkeitsbeschreibung vorliegen soll. Diese umfasst:

- das Ziel der Tätigkeit
- die für die Ausübung notwendigen Bereiche der Handlungskompetenz
- die einzusetzenden Materialien und Werkzeuge
- die zu beachtenden Sicherheitsvorschriften
- die evtl. vorliegenden besondere Bedingungen

Der Tätigkeitsablauf kann Teil der Arbeitsmaterialien sein, d.h. die Beschreibung ist vorbereitet und wird der ausführenden Person zur Verfügung gestellt. Die Tätigkeitsbeschreibung kann jedoch auch durch die Person, die die Tätigkeit ausführen soll, erstellt werden. Eine Entscheidung, welche der beiden Formen gewählt wird, und welchen Umfang die Tätigkeitsbeschreibung hat, hängt davon ab, ob

- die Aufgabe neu ist oder eine Tätigkeit wiederholt wird
- es eine enge oder weite Zeitvorgabe gibt
- es sich um einen Dauerauftrag oder eine einmalige Tätigkeit handelt

Falls die Tätigkeitsbeschreibung durch die ausführende Person selbst erstellt wird, bedeutet dies eine Übung der Fähigkeit, für die Ausführung von Tätigkeiten Ziele anzugeben, die Ausführung selbständig zu planen und die benötigten Materialien bereitzustellen.

### **Element 2 Entscheidung - Die Aufgabe übernehmen**

Beim zweiten Element dieses Moduls geht es darum, dass die ausführenden Personen sich bewusst dafür entscheiden, die gestellte Aufgabe zu übernehmen. Damit wird an die *Leitidee Selbstbestimmung und Beteiligung* angeknüpft. Sie legt nahe, dass Angebote nur mit Zustimmung und unter Berücksichtigung der betroffenen Personen in die Praxis umgesetzt werden. Darüber hinaus wird so die Fähigkeit geübt, unter Anerkennung eigener und fremder Bewertungskriterien bewusste Entscheidungen zu treffen. Diese Fähigkeit ist ein Teilbereich der *Handlungskompetenz*.

Bewusste Entscheidung bedeutet, dass es nicht um die Übernahme einer Aufgabe auf Grund von Abhängigkeit geht. Vielmehr sollte eine Aufgabe als Angebot gesehen werden, das unter bestimmten Gesichtspunkten betrachtet wird. Am Ende sollte dann eine Entscheidung stehen – das kann die Übernahme oder die Ablehnung der Aufgabe sein. Der Auftrag einer ganzheitlichen Entwicklung der Persönlichkeit mit dem

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Ziel der Entwicklung oder Erhaltung der Handlungskompetenz beinhaltet Entscheidungsalternativen, die jedoch auch mit entsprechenden Konsequenzen verbunden sind.

Grundlage des Entscheidungsprozesses sind Entscheidungsmerkmale, die jeweils mit den entsprechenden Konsequenzen zu kombinieren sind. Für die Entscheidungsfindung kann ein vorhandener Merkmalskatalog verwendet werden. Dieser kann jedoch durch die entscheidende Person auch im Rahmen des Entscheidungsprozesses erstellt werden. Auf jeden Fall sollte die entscheidende Person versuchen – evtl. unter Hilfestellung – die Konsequenzen zu jedem Merkmal zu finden.

Wenn ein solcher kombinierter Merkmals-/Konsequenzen-Katalog vorliegt, kann eine begründete Entscheidung getroffen und in Form einer Vereinbarung festgehalten werden. Der Abschluss einer Vereinbarung macht deutlich, dass damit auch die Verantwortung für die Ausführung der Aufgabe übernommen wird.

### **Element 3 Tätigkeitsplanung - Den Tätigkeitsablauf verdeutlichen**

Wenn eine positive Entscheidung getroffen worden ist – dies wird in der Regel der Fall sein – muss unter dem Gesichtspunkt des selbstgesteuerten Tätigseins die Tätigkeit geplant werden. Das Element *Tätigkeitsplanung* knüpft dabei an das Element *Tätigkeitsbeschreibung* an. Dort wurden das Ziel der Tätigkeit, die für die Ausübung notwendigen Fähigkeiten, die einzusetzenden Materialien und Werkzeuge, zu beachtenden Vorschriften und besondere Bedingungen der Tätigkeit benannt.

Die Planung einer Tätigkeit kann mit dem Element *Prozessplanung* des Moduls *Teamqualifizierung* verglichen werden. Dort wird ein Plan als ein Vorhaben, eine Absicht oder ein Grundriss beschrieben. Bei dem Element *Tätigkeitsplanung* ist er eine Skizze für eine zu leistende Tätigkeit. Er teilt sie in Teilschritte auf und ist die Vorwegnahme eines Ablaufes und seine Speicherung. Diese Speicherung kann auf Papier in grafischer oder sprachlicher Form erfolgen. Der Plan kann aber auch im Gedächtnis gespeichert sein. In jedem Fall ist er das Muster für die praktische Handlung.

Auch hier ist wieder darauf zu verweisen, dass die Ablaufplanung – wie die Tätigkeitsbeschreibung – Teil der Arbeitsmaterialien oder Teil der Ausführung des Auftrages sein kann. Ebenso gilt im zweiten Fall, dass damit ermöglicht wird, die Fähigkeit anzuwenden und zu üben, für die Ausführung von Lern- und Arbeitsaufgaben Ziele anzugeben, die Ausführung selbständig zu planen und die benötigten Materialien bereitzustellen. Diese Fähigkeit ist ein Grobziel der *Fachkompetenz* und stimmt gleichzeitig auch mit dem Grobziel Problemlösen der *Methodenkompetenz* überein.

### **Element 4 - Kontrolle - Die Prüfmittel bereitstellen**

Selbstgesteuertes Tätigsein beschränkt sich nicht darauf, das was geplant wurde, irgendwie zu tun, sondern es richtig zu tun. Alle Aufgaben im Lebensbereich Arbeiten orientieren sich an einem bestimmten Ziel. Sie weisen jedoch, wie alle Tätigkeiten, Fehlerquellen auf. Diese liegen u.a. auch darin, dass Planung, Ausführung und Kontrolle einer Tätigkeit unterschiedlichen Personen zugeordnet werden. Ein weiterer Grund ist die Zerlegung komplizierter Abläufe in möglichst einfache Handgriffe um dem „offensichtlichen“ (geringen) Fähigkeitspotential von Menschen mit Behinderung zu entsprechen.

Die Zerlegung der Ausführung, aber vor allem die Trennung von Planung, Ausführung und Kontrolle entspricht nicht den Forderungen der Entwicklung der *Handlungskompetenz*. Die selbständige Überwachung und Kontrolle der eigenen Tätigkeit stimmt - zusammen mit der selbständigen Planung und Ausführung – mit dem Prinzip der vollständigen Handlung überein. Um die eigene Tätigkeit selbst kontrollieren zu können, müssen entsprechende Prüfmittel vorhanden sein. Im einfachsten Fall ist dies das Produkt der Tätigkeit als Vergleichsmuster. Darüber hinausgehend kann das zu erstellende Produkt auch in einzelnen Bearbeitungsstufen ein Prüfmittel darstellen. Vor allem für mehrschrittige Arbeitsvorgänge, bei denen Zwischenstufen nicht mehr sichtbar sind, ist die zweite Möglichkeit zu vorzuziehen.

Die Bereitstellung von Prüfmitteln kann Teil der Tätigkeitsvorbereitung, aber auch Teil der Ausführung sein. Auf jeden Fall ermöglichen Prüfmittel die Selbstkontrolle und damit die Übernahme der Verantwortung für das eigene Tun. Darüber hinaus machen sie unabhängig von personeller Hilfestellung und entlasten das Personal, das nun statt zu kontrollieren andere Tätigkeiten ausführen kann. Grundsätzlich kann Kontrolle dem Grobziel begründete Entscheidung der *Methodenkompetenz* zugeordnet werden.

### **Element 5 Handlung - Die Tätigkeit ausführen**

Dieses Element bezieht sich auf die „eigentliche“ Arbeitstätigkeit, d.h. die Herstellung eines Produkts oder die Erbringung einer Dienstleistung. Die vorgesehenen Abläufe werden auf der Grundlage des Tätigkeitsplanes ausgeführt. Unter Anwendung der Prüfmittel führt die Tätigkeit zu einem Ergebnis, das in Menge (Quantität) und Güte (Qualität) dem festgelegten Ziel entsprechen soll. Hier geht unter dem Gesichtspunkt der Methodenkompetenz allgemein um selbständiges Handeln

Wichtig bei diesem Element des Tätigseins ist die Selbststeuerung. Fachkräfte haben hier eine unterstützende, ergänzende und befähigende Funktion:

- *Unterstützend* handeln Fachkräfte dann, wenn sie die ausführende Person im Hinblick auf den Tätigkeitsprozess verstärken. Hier geht es um Motivation für die Tätigkeit überhaupt, für das Durchhalten des Prozesses und um die Verarbeitung von Misserfolgen.
- *Ergänzend* tätig zu werden bedeutet, (Teil-)Tätigkeiten zu übernehmen, die die ausführende Person (noch) nicht beherrscht. Ergänzung sollte jedoch nur in Ausnahmefällen dauerhaft geleistet werden. Unter Umständen hilft eine technische Ergänzung (Vorrichtung), die Tätigkeit trotzdem selbstständig und selbst gesteuert zu verrichten.
- *Befähigend* ist das Verhalten der Fachkräfte dann, wenn sie der ausführenden Person Gelegenheit geben, das zu lernen, was sie noch nicht kann. Hier kann auf das informelle Lernen verwiesen werden, das in der Einleitung zu diesem Modul kurz beschrieben wird. In der Praxis bedeutet Befähigung unter Umständen das Erlernen von Tätigkeiten in einer Übungssituation und nicht direkt in der Anwendungssituation.

### **Element 6 Auswertung - Die Aufgabe und das Ergebnis vergleichen**

Das letzte Element des selbstgesteuerten Tätigseins ist die Auswertung. Hier wird das Ziel der Handlung, wie es in der Aufgabe beschrieben ist, mit dem erreichten Ergebnis verglichen. Erst die Auswertung schließt den Prozess der vollständigen Handlung ab, der mit der Planung begonnen wurde und daneben auch noch die Ausführung umfasst. Dieses Element lässt sich wieder dem Grobziel begründetes Entscheiden der *Methodenkompetenz* zuordnen.

Die Auswertung kann mehrere Funktionen haben:

#### *Vergleich von Ziel und Ergebnis*

Diese Funktion hat Vorrang, da eine Tätigkeit erst dann beendet ist, wenn das Ziel erreicht ist. Dabei muss es sich nicht unbedingt um das Ende einer umfangreichen Tätigkeit mit mehreren Teilschritten handeln. Ein Soll-Ist-Vergleich bietet sich nach bestimmten Zeitintervallen an, da so Zwischenziele (Meilensteine) gesetzt werden können. Je geringer die Leistungsfähigkeit, desto kürzer sollte die Zeit sein, nach der ein Vergleich gezogen wird.

#### *Endkontrolle des Produkts*

Selbstverständlich steht am Ende eines Tätigkeitsprozesses auch eine Endkontrolle. Die Verantwortung der ausführenden Person für das eigene Tun legt zwingend nahe, dass sie diese selbst durchführt, selbst dann, wenn – aus welchen Gründen auch immer – zusätzlich eine Fremdkontrolle durchgeführt werden muss. Es sollte, wenn irgend möglich, mit der Fremdkontrolle nicht die Verantwortung für das eigene Tun „ausgehebelt“ werden.

#### *Identifikation von positiven Prozessfaktoren*

Über den Vergleich von Ziel und Ergebnis sowie die Endkontrolle hinaus, kann die Auswertung auch noch dazu genutzt werden, die Tätigkeit selbst zu analysieren. Wichtig dabei ist es, die Gesichtspunkte herauszufinden und zu dokumentieren, die sich positiv auf den Prozess ausgewirkt haben. So lassen sich Anhaltspunkte dafür gewinnen, wie die Tätigkeit fortgesetzt werden sollte oder was bei der Planung neuer Aufgaben zu bedenken ist. Damit wird auch deutlich, dass die ausführende Person mitverantwortlich ist, und wie ihr Verhalten zum Erfolg beigetragen hat – ein nicht unwichtiger Motivationshintergrund.

## **Modul Teamkonferenz – Probleme und Konflikte im Team bearbeiten**

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Die Teamkonferenz ist ein Instrument zur Gestaltung der Zusammenarbeit von Arbeitsteams. Das Modul *Teamkonferenz* enthält die Grundlagen für die Struktur von Teamkonferenzen. Es stellt die Methode zur Bearbeitung von Problemen und Konflikten im Team zur Verfügung. Probleme unterscheiden sich von Konflikten dadurch, dass Probleme sich auf eine Sache beziehen, Konflikte aber zwischen Personen bestehen.

Für beide Themenbereiche gibt es jedoch eine gemeinsame Methode zur Bearbeitung. Methode kommt aus dem Griechischen und bedeutet *Weg* oder *Verlauf*. Das Modul *Teamkonferenz* beschreibt einen Weg zur Bearbeitung von Problemen und Konflikten. Es ist in Elemente gegliedert. Elemente sind Einzelschritte auf dem „Weg“ der Bearbeitung von Problemen oder Konflikte im Team.

Die Teamkonferenz-Methode hat zwei grundsätzliche Ziele:

1. Sie stellt Arbeitsteams eine Hilfe für die Bearbeitung konkreter Themen zur Verfügung.
2. Sie ist ein generelles Mittel zur Bearbeitung von Problemen und Konflikten.

Für eine erfolgreiche Teamarbeit ist es wichtig, konkrete Themen des Teams zu bearbeiten. Genau so wichtig ist es aber auch, Zusammenarbeit in der Form des gemeinsamen – kooperativen – Problemlösens zu „lernen“. Das Modul *Teamkonferenz* ist das Instrument, mit dem

- bestehende Probleme und zukünftige Entwicklungen in von Arbeitsteams bearbeitet werden können
- durch die Vorgabe einer Struktur das Finden angemessener Lösungen ermöglicht wird
- ein systematisches Vorgehen beim Problemlösen eingeübt werden kann
- zur Planung, Übung, Durchführung und Auswertung des Handelns befähigt wird

Grundsätzlich erhalten die Teammitglieder durch das Modul *Teamkonferenz* die Gelegenheit, ihr Zusammenleben und -arbeiten zu regeln. Gleichzeitig erlernen sie jedoch auch eine allgemeine Strategie zur lösungsorientierten Bearbeitung von Themen, die sich in Arbeit und Alltag stellen. Insofern ist das Modul ein Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung sowie Grundlage für selbstbestimmtes Handeln.

Das Modul *Teamkonferenz* umfasst neun Elemente:

Element 1 **Problematisierung**

Probleme benennen und notieren

Element 2 **Ordnung**

Probleme ordnen und für die Bearbeitung vorbereiten

Element 3 **Information**

Über bereits existierende Lösungen des Problems informieren

Element 4 **Entwicklung**

Neue und ungewöhnliche Lösungen des Problems suchen

Element 5 **Entscheidung**

Eine begründete Entscheidung für eine Lösung treffen

Element 6 **Planung**

Einen Umsetzungsplan für die ausgewählte Lösung erstellen

Element 7 **Übung**

Das für die Umsetzung notwendige Verhalten üben

Element 8 **Umsetzung**

Die Planung in der Praxis umsetzen

Element 9 **Auswertung**

Die Umsetzung der Planung auswerten

**Element 1 Problematisierung** - Das Problem benennen und Verknüpfungen notieren

Bevor ein Thema (Aufgabe, Problem, Konflikt) in einer Gruppe bearbeitet werden kann, muss eine gemeinsame Grundlage hergestellt werden. Dazu dient das Element *Problematisierung*. Zuerst muss das Thema benannt werden. Sinnvoll erscheint es, wenn ein Problem einen „Titel“ oder Namen bekommt, z.B. „Es ist zu laut“.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Dann werden von den Mitgliedern der Gruppe einzelne Problem- oder Kritikpunkte zum Thema genannt und als Stichwort oder als Bild auf Kärtchen notiert. Ziel ist es, die individuellen Vorstellungen, die mit dem Thema verknüpft sind, zu verdeutlichen. So ist es möglich, die ganze Spannweite des Themas zu überblicken und die Vorstellungen der Beteiligten dazu aufzuzeigen. Erst die Kenntnis der Gesamtstruktur ermöglicht es, angemessene Lösungen zu suchen. Wichtig ist es, möglichst viele Vorstellungen zu dem Thema bewusst zu machen und zu notieren. Bevor dieses Element abgeschlossen wird, können zu den notierten Stichworten Fragen gestellt werden, um evtl. aufgetretene Unklarheiten zu beseitigen.

### *Element 2 Ordnung - Die Probleme ordnen und für die Bearbeitung vorbereiten*

Aus dem Notieren der Stichworte zum Problem ergibt sich eine mehr oder weniger große Zahl von Einzelgesichtspunkten zu dem Thema. Um den Prozess weiter fortsetzen zu können, müssen die auf den Kärtchen notierten Stichpunkte geordnet werden. Zunächst werden die doppelt vorhandenen Stichworte übereinander gelegt. Dann werden die verbliebenen Kärtchen, die sinngemäß zusammengehören nebeneinander angeordnet, wobei alle am Prozess Beteiligten mit der Ordnung der Stichworte einverstanden sein sollen. Zum Schluss wird versucht, für die geordneten Kärtchen jeweils ein Oberbegriff zu finden.

Zusammengehörige und mit einem Oberbegriff versehene Stichworte bilden Bereiche, die weiter bearbeitet werden. Dabei ist zu beachten, dass die Bereiche nicht zu groß gewählt werden. Die Ordnung trägt dazu bei, dass eine komplexe Problemsituation durch Zerlegung handhabbar gemacht wird. Für die Bearbeitung sollte ein Bereich ausgewählt werden, der Chancen bietet, dass dafür auch Lösungen entwickelt werden können. *Die Auswahl eines aussichtslosen Bereichs kann als Begründung dafür dienen, nichts zu tun!*

### *Element 3 Information - Über bereits existierende Lösungen des Problems informieren*

Ein Problem ist eine Situation, für die es zunächst keine Lösungen zu geben scheint. Allerdings ist es durchaus möglich, dass das Problem für Gruppenmitglieder – evtl. in anderen Zusammenhängen – auch schon existiert hat und dass entsprechende Lösungen gefunden wurden. Wenn ein Problem formuliert ist, muss dann nicht „noch einmal das Rad erfunden werden“ um es zu lösen. Deshalb sollte entschieden werden, ob in Kleingruppen oder in der Gesamtgruppe lieber selbständig nach Lösungen gesucht wird, oder ob zunächst evtl. vorhandene Lösungen geprüft werden sollen.

Aus diesem Grunde wird in einer ersten Phase danach gefragt, ob jemand schon einmal die gleiche oder eine ähnliche Situation erlebt hat und wie das Problem gelöst wurde. Hier sind nicht nur die Gruppenmitglieder gefragt, sondern auch die Fachkraft. Allerdings sollte diese nicht vorschnell Lösungen vorschlagen. Es geht beim Modul *Teamkonferenz* nämlich nicht ausschließlich darum, ein Problem zu lösen, sondern auch darum, das Problemlösen an sich zu lernen und zu üben.

Die vorgestellten Problemlösungen werden ebenfalls wieder als Stichwort und/oder als Bild auf Blättern festgehalten. Diese sind dann die Grundlage dafür, herauszufinden, was die wichtigsten allgemeinen Grundsätze für die Lösung sind. Auch hier geht es wieder um generelle Gesichtspunkte für die Lösung von Problemen.

### *Element 4 Entwicklung - Neue und ungewöhnliche Lösungen für das Problem suchen*

Falls sich herausstellen sollte, dass keine der „gewöhnlichen“ Lösungen dem Problem angemessen ist, muss versucht werden, in der Gruppe neue, ungewöhnliche Lösungen für das Problem zu finden. Oft ist es schwierig, über die Grenzen der gewöhnlichen Lösungen hinaus zu blicken. Neue, ungewöhnliche Möglichkeiten erfordern Kreativität. Das bedeutet, nicht die „einzig richtige“, sondern „viele mögliche“ Lösungen zu finden. Dabei sind auch, und vor allem, phantastische Ideen gefragt.

Da der Alltag oft wenig Kreativität verlangt, ist es schwierig, „einfach umzuschalten“ und statt angepasster Vorschläge plötzlich ungewöhnliche Ideen zu haben. Um die Kreativität anzuregen, sollte deshalb eine Vorübung durchgeführt werden. Nach der Vorübung kann dann damit begonnen werden, für das benannte Problem „kreative“, also neue und ungewöhnliche Lösungen zu suchen. Dies kann in der Gesamtgruppe oder in Kleingruppen geschehen. Wenn für die Kleingruppen jedoch nicht die notwendige Unterstützung vorhanden ist, ist es besser, die Ideen in der Gesamtgruppe zu entwickeln.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Bei der Suche nach Lösungen sollten die untenstehenden Regeln beachtet werden:

- Möglichst viele Ideen suchen
- Alle Ideen sind willkommen
- Alle Ideen aufschreiben
- Möglichst ungewöhnliche Ideen finden
- Ideen und Ideengeber:in nicht bewerten

### *Element 5 Entscheidung - Eine begründete Entscheidung für eine Lösung treffen*

Das Ergebnis des Elements *Entwicklung* wird eine mehr oder weniger große Zahl von Lösungen für das formulierte Problem sein. Sobald mehr als ein Vorschlag vorhanden ist, muss eine Entscheidung getroffen werden, welcher der Vorschläge in der Praxis erprobt werden soll. Hier könnte z.B. eine Mehrheitsentscheidung herbeigeführt werden. Dies wäre dann angemessen, wenn es einfach nur um die Lösung des konkreten Problems ginge.

Weitergehendes Ziel des Moduls *Teamkonferenz* ist es jedoch, das Problemlösen an sich zu lernen. Dazu gehört auch, begründete Entscheidungen zu treffen (auch eine Perspektive der *Methodenkompetenz*). Deshalb sollte das Element *Entscheidung* dazu dienen, den Vorgang des Bewertens unterschiedlicher Möglichkeiten bewusst durchzuführen. Der Ablauf beim Element *Entscheidung* hat vier Phasen:

1. Bewertungskriterien für Entscheidung formulieren
2. Bewertungskriterien gewichten
3. Lösungen mittels Bewertungskriterien einschätzen
4. Angemessenste Lösung feststellen

Die Bewertungskriterien für eine Problemlösung greifen verschiedene Gesichtspunkte auf, z.B. „Wie lange dauert es, bis das Ziel erreicht ist?“ „Was kostet es?“, „Kann ich das selbst tun?“, „Welche Nebenwirkungen können auftreten?“, „Welche Reaktionen sind von den beteiligten Personen zu erwarten?“ usw. Weiterhin ist es wichtig, den Entscheidungsprozess und sein Ergebnis schriftlich festzuhalten. Auch die Dokumentation von Prozessen und Ergebnissen ist eine Grundfähigkeit, die Menschen mit Behinderung erlernen und anwenden sollen. Dabei muss auf eine verständliche Form der Dokumentation geachtet werden.

### *Element 6 Planung - Einen Umsetzungsplan für die ausgewählte Lösung erstellen*

Eine Entscheidung für eine Problemlösung wird erst dann tatsächlich Auswirkungen haben, wenn sie in die Praxis umgesetzt wird. Viele gute Lösungen scheitern daran, dass versäumt wird, sich Gedanken zu machen, wie ihre Verwirklichung aussehen kann. Ein sehr wichtiges Element des Moduls *Teamkonferenz* ist deshalb die *Planung* [vgl. auch Element *Prozessplanung* des Moduls *Teamqualifizierung* und Element *Tätigkeitsplanung* des Moduls *Teamprozesse*].

Planung in diesem Modul bedeutet, mehrere Gesichtspunkte zu berücksichtigen: **Wer tut was bis wann?** Es ist also eine integrierte Personen-, Tätigkeits- und Zeitplanung zu erstellen. Dies kann in Form einer Aufgabenliste mit Zeitfestlegungen für alle, die bei der Umsetzung mitwirken, geschehen. Es kann auch zusätzlich ein Ablaufdiagramm erstellt werden.

Die vollständige Planung sollte auf jeden Fall in der Gesamtgruppe erstellt werden. Teilplanungen könnten dann auch in Kleingruppen erfolgen, wenn diese dazu fähig sind, bzw. die nötige Unterstützung erhalten. Wenn die Planung in der Gesamtgruppe erstellt wird, sollte sie zum Abschluss noch einmal in einer Übersicht präsentiert werden. Falls Kleingruppen einzelne Schritte selbständig geplant haben, ist die Präsentation der Ergebnisse und ihre Zusammenführung zu einer Gesamtplanung ein absolutes Muss. Hier findet dann auch eine Einübung des Präsentierens als allgemeine Fähigkeit statt.

### *Element 7 Übung - Das für die Umsetzung notwendige Verhalten üben*

Erfahrungen in verschiedenen Seminaren mit Menschen mit Behinderung haben gezeigt, dass es nicht ausreicht, gute Ideen und auch eine gute Planung für die Lösung eines Problems zu haben. Gerade wenn

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

es darum geht, dass andere Personen in die Problemlösung einbezogen werden, ist es wichtig ein der Situation angemessenes Verhalten zu verwirklichen. Die Erreichung des Ziels hängt u.a. von der wirksamen Kommunikation ab.

Wirksam wird der Versuch dann sein, wenn es gelingt, den/die Personen, die bei der Problemlösung wichtig sind, dafür zu „gewinnen“. Gerade Menschen mit Behinderung haben beim Element *Übung* die Gelegenheit z.B. eine wirksame Gesprächsführung in einer Probesituation zu lernen und anzuwenden. Weiterhin ist es jedoch auch wichtig, das Verhalten nicht nur auf der konkreten Ebene ausführen zu können, sondern es so zu lernen, dass es automatisiert ablaufen kann. Dazu sind die verschiedenen Lernebenen – bildlich, symbolisch, abstrahiert – nötig.

Das Element *Übung* des Moduls *Teamkonferenz* hat folgenden Ablauf:

- Ziel für die übernommene Aufgabe bewusst machen
- Verhalten für die Ausführung der Aufgabe festlegen
- Verhalten konkret in einem Rollenspiel ausführen (evtl. mit Videoaufzeichnung)
- Videoaufzeichnung auswerten – evtl. Verhaltensänderungen festlegen
- Rückmeldung zum Verhalten durch die Gruppe – evtl. Verhaltensänderung
- Verhalten in Bildform darstellen (Checkliste)
- Verhalten in Stichwortform notieren (Checkliste)

### *Element 8 Umsetzung - Die Planung in der Praxis umsetzen*

Das Element *Umsetzung* findet nicht mehr in der Gruppensituation, sondern in der Wirklichkeit statt. Die festgelegte Planung und die erlernten Verhaltensweisen sollen angewendet werden und zur Lösung des Problems führen. Wichtig bei diesem Element ist es, den Ablauf und die Ergebnisse der Umsetzung festzuhalten. Dazu können die beim Element *Übung* erstellten Checklisten benutzt werden.

Evtl. kann es notwendig sein, dass die Umsetzung in bestimmten, schwierigen Situationen durch die Fachkraft begleitet wird. Dies sollte dann allerdings nicht in Stellvertretung für die Person geschehen, die die Aufgabe übernommen hat. Begleitung kann z.B. bedeuten, einen Hinweis zur Beachtung der Checkliste zu geben. Oft reicht es auch, einfach da zu sein und damit einen gefühlsmäßigen Halt zu geben.

Bei einer Begleitung kann aber durchaus auch vorher vereinbart werden, in welcher Form der/die BegleiterIn dann auch andere Funktionen, z.B. die direkte Verhandlung übernimmt. Allerdings sollte dies nicht unabgesprochen getan werden, sondern es sollte um einen Zeitaufschub oder eine Vertagung gebeten werden. Für den nächsten Termin kann dann die Situation neu „durchgespielt“ und vorbereitet werden.

### *Element 9 Auswertung - Die Umsetzung der Planung auswerten*

Das Ende eines Problemlösungsprozesses besteht darin, die durch die einzelnen Aktivitäten bewirkten Veränderungen zu bewerten. In diesem Zusammenhang sind auch die eingeleiteten Maßnahmen im Hinblick auf das Ziel einzuschätzen. Darüber hinaus ist zu beurteilen, welcher der einzelnen Versuche am meisten bewirkt hat. Die Bewertung der Ergebnisse ist dann Grundlage für die Lösung anderer Probleme. So kann dann auch eine Sammlung von Lösungsmöglichkeiten entstehen, die die Selbständigkeit der Menschen mit Behinderung beim Problemlösen erhöht.

Die Auswertung bezieht sich jedoch nicht nur auf das Problem, sondern auch auf die Umsetzung der einzelnen Teilaufgaben. Hier muss also gefragt werden: „Wie habe ich meine Aufgabe in der Praxis umgesetzt? War ich richtig vorbereitet? Was war hilfreich? Was hat gefehlt? Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten?“ Auch hieraus ergeben sich wieder Hinweise für die Bearbeitung künftiger Probleme, vor allem für die Elemente *Planung* und *Übung*.

Mit dem Modul *Teamkonferenz* könnte auch ein Problem bearbeitet wurde, das nicht die Gruppe selbst, sondern ein Mitglied in einer anderen Situation betrifft. Dann kann es sein, dass keine Auswertung in der Gruppe stattfindet. Hier könnten die Ergebnisse den Mitgliedern der Gruppe schriftlich zur Verfügung ge-

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

stellt werden. Wenn die Auswertung in der Gruppe stattfindet, kann beim Erfolg der Prozess abgeschlossen werden. Ist das nicht der Fall, ist zu überlegen, wie weiter vorgegangen werden soll.

### Modul **Teamkultur** - Verhalten der Teammitglieder entwickeln

Teamarbeit orientiert sich an der Leitidee Beteiligung als Praxis der Teilhabe am Arbeitsleben. Dabei ist die Selbstbestimmung (Autonomie) das hervorragende Merkmal der Teamarbeit. Das Modul *Teamkonferenz* bietet die Grundlage für die Entwicklung der Teamkultur. Basis des Handelns im Team ist die Handlungskompetenz seiner Mitglieder. Sie umfasst die Handlungsfähigkeit und die Handlungsbereitschaft. Die Handlungsbereitschaft ist in der Regel an den Sinn gekoppelt, der einer Handlung beigemessen wird. Sinn ist dabei immer auf die ausführenden Personen - in diesem Fall das Team - bezogen. Ziel und „Sinn“ der Teamarbeit ist die Produktivität.

Die Produktivität in Arbeitsteams hat zwei Komponenten:

1. **Effektivität:** Sie orientiert sich an der Frage, in welchem Maß ein Ergebnis (Output) einer erwarteten Zielgröße entspricht (Verhältnis zwischen Output und definierten Standards)
2. **Effizienz:** Sie orientiert sich an der Frage, welches Ergebnis (Output) mit einem bestimmten Einsatz (Input) an Arbeit und Material erreicht wurde (Verhältnis zwischen Input und Output).

Beide Gesichtspunkte beeinflussen die Aktivitäten der Teams. Die Teammitglieder legen im Rahmen der ihnen zugestandenen Teilautonomie die Ziele fest. Ferner müssen sie darauf achten, dass diese Ziele mit dem geringst möglichen Aufwand erreicht werden. Die zu erbringenden Leistungen setzen ein funktionierendes und gut zusammenarbeitendes Team voraus. Das bedeutet, dass die Teammitglieder ein für sie sinnhaftes und für die Teamarbeit erforderliches Verhalten verwirklichen. Es geht um die „Teamkultur“ bzw. ihre Entwicklung

Das Modul *Teamkultur* ist eine Methode,

- um mit einem teamkulturbezogenen Thema in Form einer allgemeinen Darstellung des Verhaltens von Personen in Kontakt zu kommen
- das Thema aus dem Verhalten abzuleiten und zu eigenen Vorstellungen in Beziehung zu setzen
- das Verhalten auf der Basis eigener Vorstellungen zu deuten und zu bewerten
- das Modell-Verhalten mit dem eigenen Verhalten zu vergleichen
- angemessen auf das Ergebnis des Vergleichs zu reagieren

Das Modul *Teamkultur* bietet ein strukturiertes Vorgehen als Grundlage für die Entwicklung der Teammitglieder im Sinne der Teamkultur. Dabei sollte eine Anknüpfung an eine aktuelle Situation nur dann erfolgen, wenn sie allgemeinen Charakter hat. Probleme einzelner Gruppenmitglieder können zwar Anlass für die Bearbeitung der darin liegenden Probleme sein, diese sollten jedoch in allgemeiner Form thematisiert werden.

Sinnvoll ist es, statt auf aktuelle Anlässe zu reagieren, systematische Angebote zu machen, die sich an grundlegenden Situationen von Arbeitsteams orientieren (z.B. Probleme mit Arbeit an sich, Nichtbeteiligung an Teamaufgaben, Konflikte mit anderen Teammitgliedern, Fragen nach dem Sinn der Teamarbeit). Das Modul *Teamkultur* ist die Methode für die Planung entsprechender Aktivitäten. Es umfasst die folgenden acht Elemente, die weiter unten beschrieben werden:

#### **Element 1 Einführung**

Darstellung des Themas in allgemeiner Form

#### **Element 2 Bearbeitung**

Das Ausgangsmaterial bearbeiten und das Thema herausfinden

#### **Element 3 Annäherung**

Eine Beziehung zwischen Ausgangssituation und Thema herstellen

#### **Element 4 Verbindung**

Die Ergebnisse zu Vorstellungen über die eigene Person in Beziehung setzen

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### **Element 5 Entscheidung**

Veränderungsnotwendigkeit für das eigene Verhalten beurteilen

### **Element 6 Planung**

Einen Umsetzungsplan für die festgelegte Veränderung erstellen

### **Element 7 Übung**

Das für die Umsetzung notwendige Verhalten üben

### **Element 8 Bilanzierung**

Die Ergebnisse und den Prozess betrachten

### **Element 1 Einführung - Darstellung des Themas in allgemeiner Form**

Das erste Element des Moduls bezieht sich auf den Einstieg in eine Phase der Selbstreflexion. Nachdenken über sich selbst geschieht immer in Verbindung mit einem Thema. Allerdings ist es nicht sinnvoll, eine aktuelle Situation zum Gegenstand zu machen, da hier mit einer gewissen Befangenheit der Teilnehmer:innen zu rechnen ist, die an der Situation beteiligt waren oder sind.

Entwicklung der Persönlichkeit als Ziel von Bildungsangeboten sollte nicht dem Zufall überlassen bleiben. Dies ist dann der Fall, wenn nur aktuelle Anlässe zur Reflektion genutzt werden. Geplante Durchführung von Lerneinheiten zur Selbstreflexion lassen systematische Angebote zur Entwicklung der Persönlichkeit zu. Sinnvollerweise erfolgt eine Orientierung an allgemein relevanten Themen aus dem Lebensbereich Arbeit, z.B. „Sinn von Arbeit“, „Ich habe keine Lust für andere etwas zu tun“, „Wie ich sicher arbeite“ u.ä. Diese Inhalte sollten als gedachte, allgemeine Themen eingeführt werden, da dies die Gefahr von Abwehr bei den Teilnehmer:innen vermindert.

Rahmenpläne für Bildungsangebote in der Werkstatt sollten sowohl Fachkompetenz als auch Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Individualkompetenz mit einbeziehen. Die Bearbeitung dieser Bereiche erfolgt in Form von systematischen Angeboten zu allgemeinen Themen:

- Kompetenzen für ein selbständiges Leben
- Persönliche Wünsche und Bedürfnisse
- Gefühle rund um das Tätigsein
- Beziehungen in der Arbeitsgruppe

Als Formen der Einführung sind geeignet: (Fall-)Geschichten, Bildgeschichten, Videosequenzen. Dabei sollten sich die Inhalte auf themenrelevante Informationen beschränken. So kann das Thema deutlich und „drastisch“ dargestellt werden.

### **Element 2 Bearbeitung - Das Ausgangsmaterial bearbeiten und das Thema herausfinden**

In Element 1 *Einführung* wird das Thema „verschlüsselt“ eingeführt und die Teilnehmer:innen müssen das Thema über das dargestellte Verhalten von Personen entdecken. In der Regel bilden die Themen Probleme oder Konflikte ab. Als Problem wird eine schwierige Sachsituation bezeichnet. Ein Konflikt ist eine schwierige Situation zwischen Personen. Hier wird deshalb die Grundfähigkeit des Erkennens und Beschreibens eines Problems oder Konflikts gefordert und geübt. Allerdings geht es nicht darum, eine Lösung zu finden, wie sie z.B. beim Modul *Teamkonferenz* angestrebt wird. Ziel ist die Bewusstmachung und ggf. die Veränderung des eigenen Verhaltens am Beispiel der dargestellten Situation.

Das vorgestellte Beispiel muss systematisch analysiert werden, um das Thema zu erkennen und das in der Situation mit dem Thema verbundene Verhalten herauszufinden. Dieses ist dann die Grundlage für die Reflektion des eigenen Verhaltens.

Die Analyse kann erfolgen im Hinblick auf

- die Personen: Wer ist beteiligt?
- die Inhalte: Um was geht es in der Geschichte?
- das Verhalten: Was tun die Personen?
- die Selbstdarstellung: Was sagt das das Verhalten der Personen über sie aus?

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

- das Thema: Was haben die Personen für Fähigkeiten, Wünsche, Gefühle, Beziehungen?

Sinnvoll ist es, die erarbeiteten Ergebnisse zu notieren oder zu visualisieren. Dies kann auf einer Wandzeitung geschehen, oder es können dafür vorbereitete Arbeitsblätter benutzt werden, die schon die oben angegebenen Analysebereiche enthalten.

### Element 3 **Annäherung** - Das Verhalten der Beteiligten beschreiben

Bei diesem Element geht um das Verhalten als sichtbares Zeichen für nicht wahrnehmbare Gefühle, Bedürfnisse und Einstellungen. Insgesamt ist es Ziel dieses Moduls, über das eigene Verhalten nachzudenken um es evtl. verändern zu können. Allerdings muss es darum gehen, eine Verhaltensänderung begründet vorzunehmen und nicht nur auf Anforderungen von außen zu reagieren. Das eigene Verhalten muss also bewertet werden. Erst dann ist es möglich, eine Entscheidung über eine Veränderung zu treffen. In der Regel fällt die Bewertung bei Fremdverhalten leichter als bei Eigenverhalten. Deshalb wird in diesem Element das Fremdverhalten in der vorgegebenen Situation thematisiert.

Für die Analyse der Situation können die folgenden Leitfragen benutzt werden:

- Was tun die Personen?
- Warum tun die Personen das?
- Ist das, was die Personen tun richtig?
- Warum ist das richtig oder falsch?
- Was sollten die Personen tun?

In diesem Element geht es darum, das in der vorgegebenen Situation gezeigte Verhalten und das der Situation angemessene Verhalten herauszufinden. Es empfiehlt sich deshalb, eine Bewertungsmatrix für das Verhalten einzuführen oder selbst mit den Teilnehmer:innen zu erstellen. Bewertung des Verhaltens bedeutet dann nicht einfach, ein Urteil abzugeben, sondern es auch zu begründen. Ziel sind begründete Entscheidungen – auch im Hinblick auf das eigene Verhalten.

### Element 4 **Verbindung** - Zum Thema einen persönlichen Bezug herstellen

Bei diesem Element sollen sich die Teilnehmer:innen in einer Person aus der vorgegebenen Situation selbst erkennen. Dabei geht es vor allem um die Bewusstmachung des eigenen Verhaltens, der eigenen Wünsche, Gefühle und Beziehungen, die in dieser Situation durch andere Personen in der Geschichte dargestellt werden. Hier soll nun nicht das Verhalten – die Oberflächenstruktur – analysiert sondern vielmehr die Motive – die Tiefenstruktur – für das Verhalten erkannt werden. Die so herausgefundenen Dinge über die in der Situation handelnden Personen sind dann zu sich selbst in Beziehung zu setzen.

Die Analyse der vorgegebenen Situation kann sich auf folgende Fragen erstrecken:

- Ist mir die Situation bekannt?
- In welcher Person finde ich mich wieder?
- Was sind deren Fähigkeiten, Wünsche, Gefühle, Beziehungen?
- Was sind meine Fähigkeiten, Wünsche, Gefühle, Beziehungen?
- Wie schätzen andere Personen mich ein?

Die gefundenen Ergebnisse werden dokumentiert und sind Basis des weiteren Vorgehens. Ziel der Analyse und des Vergleichs zwischen den Inhalten, der Situation und den eigenen Vorstellungen ist es, ein einigermaßen realistisches Selbstbild zu entwerfen. Da dies eine längerfristige Zielsetzung ist, sollten die Ergebnisse jeweils in ein „Persönlichkeitsbild“ eingetragen werden. Dies kann eine lebensgroße Umrissfigur sein, die mit der Zeit ein immer vollständigeres Bild ergibt. Eine gute Möglichkeit ist es auch, die Ergebnisse auf „Moderationskärtchen“ zu schreiben. Mit ihnen kann dann sehr variabel weitergearbeitet werden.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### Element 5 **Entscheidung** - Veränderungsnotwendigkeit für das eigene Verhalten beurteilen

Obwohl im Element *Einführung* das Thema in neutraler Form dargestellt wurde, geht es bei im Modul *Teamkultur* darum, das eigene Verhalten zu bewerten und gegebenenfalls zu verändern. Dazu soll zunächst das im Element *Analyse* beschriebene Verhalten bewertet werden. Es geht ja nicht darum, „irgendein“ Verhalten als Grundlage für die Bewertung des eigenen Verhaltens zu nehmen, sondern das situativ angemessene und objektiv richtige Verhalten.

Nach der Einschätzung der im Beispiel gezeigten Verhaltensweisen müssen die Teilnehmer auch subjektiv deren Angemessenheit und Richtigkeit akzeptieren. An dem objektiv und subjektiv richtigen Verhalten ist dann zu überprüfen, ob das eigene Verhalten in der Realität damit übereinstimmt. Falls Abweichungen bestehen, sollte überlegt werden, ob und welche Gründe es für die Verhaltensänderung gibt. Auch wenn objektive Gründe dafür vorliegen, hängt eine Änderung davon ab, ob die entsprechende Person diese Veränderung auch will. Schließlich ist auch zu bedenken, ob es für die Person Bedingungen für die Verhaltensänderung gibt.

Da die Themen, die mit dem Modul *Teamkultur* bearbeitet werden, nur in den wenigsten Fällen aktuelle Anlässe haben, kann es durchaus sein, dass kein Veränderungsbedarf besteht. Dies festzustellen ist jedoch auch ein wichtiger Gesichtspunkt. So kann die Erfahrung gemacht werden, dass bei den Bildungsangeboten nicht nur Defizite thematisiert werden.

### Element 6 **Planung** - Einen Umsetzungsplan für die festgelegte Veränderung erstellen

Die Entscheidung, sein Verhalten zu ändern, wird erst dann verwirklicht werden, wenn dafür eine Planung existiert. Viele gute Vorsätze scheitern daran, dass versäumt wird, sich Gedanken zu machen, wie ihre Verwirklichung aussehen könnte. Ein sehr wichtiges Element des Moduls *Teamkultur* ist deshalb die *Planung*.

Planung bedeutet die Berücksichtigung mehrerer Perspektiven:

- Was ist das neue Verhalten?
- Wann ist es erforderlich?
- Welche einzelnen Punkte sind zu beachten?
- Wie ist vorzugehen, um das Verhalten zu erreichen?

Für eine solche Planung ist zunächst das Ziel zu formulieren, dann sind die Situationen festzulegen, in denen es verwirklicht werden soll. Das Verhalten setzt sich in der Regel aus einer Reihe von Einzelaspekten zusammen, deshalb sind diese in ihrer Reihenfolge festzuhalten. Diese Reihenfolge beschreibt noch einmal das Gesamtverhalten im Prozessablauf.

Günstig kann es sein, hier eine Darstellung des veränderten Verhaltens in Form einer „Aufgabenliste“ zu erstellen. Es kann auch zusätzlich ein Ablaufdiagramm erstellt werden. Diese grafische Darstellung eines Ablaufs gibt die Möglichkeit mit einer Form der Prozessdarstellung vertraut zu werden, die im Lebensbereich Arbeit öfters zu finden ist. Das Element ermöglicht neben der konkreten Planung der Verhaltensänderung auch die Übung der Planungsfähigkeit und dient damit der Entwicklung der Methodenkompetenz.

### Element 7 **Übung** - Das für die Umsetzung notwendige Verhalten üben

Ziel des Moduls *Teamkultur* ist es, das eigene Tätigsein im Arbeitsteam im Hinblick auf seine Sinnhaftigkeit zu überdenken. Dazu gehört natürlich das eigene Verhalten in den Situationen der Arbeit und des Teamlebens. Es geht also darum, sowohl richtiges Verhalten zu bestätigen, als auch nicht richtiges Verhalten zu korrigieren.

Verhalten unterliegt in der Wirklichkeit verschiedensten Einflüssen. So gibt es immer eine Anzahl beteiligter Personen und es gibt Umgebungseinflüsse. Bei den Tätigkeiten herrscht vielleicht Zeitdruck, das direkte Gegenüber ist nicht gut „drauf“ oder es geht um Inhalte, die neu und ungewohnt sind usw. Für eine Sicherung des veränderten Verhaltens ist es deshalb sinnvoll, eine Übungssituation zu schaffen. Hier bieten Rollenspiele eine gute Möglichkeit, mit dem eigenen Verhalten zu experimentieren. Wenn diese in

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

einer Gruppe stattfinden, kann die Gruppe das Spiel beobachten und Rückmeldung über die Eindrücke geben.

Eine Video-Aufzeichnung des Rollenspiels bietet der handelnden Person die Möglichkeit, sich selbst zu beobachten und das eigene Verhalten zu beurteilen. Eine fortlaufende Video-Dokumentation kann die Entwicklung der Verhaltensänderung festhalten und so den Prozess deutlich machen. Sicherung des Verhaltens bedeutet aber nicht nur die Übung in Rollenspielen, sondern auch die Anwendung in der Realität.

Die Übungen müssen deshalb variiert werden und immer mehr Gesichtspunkte der Wirklichkeit einbeziehen. So kann z.B. Ablenkung durch Bemerkungen anderer Teilnehmer:innen eingebaut werden, es können Umweltbedingungen simuliert werden, z.B. Störungen durch Lärm oder Zeitdruck. Die anspruchsvollste Form der Verhaltenssicherung ist die Übertragung in andere Situationen. Diese Form soll im Rahmen der Übung mit angesprochen werden.

### Element 8 **Bilanzierung** - Die Ergebnisse und den Prozess betrachten

Ziel des Moduls *Teamkultur* ist die Bewusstheit des eigenen Verhaltens und evtl. seine begründete Veränderung. Am Ende des Gesamtprozesses soll der „Erfolg“ festgestellt – bilanziert – werden. Die Bilanzierung besteht darin, die Veränderungen zu bewerten, d.h. die Frage zu beantworten: Ist das Ziel erreicht, d.h. die in Element 5 *Entscheidung* festgelegte Veränderung des eigenen Verhaltens verwirklicht worden?

Die Bilanzierung bezieht sich jedoch nicht nur auf das Ziel einer evtl. Verhaltensänderung, sondern auch auf die Umsetzung. Hier muss also gefragt werden: „Wie habe ich mich in der Praxis verhalten?“ Auch daraus ergeben sich wieder Hinweise für künftige Verhaltensänderungen, vor allem für die Elemente *Planung* und *Übung*. Insgesamt orientiert sich das Modul *Teamkultur* daran, Lebenssinn aus der gemeinsamen Tätigkeit mit anderen zu gewinnen. Das Element Bilanzierung soll dies dadurch ermöglichen, dass die Situation, mit der das Thema eingeführt wurde, nun auf die Gruppe selbst bezogen wird.

Es geht also darum, das eigene Verhalten im Zusammenhang mit der Gruppe zu sehen. Diese ist der Rahmen, in dem die Aktivitäten stattfinden. Das gemeinsame Tun und die Anteile des einzelnen Mitglieds werden im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit betrachtet. Wenn das gemeinsame Tun Sinn aufweist, kann dies auch für das individuelle Handeln der Mitglieder einer Gruppe gelten.

Die Analyse der Sinnhaftigkeit kann sich an folgenden Gesichtspunkten orientieren:

- Gibt es gemeinsame Ziele?
- Was sind diese Ziele?
- Was tun wir, um diese Ziele zu erreichen?
- Wie stellen wir fest, ob die Ziele erreicht sind?
- Wann können wir zufrieden sein?

### Modul **Teamqualifizierung** - Wissen, Können und Wollen verändern

Das Modul *Teamqualifizierung* eignet sich vor allem dazu, Wissen, Können und Wollen der Teammitglieder als Grundlage der Teamarbeit zu verändern. Die drei Begriffe sind folgendermaßen zu verstehen:

- **Wissen:** Die in Lernvorgängen erworbenen theoretischen Kenntnisse über Sachverhalte und soziale Zusammenhänge. Kenntnisse helfen, Dinge zu verstehen.
- **Können:** Inhaltlich bestimmbare Fertigkeiten wie z. B. Schreib-, Lese- und Rechenfertigkeit oder die Fertigkeit eine Maschine zu bedienen. Fertigkeiten ermöglichen praktisches Tun.
- **Wollen:** Beim Menschen Einstellungen als grundlegende Reaktionsmuster in bestimmten Situationen sowie stabile Haltungen und Meinungen. Einstellungen sind z.B. eine Grundlage für die Motivation.

Ziel der Qualifizierung ist es, die entsprechende Tätigkeit bewusst, willkürlich und selbst gesteuert oder automatisiert ausführen zu können. Im Gegensatz dazu steht gedankenlose, unwillkürliche und fremdgesteuerte, oder mechanische Ausführung.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Eine Handlung automatisiert ausführen zu können bedeutet, dass im Gehirn entsprechende "Muster" gebildet wurden, in denen sie gespeichert ist. Der Aufbau dieser Muster geschieht dadurch, dass von einer konkreten Tätigkeit ausgehend, die Handlung immer „abstrakter“ ausgeführt wird, bis schließlich das Handeln als „Denktätigkeit“ stattfindet. Die letzte Phase ist Grundlage für das automatisierte Handeln als Ziel des Lernprozesses. Eine Tätigkeit wird verinnerlicht, d.h. „nach innen“ verlegt.

Die Verinnerlichung einer Handlung durch die Bildung einer entsprechenden Struktur im Gehirn ermöglicht deren automatisierten Ablauf. So ist die Möglichkeit gegeben, die Tätigkeit schon während der Ausführung zu kontrollieren, Fehler zu erkennen und sein Handeln rechtzeitig zu verändern. Wer bewusst handelt, ist unabhängiger von Hilfestellungen durch das Umfeld. So wird selbstgesteuertes Tätigsein möglich. Ergebnis des automatisierten Handelns ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit im Hinblick auf Quantität und Qualität als Grundlage der Produktivität.

Das Modul *Teamqualifizierung* hat acht Elemente.

**Element 1 Anknüpfung**

Motivation für das Lernen verdeutlichen

**Element 2 Zielfestlegung**

Die Lernziele vereinbaren

**Element 3 Prozessplanung**

Den Lernprozess planen

**Element 4 Lernhandlung**

Die Lernplanung in die Praxis umsetzen

**Element 5 Ergebnisbewertung**

Die Lernergebnisse auswerten

**Element 6 Prozessanalyse**

Den abgelaufenen Lernprozess analysieren

**Element 7 Rückmeldung**

Die Gefühle beim Lernen bewusst machen

**Element 8 Schlussfolgerung**

Veränderungen für das zukünftige Lernen ableiten

**Element 1 Anknüpfung - Motivation für das Lernen verdeutlichen**

Beim Element *Anknüpfung* geht es darum, eine Beziehung zwischen dem zu lernenden Inhalt und eigenen Vorstellungen und Werten zu finden. Sie ist die Grundlage der *Motivation* für das Lernen. Als Motivation werden die „Antriebskräfte“ bezeichnet, die für das Lernen zur Verfügung stehen. Grundlage der Motivation kann z.B. das Bedürfnis sein, etwas selbst tun zu können, selbst entscheiden zu können, oder von anderen anerkannt zu werden. Dies sind Motive, die aus der Person selbst stammen (*intrinsische Motivation* oder Motivation von innen heraus). Gründe für das Lernen können aber auch in der Umwelt liegen: z.B. Entlohnung, Erwartungen der Gruppenleitung, Arbeits„pflicht“ (*extrinsische Motivation* oder Motivation durch äußere Einflüsse).

Da Lernen eine aktive Tätigkeit ist, muss Energie zu seiner Einleitung und Aufrechterhaltung bereitgestellt werden. Es ist deshalb sinnvoll, zu Beginn jeder Lerneinheit die Motivation zu verdeutlichen. *Lernen kann nicht von außen erzwungen werden*, außer die lernende Person ist so sehr von ihrem Umfeld abhängig, dass es für sie gar keine andere Möglichkeit gibt. Allerdings ist dann fraglich, ob noch von *Lernen* die Rede sein kann, oder ob nicht vielmehr *Dressur* stattfindet.

Der Abschluss von *Lernvereinbarungen* ermöglicht es, im Laufe der Zeit, extrinsische in intrinsische Motivation zu überführen. Damit übernimmt die lernende Person immer mehr Verantwortung für das eigene Lernen. Das ist gleichzeitig auch ein Beitrag zur *Entwicklung der Persönlichkeit* und entspricht der Forderung nach Selbstbestimmung, Teilhabe und Gleichstellung.

**Element 2 Zielfestlegung - Die Lernziele vereinbaren**

Die Zielfestlegung ist eine Voraussetzung für sinnhaftes Handeln. Handeln ist dann sinnhaft, wenn das Ergebnis bewertet werden kann. Die Bewertung orientiert sich an der Erreichung eines festgelegten Zieles. Zielorientiertes Handeln ist also zugleich sinnhaft. Es hat Auswirkungen auf die Motivation. Deshalb ist die Festlegung von Zielen ein wichtiger Teil des Lernprozesses. Oft wird gesagt, dass Menschen mit Behinderung nicht zur Formulierung von Lernzielen fähig seien. Dies mag zutreffen, aber dann besteht eine Verpflichtung, sie dazu zu befähigen.

Thema des Elements *Zielfestlegung* ist die Darlegung, Diskussion und Vereinbarung von Zielen. Die Lernenden müssen die Ziele also nicht unbedingt selbst formulieren, sondern können sie auch aus einem vorhandenen Zielkatalog auswählen. Diese Auswahl ist eine Perspektive der Teilhabe und ein wichtiger

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Gesichtspunkt der Gleichstellung. Es kann nicht darum gehen, für Menschen mit Behinderung Ziele zu formulieren und dann dafür zu sorgen, dass sie diese erreichen. Es ist vielmehr erforderlich, sie dabei zu unterstützen, herauszufinden, was sie wollen und das auch festzuhalten.

Die Festlegung von Zielen erfolgt gemeinsam unter Berücksichtigung der eigenen „Lernbedürfnisse“ und des von außen festgestellten „Lernbedarfs“. Sie ermöglicht Selbstbestimmung, ist aber gleichzeitig auch eine Verpflichtung. Mit der Entscheidung für ein Ziel und seine Festlegung ist die Übernahme der Mitverantwortung für den Lernprozess verbunden. Lernen wird so zu einer gemeinsam verantworteten Aktivität. Aus diesem Grunde sollen die Ziele in einer „Zielvereinbarung“ dokumentiert werden. Sie ist die Grundlage für den weiteren Prozess und die Bewertung der Ergebnisse.

### Element 3 **Prozessplanung** - Den Lernprozess planen

Das Element Prozessplanung ermöglicht den Erwerb sowie die Anwendung und Übung der Planungsfähigkeit – einer Grundvoraussetzung für selbstbestimmtes und selbstverantwortetes Handeln. Ein Plan stellt ein Vorhaben, eine Absicht oder einen Grundriss dar. Er ist Skizze für eine zu leistende Tätigkeit oder ein Vorhaben und teilt die Gesamttätigkeit oder das längerfristige Vorhaben in Teilschritte auf. Der Plan ist die Vorwegnahme eines Ablaufes und seine Speicherung. Diese Speicherung kann auf Papier in grafischer oder sprachlicher Form erfolgen. Der Plan kann aber auch im Gedächtnis gespeichert sein. In jedem Fall ist er das Muster für die praktische Handlung.

Für die Planung von Lernprozessen ist zu unterscheiden zwischen Bedingungsanalyse, Strukturplanung, Aktivitätenplanung, Materialplanung und Verlaufsplanung.

- Bei der an erster Stelle stehenden *Bedingungsanalyse* geht es um die persönlichen Voraussetzungen der Lernenden wie Motivation und Vorwissen sowie evt. bestehende Probleme.
- Die *Strukturplanung* hat eine Aufteilung des Ablaufes in bestimmte, in allen Prozessen vorzufindende Phasen zum Ergebnis.
- Die *Aktivitätenplanung* bezieht sich auf die Festlegung der Aktivitäten der lernenden und lehrenden Personen.
- Bei der *Materialplanung* muss bedacht werden, welche „Medien“ für den Lernprozess benötigt werden. Das können Informations-, Arbeits- und Kontrollblätter für die Lernenden sein, oder Videos und Bilder zur Veranschaulichung aber auch Exkursionen und Praktika, die vorbereitet werden müssen.
- Die *Verlaufsplanung* ist das Kernstück des Prozesses, bei dem der Ablauf genau notiert wird. Planung ist der Prozess der Erstellung eines Planes. Ein Plan zeigt den Ablauf oder Weg einer Tätigkeit auf.

### Element 4 **Lernhandlung** - Die Lernplanung in die Praxis umsetzen

Handeln ist das zielgerichtete Verhalten eines Individuums, das durch Einsicht, Erfahrung und Motivation gesteuert ist. Das zielgerichtete Verhalten orientiert sich an den Zielen des Elements *Zielfestlegung*. Die Motivation wird im Element *Anknüpfung* verdeutlicht. In der Regel liegen auch Lernerfahrungen vor. Allerdings soll bei der *Lernhandlung* eine neue Tätigkeit erlernt und so gesichert werden, dass sie „automatisiert“ abläuft.

Die Lernhandlung kann sich auf die Durchführung einer Tätigkeit und/oder auf deren Sicherung beziehen. Die Durchführung ist die Phase der Lernhandlung, bei der eine Tätigkeit erlernt wird. Dies kann dadurch geschehen, dass die lehrende und die lernende Person die neue Tätigkeit

- *miteinander* (mit Handführung)
- *nebeneinander* (gleichzeitig jeder für sich)
- *nacheinander* (Vormachen – Nachmachen)

durchführen. Weitere Möglichkeiten bestehen darin, dass die lernende Person die neue Tätigkeit auf

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

- der Grundlage einer mündlichen Beschreibung (*angeleitet*)
- einer schriftlichen Anweisung bzw. eines Plans (*selbständig*)

durchführt.

Die Sicherung und damit „Automatisierung“ der Tätigkeit erfolgt durch Übung (Ausführung in einer Übungssituation), *Anwendung* (Ausführung in der Arbeitssituation) oder *Übertragung* (Anwendung in einer neuen Aufgabe).

### Element 5 **Ergebnisbewertung** - Die Lernergebnisse auswerten

Das Element Ergebnisbewertung ist ein Teil der vollständigen Handlung. Eine Bewertung kann nur erfolgen, wenn ein Maßstab vorliegt. Der Maßstab ist der Zielerreichungsgrad. Der Zielerreichungsgrad kann dann festgestellt werden, wenn in der Zielvereinbarung möglichst genau festgehalten wird, was gelernt werden soll. Menschen mit Behinderung wird sehr oft nicht zugetraut, dass sie ihre Lernergebnisse selbst bewerten können. Deshalb tun dies Außenstehende. So wird Lob für erfolgreiches Lernen als Mittel der Motivation für weiteres Lernen eingesetzt. Lob ist dann jedoch das Ergebnis von Kontrolle und Überwachung. Es kann einen negativen Einfluss auf das Selbstbild haben und macht und abhängig machen, weil Bestätigung nur von außen kommt.

Lob hat zwar die Folge, dass sich die Gelobten bemühen, immer wieder das zu tun, wofür sie gelobt werden. Lob macht aber zweifach abhängig: Die Gelobten werden im Extremfall „lobessüchtig“. Da sich Lob mit der Zeit abnützt, verlangen die Gelobten von den Lobenden „mehr desselben“. Das bedeutet nun nicht, dass überhaupt keine Anerkennung mehr ausgedrückt werden soll. Anerkennung sollte jedoch der Person sowie der Aktivität an sich gezollt werden und sich nicht vorrangig auf die isolierte Leistung oder das Produkt beziehen. Ihre eigenen Leistungen und deren Ergebnisse sollten Menschen mit Behinderung möglichst selbst bewerten.

Das Lernergebnis führt über den Vergleich mit dem Ziel bei Erfolg zu einer Verstärkung der Lernmotivation (Selbstverstärkung). Gleichzeitig wird durch die Anregung und Übung von Selbstbewertung auch die Fähigkeit zur Bewertung erworben und verstärkt. Sie ist ein Teil der Individualkompetenz und damit eine Grundlage der Handlungskompetenz.

Beim Element *Ergebnisbewertung* geht es aber nicht nur um das Ergebnis des Lernprozesses – Erreichung oder Nicht-Erreichung des Zieles. Weitergehend sollte beim Nichterreichen der festgelegten Ziele geprüft werden, welche Gründe dafür verantwortlich waren. So können Ziele nicht angemessen sein und zu einer Überforderung führen. Es können aber auch persönliche Gründe (Probleme, Gefühle, Motivation usw.) die Ursache sein. Die Bewusstmachung dieser Gründe ist eine notwendige Voraussetzung für zukünftige Lernprozesse und wird im Element 8 *Schlussfolgerung* zum Inhalt.

### Element 6 **Prozessanalyse** - Den abgelaufenen Lernprozess analysieren

Erfolgreiches Lernen bedeutet nicht nur eine möglichst vollständige Zielerreichung. Erfolg hängt auch, davon ab, dass der Lernprozess so geplant wurde, dass die Erreichung des Zieles möglich war. Das Element *Prozessanalyse* dient dazu, die vorgenommene Planung mit dem abgelaufenen Prozess zu vergleichen. Es soll also die Frage bearbeitet werden, ob der eingeschlagene Lernweg zum Erfolg geführt hat. Der geplante Lernweg bezieht sich auf die Struktur des Lernprozesses und die Methode(n) des Lernens. Hier stehen Struktur und Methode, die in der Praxis benutzt wurden, auf dem Prüfstand. Denn: *Ziele zu haben und nicht zu wissen wie sie zu erreichen sind, macht weiter abhängig von Fremdsteuerung des Lernprozesses.*

Die Analyse des Lernprozesses soll auf jeden Fall erfolgen – bei Erfolg oder Misserfolg. Sie ermöglicht es, sowohl für Erfolg als auch für Misserfolg einen Zusammenhang zwischen Lernplanung und Lernergebnis herzustellen. Ganz wichtig bei der Prozessanalyse ist die Erarbeitung von Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Gesichtspunkte für die Prozessanalyse sind

- Ebene der Tätigkeit (konkret, bildlich, symbolisch)
- Über-/Unterforderung durch die Tätigkeit
- Verhalten der handelnden Personen
- Umfeld des Prozesses z.B.
  - physische Bedingungen (Lärm, Licht, Temperatur...)
  - psychische Bedingungen („Klima“ der Lerngruppe Zeitdruck)

Die Analyse von selbst geplanten und ausgeführten Prozessen ist Teil der Individualkompetenz. Reflexion des Prozesses und nicht nur Bewertung des Produkts ist eine wichtige Grundlage der Persönlichkeitsentwicklung.

### Element 7 **Rückmeldung** - Die Gefühle beim Lernen reflektieren

Beim Element *Anknüpfung* wurde deutlich gemacht, wie wichtig es für die Lernmotivation ist, Erfolge feststellen zu können. Dies geschieht zum einen über die Bewertung der Lernergebnisse und zum anderen über die Bewusstmachung der Gefühle beim Lernen. Im Element *Rückmeldung* geht es darum, eine Verbindung zwischen dem Lernen und den dabei aufgetretenen Gefühlen herzustellen und diese zu reflektieren.

Gefühle sind mit allen Handlungen verbunden, die wir ausführen - auch mit dem Lernen! Sie sollten bewusst gemacht und mit der Lernsituation verknüpft werden. Dieser Gesichtspunkt wird dadurch unterstrichen, dass zur Beendigung des Lernprozesses neben einem Gefühl der Erschöpfung auch Erleichterung darüber, dass der Prozess zu Ende ist und Freude am Lernergebnis gehören. So soll ein Bogen zur *Motivation* gespannt und deutlich gemacht werden, dass die am Anfang aktivierte Energie zu einem Ergebnis geführt hat. Damit wird die Motivation weiter verstärkt.

Das Element *Rückmeldung* dient dazu, Lerninhalte und Gefühle zu verknüpfen. Zufriedenheit über das eigene erfolgreiche Lernen, aber auch Ärger über weniger gute Leistungen sollen bewusst gemacht und ausgedrückt werden. Das Wahrnehmen und Äußern von Gefühlen hat jedoch nicht nur Beziehungen zur Lernmotivation - es ist auch eine grundlegende Fähigkeit.

*Rückmeldung* bezieht sich beim Lernen in Gruppen nicht nur auf die Bewusstmachung und Äußerung der eigenen Gefühle, denn Gefühle treten beim Lernprozess nicht nur im Hinblick auf das eigene Lernhandeln auf. Wenn Lernprozesse in Gruppen stattfinden, entstehen Beziehungen oder werden Abneigungen deutlich, die das Lernen beeinflussen. Deshalb sollten auch diese angesprochen und verdeutlicht werden. Die Rückmeldung dient also auch dazu, sich die Beziehungen zur Gruppe bewusst zu machen. Darüber hinaus können innerhalb der Gruppe auftretende Konflikte angesprochen und evtl. auch bearbeitet werden.

### Element 8 **Schlussfolgerung** - Veränderungen für das zukünftige Lernen ableiten

Das Element *Schlussfolgerung* ermöglicht es, Resultate der Elemente *Ergebnisbewertung* und *Prozessanalyse* zur Grundlage für Veränderungen bei der *Zielfestlegung* und der *Prozessplanung* für das weitere Lernen zu machen. Lernen ermöglicht so nicht nur den Erwerb von arbeitsbezogenen Fertigkeiten und Fähigkeiten, sondern gleichzeitig auch die Entwicklung der Methodenkompetenz.

### Modul **Teambegleitung** - Arbeitsteams begleiten und beraten

Das Modul *Teambegleitung* stellt Elemente bereit, die es ermöglichen, Arbeitsteams partnerschaftlich zu begleiten. Partnerschaftliche Begleitung von Teamarbeit steht unter der Leitidee Beteiligung. Partnerschaftliche Begleitung setzt sich von Assistenz, aber auch von Stellvertretung als Rolle der pädagogischen Fachkräfte ab. Lange Zeit prägte die *Stellvertretung*, d.h. Entscheiden und Handeln an Stelle von behinderten Menschen das Handeln des Personals in den Einrichtungen. Behinderte Menschen benötigten für ihr Handeln anscheinend dauerhaft Unterstützung. Deshalb mussten sie auch nicht an Beratungen und Entscheidungen die sie betrafen, beteiligt werden. Die Fachkräfte wussten, was richtig war. Es war auch am effektivsten und effizientesten, wenn sie die notwendigen Verrichtungen selbst ausführten. So

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

wurde alles richtig gemacht und erforderte den geringst möglichen Aufwand und die Einpassung in den Alltagsablauf.

Das Stellvertretungsmodell soll nun durch ein *Assistenz*-Modell abgelöst werden. Hier entscheiden die Menschen mit Behinderung selbst, was sie wollen und sie beauftragen das Personal mit der Ausführung. Das Personal führt nur die Weisungen aus, die es erhält (Arbeitgebermodell). Grundsätzlich ist Selbstbestimmung ein Grundrecht und deshalb auf jeden Fall zu fördern. Allerdings besteht bei der Praxis von Assistenz als Arbeitgebermodell die Gefahr, dass z.B. geistig behinderte Menschen „zu kurz“ kommen. Sie können ja nur das in Auftrag geben, was sie wissen. So besteht die Gefahr, dass es zum Stillstand kommt, wenn von außen keine neuen Entwicklungen angeregt werden. Deshalb erscheint es sinnvoll, ein partnerschaftlich-partizipative Rollenverständnis zu praktizieren.

Partnerschaftlichkeit des Personals bedeutet zum einen die Beteiligung der behinderten Menschen. Sie bezieht sich auf die Ebenen

- Information
- Beratung
- Entscheidung
- Planung
- Umsetzung
- Bewertung
- Entwicklung

Das gilt natürlich auch und vor allem für die Teamarbeit als teilautonome Gruppenarbeit.

Partnerschaft zeigt sich zum zweiten in der Übernahme der Verantwortung für die Schaffung von entwicklungsbegünstigenden Situationen. Dabei ist zu beachten, dass das SGB IX den Rehabilitationseinrichtungen als Ziel u.a. die ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit vorgibt. Die Verantwortung für entsprechende Bildungs- und Arbeitsangebote liegt bei der Institution und beim Personal. Da es sich um Angebote handelt, können diese natürlich auch abgelehnt werden, denn niemand kann – auch nicht durch Gesetze – dazu verpflichtet werden, zu lernen und sich zu entwickeln, wohl aber dazu, entwicklungsbegünstigende Angebote zu machen.

Die acht Elemente des Moduls *Teambegleitung* stellen Hinweise für die partnerschaftliche Begleitung von Arbeitsteams zur Verfügung. Dabei handelt es sich um:

### **Element 1 Beziehung**

Partnerschaftliche Offenheit praktizieren

### **Element 4 Information**

Verständlich informieren

### **Element 2 Begleitung**

Selbstbestimmung ermöglichen

### **Element 5 Regelung**

Zielvereinbarungen abschließen

### **Element 3 Beratung**

Beteiligung praktizieren

### **Element 6 Befähigung**

Qualifikationsorientiert anleiten

### **Element 1 Beziehung - Partnerschaftliche Offenheit praktizieren**

Bei diesem Element wird die Frage nach der Rolle der Fachkraft im Zusammenhang mit Teamarbeit gestellt und bearbeitet. Hier wird „Partnerschaft“ als Rollendefinition vorgeschlagen. Dabei soll es sich um eine Beziehung handeln, die mit „partnerschaftlich-partizipativ“ (vgl. Einführung zu diesem Modul) zu umschreiben ist. Sie orientiert sich an der Entwicklung bzw. Erhaltung der Handlungskompetenz der Teammitglieder.

Partnerschaft in diesem Sinne verbindet Offenheit für die Entwicklung der Teammitglieder mit Verantwortung für die Bereitstellung von Entwicklungssituationen auf allen Ebenen der Beteiligung. Dabei muss es auch darum gehen, das eigene „Mehr“- nicht „Besser“-wissen, dafür einzusetzen, die Begleitung am Leitziel „Handlungsfähigkeit“ zu orientieren. Partnerschaft beinhaltet zwar Assistenz, ist aber mehr. Mit ihr ist auch die Verantwortung für die Gestaltung einer entwicklungsbegünstigenden Umwelt verbunden. Dies

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

kann durchaus bedeuten, Problemsituationen zu schaffen, die neues Verhalten erfordern und so die Handlungskompetenz erweitern.

### Element 2 **Begleitung** - Selbstbestimmung ermöglichen

Bei diesem Teil der Führung in Prozessen geht es darum, die Entwicklung von Individualität zu begünstigen. Auch die Prüfung der Übereinstimmung der eigenen Vorstellungen von sich selbst mit der Sichtweise der anderen ist ein Gesichtspunkt dieses Elements. Weiterhin sollen eigene Verhaltensweisen bewusst gemacht und entweder begründet beibehalten oder verändert werden.

*Begleitung* bedeutet, auf dem „Lebensweg“ eines anderen dabei zu sein und ihn darin zu unterstützen, sich selbst zu finden und sich als eigene, unverwechselbare Person zu entwickeln. Es heißt, den anderen seine „Lebensehre“ finden zu lassen und die „zweite Geige“ zu spielen. *Begleitung* ist eine Einstellung, die durch Behutsamkeit der Aktivitäten der begleitenden Person gekennzeichnet ist. *Begleitung* lässt Situationen zu, in denen Erfahrungen mit sich selbst gemacht werden können – z.B. etwas nicht zu können, etwas gut gemacht zu haben, von jemand nicht gemocht zu werden, über den Sinn des eigenen Lebens nachzudenken. *Begleitung* ist zur Stelle um in solchen Situationen zu ermutigen, „dran zu bleiben“ und evtl. Alternativen aufzuzeigen.

*Begleitung* ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die Zurückhaltung und „absichtsloses“ Schauen verlangt. Allerdings kann hier auch die begleitende Person etwas über sich erfahren. Sie kann vielleicht eine neue Seite an sich entdecken und verändertes Verhalten einüben. *Begleitung* kann u.a. bedeuten die „Langsamkeit oder Gelassenheit zu entdecken“ und auch schätzen zu lernen.

### Element 3 **Beratung** - Beteiligung praktizieren

Teamarbeit ist die optimale Form der Teilhabe am Arbeitsleben. Beteiligung als Praxis der Teilhaben erfordert entsprechende Formen. Eine davon ist Beratung. Sie kann in der Teamarbeit in zwei Formen realisiert werden:

1. gemeinsamer Prozess von Team und Fachkraft
2. autonome Aktivität des Arbeitsteams

Zu Beginn der Teamarbeit wird eher die erste Form vorkommen. Im weiteren Verlauf können Beratungen dann unabhängig von der Fachkraft vom Team selbst organisiert werden.

Beratung unter dem Gesichtspunkt der Beteiligung bedeutet, dass alle BeratungsteilnehmerInnen sich beteiligen (können). Das ist eine Aufgabe der Gesprächsführung (Moderation). Dabei sollte darauf geachtet werden, dass kein „Beteiligungszwang“ entsteht. Vielmehr sollten alle eine „Beteiligungschance“ erhalten. Wenn diese von Teammitgliedern aber dauerhaft nicht wahrgenommen wird, kann ein Problem der Grund sein. Hier wäre dann zur Aufrechterhaltung der Teamkultur ein Austausch über die Gründe nötig (s. Modul *Teamkonferenz*).

Für die Beratungs“technik“ sind bei beiden oben genannten Beratungsformen folgende Gesichtspunkte wichtig:

*Thema der Beratung*  
Festlegung der Inhalte

*Ablauf der Beratung*  
Gliederung des Beratungsprozesses

*Steuerung des Beratungsablaufes*  
Moderation des Beratungsprozesses

*Strukturelle und räumliche Bedingungen der Beratung*

Zeitdauer und räumliche Voraussetzungen

*Unterlagen zur Beratung*  
Informationen und Vorlagen

*Dokumentation der Beratung*  
Verlauf und Ergebnisse

### Element 4 **Information** - Verständlich informieren

Information und Informationen sind sehr wichtige Grundlagen eines funktionierenden Arbeitsteams. Das Wort Information stammt aus dem lateinischen (*informare*) und bedeutet „bilden, Gestalt geben“. Mündliche Information ist eine Kombination von Lauten, die bei den HörerInnen „Bilder“ (Vorstellungen) erzeugen.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

gen. Sie haben eine Bedeutung und enthalten eine „Neuigkeit“. Das gilt auch für schriftliche Information als Kombination von Zeichen. Die Information verändert den Zustand der Empfänger:innen, insbesondere deren Wissen. Kurz zusammengefasst: Information

- führt zu einem Gewinn an Wissen
- ermöglicht die Verringerung von Ungewissheit
- ist übertragbar; in Form von Daten bzw. Signalen
- ist ein Ereignis, das Zustände von Personen verändert
- soll es den Teammitgliedern ermöglichen, möglichst selbstständig und selbstbestimmt aktiv zu werden

Die Gestaltung der Information hängt von der Zielgruppe ab. Ein Informationstext muss die Merkmale der Leser:innen berücksichtigen. Dazu gehören z.B. die Lesefähigkeit, das Vorwissen und der Wortschatz. Es gibt aber auch allgemeine Gesichtspunkte für die Gestaltung von Texten. Sie sind nachfolgend aufgeführt:

- Vollständige Information
- Kürze
- Visualisierung
- Einfachheit
- Gliederung
- Präsentation

### Element 5 **Regelung** - Zielvereinbarungen abschließen

Um Entwicklungsprozesse in Gang zu halten, können sie gesteuert oder geregelt werden.

- **Steuerung** bedeutet, dass ein „Steuermann“ zugegen ist, der das Ziel kennt und weiß, welcher Weg einzuschlagen ist, um zum Ziel zu kommen. Die Person, deren Verhalten so gesteuert wird, muss selbst das Ziel nicht kennen und auch nichts über die Steuerungstechnik wissen. Sie kommt dank der Kunst des Steuermanns schließlich an einem Punkt an, an dem der Prozess beendet wird und muss nicht überblicken, was das Ziel und was der Weg war.
- **Regelung** bedeutet, dass gemeinsam ein Ziel und mögliche Wege zum Ziel beschrieben werden. Dann begibt sich die handelnde Person auf den vereinbarten Weg und kann dadurch, dass dieser aufgezeichnet ist, die nötigen Korrekturen selbst vornehmen. Es ist zwar ein „Lotse“ zugegen, doch dieser greift nur dann korrigierend ein, wenn bei einer Abweichung eine Gefahr entsteht. Zunächst wird er auf die Kursabweichung hinweisen und zum Vergleich zwischen vereinbartem Weg und dem Ist-Stand auffordern.

Der „Lotse“ hat hier auch wieder die Rolle eines Partners, der eine Situation so lange offen hält, wie dies ohne Gefahr möglich ist. Erst offene Situationen ermöglichen Selbstbestimmung und selbständiges Handeln und damit die Entwicklung der Handlungsfähigkeit. Allerdings ist immer abzuwägen, wann statt Offenheit partnerschaftliche Verantwortung gefragt ist. Aber auch das kann „geregelt“ werden, d.h. es wird vereinbart, wie lange eine Situation offen bleibt, und wann der Partner eingreift.

### Element 6 **Befähigung** - Qualifikationsorientiert anleiten

Leitziel aller Angebote und Bemühungen zur Eingliederung ist die „Befähigung“, d. h. die Entwicklung oder Erhaltung Handlungskompetenz. Befähigend sind Situationen dann, wenn Anleitung und Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe eingesetzt werden. Dies bedeutet soviel Hilfe wie nötig, so wenig Hilfe wie möglich. Ausgangspunkt der Befähigung ist das, was schon gekonnt wird. Sie orientiert sich am nächsten Schritt, der möglich ist. Befähigung bedeutet also die Berücksichtigung des schon Gekonnten (Kompetenz) und des noch nicht Gekonnten (Defizit).

Lange Zeit waren die Defizite behinderter Menschen Orientierungspunkte für „Förder“aktivitäten. Der Mensch wurde in seinen Leistungen mit der „Normalentwicklung“ verglichen. Die dabei auftretenden Abweichungen waren dann die Grundlage für einen „Förderplan“ und eine entsprechende „Förderung“. So wurde immer wieder das „Weniger als“ deutlich. Der Vorschlag, sich an der Kompetenz zu orientieren, ist

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

allerdings auch nicht weiterführend. Wenn immer nur das angeboten wird, was schon gekonnt wird, gibt es keine systematischen Angebote zur Entwicklung. Zwar wird dann die Frustration über das Nicht-Können (zu befähigende, lernende Person) vermieden, aber Entwicklung bleibt eher zufällig.

### Modul **Profile** - Voraussetzungen für Teamarbeit schaffen

Teamarbeit kann als „Intensivform“ der Gruppenarbeit bezeichnet werden. Die Teammitglieder regeln die Arbeitsabläufe und ihre Zusammenarbeit im Team selbst. Im Hinblick auf die Arbeitsaufgabe muss Klarheit darüber bestehen

- aus welchen Teiltätigkeiten die zu erledigende Arbeit besteht
- welche Anforderungen die Arbeit aufweist
- wie weit die Teammitglieder diese Anforderungen erfüllen können
- ob sich Qualifizierungsbedarf für das Team ergibt
- ob sich Gestaltungsbedarf ergibt, damit die Arbeit im Team ausgeführt werden kann

Diese fünf Punkte sind Gegenstand des Moduls Profile. Der Begriff Profil bedeutet so viel wie Umriss, charakteristisches Erscheinungsbild, vorgeformter Teil, Oberfläche, Querschnitt. Diese Beschreibung lässt sich auch auf Arbeit beziehen.

Das Modul Profile nimmt diese Gesichtspunkten in seinen Elementen auf. Die Elemente beziehen sich auf die

- Arbeit und die daraus abgeleiteten Arbeitsaufgaben (Tätigkeitsprofil);
- Anforderungen, die die Arbeit an das Wissen, das Können und die Haltung der Teammitglieder stellt (Anforderungsprofil);
- Leistungen, die die Teammitglieder im Vergleich mit den Anforderungen erbringen (Leistungsprofil in Form von Einzel- und/oder Teamprofil);
- Angebote zur Förderung der Teammitglieder durch Qualifizierung zur Ausführung der Arbeitsaufgaben (Förderprofil);
- Notwendigkeit der Strukturierung und Anpassung des Arbeitsprozesses sowie die Bereitstellung von Hilfsmitteln, damit die Arbeit ausgeführt werden kann (Gestaltungsprofil).

Die fünf Elemente des Profils zeigen die arbeitsbezogenen Voraussetzungen der Teamarbeit - bezogen auf eine spezielle Arbeit - auf. Darauf muss sich das Tätigkeits- und das Anforderungsprofil jeweils spezifische Arbeit beziehen. Das gilt zwar für das Leistungsprofil auch, jedoch können die Einzelprofile oder das Teamprofil auch Ergebnisse enthalten, die allgemein interessant sind. Das kann beim Wissen z.B. die Arbeitssicherheit betreffen, beim Können z.B. die Bedienung einer Ständerbohrmaschine und bei den Haltungen zur Arbeit z.B. für sein Tun Verantwortung zu übernehmen.

Damit sind die Leistungsprofile auch Hinweise für die Qualifizierung im Arbeitsbereich. Sie ist der Förderung zuzurechnen, die hier als arbeits- und bedarfsbezogene berufliche Weiterbildung (just-in-time) stattfindet. Damit wird eine Verhaltensänderung der Teammitglieder angestrebt. In gleicher Weise kann auch das Gestaltungsprofil für generelle Veränderungen des Arbeitsumfeldes genutzt werden. Umstellungen - vor allem auf der Grundlage der Beteiligung der Teammitglieder - können zur Veränderung der Verhältnisse führen. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn eine Arbeit erledigt werden soll, das Team jedoch nicht die erforderlichen Qualifikationen aufweist und eine Qualifizierung nicht möglich ist.

Das Modul Profile umfasst die folgenden fünf Elemente:

#### Element 1 **Tätigkeitsprofil**

Teiltätigkeiten, die eine Arbeit erfordert

#### Element 2 **Anforderungsprofil**

Notwendige Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen

#### Element 3 **Leistungsprofil**

Gegenwärtiges Leistungsvermögen von Teammitgliedern/Gesamteam

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### Element 4 **Förderprofil**

Qualifizierungsbedarf aus Profilvergleich

Gestaltungsbedarf für Arbeitsstruktur, Arbeitsprozess und Hilfsmittel

### Element 5 **Gestaltungsprofil**

Element 1 **Tätigkeitsprofil** - Teiltätigkeiten, die eine Arbeit erfordert

Arbeiten, die in Werkstätten ausgeführt werden, können einfach, kompliziert oder komplex sein (vgl. Modul Aufgabenzuschnitt). Arbeitsteams führen in der Regel komplizierte oder komplexe Arbeiten durch.

- Kompliziert ist eine Arbeit mit vielen Teiltätigkeiten, die z.T. miteinander verknüpft sind, z.T. unabhängig voneinander ausgeführt werden können. Der Ablauf bis zum fertigen Produkt ist nicht mehr direkt überblickbar. Die Ausführung der Arbeitsaufgaben erfordert Erfahrung, Kenntnisse und Routinen. Es besteht hoher Zeitaufwand für die Ausführung.
- Komplex ist eine Arbeit mit vielen Teiltätigkeiten, die miteinander verknüpft sind. Der Ablauf bis zum fertigen Produkt ist nicht mehr direkt überblickbar. Es treten neue Muster der Verknüpfung von Teiltätigkeiten auf. Erfahrungen, Kenntnisse und Routinen sind für die Ausführung kaum hilfreich. Es besteht hoher Zeitaufwand und/oder Zeitdruck bei der Ausführung.

Das Element Tätigkeitsprofil dient dazu, die Teiltätigkeiten einer Arbeitsaufgabe zu dokumentieren. Dabei ist festzulegen ob jeder Arbeitsschritt als Teiltätigkeit anzusehen ist, oder ob mehrere Schritte zu Arbeitseinheiten zusammengefasst werden und als Teiltätigkeit gelten. Dies dürfte nicht nur von der Arbeit, sondern auch von den Leistungen der Teammitglieder bzw. des Arbeitsteams abhängen. Wichtig ist, dass die Struktur einer Arbeit sich in den Teiltätigkeiten widerspiegelt.

Bei Teamarbeit ist auch zu beachten, dass nicht nur die auf die Arbeitsaufgabe bezogenen Tätigkeiten aufgeführt werden, sondern auch evtl. der Arbeit vor- und nachgelagerte Tätigkeiten, die im Team im Rahmen einer ganzheitlichen Aufgabenstellung mit erledigt werden. Das Tätigkeitsprofil ist insofern wichtig, als es Grundlage für die weiteren Profile ist.

Element 2 **Anforderungsprofil** - Notwendige Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen

Voraussetzung für die Ausführung einer Arbeitsaufgabe ist die Handlungskompetenz der Teammitglieder. Im Anforderungsprofil sind dafür die notwendigen Ressourcen - Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen - zu dokumentieren.

- Fertigkeiten sind die Grundlage für die praktische Ausführung einer Tätigkeit
- Kenntnisse dienen dem Verständnis dessen, was getan werden soll und warum es so und nicht anders getan werden muss.
- Einstellungen sind - anders als Fertigkeiten und Kenntnisse - nicht auf eine spezifische Tätigkeit bezogen sondern allgemein. Sie werden auch als „Arbeitstugenden“ bezeichnet.

Element 3 **Leistungsprofil** - *Gegenwärtiges Leistungsvermögen von Teammitgliedern/Gesamteam*

Im Anforderungsprofil werden die Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen dokumentiert, die die Ausführung einer Arbeit erfordert. Das Team-Leistungsprofil hält fest, in welchem Maß das Arbeitsteam die Anforderungen erfüllen kann. Dazu werden für die Teammitglieder entsprechende Leistungsprofile erstellt. Wenn die Leistungsprofile sich in ihrer Form an den Anforderungsprofilen orientieren, ist ein unmittelbarer Vergleich möglich.

Die Bewertung der Leistung soll unter „Normalbedingungen“ stattfinden. Das bedeutet, dass nur die Hilfen gegeben werden, die auch in der Arbeitspraxis möglich sind. „Testsituationen“ mit besseren oder schlechteren Bedingungen verfälschen das Ergebnis und damit die Aussagekraft von Leistungsprofilen. Besonders gestaltete Situationen können jedoch dazu genutzt werden, die Leistungsfähigkeit eines Menschen festzustellen. Das ist die maximale Leistung unter optimalen Bedingungen. Hier geht es aber um die Leistung als Ergebnis der Tätigkeit in einer konkreten Arbeitssituation.

Das Leistungsprofil kann dazu genutzt werden

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

- eine generelle Entscheidung über die Annahme einer Arbeit zu treffen
- Arbeitseinheiten (Kombination von Teiltätigkeiten) einer Person individuell angemessen zuzuordnen
- Qualifizierungsbedarfe der Teammitglieder im Sinne von Fachkompetenz zu bestimmen
- Gestaltungsbedarfe für das Arbeitsumfeld festzulegen, um Qualifizierung zu ergänzen oder bei Nicht-Verwirklichung zu ersetzen

Die Leistungsprofile der Teammitglieder können auch als fortlaufende Entwicklungsdokumentation verwendet werden. Weiterhin kann das Leistungsprofil des Teams auch als Kennzahl für die Förderung verwendet werden.

### Element 4 **Förderprofil** - *Qualifizierungsbedarf aus Profilvergleich*

Wenn die Daten aus dem Anforderungs- und Leistungsprofil miteinander verglichen werden, kann aus dem Unterschied zwischen den beiden Werten ein Förderprofil für die Teammitglieder abgeleitet werden. Es enthält als Ressourcen der Handlungskompetenz die Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen, die bei den Teammitgliedern nicht ausreichend vorhanden, aber notwendig sind, um die Arbeitseinheiten ausführen zu können.

Das Leistungsprofil enthält die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, die in ausreichendem Maß vorhanden sind. Das Förderprofil zeigt dagegen auf, was die betreffende Person (noch) nicht weiß oder kann. Diese Mängel sind Grundlage der Förderung in Form eines Qualifizierungsangebotes als arbeitspädagogische Maßnahme.

Bei Erstellen des Förderprofils kann sich zeigen, dass Probleme sowohl bei den Kenntnissen, Fertigkeiten und Einstellungen vorhanden sind. Dann ist in einem Gespräch mit der Person zu klären, mit welchem Problem begonnen wird. Hier sind die Bedarfe - an der Arbeit orientiert - und die Bedürfnisse - an den Vorstellungen der Person orientiert - abzugleichen.

Nach einer gemeinsamen Beratung - evtl. unter Hinzuziehung von weiteren Teammitgliedern wird dann eine Entscheidung getroffen. Diese wird in einer Vereinbarung festgehalten und anschließend in die Praxis umgesetzt.

Wenn es sich zeigt, dass bei mehreren Teammitgliedern Qualifizierungsbedarf bei einem Inhalt besteht, kann eine Gruppenqualifizierung stattfinden. Sonst muss dies mit den jeweiligen Personen in individueller Form geschehen. In beiden Fällen kann die Qualifizierung im Prozess der Arbeit (on-the-job) oder neben der Arbeit (near-the-job) durchgeführt werden.

### Element 5 **Gestaltungsprofil** - *Gestaltung von Arbeitsstruktur, Arbeitsprozess und Hilfsmitteln*

Förderung wird in der Regel als Qualifizierungsangebot für eine Person verstanden. Das bedeutet, dass sie nach erfolgreicher Qualifizierung ihr Verhalten geändert hat und damit eine Arbeit ausführen kann. Förderung hat jedoch auch noch eine andere Zielrichtung. Es geht dabei um die Änderung der Verhältnisse. Es wird also das Arbeitsumfeld verändert und dadurch die Ausführung der Arbeit ermöglicht. Damit hat Förderung sowohl die Verhaltens- als auch die Verhältnisänderung als Ziel.

So wie das Förderprofil Grundlage der Verhaltensänderung ist, erfolgt die Verhältnisänderung auf der Basis eines Gestaltungsprofils. Dieses Profil enthält auf die spezifische Person bezogene organisatorische Maßnahmen. Dabei können Maßnahmen in drei Bereichen umgesetzt werden:

#### 1. *Arbeitsstruktur*

Arbeitsstrukturierung umfasst das Organisieren der Arbeit, ihrer Situation und ihrer Bedingungen, so dass - bei Erhaltung oder Steigerung der Leistung - der Arbeitsinhalt möglichst mit den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter übereinstimmt.

#### 2. *Arbeitsprozess*

Bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses steht die Frage im Vordergrund,

- wo (d.h. in welcher Abteilung und an welchem Arbeitsplatz),

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

- wann (d.h. in welcher zeitlichen Aufeinanderfolge) und
- womit (z.B. mit Menschen und Betriebsmitteln)

die Eingabe (z.B. Rohmaterial) gemäß der Arbeitsaufgabe verändert oder verwendet wird. Dabei geht es auch um Überlegungen zur Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Teammitgliedern (Artteilung oder Mengenteilung), die Formen der Zusammenarbeit und die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Betriebsmittel.

### 3. Hilfsmittel

Eine weitere Möglichkeit, die Verhältnisse zu ändern, sind Hilfsmittel und Vorrichtungen, die die Ausführung einer Aufgaben- oder Arbeitseinheit entweder erleichtern oder überhaupt erst ermöglichen.

### Modul **Teamarbeit** - *Angemessene Arbeit in der Werkstatt*

Auch Teamarbeit als spezielle Arbeitsform muss sich an der Produktivität orientieren. Das bedeutet, dass vorgegebene oder vereinbarte Ziele erreicht werden (Effektivität). Weiterhin muss darauf geachtet werden, dass der Aufwand für die Zielerreichung möglichst gering ist (Effizienz). Teamarbeit ist aber gleichzeitig auch Mittel für die Weiterentwicklung der arbeitenden Personen. Die Arbeitsgestaltung muss sich deshalb an den Bedingungen der konkreten Arbeitsaufgabe und an der Entwicklung von Wissen, Können und Wollen der arbeitenden Personen orientieren.

Arbeit die diese Bedingungen erfüllt, kann als angemessen bezeichnet werden. In der Arbeitswissenschaft gibt es zwei grundsätzliche Vorstellungen darüber, wie angemessene Arbeit gestaltet werden soll. Das erste Modell hat vier Ebenen, die aufeinander aufbauen. Das zweite Modell hat sieben Kennzeichen, die alle gleich wichtig sind. Beide Modelle werden nachfolgend kurz erläutert. Anschließend wird auf das zweite Modell ausführlicher eingegangen, weil es sich für die Teamarbeit in der Werkstatt am besten eignet.

Das erste Modell hat die vier Ebenen Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Zumutbarkeit und Zufriedenheit bzw. Persönlichkeitsförderlichkeit.

- Die Ausführbarkeit ist dann gewährleistet, wenn die Person die Leistung mit ihrem vorhandenen Wissen, Können und Wollen erbringen kann.
- Die Schädigungslosigkeit ist dann gegeben, wenn auch eine langfristige Ausübung der Tätigkeit keine körperlichen und/oder psychischen Gesundheitsschäden verursacht.
- Die Zumutbarkeit orientiert sich daran, dass die Ausübung keine kurzfristige Beeinträchtigung des Befindens der Person verursacht, bzw. wenn diese durch andere Maßnahmen ausgeglichen werden.
- Die Zufriedenheit wird dadurch erreicht, dass die Person eine auf sie passende, optimale Beanspruchung erlebt, die zusätzliche Lernpotentiale beinhaltet. Die Persönlichkeitsförderlichkeit bezieht sich auf den Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen, Können und Wollen.

Das zweite Modell der Arbeitswissenschaft hat sieben gleichberechtigte Kennzeichen: Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Zusammenarbeit, Selbstbestimmung, Entwicklung, Zeitelastizität, Sinnhaftigkeit.

- Die Ganzheitlichkeit wird erreicht durch die Verbindung von Planung, Ausführung, Kontrolle und Bewertung durch die arbeitende Person.
- Die Anforderungsvielfalt orientiert sich am Einsatz des vorhandenen Wissens, Könnens und an der Aktivierung des Wollens.
- Die Zusammenarbeit ist gegeben durch Absprachen über die Erledigung von Teilaufgaben und durch die gegenseitige Unterstützung.
- Die Selbstbestimmung bedeutet, dass die ausführenden Personen Entscheidungen treffen können. Diese orientieren sich in der Regel an einem vereinbarten Rahmen.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

- Die Entwicklung wird dadurch ermöglicht, dass die Arbeitsaufgaben Probleme enthalten. Zu deren Bewältigung muss das vorhandene Wissen und Können erweitert werden.
- Die Zeitelastizität wird durch die Schaffung von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten gewährleistet.
- Die Sinnhaftigkeit orientiert sich am materiellen Ertrag (Lohn), am ideellen Ertrag (Persönlichkeitsentwicklung) und an der Wichtigkeit bzw. Nützlichkeit der Arbeitsergebnisse.

Diese Kennzeichen angemessener Arbeit werden in den folgenden sieben Elementen aufgenommen und erläutert.

### Element 1 **Ganzheitlichkeit**

*Von der Planung bis zur Ergebnisbewertung*

### Element 2 **Anforderungsvielfalt**

*Körper, Geist und Sinne ansprechen*

### Element 3 **Gemeinsame Aktivitäten**

*Zusammenarbeit und Austausch im Team*

### Element 4 **Selbstbestimmung**

*Entscheidung über die Erledigung einer Arbeit*

### Element 5 **Lernen und Entwicklung**

*Wissen und Können anwenden und erweitern*

### Element 6 **Zeitelastizität**

*Vorgabezeiten und Zeitpuffer*

### Element 7 **Sinnhaftigkeit**

*Wert der Arbeitsergebnisse für sich und andere*

### Element 1 **Ganzheitlichkeit** - *Von der Planung bis zur Ergebnisbewertung*

Arbeit in Gruppen bedeutet in der Werkstatt oft eine Aufteilung in Teiltätigkeiten. Die einzelne Person verliert so den Überblick über den Gesamt Ablauf und wird auf eine einzige Tätigkeit festgelegt. Wenn diese dann eine Zeit ausgeübt wird, erfolgt eine Gewöhnung. Diese hat zwei Ergebnisse: (1.) die Unwilligkeit, eine neue Aufgabe zu übernehmen; (2.) die Gefahr von Monotonie und Ermüdung mit der Folge, dass Fehler gemacht werden. Ganzheitlichkeit in der Arbeitsgestaltung bedeutet also in der Werkstatt zunächst ein Heranführen an alle Teiltätigkeiten einer Arbeit. Arbeit in Gruppen ist aber auch dadurch gekennzeichnet, dass die Planung der Arbeit in der Regel nicht durch die arbeitsausführenden Personen erfolgt. Das gilt auch für die arbeitsbegleitende Kontrolle und die Bewertung der Arbeitsergebnisse.

Ganzheitliche Arbeitsgestaltung ist deshalb eine Voraussetzung für die Teamarbeit. Das bedeutet, dass das Arbeitsteam die Arbeit selbst plant und die Planung selbstverantwortlich umsetzt. Die Teammitglieder übernehmen auch die tätigkeitsbegleitende Kontrolle und die Abschluss-Bewertung der Ergebnisse der eigenen Arbeit. Dazu sind natürlich das entsprechende Wissen, Können und Wollen notwendig. Deshalb ist eine kontinuierliche Qualifizierung und Begleitung des Arbeitsteams eine wichtige Aufgabe der Fachkraft.

Im Zusammenhang mit dem Element Ganzheitlichkeit der Arbeit ist auch das Modul Aufgabenzuschnitt zu sehen. Es ergänzt die hier aufgeführten Elemente durch die Themen Aufgabenschwierigkeit, Aufgabenteilung, Aufgabenzusammenführung, Aufgabenwechsel, Aufgabengestaltung. Wichtig sind dabei die Elemente Aufgabenzusammenführung und Aufgabenwechsel. Die Aufgabenzusammenführung orientiert sich an der Arbeit als Gesamttätigkeit. Der Aufgabenwechsel weist auf den Wechsel Arbeit oder einer Funktion im Arbeitsteam hin. Beides sind wichtige Gesichtspunkte der Ganzheitlichkeit von Arbeit. Durch eine ganzheitliche Arbeitsgestaltung können die Teammitglieder den Stellenwert und Bedeutung ihrer Arbeit erkennen.

### Element 2 **Anforderungsvielfalt** - *Körper, Geist und Sinne ansprechen*

Arbeit kann sehr viele unterschiedliche Anforderungen an die ausführende Person stellen – oder sie kann sehr anforderungsarm gestaltet werden. Grundsätzlich erfordert Arbeit praktische Tätigkeiten zu ihrer Ausführung – also motorische Aktivitäten. Diese werden sehr oft als zentrale Anforderungen gesehen. Dass darüber hinaus auch noch andere Ebenen des Menschen angesprochen werden, ist selbstverständ-

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

lich und nicht weiter der Rede wert. Allerdings sind diese „Begleiterscheinungen“ der Arbeit aber wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitserledigung und die Entwicklung der Person.

Wenn Arbeit jedoch als Mittel zur Entwicklung eingesetzt wird, dann sollte sie unterschiedlichste Anforderungen aufweisen. Diese können beziehen sich auf

### *Bewegung*

Hier können Anforderungen dadurch gesetzt werden, dass nicht nur eine Teiltätigkeit der Arbeit ausgeführt wird. Die Teiltätigkeiten verlangen in der Regel unterschiedliche Bewegungsmuster und stellen damit verschiedene Anforderungen. Über die „Kernarbeit“ hinaus bieten auch die vor- und nachgelagerten Tätigkeiten eine Vielfalt an Anforderungen.

### *Denken*

Ziel der Übung von Arbeitstätigkeiten ist automatisiertes Arbeiten. Das bedeutet, dass die Arbeit „von selbst“ abläuft – dass ihre Ausführung „intern“ gespeichert ist. Die arbeitende Person muss sich ihre Aktivitäten nicht bewusst vornehmen. Wenn aber Tätigkeiten nur noch automatisiert ausgeführt werden, und sie keine neuen Anforderungen stellen, wird das Denken nicht aktiviert. Und Fähigkeiten, die nicht genutzt werden verkümmern. Deshalb ist Arbeit auch so zu gestalten, dass sie auch Denken und nicht nur Handeln erfordert.

### *Hören, Sehen, Fühlen*

Auch die Sinne werden in der Regel durch die Arbeit gefordert. Ihr Einsatz geschieht beiläufig – ohne es bewusst wird. Gut geschulte Sinne werden jedoch für eine gute Arbeit benötigt. So sind sie oft bei Kontrolltätigkeiten gefordert. Auch wenn Kontrollinstrumente eingesetzt werden, müssen die Werte korrekt abgelesen werden. Manche Vorgänge sind nur hörbar und setzen ein entsprechend geübtes Gehör voraus. Und letztlich ist auch das Fühlen eine wichtige Grundlage für eine korrekte Arbeit. Oft kündigen sich Probleme bei der Arbeitsausführung über Schwingungen in Werkstücken oder Maschinen an. Wer dafür ein Gefühl hat, kann reagieren bevor ein Werkstück zerstört wird oder die Maschine „den Geist aufgibt“.

Durch unterschiedliche Anforderungen werden nach dem Motto „Förderung durch Forderung“ das Wissen und Können der ausführenden Person aktiviert. Außerdem werden einseitige Beanspruchungen vermieden werden

### Element 3 **Gemeinsame Aktivitäten** - Zusammenarbeit und Austausch im Team

Die Werkstatt hat den Auftrag, behinderte Menschen ganzheitlich zu fördern. Das bedeutet, nicht nur Angebote zur Entwicklung von arbeitsbezogenem Wissen und Können zu machen (Fachkompetenz). Vielmehr ist auch die Entwicklung der Sozialkompetenz ein wichtiges Ziel. Mit Sozialkompetenz werden Aktivitäten wie einander unterstützen, miteinander sprechen und aufeinander hören, gemeinsam Probleme und Konflikte bearbeiten bezeichnet.

Arbeit im Team ist nur dann erfolgreich, wenn die Mitglieder Sozialkompetenz aufweisen und diese auch in der Praxis umsetzen (können). Dies erfordert eine entsprechende Arbeitsgestaltung. Arbeit, die die Möglichkeit von Zusammenarbeit und Austausch nicht aufweist, kann auf Dauer „krank“ machen.

Sozialverhalten erfordernde Arbeit ist gleichzeitig ein Feld der Einübung entsprechenden Könnens. Allerdings kann es durchaus angebracht sein, das Thema auch von der Arbeitssituation abgekoppelt in einer Schulung zu bearbeiten. Kooperativ-kommunikative Arbeit führt dazu, dass Schwierigkeiten gemeinsam besser bewältigt werden können. Die gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen und ist aktiver Gesundheitsschutz für die Teammitglieder.

### Element 4 **Selbstbestimmung** - Entscheidung über die Erledigung einer Arbeit

Selbstbestimmung als Perspektive der Arbeitswissenschaft taucht auch in den gesetzlichen Vorgaben zur Gestaltung der Teilhabeleistungen auf. Im Sozialgesetzbuch IX wird bestimmt, dass sich alle Leistungen an der Förderung der Selbstbestimmung der behinderten Menschen orientieren sollen. Teilhabe am Arbeitsleben bedeutet also möglichst selbstbestimmte Teilhabe. Selbstbestimmung hat natürlich Vorausset-

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

zungen. Bei den behinderten Menschen müssen das notwendige Wissen und Können vorhanden sein. Im Umfeld muss die Bereitschaft vorhanden sein, Selbstbestimmung zuzulassen.

Selbstbestimmung oder „Autonomie“ in der Teamarbeit ist, wie in anderen Bereichen auch, nicht absolut zu sehen. Selbstbestimmung hat einen Rahmen, der vereinbart wird. Diese „Teilautonomie“ ist die Grundlage für eigenständige Entscheidungen durch das Team. Der Umfang der Selbstbestimmung muss nicht für immer festgelegt werden, denn je besser und sicherer das Team bei Entscheidungen wird, desto größer kann der Entscheidungsspielraum werden.

Eine Freigabe der Entscheidung ohne entsprechende Fähigkeiten des Teams, kann aber mindestens so negative Auswirkungen haben, wie eine zu starke Einengung der Selbstbestimmung. Selbstbestimmung im Team stärkt das Selbstwertgefühl und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Sie vermittelt die Erfahrung nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein. Das ist eine wichtige Grundlage für die Arbeitsmotivation und damit die Produktivität.

### Element 5 **Lernen und Entwicklung** - *Wissen und Können anwenden und erweitern*

Teamarbeit hat in der Werkstatt zwei Funktionen. Sie ist Mittel zur Erledigung von Aufträgen und zur Weiterentwicklung der arbeitenden Personen. Deshalb muss Arbeit so gestaltet sein, dass die Arbeitsteammitglieder ihr vorhandenes Wissen und Können optimal anwenden und neue Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben können.

Die Arbeitsteams organisieren den Arbeitsprozess weitgehend selbständig. Sie müssen deshalb die Qualifikationen der jeweiligen Mitglieder kennen und sie entsprechend einsetzen. So können die ausführenden Personen ihre Fachkompetenz anwenden und trainieren. Die Sozialkompetenz der Teammitglieder wird bei Teambesprechungen und bei der gemeinsamen Arbeit im Team gefordert geübt. Entwicklungsförderliche Arbeit stellt das Team vor Probleme. Für deren Bewältigung werden neue Kenntnisse und Fertigkeiten nötig, die im Team noch nicht vorhanden sind. Diese sind Gegenstand von Qualifizierungsmaßnahmen.

Die Entwicklung der Sozialkompetenz kann dadurch erfolgen, dass das Verhalten innerhalb des Teams zum Gegenstand von Gruppenbesprechungen gemacht wird. Weiterhin ist ein Wechsel bei der Übernahme von Funktionen im Team eine Möglichkeit soziale Kenntnisse und Fertigkeiten anzuwenden und zu üben. Eine „problemhaltige“ Arbeit hat positive Auswirkungen auf die Einsetzbarkeit der Teammitglieder. Darüber hinaus kann die Entwicklung angeregt werden – ein Effekt, der positive Auswirkungen auf die Sinnhaftigkeit des beruflichen Tuns hat.

### Element 6 **Zeitelastizität** - *Vorgabezeiten und Zeitpuffer*

Aus der Arbeitswirklichkeit ist bekannt, dass Zeitdruck zu Stress führt. Dauerstress ist sehr oft Auslöser von Krankheiten und führt zu Fehlzeiten. Zu enge Vorgabezeiten führen zu verstärkter Anstrengung mit schneller Ermüdung. Das hat Fehler mit entsprechendem Aufwand zur Nacharbeit zur Folge. Zur Vermeidung der negativen Folgen von Zeitdruck sind deshalb Zeitpuffer vorzusehen. Diese werden mit dem Arbeitsteam abgesehen und in der praktischen Arbeit umgesetzt.

Ein genereller Zeitpuffer kann bei der Festlegung der Regelarbeitszeit vorgesehen werden. Wenn hier nicht die maximal mögliche Zeit verplant wird, erhalten Arbeitsteams einen Puffer, den sie flexibel einsetzen können. Bei den Arbeiten selbst kann im Rahmen der Machbarkeitsprüfung eine Zeitreserve berücksichtigt werden. Sinnvoll kann es sein, gemeinsam mit dem Team einen Zeitkorridor festzulegen. Das bedeutet, dass eine Minimal- und eine Maximalarbeitszeit vorgesehen werden. Der Abstand zwischen diesen zwei Punkten gibt dem Team die Möglichkeit, auf aktuelle Leistungsschwankungen zu reagieren. So kann das festgelegte Ziel erreicht werden (Effektivität). Außerdem können Möglichkeiten der Arbeitsorganisation zur Verringerung der Erledigungszeit gesucht werden (Effizienz).

Teamarbeit ist jedoch nicht nur auftragsbezogene Arbeit. Auch die Teambesprechungen und die Qualifizierungsangebote müssen innerhalb der Anwesenheitszeit in der Werkstatt durchgeführt werden. Für die entsprechende „Teamzeit“ kann ebenfalls ein Zeitkorridor vereinbart werden. Der Einsatz von Zeitkorridoren für „Produktions“- und „Teamarbeit“ ermöglicht eine weitgehende Flexibilität. Je nach Erfordernis kann

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

die Arbeitszeit auf Kosten der Teamzeit ausgedehnt werden und umgekehrt. Trotzdem wird das Mindestmaß an Zeit in dem jeweiligen Bereich verwirklicht.

### Element 7 **Sinnhaftigkeit** - Wert der Arbeitsergebnisse für sich und andere

Arbeitsmotivation hängt auch vom Sinn ab, den die Arbeit selbst oder deren Produkt hat. Der Sinn einer Arbeit oder von Arbeit an sich kann z.B. beschrieben werden als

- Mittel der Existenzsicherung oder der Daseinserfüllung
- Prozess zur Herstellung von Waren zum eigenen oder fremden Gebrauch sowie zum Erbringen von Dienstleistungen
- zielgerichtete Auseinandersetzung der Menschen mit ihrer natürlichen und materiellen Umgebung

Sinnhaftigkeit beruht auf einer individuellen Einschätzung durch die Personen, die eine Arbeit ausführen. Für sie selbst kann die Arbeitstätigkeit an sich sinnhaft sein, weil sie

- eine Möglichkeit der Zeitstrukturierung darstellt
- die Gelegenheit gibt, das Wissen und Können einzusetzen oder zu erweitern
- mit Anderen gemeinsam aktiv zu sein

Sinnhaftigkeit kann aber auch aus dem Arbeitsergebnis abgeleitet werden. Hier können folgende Gesichtspunkte als Maßstab dienen:

- die Höhe des mit der Arbeit erzielten Lohnes
- die Zufriedenheit von Kunden mit den erstellten Produkten oder Dienstleistungen
- die Anerkennung des eigenen Beitrages zur Team-Gesamtleistung durch die Mitglieder des Arbeitsteams.

Die Frage nach Sinnhaftigkeit kann auch auf die Teamarbeit bezogen werden. Auch hier wird es individuelle Vorstellungen geben. Diese können im regelmäßigen Austausch der Teammitglieder bearbeitet werden. Dabei kann sich die Notwendigkeit ergeben, die Teamarbeit selbst zu verändern, damit diese für die Mitglieder sinnhaft wird.

### Modul **Aufgabenzuschnitt** - *Arbeitsaufgaben anpassen und gestalten*

Im Modul *Profile* wurde im Element *Gestaltungsprofil* der Bedarf an Arbeitsgestaltung aufgelistet. Das Modul *Aufgabenzuschnitt* hat nun die verschiedenen Möglichkeiten der Anpassung und Gestaltung von Arbeit zum Inhalt. Mit Aufgabenzuschnitt wird die Form bezeichnet, in der Arbeit ausgeführt wird.

Arbeit erhält ihr Aussehen oder Format dadurch, dass bestimmte Merkmale bei der Gestaltung berücksichtigt werden. Dies sind:

- der Schwierigkeitsgrad, den die Arbeit aufweist
- die Art, wie Arbeit in Teiltätigkeiten oder Arbeitseinheiten aufgeteilt wird
- die Formen, in denen Teiltätigkeiten zusammengeführt werden
- die Möglichkeit des Wechsels von Aufgaben
- die Lernwirksamkeit von Arbeiten und Arbeitsaufgaben

Die fünf Gesichtspunkte der Arbeitsgestaltung sind wichtig für die Teamarbeit. Zum einen um die Arbeit für das Team ausführbar zu machen. Zum anderen um Arbeit entwicklungsförderlich zu gestalten. Damit wird das Modul Arbeitsgestaltung der Forderung gerecht, dass Arbeit in der Werkstatt ein Mittel der Qualifizierung sein soll. Denn Persönlichkeitsentwicklung kann im Arbeitsbereich der Werkstatt nicht nur durch isolierte arbeitsbegleitende Maßnahmen erreicht werden. Dazu steht in der Regel auch nicht genug Zeit zur Verfügung. Erst in Kombination mit Arbeit als persönlichkeitsfördernder Maßnahme wird daraus eine Gesamtmaßnahme.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Arbeit nimmt im Arbeitsbereich den Hauptteil der Zeit ein - in Regel mehr als 30 Stunden. Wenn sie nur zu 20 % entwicklungsförderlich gestaltet wird, steht so für eine arbeitsintegrierte Förderung mehr Zeit zur Verfügung als für isolierte arbeitsbegleitende Maßnahmen. Diese haben darüber hinaus oft nichts mit Arbeit zu tun, sondern sind im Bereich Freizeit angesiedelt. Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung dient durch die Entwicklung der Qualifikationen der Teammitglieder (Wissen, Können und Wollen) auch der Produktivität.

Insgesamt enthält das Modul Arbeitsgestaltung die folgenden fünf Elemente:

Element 1 **Aufgabenschwierigkeit**  
*Einfachheit, Kompliziertheit, Komplexität*

Element 3 **Aufgabenzusammenführung**  
*Arbeitserweiterung, Arbeitsbereicherung*

Element 2 **Aufgabenteilung**  
*Mengenteilung, Artteilung, Mensch-Maschine-Teilung*

Element 4 **Aufgabenwechsel**  
*Arbeitswechsel, Funktionswechsel*

Element 5 **Aufgabengestaltung**  
*Lernen im Prozess der Arbeit*

Element 1 **Aufgabenschwierigkeit** - Einfachheit, Kompliziertheit, Komplexität  
Das erste Element des Moduls *Aufgabenzuschnitt* bezieht sich auf die Schwierigkeit der Arbeit. Dabei werden in der Arbeitswissenschaft drei Schwierigkeitsgrade unterschieden:

- Einfachheit
- Kompliziertheit
- Komplexität

Einfach ist eine Arbeit mit wenigen Teiltätigkeiten. Diese Tätigkeiten können unabhängig voneinander ausgeführt werden. Der Ablauf der Arbeit ist bis zum fertigen Produkt direkt überblickbar. Einfache Arbeiten können auf Grund von Erfahrungen, Kenntnissen und Routine bewältigt werden.

Kompliziert ist eine Arbeit mit vielen Teiltätigkeiten. Diese sind z.T. miteinander verknüpft, z.T. können sie unabhängig voneinander ausgeführt werden. Der Ablauf der Arbeit bis zum fertigen Produkt ist nicht mehr direkt überblickbar. Es ist ein hoher Zeitaufwand für die Ausführung erforderlich. Die Arbeit kann auf Grund von Erfahrungen, Kenntnissen und Routinen bewältigt werden.

Komplexe Arbeit weist viele Teiltätigkeiten auf, die immer miteinander verknüpft sind. Der Ablauf der Arbeit bis zum fertigen Produkt ist nicht mehr direkt überblickbar. Im Verlauf der Arbeit können neue Muster der Verknüpfung von Teiltätigkeiten auftreten. Erfahrungen, Kenntnisse und Routinen helfen kaum bei der Ausführung der Arbeit. Es besteht hoher Zeitaufwand und Zeitdruck bei der Ausführung der Arbeit.

Der Schwierigkeitsgrad kann je nach dem in der Teamarbeit verfolgten Ziel festgelegt werden: Wenn es darum geht, möglichst effizient zu produzieren, wird die Arbeit vereinfacht. Soll die Arbeit jedoch vor allem Handlungskompetenz positiv beeinflussen, ist sie eher kompliziert oder komplex zu gestalten.

Element 2 **Aufgabenteilung** - *Mengenteilung, Artteilung, Mensch-Maschine-Teilung*

Das Element *Aufgabenteilung* kann z.B. dazu dienen, komplexe oder komplizierte Aufgaben zu vereinfachen. Dabei wird die Arbeit aufgeteilt. Diese Aufteilung kann sich an drei Formen orientieren:

- Mengenteilung
- Artteilung
- Mensch-Maschine-Teilung

Bei der *Mengenteilung* wird eine Arbeit so unterteilt, dass jedes Teammitglied die Arbeit komplett ausführt. Es geht also darum, die Stückzahl des herzustellenden Produkts - an das Leistungsvermögen der Teammitglieder angepasst - aufzuteilen. Mengenteilung betrifft in der Regel komplizierte oder komplexe Arbeit. Die Teammitglieder passen sich also der vorhandenen Arbeit an.

Bei der *Artteilung* wird eine Arbeit in Schritte zerlegt, die jeweils ein Teammitglied ausführt. Es geht also um eine Vereinfachung einer komplizierten oder komplexen Arbeit. Das bedeutet, dass die jeweilige Auf-

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

gabe an die individuelle Leistung der Teammitglieder angepasst wird. Unter Umständen kann die Artteilung der Arbeit jedoch durch dauerhafte einseitige Belastungen bei der Arbeitsausführung zu Beeinträchtigungen führen.

Bei der *Mensch-Maschine-Teilung* wird eine Arbeit in Hand- und Maschinenarbeit aufgeteilt. Dabei kann die Maschine Arbeit übernehmen, die für Teammitglieder zu kompliziert ist. Die Mensch-Maschine-Teilung kann unter dem Gesichtspunkt der Effizienz, mit dem Ziel der Herstellung einer größtmöglichen Menge praktiziert werden. Sie kann jedoch auch eine Möglichkeit sein, eine Arbeit überhaupt im Team ausführen zu können.

Die Aufgabenteilung mit ihren drei Formen bietet die Möglichkeit der Optimierung der Arbeit. Sie wird deshalb kaum in „Reinform“ auftreten. In der Regel werden alle drei Formen in unterschiedlicher Kombination verwirklicht werden.

### Element 3 **Aufgabenzusammenführung** - *Arbeitsweiterung, Arbeitsbereicherung*

Arbeit soll in der Werkstatt nicht nur dazu dienen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen, sondern auch als Möglichkeit der Persönlichkeitsentwicklung genutzt werden. Deshalb ist es gerade im Rahmen der Teamarbeit wichtig, auch dem eigentlichen Arbeitsvorgang vor- und nachgelagerte Tätigkeiten zu berücksichtigen. Die ganzheitliche Aufgabengestaltung ist deshalb auch ein Merkmal der Teamarbeit.

Das Element *Aufgabenzusammenführung* nimmt diesen Gedanken auf und sieht dafür zwei Möglichkeiten vor:

- *Arbeitsweiterung*
- *Arbeitsbereicherung*

*Arbeitsweiterung* ist die Vergrößerung des Tätigkeitsumfangs im Rahmen einer definierten Arbeit. Durch Zusammenfassung mehrerer gleichartiger oder ähnlicher Teilaufgaben wird eine *Arbeitseinheit* gebildet. Sie ermöglicht es, die Monotonie, die bei der Ausführung eines einzigen Tätigkeitselements leicht auftritt, durch eine oder mehrere zusätzliche Teiltätigkeiten auf dem gleichen Niveau, zu vermeiden. Arbeitsweiterung ermöglicht den Erwerb neuer Qualifikationen. Sie ist jedoch nicht mit mehr Verantwortung verbunden. Sie ist auch ein Instrument zur systematischen Erzeugung der Vertretungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen in einem Arbeitsprozess.

*Arbeitsbereicherung* bedeutet, der Kerntätigkeit vor- oder nachgelagerte Aufgaben auszuführen. So können z.B. zu der Erledigung einer Aufgabe ihre Planung, die Materialbeschaffung, die Prozesskontrolle, die Bewertung der Ergebnisse und die Weiterleitung der fertigen Produkte hinzukommen. Arbeitsbereicherung bedeutet die Zusammenfassung strukturell verschiedenartiger Arbeitselemente oder Arbeitsfunktionen zu einer *Aufgabeneinheit*. Sie ist eine Veränderung einer Arbeitssituation, die in der Regel mit mehr Verantwortung verbunden ist. Gleichzeitig bestehen die Möglichkeit, selbständige Entscheidungen zu treffen, und die Notwendigkeit, wenn in Gruppen gearbeitet wird, sich auszutauschen.

### Element 4 **Aufgabenwechsel** - *Arbeitswechsel, Funktionswechsel*

Aufgaben im Arbeitsteam können sich aus der Arbeit selbst sowie aus der Arbeitsform ergeben. Bei der Arbeit besteht die Aufgabe darin, festgelegte Teiltätigkeiten (*Arbeits- bzw. Aufgabeneinheiten*) auszuführen. Aus der Selbstregelung der Teamarbeit ergeben sich für die Teammitglieder bestimmte Funktionen: Vertretung der Gruppe nach außen, Leitung von Gruppengesprächen, Dokumentation von Ergebnissen u.ä. Von den Gesichtspunkten Arbeit und Gruppe lassen sich zwei Möglichkeiten des Aufgabenwechsels ableiten:

- *Arbeitswechsel* als systematische Übernahme der sich aus einer Arbeit ergebenden Teiltätigkeiten oder Arbeitseinheiten. Dieser Wechsel dient der Verbesserung der Einsetzbarkeit der Teammitglieder und kann aus Arbeits- und Gesundheitsschutzgründen auch zur Vermeidung von einseitiger Belastung praktiziert werden. Er ist nicht zwingend mit einem Teamwechsel verbunden, sondern sollte in erster Linie in einem bestehenden Team erfolgen. Allerdings kann auch für das Team eine komplett neue Arbeit vorgesehen werden.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

- *Funktionswechsel* findet durch die Übernahme von verschiedenen Rollen im Arbeitsteam statt. Hier geht es um übergreifende Tätigkeiten die notwendig sind, um das Team arbeitsfähig zu erhalten. Dabei ist es wichtig, dass möglichst viele Teammitglieder die verschiedenen Funktionen übernehmen und sich gegenseitig vertreten können.

Grundsätzlich dienen Arbeits- und Funktionswechsel dazu, Belastungen der Teammitglieder zu vermeiden und ihre Einsetzbarkeit zu erhöhen. Arbeits- und Funktionswechsel ist deshalb ein Instrument der Produktivitätsstabilisierung und -steigerung. Darüber hinaus ist sie jedoch auch ein Mittel zur Persönlichkeitsentwicklung. Sie dient hier vor allem zur Entwicklung von Fertigkeiten (Können) und Motivation (Wollen).

Um „echten“ Arbeitswechsel zu ermöglichen, können für ein Arbeitsteam auch mehrere Arbeiten vorgesehen werden, die sich abwechseln. Unter Umständen ist das sogar ein Erfordernis, das die Veränderung der Arbeitswelt mit sich bringt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Veränderungen mit Problemen bei den Arbeitsgruppenmitgliedern verbunden sein können. Sie müssen entsprechend beachtet werden.

### Element 5 **Aufgabengestaltung** - Lernen im Prozess der Arbeit

*Aufgabenzusammenführung* und *Aufgabenwechsel*, wie sie in den beiden vorangegangenen Elementen beschrieben wurden, dienen der Steigerung der Produktivität. Diese orientiert sich daran,

1. mit dem Einsatz einer bestimmten Menge an Produktionsmitteln ein möglichst hohes Ergebnis zu erzeugen
2. ein Ziel, bei dem Menge (Quantität) und Güte (Qualität) vereinbart sind, möglichst zu erreichen.

Produktivität bezieht sich dabei in der Werkstatt als Einrichtung zur Teilhabe am Arbeitsleben mit dem Ziel der Entwicklung von Leistungsfähigkeit und Persönlichkeit sowohl auf die Produktion als auch auf die Rehabilitation.

Das Mittel zur Steigerung der Produktivität ist die Weiterentwicklung von Wissen, Können und Wollen der Teammitglieder als Ressourcen der Handlungskompetenz. Sie kann systematisch (just-in-case) oder bedarfsorientiert (just-in-time) stattfinden. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist der Ort des Lernens: während der Arbeit (on-the-job) oder nahe der Arbeit (near-the-job) Das Element *Aufgabengestaltung* zielt auf systematisches und/oder bedarfsorientiertes Lernen während der Arbeit. Dazu bieten sich für die Arbeitsgestaltung die folgenden drei Gesichtspunkte an:

- *Anleitung* (on-the-job): Hier zeigt eine Person, einer lernenden Person Arbeit und leitet sie zur Nachahmung an. In manchen Fällen muss dem nacheinander tun (Vormachen und Nachmachen) ein gemeinsam tun (Parallele Ausführung) vorangehen da diese Form direkt anschaulich ist.
- *Übung* (on-the-job oder near-the-job): Hier wird die Möglichkeit geschaffen, direkt im Arbeitsprozess oder an einem benachbarten Arbeitsplatz (z. B. Lerninsel) die zu erlernende Tätigkeit bis zur Beherrschung zu üben.
- *Qualifizierung* (near-the-job): Sie findet an einem Lernplatz (z. B. Lerninsel) im Arbeitsraum statt. Das ist ein besonders eingerichteter Ort, an dem - evtl. mit Unterstützung durch eine Fachkraft - an der Entwicklung oder Erhaltung der Handlungskompetenz gearbeitet wird.

In der Praxis bietet es sich an, alle drei Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität zu nutzen.

### Modul **Aufgabenintegration** - Rahmenbedingungen für selbständiges Arbeiten im Team

Die Erledigung einer Arbeitsaufgabe umfasst nicht nur praktisches Tun mit dem Ziel der Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung (Kernprozess). Sie erfordert darüber hinaus noch ergänzende Tätigkeiten wie die Planung des Arbeitsablaufes, die Vorbereitung und Sicherung des Kernprozesses sowie die ausführungsbegleitende Kontrolle und die Endkontrolle (Ergänzungsprozesse).

Diese ergänzenden Tätigkeiten werden im Arbeitsbereich der Werkstatt in der „Arbeit in Gruppen“ von der Fachkraft durchgeführt. Sie hat entweder in ihrer Ausbildung oder in der Praxis die entsprechenden Qualifikationen erworben. Allerdings sind die Ergänzungsprozesse oft nicht verbindlich als Prozesse nicht beschrieben, sondern erfolgen individuell. Das ist auch für die „fremdgesteuerte“ Arbeit in Gruppen völlig ausreichend - für die Teamarbeit jedoch nicht.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Teamarbeit in der Werkstatt ist dadurch gekennzeichnet, dass Arbeitsteams möglichst alle Prozesse (Kern- und Ergänzungstätigkeiten) im Zusammenhang der Arbeit selbst ausführen. Um hierfür die notwendige Prozesssicherheit zu gewährleisten bedarf es

1. der verbindlichen Beschreibung der Ergänzungsprozesse der Arbeit
2. der Qualifizierung der Teammitglieder zur Umsetzung der Beschreibungen.

Diese beiden Gesichtspunkte sind Inhalt dieses Moduls *Aufgabenintegration*. Es geht also darum, Funktionen und Aufgaben der Fachkraft im Rahmen der ergänzenden Prozesse in das Tätigkeitsspektrum des Teams zu integrieren. Die Kerntätigkeiten und die ergänzenden Tätigkeiten umfassen demnach

- die Planung der Arbeit als ganzheitlichen Prozess
- die Vorbereitung der Kerntätigkeit
- die Sicherung der Ausführung der Kerntätigkeit
- die ausführungsbegleitende Kontrolle und die Endkontrolle.

Die Tätigkeiten bzw. Prozesse werden in den Elementen dieses Moduls näher beschrieben.

Die Qualifizierung richtet sich auf die Handlungskompetenz der Teammitglieder im Hinblick auf den jeweiligen Ergänzungsprozess. Daraus lässt sich ein „Profil der Ergänzungstätigkeiten“ mit den Bereichen Teiltätigkeiten, Anforderungen, Leistung und Förderung/Gestaltung“ ableiten. Es ist vergleichbar mit der Dokumentation der Anforderungen der Kerntätigkeit im „Profil der Kerntätigkeit“: Teiltätigkeiten, Anforderungen, Leistung und Förderung/Gestaltung“ des Moduls *Profile* und in der Sammlung der Profile des AAGS enthalten.

- Im Unterschied zum Profil der Kerntätigkeit sind die Teiltätigkeiten festgelegt. Es müssen jedoch die Ressourcen Kenntnisse (Wissen), die Fertigkeiten (Können) und die Einstellungen (Wollen) als Grundlage der Ausführung beschrieben werden.

Die oben genannten Inhalte sind in folgenden Elementen enthalten:

### Element 1 **Planung**

*Arbeitsablauf planen und Teilaufgaben zuordnen*

### Element 2 **Vorbereitung**

*Benötigte Mittel bereitstellen und Arbeitsplätze einrichten*

### Element 3 **Sicherung**

*Vorkehrungen für Probleme bei der Arbeitsausführung treffen*

### Element 4 **Ausführung**

*Die Arbeit in der geplanten Form durchführen*

### Element 5 **Kontrolle**

*Prozess- und Produktüberwachung durchführen*

### Element 6 **Abschluss**

*Dokumente erstellen und Arbeitsplatz ordnen*

### Element 1 **Planung** - *Ablauf der Arbeit planen und Teilaufgaben zuordnen*

Planung in der Teamarbeit erstreckt sich auf alle Ergänzungsprozesse, die eine Arbeitsaufgabe erfordert. Ein Plan als Ergebnis des Planungsprozesses sollte folgende Frage beantworten: Wer macht was, wo, mit welchen Materialien? Das Element Planung bezieht sich damit auf Personen, Arbeitsaufgaben, Arbeitsmaterialien und Arbeitsorte.

Am Anfang steht als Grundlage der Arbeitsauftrag. Dieser enthält Quantität, Qualität und Termin der Arbeit. Zur Grundlage gehören auch Arbeitsanweisungen, Pläne, Muster usw. Sie sind eine wichtige Voraussetzung für die Ausführung einer Arbeit und für die Planung aller nachfolgenden Punkte.

Eine vorhandene Arbeitsaufgabe wird zunächst in Arbeitseinheiten und Aufgabeneinheiten eingeteilt (vl. Modul *Aufgabenzuschnitt* - Element 3 *Aufgabenzusammenführung*). Dann entscheiden sich die Teammit-

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

glieder für die festgelegten Arbeits- bzw. Aufgabeneinheiten. Dies erfolgt in einem Abstimmungsprozess, der es ermöglicht, individuelle Stärken und Vorlieben zu berücksichtigen. Hier ist es wichtig, Arbeit als Mittel der Persönlichkeitsentwicklung bewusst zu machen.

Wenn feststeht, wer was macht, ist der nächste Schritt die Festlegung der Orte, an dem die Arbeits- bzw. Aufgabeneinheiten zu erledigen sind. Die Arbeitseinheiten werden als Kombination von Teiltätigkeiten in der Regel an einem Arbeitsplatz stattfinden. Die in den Aufgabeneinheiten zusammengefassten Tätigkeiten erfordern in der Regel mehrere Arbeitsorte. Die der Kerntätigkeit vor- bzw. nachgelagerten Ergänzungstätigkeiten sind z.B. im Lager, am Schreibtisch, am Computer usw. zu erledigen.

Wenn auch die Orte festgelegt sind, muss sich die Planung mit den notwendigen Materialien beschäftigen. Diese müssen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort vorhanden sein. Materialplanung hat dafür zu sorgen, dass dies der Fall ist. Abschließend sind die Ergebnisse der Planung zu dokumentieren. Dafür eignet sich am besten ein „Arbeitsauftrag“ der die oben genannten Daten enthält. Damit ist für jedes Teammitglied sein Anteil an der Erledigung des Gesamtauftrages eindeutig festgelegt.

### Element 2 **Vorbereitung** - *Benötigte Mittel bereitstellen und Arbeitsplätze einrichten*

Nachdem die Planung abgeschlossen ist, geht es im nächsten Schritt um die Schaffung der Bedingungen für den Kernprozess der Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Es müssen die benötigten Mittel bereitgestellt und die Arbeitsplätze eingerichtet werden. Das ist bei der Teamarbeit eine Aufgabe des Arbeitsteams. Als Materialien sind bereit zu stellen:

- die individuellen Arbeitsaufträge der Teammitglieder
- die Dokumente zur Ausführung der Kerntätigkeit (Arbeitsanweisungen, Pläne)
- die zu bearbeitenden Ausgangsmaterialien sowie Betriebs- und Hilfsstoffe
- die Kontrollmaterialien (Messinstrumente, Muster, Dokumentation)
- die Dokumente zur Fertigstellung des Auftrages (Begleitpapiere, Lieferschein)

Die Bereitstellung der Materialien erfordert in der Regel auch deren Beschaffung im Lager. Falls dies selbständig geschieht, müssen die betreffenden Personen entsprechend qualifiziert sein. Die Arbeitsplatzeinrichtung muss sich einerseits den Vorgaben des Auftrages orientieren, darüber hinaus aber auch die Ergonomie, die Produktivität und den Gesundheitsschutz beachten.

### Element 3 **Sicherung** - *Vorkehrungen für Probleme bei der Arbeitsausführung treffen*

Das Qualitätsmanagement fordert, Maßnahmen zur Vermeidung von Problemen zu treffen. Probleme können bei den Materialien, der Technik und den Personen entstehen. Ausgangsmaterialien können nicht oder nicht in genügender Stückzahl vorhanden sein. Sie können falsch oder fehlerhaft sein. Hier gilt es Vorkehrungen zu treffen, damit sich daraus nicht gravierende Probleme für die Arbeitsausführung ergeben.

Bei der Technik können Probleme dadurch entstehen, dass Maschinen oder Geräte ausfallen. Weiterhin können schwierige Arbeitstechniken erforderlich sein, für die die Teammitglieder (noch) nicht ausreichend qualifiziert sind. Probleme bei den Personen können dadurch entstehen, dass es Unstimmigkeiten zwischen den Teammitgliedern gibt. Auch die mangelnde Beteiligung an der Festlegung von Arbeitsabläufen kann Auslöser von Schwierigkeiten sein. Ferner kann eine Über- oder Unterforderung bei der Arbeitstätigkeit zu Problemen führen.

Neben den aufgezählten Problemen dürften sich in der Praxis weitere Schwierigkeiten zeigen. Sie sollten Anlass dafür sein, sie in die Sicherungsmaßnahmen einzubeziehen. Motto sollte sein: „Ein Problem darf auftreten – aber jeweils nur einmal“.

### Element 4 **Ausführung** - *Die Arbeit in der geplanten Form durchführen*

Ein weiterer und auch der entscheidende Schritt ist dann die Ausführung der Kerntätigkeit durch die Bearbeitung der Ausgangsmaterialien mit dem Ziel der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen. Hier zählt sich eine gute Planung ebenso aus, wie die Handlungskompetenz der Teammitglieder. Im Kernprozess werden die materiellen, technischen und personalen Komponenten der Arbeit zusammengeführt.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Teamarbeit ist durch eine umfassende Verantwortung für alle Teilprozesse gekennzeichnet. Deshalb können sich in der Ausführungsphase Mängel beim Wissen, Können und Wollen der Teammitglieder zeigen. Sie sind ein Anlass für entsprechende Qualifizierungsangebote und Maßnahmen zur Vermeidung (vgl. Element 3 *Sicherung*)

### Element 5 **Kontrolle** - *Prozess- und Produktüberwachung durchführen*

Teamarbeit als Prozess einer ganzheitlichen Aufgabenerledigung beinhaltet auch die selbständige Kontrolle. Sie kann als laufende Überwachung im Kernprozess und/oder als Kontrolle des Endprodukts verwirklicht werden. Im Idealfall übernimmt die Person, die eine Tätigkeit ausführt, auch die Kontrolle.

Für beide Formen der Kontrolle sind entsprechende Materialien notwendig. Sie werden im Rahmen der Vorbereitung bereitgestellt. Dabei ist darauf zu achten, dass sie den Vorschriften (Qualitätsmanagement) entsprechen. Die Kontrollmaterialien müssen in der vorgesehenen Weise eingesetzt werden (Kontroll- und Prüfplan, Prüfanweisung usw.). Neben den eigentlichen Kontrolltätigkeiten ist auch die Dokumentation der Durchführung und der Ergebnisse eine Teiltätigkeit dieses Ergänzungsprozesses.

Weiterhin müssen die Personen für die Kontrolle selbst und den richtigen Einsatz von Kontrollmaterialien und/oder Messinstrumenten qualifiziert sein. Die Qualifizierung erstreckt sich auf die Überprüfung der Instrumente vor ihrem Einsatz, auf die richtige Anwendung und die vorschriftsmäßige Dokumentation der Ergebnisse.

### Element 6 **Abschluss** - *Dokumente erstellen und Arbeit abschließen*

Teamarbeit umfasst auch die der Kerntätigkeit nachgelagerten Ergänzungsprozesse. Dazu gehören sowohl die Bearbeitung von Dokumenten als auch die Ordnungstätigkeiten vor dem Verlassen des Arbeitsplatzes. Die den Arbeitsprozess abschließenden Dokumente können interne Funktionen haben (Vorgaben des Qualitätsmanagements). Sie können aber auch im Außenkontakt erforderlich sein (Warenbegleitpapiere wie Kontrollzettel oder Lieferschein). Alle Dokumentationsaufgaben erfordern bestimmte Fertigkeiten (Lesen, Schreiben) und Einstellungen (Verantwortung, Sorgfalt). Sie sind Gegenstand entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen.

Die Ordnung des Arbeitsplatzes vor dem Verlassen ist die den Arbeitsprozess abschließende Ergänzungstätigkeit. Dazu gehören zum einen die „Versorgung“ der im Arbeitsprozess entstandenen Produkte durch das Verbringen an den dafür vorgesehenen Ort. Zum anderen sind die Arbeits-, Betriebs- und Kontrollmittel auf ihre Gebrauchsfähigkeit zu überprüfen und so zu verwahren, dass sie zum neuen Arbeitsbeginn wieder zur Verfügung stehen. Damit wird ein vollständiger Prozess mit Kern- und Nebentätigkeiten geschlossen. Als letzte Aktivität des Arbeitsteams könnte nun noch eine Tagesauswertung stattfinden.

### Modul **Soziale Bedingungen** - *Teamstrukturen und Einwirkungen von außen*

Teamarbeit in der Werkstatt ist von Bedingungen in drei Bereichen abhängig: dem Team selbst, der auszuführenden Arbeit und dem Umfeld. Beim Umfeld haben soziale und werkstattspezifische Bedingungen einen besonderen Einfluss. Diese werden in den jeweiligen Modulen beschrieben.

Die sozialen Bedingungen der Teamarbeit sind Inhalt dieses Moduls. Soziale Bedingungen sind die Strukturen im Team selbst sowie die Verhältnisse im Umfeld. Im Hinblick auf das Arbeitsteam sind seine Größe, sowie die Stärken und die Schwächen der Mitglieder wichtige Gesichtspunkte. Dazu kommen noch die Formen des Umgangs miteinander (Teamkultur) und das Selbstverständnis der Personen, Teil eines Teams zu sein.

Diese Themen betreffen das Team selbst. Darüber hinaus gibt es jedoch noch weitere Bedingungen, die von außen auf die Teamarbeit einwirken. Zunächst wird bedeutsam, dass in der Regel nicht eine gesamte Arbeitsgruppe die Teamarbeit verwirklichen kann, weil die dafür notwendigen Voraussetzungen nicht bei allen Personen vorhanden sind. Deshalb können Teamarbeit und Arbeit in der gewohnten Form nebeneinander laufen. Das bedeutet, dass die Fachkraft sowohl das Team berät und begleitet, als auch die Arbeit für die Anderen in der gewohnten Form gestaltet.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Ein weiterer Einflussfaktor ist das Ansehen das ein spezielles Team oder die Teamarbeit allgemein in der Arbeitsgruppe und in der Werkstatt hat. Es muss deutlich gemacht werden, dass Teamarbeit eine ganz „normale“ Möglichkeit der Arbeitsgestaltung ist. Darüber hinaus sollten sich die Teammitglieder als „nette Kolleg:innen“ zeigen. Dann wird sich das für eine gute Teamarbeit wichtige positive Ansehen entwickeln.

Die Themen des Moduls werden in folgenden Elementen behandelt:

### Element 1 **Teamgröße**

*Stärken und Probleme von Teams*

### Element 2 **Teambewusstsein**

*Teamkultur und Selbstverständnis der Teammitglieder*

### Element 3 **Unterstützungsbedarf**

*Größe der Arbeitsgruppe und Zahl der Fachkräfte*

### Element 4 **Soziale Unterstützung**

*Einstellungen und Handlungen der Leitung*

### Element 5 **Ansehen**

*Stellung des Teams in der Arbeitsgruppe und im Unternehmen*

### Element 1 **Teamgröße** - *Stärken und Probleme von Teams*

Dass die Teamgröße Auswirkungen auf Teamarbeit hat dürfte klar sein. Die Stärke von Arbeitsteams besteht in der selbständigen Erledigung von Arbeitsaufgaben. Ein Arbeitsteam steuert im Idealfall alle dafür nötigen Prozesse selbst. Grundlage dafür sind Abmachungen unter den Teammitgliedern. Die Koordination dieser Absprachen ist natürlich umso leichter, je kleiner die Zahl der zu koordinierenden Personen ist. Die Teamgröße ist deshalb ein wichtiger Faktor erfolgreicher Teamarbeit. Mit anderen Worten: Arbeitsteams können ihre Stärken nur dann verwirklichen, wenn sie eine optimale Größe haben. Einerseits sollten mindestens so viele Mitglieder vorhanden sein, dass die Aufgaben zielbezogen verwirklicht werden können. Andererseits sollten nur so viele Personen einbezogen werden, dass Absprachen mit einem vertretbaren Aufwand getroffen werden können.

Arbeitsteams haben aber nicht nur Stärken, sondern auch Schwächen. Eine davon ist das "soziale Ausruhen". Wenn ein Team groß genug ist, kann es Mitglieder geben, die sich in der Gruppe verstecken und den Anderen die Aktivitäten überlassen. Das führt dazu, dass die Gruppe nicht das leisten kann, was ihr eigentlich möglich wäre. Natürlich hängt erfolgreiche Teamarbeit auch noch von anderen Faktoren ab. Aber die Teamgröße ist eine wichtige Bedingung erfolgreicher Teamarbeit (s.a. Element *Einstellungen* des Moduls *Institutionelle Bedingungen*).

### Element 2 **Teambewusstsein** - *Teamkultur und Selbstverständnis der Teammitglieder*

Ein weiteres einflussreiches Merkmal, der Teamarbeit ist das Teambewusstsein. Das kann bedeuten, dass das gesamte Team ein "Wir-Gefühl" (Gruppenidentität) entwickelt: "Wir sind die xxx-Gruppe". Hier zeigt sich dann in einem engeren Bereich das, was auf der Unternehmensebene als "Corporate Identity" bezeichnet wird. Das Bewusstsein, ein Team zu sein, ist eine wichtige Voraussetzung für Leistung und Erfolg. Grundlage der Entwicklung und Festigung des Teambewusstseins ist eine Teamkultur die im Arbeitsalltag gepflegt werden muss. Dabei ist zu beachten, dass Teambewusstsein zu "Teamegoismus" führen kann: "Gut ist, was dem Team nutzt!" Dabei wird das Ganze aus den Augen verloren. Um dem vorzubeugen, ist die Einbindung von Arbeitsteams in eine Abteilung oder das Unternehmen im Sinne der Corporate Identity wichtig.

Neben dem Bewusstsein der teilautonomen Arbeitsgruppe als Team gibt es auch noch das Bewusstsein der Mitglieder als Teil des Teams. Die Identifizierung mit dem Team führt dazu, sich für dessen Erfolg einzusetzen und seinen Teil dazu beizutragen. Hinweise zur Teamkultur sind auch in den Modulen Erfolgreiche Teamarbeit und Merkmale von Teams zu finden.

### Element 3 **Unterstützungsbedarf** - *Größe der Arbeitsgruppe und Zahl der Fachkräfte*

In der Werkstatt ist Teamarbeit kein allgemein gültiges Modell der Arbeitsgestaltung. Sie ist von der Handlungskompetenz der Teammitglieder, von der vorhandenen Arbeit und von weiteren Bedingungen abhängig. Vorhandene Arbeit lässt sich unter Umständen teamgerecht gestalten. Geeignete Personen können ausgewählt werden (vgl. Modul Merkmale der Teammitglieder). Bei dieser Auswahl wird sich zeigen, dass eben nicht alle Mitglieder einer bestehenden Arbeitsgruppe in der Werkstatt die Bedingungen für die

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Teamarbeit erfüllen. Es sollte deshalb möglich sein, in den Arbeitsgruppen Teamarbeit neben der Arbeit in Gruppen zu verwirklichen.

Die beiden Arbeitsformen unterscheiden sich grundlegend. Bei der Teamarbeit steuert und kontrolliert das Team die Prozesse selbst. Bei der Arbeit in Gruppen erfolgen Steuerung und Kontrolle von außen - in der Werkstatt durch die Fachkraft. Allerdings benötigt ein Arbeitsteam in der Regel zumindest am Anfang - unter Umständen aber auch dauerhaft - Beratung und Begleitung. Dies erfordert zwar nicht den gleichen zeitlichen Aufwand wie die Aufgaben der Fachkraft bei der Arbeit in Gruppen. Es bindet aber Arbeitskapazität, die vorhanden sein muss. Deshalb ist die Größe der Arbeitsgruppe und die Zahl von Fachkräften für diese Gruppe eine weitere Bedingung für das Gelingen der Teamarbeit. Dabei können Fachkräfte durchaus auch Funktionen als Gruppenhelfer haben, sie müssen jedoch vorhanden sein.

### Element 4 **Soziale Unterstützung** - Einstellungen und Handlungen der Leitung

Die Schaffung der erforderlichen materiellen und personellen Bedingungen ist eine Leitungsaufgabe, die auch im Qualitätsmanagement verankert ist. Diese Aufgabe wird ergänzt durch die ideelle Unterstützung der Teamarbeit durch die Leitung. Dabei sind nicht nur Geschäftsführung und Werkstattleitung angesprochen, sondern auch die mittlere Leitungsebene in den Bereichen Technik und Pädagogik. Ebenso muss der Fachdienst sich um förderliche Bedingungen bemühen.

Leitung muss Teamarbeit wollen und dies auch im Unternehmen verdeutlichen. Und sie muss natürlich auch den Arbeitsteams signalisieren, dass sie beachtet werden. Diese Beachtung sollte sich nicht nur allein an der Produktionsleistung orientieren, sondern auch die „Rehabilitationsleistung“ beachten. Das bedeutet, dass die Fortschritte des Teams und der Mitglieder in der Selbststeuerung und -kontrolle ebenso wichtig sind. Um dies würdigen zu können, sollten im Rahmen des Qualitätsmanagements die Teamprozesse (z.B. Teambesprechungen, Arbeitsplanung usw.) beschrieben werden. Damit können im Sinne der Produktivität Ziele vereinbart werden. So werden die Ergebnisse der Aktivitäten zur Entwicklung der Teammitglieder sichtbar.

Erst dann, wenn etwas dokumentiert wird, und erhält es einen Wert und wird in der Praxis auch beachtet. Hier geht es um die Produktivität von Arbeit in zweifachem Sinn. Arbeit als externer Auftrag zur Herstellung eines Produkts oder zur Erstellung einer Dienstleistung. Arbeit als interner Auftrag zur Entwicklung der Arbeitsteams durch Erhöhung der Teamfähigkeit der Mitglieder. Allerdings sind die beiden Aufträge miteinander verknüpft: Ein fähiges Arbeitsteam ist die Voraussetzung für die die quantitativ und qualitativ zufrieden stellende Erledigung der Aufträge.

### Element 5 **Ansehen** - Stellung des Teams in der Arbeitsgruppe und im Unternehmen

Im Element *Unterstützungsbedarf* wurde schon darauf hingewiesen, dass nicht alle Personen in einer Arbeitsgruppe die Anforderungen für eine Teammitgliedschaft erfüllen. Es wird deshalb so sein, dass Teamarbeit und Arbeit in der Gruppe nebeneinander existieren. Für die Praxis der Teamarbeit ist es wichtig, welches Ansehen ein Team innerhalb der Arbeitsgruppe hat. Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten: Die Teammitglieder sind

- die „bewunderten Stars“, weil sie einfach besser sind
- die „beneideten Könner“, weil sie mehr leisten
- die „eingebildeten Angeber“, weil sie ständig zeigen, dass sie die Besten sind
- die „netten Kolleg:innen“, weil sie trotz ihrer herausgehobenen Position „normal“ geblieben sind.

Es lassen sich natürlich noch weitere Möglichkeiten denken, es wird aber deutlich dass es das Ziel sein muss, weiterhin als Kolleg:innen gesehen zu werden. Ein Teamverhalten, das die anderen Reaktionen hervorruft, führt auf Dauer eher zu Schwierigkeiten. Deshalb ist es eine Aufgabe der Beratung und Begleitung durch die Fachkraft, auf ein entsprechendes Verhalten der Teammitglieder hinzuwirken. Weiterhin ist darauf zu verweisen, dass eine Arbeitsgruppe eine Gesamtleistung erbringt, und dass alle den Anteil dazu leisten, der ihnen persönlich möglich ist.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Natürlich gelten die genannten Möglichkeiten der Einschätzung von Teams durch die Arbeitsgruppe auch für die Werkstatt insgesamt. Das Ansehen, das ein spezielles Arbeitsteam oder Teamarbeit allgemein hat, ist eine wichtige Einflussgröße für den Erfolg. Teamarbeit wird auch als „teilautonome“ Gruppenarbeit bezeichnet. Das bedeutet, dass ein Arbeitsteam nicht völlig unabhängig ist, sondern im Rahmen von Prozessketten in das Unternehmen eingebunden bleibt. Andere haben Einfluss und werden für eine erfolgreiche Gruppenarbeit gebraucht.

Ein positives Ansehen im Unternehmen kann dadurch erreicht werden, dass z.B. die Leistung von Teams als Beitrag zur Gesamtleistung herausgestellt wird. Wichtig ist natürlich auch das Verhalten der Teammitglieder im Umgang mit den Arbeitskolleg:innen, den Fachkräften und den Leitungspersonen. Sie können durchaus selbstbewusst auftreten - Überheblichkeit ist allerdings eine Haltung, die eher zu einem negativen Ansehen führt. Deshalb sollte im Arbeitsteam durchaus die „Außendarstellung“ thematisiert werden.

### Modul **Institutionelle Bedingungen** - *Die Werkstatt als Unternehmen*

Der Auftrag der Werkstatt hat sich seit ihrem Bestehen verändert. Ursprünglich war sie ein Ort der Beschäftigung für behinderte Menschen. Dann wurde sie eine Einrichtung zur Eingliederung in das Arbeitsleben. Dieser Auftrag wurde oft mit dem Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt gleichgesetzt. Allerdings blieb der Arbeitsplatz in der Werkstatt für die allermeisten Beschäftigten der Ort ihrer Eingliederung in das Arbeitsleben. Dieser Wirklichkeit wurde mit der Formulierung, dass die Werkstatt eine Einrichtung zur Teilhabe am Arbeitsleben sei, entsprochen.

Zwar wird durch die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) und die daraus folgende Empfehlung eine Auflösung der Werkstätten angeregt und stattdessen die Eingliederung in einen „inklusiven“ Arbeitsmarkt gefordert. Bis diese „Inklusivität“ hergestellt ist, wird die Werkstatt für viel Menschen mit Behinderung der Arbeitsort als Teil der „Arbeitswelt“ bleiben.

Wenn die Werkstatt der Ort ist, an dem behinderte Menschen am Arbeitsleben teilhaben, ist sie als Teil der Arbeitswelt ein Unternehmen. Wie alle Unternehmen hat sie ein Ziel für die Aktivitäten, die stattfinden. Sie unterscheidet sich allerdings in ihren Zielen von Wirtschaftsunternehmen. Wirtschaftsunternehmen haben den „Auftrag“ Güter und Dienstleistungen so effektiv und effizient wie möglich zu produzieren. Ziel ist in der Regel ein möglichst hoher Gewinn für die Eigentümer des Unternehmens ("Shareholder"). Wirtschaftsunternehmen werden deshalb auch als "Profit-Unternehmen" bezeichnet.

Werkstätten gelten dagegen als "Non-Profit-Unternehmen". Das bezieht sich darauf, dass die Werkstatt keinen Eigentümer hat, der den erzielten Gewinn abschöpft. Es bedeutet jedoch nicht, dass Werkstätten keine Gewinne machen dürfen. Auch Werkstätten müssen Überschüsse erzielen. Diese sind als Arbeitsergebnis die Grundlage der Entgelte der Beschäftigten und die Basis für Investitionen. Das aktuelle Thema „Mindestlohn“ spielt in diesem Zusammenhang auch eine Rolle. Hier wird es gesetzliche Regelungen geben, die allerdings zum Zeitpunkt der Überarbeitung dieses Textes noch nicht bekannt sind.

Werkstätten als Unternehmen orientieren sich statt an „Shareholdern“ an „Stakeholdern“. Das sind Personen und Institutionen, die durch die Aktivitäten der Werkstatt beeinflusst werden, jedoch auch selbst wieder Einfluss ausüben. Eine Werkstatt hat deshalb viele „Stakeholder“. Diese stellen unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen sind.

An erster Stelle stehen die Menschen mit Behinderung, die arbeiten wollen, eine leistungsgerechte Entlohnung erwarten und die Werkstatt als Arbeits-, Lebens- und Lernort sehen. In ähnlicher Weise erwarten die Eltern und Angehörigen für ihre Familienmitglieder eine berufliche Qualifizierung, eine sinnvolle Tätigkeit und ein gemeinsames Leben. Die Rehabilitationsträger verlangen möglichst am Hilfebedarf orientierte und kostengünstige Rehabilitationsleistungen. Das Personal erwartet sichere und gut bezahlte Arbeitsplätze und ein angenehmes Betriebsklima. Und die Auftraggeber rechnen mit der termingerechten Auftragserledigung zu angemessenen Preisen und mit hoher Qualität. Unter diesen Gesichtspunkten sind Werkstätten weder „Profit-“, noch „Non-Profit-“ sondern „Social-Profit-Unternehmen“. Mit anderen Worten: sie repräsentieren eine „win-win“-Situation – eine Situation bei der alle profitieren.

Die Inhalte des Moduls Institutionelle Bedingungen sind in folgenden Elementen enthalten:

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

### Element 1 **Werkstattauftrag**

*Entwicklung und Leistung*

### Element 2 **Auftragsbestand**

*Für Arbeitsteams geeignete Arbeit*

### Element 3 **Selbstverständnis der Fachkraft**

*Steuerung oder Regelung*

### Element 4 **Entlohnungssystem**

*Einzelleistung oder Gruppenleistung*

### Element 5 **Einstellungen**

*Engagement und "Arbeitstugenden"*

### Element 6 **Qualität**

*Interne und externe Qualitätsvorgaben*

### Element 1 **Werkstattauftrag** - *Entwicklung und Leistung*

Nach der gesetzlichen Grundlage kann der Auftrag der Werkstatt als Einrichtung zur Teilhabe und zur Eingliederung in das Arbeitsleben mit den beiden Begriffen Entwicklung und Leistung umschrieben werden. Entwicklung bezieht sich zunächst auf die behinderten Menschen. Die Werkstatt hat es ihnen zu ermöglichen, ihre Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit zu erhalten, zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen und dabei ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Die dafür grundlegenden Mittel sind angemessene berufliche Bildung, angemessene Arbeit und angemessene Mitwirkung.

- Die Bezeichnung „angemessen“ deutet an, dass die jeweiligen Angebote den Personen und dem Auftrag entsprechen müssen. Sie müssen also individuell abgestimmt werden und Entwicklung und Leistung fördern.
- Angemessene berufliche Bildung ist kein definierter Begriff. Deshalb wurde hier im Laufe der Zeit eine Vielzahl an Möglichkeiten eingeführt, von denen einige auch zu anerkannten Abschlüssen führen.
- Angemessene Arbeit ermöglicht die Verwirklichung der eigenen Wünsche und Vorstellungen von Menschen mit Behinderung. Sie eröffnet Möglichkeiten der Entwicklung oder Erhaltung der Handlungskompetenz. Sie orientiert sich an Produktivität mit den Gesichtspunkten Effektivität (Erreichung von Zielen) und Effizienz (Einsatz von Arbeitskraft und Material).
- Angemessene Mitwirkung besteht in der Beteiligung der behinderten Menschen. Das bedeutet, dass sie im Sinne der Teilhabe am Arbeitsleben in die Gestaltung der Arbeitsprozesse und –strukturen einbezogen werden.

Teamarbeit erfüllt die Anforderungen von Entwicklung und Leistung und ist deshalb angemessene Arbeit. Sie ermöglicht Beteiligung durch die Selbststeuerung des Arbeitsteams. Daraus ergeben sich aber auch Entwicklungsmöglichkeiten für die behinderten Menschen die sich auf alle Bereiche der Handlungskompetenz erstrecken.

Teamarbeit ist eine Arbeitsform, die auch in der Wirtschaft praktiziert wird. Dort zeigen sich Effekte in höherer Arbeitszufriedenheit und Motivation sowie gesteigerter Produktivität. Die Wirtschaft hat zwar keinen gesetzlichen Auftrag zur Persönlichkeits- und Leistungsentwicklung. Sie nutzt das Instrument Teamarbeit jedoch, um im Wettbewerb bestehen zu können. Das dürfte auch für die Werkstatt im Zuge eines sich entwickelnden „Sozialmarkts“ wichtig sein. Sie kann als Unternehmen Teamarbeit als Instrument zu Sicherung der Zukunftsfähigkeit nutzen.

### Element 2 **Auftragsbestand** - *Für Arbeitsteams geeignete Arbeit*

Eine der Voraussetzungen für Teamarbeit sind Aufträge, die sich dafür eignen. In der Regel wird sich die Auftragsbeschaffung in der Werkstatt nicht an der Eignung der Aufträge für Teamarbeit orientieren. Das bedeutet, dass bei der Einführung von Teamarbeit auf den vorhandenen Auftragsbestand zurückgegriffen wird. Das trifft auch dann zu, wenn innerhalb einer bestehenden Arbeitsgruppe ein Arbeitsteam gebildet wird. Allerdings soll dann die Arbeit, die vorhanden ist, anders ausgeführt werden. Daraus ergibt sich für die vorhandenen Aufträge die Notwendigkeit der Gestaltung. Einzelheiten sind im Modul *Teamarbeit* des Arbeitspädagogischen ArbeitsGestaltungssystems (AAGS) zu finden.

Die Ermöglichung von Teamarbeit ist eine Aufgabe aller Werkstattebenen. Besonders angesprochen sind dabei die einem Arbeitsteam zugeordnete Fachkraft und die für die Auftragsbeschaffung zuständige(n) Person(en). Die Fachkraft gestaltet in der Regel vorhandene Aufträge und qualifiziert die Teammitglieder.

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Sie kann auf Grund ihrer Erfahrungen aber auch Hinweise für die Auftragsbeschaffung geben. Hilfreich dürfte hier eine entsprechende Checkliste sein.

Grundsätzlich hängt die Teamarbeit aber nicht von "passenden" Aufträgen ab. Auch in der Wirtschaft werden vorhandene bzw. zu beschaffende Aufträge unabhängig von ihrer Struktur in teilautonomer Gruppenarbeit bearbeitet. Das bedeutet, dass bei Bestehen der personellen und institutionellen Voraussetzungen (fast) jeder Auftrag "teamfähig" ist. Für die Werkstatt muss das im Hinblick auf Einschränkungen der einzusetzenden Mittel und/oder der Einschränkungen der ausführenden Personen in dieser Weise nicht gelten. Es sollte jedoch versucht werden, für ein Arbeitsteam unterschiedliche Arbeiten zur Verfügung zu haben. Dies verhindert zu starke Gewöhnung mit möglichen negativen Folgen und ermöglicht Entwicklung durch Arbeitswechsel.

### Element 3 **Selbstverständnis der Fachkraft** - Steuerung oder Regelung

Wenn Arbeitsteams in der Werkstatt teilautonome Gruppenarbeit praktizieren, werden sie wie alle anderen Arbeitsgruppen, von Fachkräften begleitet. Einige Gesichtspunkte der Begleitung wurden schon in anderen Modulen des Arbeitspädagogischen ArbeitsGestaltungssystems (AAGS) erläutert. Diese Module enthalten Vorschläge für das Handeln der Fachkräfte. Im Modul *Institutionelle Bedingungen* geht es jedoch um strukturelle Gesichtspunkte. Im Element *Selbstverständnis der Fachkraft* wird die Führungsstruktur im Team thematisiert. Sie wird sich wahrscheinlich nicht grundsätzlich von dem in der Werkstatt herrschenden Führungsstil unterscheiden.

Führungsstile lassen sich - nicht nur in der Werkstatt - zwischen zwei Extremen ansiedeln: *Steuerung* und *Regelung*. Die Eigenheiten beider Führungsformen lassen sich am Beispiel der Heizung verdeutlichen. Die *Steuerung* der Temperatur erfolgt bei der Heizung mechanisch: Das Ventil am Heizkörper wird entweder auf- oder zuge dreht. Die mechanische Steuerung eines Heizsystems erfordert laufend Eingriffe einer Person. Das bedeutet dauernde Anwesenheit und Kontrolle. Die *Regelung* eines Heizsystems beruht auf der Verwendung einer Regelvorrichtung. Regelung erfordert zu Beginn die Einstellung des Regelbereichs und später evtl. eine Nachjustierung zur Anpassung an geänderte Bedingungen. Dann aber funktioniert die Regelung automatisch.

Die Einstellung der Fachkraft bezüglich ihres Handelns ist zwischen den beiden Polen Steuerung und Regelung zu finden. Steuerung bedeutet immer anwesend zu sein, die Entscheidungen selbst zu fällen und die Verantwortung für das Handeln des Teams zu übernehmen. Regelung bedeutet, dass die Fachkraft Vereinbarungen mit dem Team abschließt, innerhalb des so vereinbarten Rahmens kann das Team dann teilautonom handeln. Damit wird deutlich, dass Regelung das der Teamarbeit angemessene Führungskonzept für die Fachkraft ist.

### Element 4 **Entlohnungssystem** - Einzelleistung oder Gruppenleistung

Das Ergebnis von Teamarbeit ist eine gemeinsam erbrachte und verantwortete Leistung. Es wäre deshalb logisch, für die Berechnung des Steigerungsbetrags bei der Entlohnung auch die Gruppenleistung zugrunde zu legen. In der Praxis der teilautonomen Gruppenarbeit in der Wirtschaft wird dies in der Regel auch getan. Dabei können sich zwei Probleme ergeben: *Soziales Faulenzen* und *Mobbing*. Beide Gesichtspunkte können bei der Teamarbeit in der Werkstatt auch auftreten.

Mit dem sozialen Faulenzen wird die Leistungszurückhaltung von Teammitgliedern beschrieben. Sie "faulenzen" bewusst auf Kosten der anderen. Wenn im Rahmen der Regelung eine zu erbringende Gruppenleistung vereinbart wurde, muss jedes Teammitglied dazu seinen Beitrag leisten. Schränken einige Mitglieder ihre Leistung bewusst ein, müssen die anderen zusätzliche Leistung erbringen. Und das spiegelt sich dann im leistungsbezogenen Steigerungsbetrag nicht. Das bedeutet, dass für unterschiedliche Leistungen das gleiche Entgelt erzielt wird. Letztendlich kann das zu Motivationsverlust führen. Ein weiterer Effekt könnte aber auch Mobbing sein.

Mobbing ist ein Mittel um Teammitglieder, die die Gesamtleistung mindern, aus dem Team herauszubekommen. Mobbing kann sowohl bei bewusster Leistungsverweigerung als auch bei Minderleistung auf

## Arbeitspädagogisches ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Grund von Beeinträchtigungen auftreten. Damit es nicht so weit kommt sind im Sinne der Teamkultur entsprechende Aktivitäten durchzuführen. Dabei ist Solidarität das zentrale Thema. Solidarität mit dem Team durch "Leistungsverweigerer" und Solidarität des Teams für weniger leistungsfähige Teammitglieder

### Element 5 **Einstellungen** - Engagement und "Arbeitstugenden"

Dieses Element steht im Zusammenhang mit dem vorigen. Einstellungen sind jedoch ein grundsätzliches Thema für Unternehmen. Dabei kann zwischen Einstellungen zum Unternehmen und Einstellungen zu Arbeit unterschieden werden. Die erste Form zeigt sich im Engagement des Personals für das Unternehmen. Engagement ist eine der Grundlagen der Zukunftsfähigkeit. Nicht engagiertes Personal macht bestenfalls "Dienst nach Vorschrift". Schlimmstenfalls "arbeitet" es am Untergang des Unternehmens.

Doch auch Engagement ist für sich genommen noch keine ausreichende Basis der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Es kann auch bedeuten engagiert das falsche zu tun. Erst wenn das Richtige richtig getan wird, ist die Voraussetzung für dauerhaften Erfolg gegeben. Das Richtige richtig zu tun erfordert die Verwirklichung sogn. Arbeitstugenden. Hinter diesem altmodischen Begriff verbergen sich zeitlose Einstellungen wie Pünktlichkeit, Sauberkeit, Ordnung usw., die sich an der Produktivität orientieren.

Heute sind diese Tugenden zu ergänzen. Die Ergänzung bezieht sich auf Qualität als Rahmenbedingung für die Leistungserbringung. Hier sind Mitdenken und Kreativität als Grundlage der kontinuierlichen Verbesserung ebenso gefragt wie Selbständigkeit bei der Lösung von Problem und der Steuerung des eigenen Handelns. Es dürfte unmittelbar einleuchten, dass diese Aussagen auch für die Werkstatt als Unternehmen gelten. Weiterhin lassen sie sich auch auf Arbeitsteams als "Unternehmen im Unternehmen" übertragen. Die Einstellungen sind Teil einer Teamkultur und damit auch Grundlage erfolgreicher Teamarbeit.

### Element 6 **Qualität** - Interne und externe Qualitätsvorgaben

Qualität und Qualitätsmanagement sind Begriffe, die natürlich auch in der Werkstatt ihren Platz haben. Dazu tragen interne und externe Vorgaben bei. Externe Vorgaben kommen von den Auftraggebern als Kunden. Sie definieren Anforderungen und erwarten dass Lieferanten ihre Qualitätsfähigkeit nachweisen. Das gilt auch für Werkstätten als Lieferanten. Damit zeigt sich an einem weiteren Merkmal, dass die Werkstatt als Unternehmen angesehen werden kann.

Eine zweite Forderung nach Qualität ergibt sich aus dem SGB IX. Dort wird verlangt, dass die Leistungserbringer ein Qualitätsmanagementsystem einführen. Damit wird auch für die Rehabilitationsleistungen eine Definition, Überwachung und Weiterentwicklung der Prozesse zur Wirklichkeit. So zeigt sich in vielen Zertifikaten die Parallelität der beiden Kernfelder der Werkstatt. In der Teamarbeit sind beide Qualitätsbereiche zu berücksichtigen. Bei der Ausführung der Aufträge sind zum einen die vom Kunden gestellten Forderungen zu erfüllen. Zum anderen sollen aber auch nicht ausdrücklich formulierte Erwartungen berücksichtigt werden. Qualität bedeutet nicht nur zufriedene, sondern begeisterte Kunden.

Auch die Praxis der Teamarbeit steht unter der Forderung nach Qualität. Hier geht es um die Qualität der Teilhabe. Diese wird im Gesetz nur sehr grob beschrieben. Es werden die Entwicklung der Erwerbs- bzw. Leistungsfähigkeit und der Persönlichkeit genannt. Ferner wird gefordert, dass Menschen mit Behinderung möglichst viel Freiraum zu selbstbestimmter Lebensgestaltung gegeben wird. Die Werkstatt muss daraus die entsprechenden Schlussfolgerungen ziehen. Teamarbeit ist eine Arbeitsform, die diesen Forderungen weitgehend entspricht. Ihre Qualität ist durch Festlegung von Strukturen und Prozessen zu sichern und kontinuierlich weiter zu entwickeln. Eine Basis dafür ist das AAGS, das Strukturen und Prozesse beschreibt und damit die Beliebigkeit des Handelns überwindet.