
Teilautonome Gruppenarbeit in der Werkstatt für behinderte Menschen

Ein Projekt der Murgtal-Werkstätten & Wohngemeinschaften gGmbH - Gaggenau

Download zu Grampp, G. (Hrsg.) (2022) „Lernort Werkstatt“. Köln: Balance Buch- und Medienverlag

Projektträger
Murgtal-Werkstätten & Wohn-
gemeinschaften Gaggenau

Projektleitung
Michael Balzer

Schulung und Praxisbegleitung
Paul M. Birsens

1 Das Projekt und seine Theorie

1.1 Zur Orientierung: **Zukunftsfähigkeit für Menschen und Unternehmen**

Das Projekt der MWW orientiert sich an Vorstellungen zur Zukunft der Werkstätten, die auf eine notwendige Differenzierung der Strukturen und eine Erhöhung der Produktivität hinweisen. Dabei sind sowohl politische als auch wirtschaftliche Entwicklungen zu berücksichtigen. Zukunftsfähig werden Werkstätten durch Profilierung und Professionalisierung. Das erfordert die Anpassung der Organisation und die Qualifizierung aller, die in der Werkstatt als „Sozialunternehmen“ Leistungen erbringen. Dabei handelt es sich um Teilhabeleistungen (Werkstatt als Rehabilitationseinrichtung) und um Produktionsleistungen (Werkstatt als Unternehmen). Qualifizierung muss sich deshalb an alle Personen richten.

Das Projekt nimmt diese Forderung auf. Es bietet den behinderten Menschen durch eine intensive Form der Teilhabe die Möglichkeit, ihre Leistungsfähigkeit durch selbstbestimmtes und selbstverantwortetes Handeln zu entwickeln. Das dafür notwendige Wissen, Können und Wollen sind im Prozess der Arbeit durch eine entsprechende Organisation zu entwickeln. Als Organisationsform bietet sich die teilautonome Gruppenarbeit an. Eine so veränderte Praxis der Arbeitsgestaltung erfordert von den Beschäftigten und den Fachkräften entsprechende Voraussetzungen. Sie sind Inhalt der Qualifizierung der beiden Zielgruppen. Der gemeinsame Lernprozess in der Arbeitspraxis lässt die teilautonome Gruppenarbeit zu einem Mittel der Arbeitsförderung werden.

1.2 Das Ziel: **Kompetente, leistungsfähige und handlungsfähige Personen**

Eine kompetente Person ist „geeignet“ und „fähig“ bestimmte Leistungen zu erbringen. Unter arbeitspädagogischen Gesichtspunkten bedeutet das, dass die Person handeln kann. Grundlage des Handelns ist nach der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) die Leistungsfähigkeit einer Person. Bedingungen des Handelns sind der Wille der Person und die Gelegenheit zum Handeln, die das Umfeld bieten muss. Das mit der Anwendung des Arbeitspädagogischen ArbeitsgestaltungsSystems (**AAGS**) verfolgte Ziel richtet sich auf die Entwicklung der umfassenden Handlungsfähigkeit von Personen. Sie ist die Grundlage dafür, die Anforderungen, die sich im Rahmen der Teilhabe am Arbeitsleben stellen, zu erfüllen.

In der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) als wichtiger Basis der Rehabilitation wird die Leistungsfähigkeit einer Person als „capacity“ bezeichnet. Kapazität

ist nun keine Bezeichnung für eine kompetente Person, sondern für deren getestetes, beobachtetes oder vermutetes Verhaltensrepertoire. Damit wird Leistungsfähigkeit (capacity) von Leistung (performance) abgegrenzt. Leistung ist das, was in der Wirklichkeit gezeigt wird. Leistungsfähigkeit ist das, was möglich wäre. Die umfassende Handlungsfähigkeit ist die Basis für Handlungen und Aktivitäten, in denen eine Person ihre Leistung zeigt. Diese Leistung hängt jedoch nicht nur von der Fähigkeit der Person, sondern auch von den Umfeldbedingungen ab.

Die Arbeitswirklichkeit der Werkstatt als Einrichtung zur Teilhabe am Arbeitsleben erfordert Personen, die die anfallenden Aufgaben bewältigen können und es ist eine Aufgabe der Werkstatt, die Möglichkeiten zu ihrer Entwicklung zu bieten. Nach dem SGB IX sollen im Arbeitsbereich der Werkstatt arbeitsbegleitende Maßnahmen der Entwicklung der Persönlichkeit dienen. Sie haben jedoch nur einen geringen zeitlichen Umfang und sind inhaltlich sehr variabel. Das wichtigste Mittel zur Entwicklung ist deshalb Arbeit, da sie den größten zeitlichen Umfang hat. Behinderte Menschen sollen also nicht nur durch Angebote zur beruflichen Bildung für die Arbeit lernen, sondern im Rahmen der Teilhabe am Arbeitsleben auch in der Arbeit und durch die Arbeit.

Teilhabe am Arbeitsleben für behinderte Menschen bedeutet nicht nur „Arbeit haben“, sondern auch „Leben teilen“. Natürlich ist das Arbeitsleben mehr als Arbeit – es umfasst alle Aktivitäten, die in der Werkstatt stattfinden. Wenn „Leben teilen“ sich aber nur auf Aktivitäten bezieht, die außerhalb der Arbeit stattfinden, wird der Begriff Leben deutlich verkürzt. Leben findet nicht nur in der arbeitsfreien Zeit, sondern eben auch in der Arbeit statt. Die Frage nach der Qualität dieses Lebens und damit nach der Erfüllung des Auftrages zur Teilhabe richtet den Blick auf die Arbeitssituation und die Teilhabe daran. Teilhabe, wie sie das SGB IX fordert, gründet auf Partizipation und bedeutet auch Teilnahme oder Beteiligung.

Arbeitsleben in der Werkstatt erfordert also im Sinne der Teilhabe die Beteiligung in der Arbeitssituation. Beteiligung ist auch die Form der Gestaltung des Arbeitslebens, die es behinderten Menschen ermöglicht, ihre Leistungsfähigkeit zu entwickeln und zu kompetenten Personen zu werden, die umfassend handlungsfähig sind. Beteiligung ist allerdings etwas substantiell anderes als Mitwirkung im Rahmen des Werkstatttrates. Die Werkstatttrats-Arbeit ist formelle Beteiligung. Informelle Beteiligung als Teilhabe am Arbeitsleben muss auf der Basis einer entsprechenden Gestaltung der Arbeit in den jeweiligen Arbeitsgruppen stattfinden. Eine solche Form der Arbeit würde auch dem Gesichtspunkt der „Arbeitsförderung“ entsprechen – der ja in der Bezeichnung „Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung“ zum Ausdruck kommt.

1.3 Die Idee: Kompetenz- und Performanzzentrum für „Arbeitsförderung“

Im Vortrag zum WerkstättenTag 2004 in Erfurt hat Prof. K.J. Zink ausgeführt, dass „eine wesentliche Rahmenbedingung für die Diskussion von Konzepten zur Zukunftsbewältigung im (Selbst-)Verständnis der Werkstätten und insbesondere in deren Kompetenzen liegt“. Sie müssen ihr „Kompetenz-Portfolio“ kennen und die Kompetenzen differenzieren, die im Rahmen eines Zentrums für „berufliche Bildung und Beschäftigung Benachteiligter“ sowie eines „angemessenen Lebensraums für behinderte Menschen“ notwendig sind. Dabei ist nach Zink „eine vermehrte Selbstbestimmung und Teilhabe behinderter Menschen am (Arbeits-) Leben durch eine entsprechende Persönlichkeitsentwicklung“ die Grundlage.

K. J. Zink weist unter dem Aspekt der Weiterentwicklung unter den derzeit bestehenden Rahmenbedingungen darauf hin, dass die notwendigen Veränderungen durch Organisationsentwicklung herbeizuführen sind. Das „beinhaltet zunächst die Veränderung von Einstellungen und Verhalten auf der Grundlage einer umfassenden Information über die Notwendigkeit der Veränderung, aber auch die Qualifikation der Beteiligten für die Umsetzung der Veränderungen. Dies reicht üblicherweise nicht aus, da darüber hinaus auch die organisatorischen Rahmenbedingungen, z. B. bezüglich der Gestaltung lernförderlicher Arbeitsinhalte, aber auch die Systeme zur Anerkennung verändert werden müssen.“

Er führt weiter dazu aus: „Die WfbM könnte ggf. unter einem anderen Namen der zentrale Knoten in einem Netzwerk unterschiedlicher Beschäftigungsplattformen sein, wobei dieser Knoten als Kompetenzzentrum für angepasste oder alternative Arbeit beschrieben werden könnte.“ Als beispielhafte Gestaltungsfelder für den Übergang von der Gegenwart in die Zukunft nennt K. J. Zink u.a.: Qualifizierung, z. B. bezüglich lernförderlicher Arbeitsinhaltsgestaltung, sowie Anpassung organisatorischer Prozesse.

Eine lernförderliche Gestaltung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsorganisation könnte die Werkstatt als „**Kompetenzzentrum für Arbeitsförderung**“ ausweisen. Eine Bezeichnung die sich auch in der Namensgebung der „Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung“ niederschlägt. Sie nimmt gleichzeitig auch die durch die Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) veränderte Definition von Förderung auf. Die im ICF-Modell genannten „Kontextfaktoren“ weisen auf eine umfassende Förderung hin. Sie beinhaltet sowohl die klassische Förderung, die sich auf die Entwicklung des Verhaltens einer Person (personbezogene Kontextfaktoren) bezieht, als auch die Förderung durch Veränderung der Verhältnisse (Umweltfaktoren). Dies ist ein wichtiger Aspekt für die Entwicklung der Handlungskompetenz.

Mit den Aussagen von K. J. Zink wird aufgezeigt, dass die Werkstätten ihre Zukunft gestalten müssen. Diese Gestaltung bezieht sich vor allem auf die Arbeit. Die dafür notwendigen Veränderungen erfordern Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung. Im Rahmen der Organisationsentwicklung sind die Verhältnisse (Arbeitsstrukturen) zu verändern. Durch Personalentwicklung ist das Verhalten (Kenntnisse, Fertigkeiten, Einstellungen) zu verändern. Grundlage der Personalentwicklung ist das „Ressourcen-Kompetenzen-Performanz-Modell“. Es gibt als Orientierung der Maßnahmen die Leistung einer Person (Performanz oder performance nach ICF). Grundlage der Performanz ist die Fähigkeit zur Erbringung der Leistung (Kompetenz). Die berufliche Leistungs- oder Handlungsfähigkeit setzt sich aus vier Teilkompetenzen zusammen:

- *Fachkompetenz*: Fähigkeit und Bereitschaft Handlungen selbständig und fachlich richtig auszuführen und das Ergebnis zu beurteilen
- *Methodenkompetenz*: Fähigkeit und Bereitschaft angemessene Methoden und Mittel anzuwenden um Aufgaben selbständig auszuführen
- *Sozialkompetenz*: Fähigkeit und Bereitschaft, mit anderen Personen zusammen zu leben, zusammen zu arbeiten und sich mit ihnen auszutauschen
- *Individualkompetenz*: Fähigkeit und Bereitschaft sein eigenes Verhalten zu reflektieren und ggf. zu verändern

Basis der Teilkompetenzen und damit Bedingungen der Leistungen sind Wissen (Kenntnisse), Können (Fertigkeiten) und Wollen (Einstellungen). Ihre Entwicklung ist Gegenstand der Personalentwicklungsmaßnahmen sowohl für die Beschäftigten als auch für die Fachkräfte.

1.4 Die Begründung: **Zukunftsfähigkeit durch angemessene Arbeit**

Die Aufforderung zur Zukunftsgestaltung der Werkstätten wird auch durch den Ausblick von Basener auf die „Werkstatt 2020“ unterstrichen. In seinen Überlegungen zur Entwicklung der Werkstätten in den nächsten 15 Jahren sieht Basener u. a. folgende Tendenzen:

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

Insgesamt ergibt sich aus den beiden zuerst genannten Tendenzen die Aufgabe einer Steigerung der Produktivität. Diese ist allerdings mit der Maßgabe von §1 SGB IX zu verknüpfen, nachdem alle Leistungen die Selbstbestimmung und die gleichberechtigte Teilhabe fördern sollen. Diese Forderung bezieht auch auf die Arbeit als Teilhabeleistung. Daraus ist abzuleiten, dass die Arbeit bestimmte Merkmale aufweisen muss, um dieser Forderung gerecht zu werden. Folgende Merkmale der „Werkstattarbeit“ werden von Hautop und Scheibner (2001) benannt:

- *Information*: Die Beschäftigten erfahren, welche Leistungen ihnen zur Verfügung stehen.

- *Konsultation*: Sie werden mit geeigneten Mitteln informiert und sagen ihre Meinung.
- *Beteiligung*: Ihre Meinung wird dokumentiert und fließt in die Entscheidungen mit ein. Andernfalls wird mit allen geeigneten Mitteln informiert, warum Wünsche nicht völlig berücksichtigt worden sind.
- *Mitbestimmung*: Die Beschäftigten entscheiden mit, ob, wie und in welchem Ausmaß Schutz, Hilfe und Assistenz geleistet werden.
- *Mitverantwortung*: Die Beschäftigten entscheiden mit und beteiligen sich an den Maßnahmen mit den ihnen eigenen Möglichkeiten.
- *Partnerschaft*: Die Beschäftigten machen im Verlauf der Hilfemaßnahmen Vorschläge zur Modifizierung und entscheiden über die Umsetzung mit.
- *Selbstbestimmung*: Die Beschäftigten machen Vorschläge zur Modifizierung, erhalten Mittel, die ihre eigene Verantwortung fördern, die Maßnahmen so selbständig wie möglich selbst oder unter begleitender Hilfe durchzuführen.

Diese Merkmale beziehen sich zwar auf die Teilhabeleistungen der Werkstatt insgesamt, sie können jedoch auch auf Arbeit als Gegenstand der Teilhabe angewendet werden. Das bedeutet allerdings eine Veränderung überkommener und „bewährter“ - tayloristischer - Formen der Arbeitsstrukturierung und die Einbeziehung der behinderten Menschen in die Gestaltung der Arbeit.

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 im Abschnitt „Die Idee“ beschriebenen Kompetenzen bestimmt wird, muss Arbeit deren Entwicklung ermöglichen. Hier nimmt vor allem die Organisation der Arbeit eine zentrale Rolle ein. Die Aufgabenstellung soll es ermöglichen, dass behinderte Menschen vorhandene Fähigkeiten zum Einsatz bringen, neue Fähigkeiten entwickeln und Spielräume für ihre Individualität nutzen können. Außerdem soll die Möglichkeit bestehen, sich selbst Ziele zu setzen, mit anderen Menschen zusammen zu arbeiten und sich mit ihnen auszutauschen.

1.5 Die Theorie: Teilautonome statt tayloristischer Gruppenarbeit

„Arbeitsförderung“ durch persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung in Werkstätten für behinderte Menschen hat spezifische Bedingungen. So gibt es scheinbar in einen Widerspruch zwischen dem "Rehabilitationsauftrag" und dem "Produktionsauftrag". Dieser Scheinwiderspruch wird dadurch aufgelöst, dass die Förderung (Rehabilitation) der MitarbeiterInnen mit der Auftragserledigung (Produktion) verbunden wird. Dies erfordert eine zweckentsprechende Arbeitsgestaltung. Sie orientiert sich am Begriff „Produktivität“. Diese kann bestimmt werden

1. durch die Effizienz als das Verhältnis der eingesetzten Mittel (Material, Arbeitskraft) zu den erzielten Ergebnissen;
2. durch die 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 Leistungsfähigkeit der ausführenden Personen. Arbeit soll so gestaltet sein, dass durch sie alle vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten aktiviert werden. Die Arbeitsaufgaben sollen durchaus im Grenzbereich des vorhandenen Wissens und Könnens liegen. Sie sind dann ein Anlass für das Lernen und die Qualifizierung der Personen. Die so erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten führen zu einer Erweiterung von Fähigkeiten. Damit findet arbeitsbezogene Persönlichkeitsentwicklung - Arbeitsförderung - statt.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass behinderte Menschen 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. 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 zur „Arbeitsförderung“ bietet sich die Gruppenarbeit an. Von der Arbeitswissenschaft werden zwei Formen unterschieden:

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

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 die Verbesserung der Produktivität ermöglicht. Ein nicht unwichtiger Aspekt für das Arbeitsleben - auch für die Zukunftsfähigkeit 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, 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 Erweiterung, Bereicherung und der Wechsel der Tätigkeiten (Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation). Das ermöglicht Abwechslung und eröffnet bzw. erfordert andererseits neue Perspektiven und Fortbildungsmöglichkeiten und damit Persönlichkeitsentwicklung. Dabei werden alle vier oben genannten Kompetenzbereiche angesprochen. Teamarbeit ist die differenzierteste Arbeitsstrukturierungsmaßnahme und bewirkte in dem oben erwähnten Projekt (Steinmetz u. Zink) eine Steigerung der Produktivität mit gleichzeitigen positiven Auswirkungen für die Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen.

1.6 Das Instrument: Das Arbeitspädagogische ArbeitsGestaltungssystem (AAGS)

Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit in Form von Teamarbeit erfordert die Entscheidung der beteiligten Personen auf allen Ebenen. Sie benötigt aber auch einen verbindlichen Rahmen der den Personen Sicherheit gibt. Unter dem Aspekt der Prozesssicherheit sollten die wichtigen Prozesse und Abläufe beschrieben werden. Das bedeutet, dass es ein Instrument geben muss, das diese Ansprüche erfüllt. Das **Arbeitspädagogische ArbeitsGestaltungsSystem (AAGS)** wurde als Grundlage für die Einführung der Teamarbeit entwickelt. Es ist modular aufgebaut und 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 drei Modulbereiche: Team-Module, Arbeitsgestaltungs-Module, Umfeld-Module. Sie werden nachfolgend in einer Übersicht dargestellt.

Team-Module

Teammerkmal	<i>Gestaltung von Kooperation und Kommunikation</i>
Teammitglieder	<i>Individuelle Voraussetzungen für die Teamarbeit</i>
Teamprozesse	<i>Teamaktivitäten selbst gestalten und verantworten</i>
Teamkonferenz	<i>Probleme und Konflikte im Team bearbeiten</i>
Teamkultur	<i>Verhalten der Teammitglieder entwickeln</i>
Teamqualifizierung	<i>Wissen, Können und Wollen verändern</i>
Teambegleitung	<i>Arbeitsteams begleiten und beraten</i>

Arbeitsgestaltungs-Module

Profile	<i>Voraussetzungen für Teamarbeit schaffen</i>
Teamarbeit	<i>Angemessene Arbeit in der Werkstatt</i>
Aufgabenzuschnitt	<i>Arbeitsaufgaben anpassen und gestalten</i>
Aufgabenintegration	<i>Rahmenbedingungen für selbständiges Arbeiten im Team</i>

Umfeld-Module

Soziale Bedingungen	<i>Teamstrukturen und Einwirkungen von außen</i>
Institutionelle Bedingungen	<i>Die Werkstatt als Unternehmen</i>

2 Das Projekt und seine Praxis

2.1 Die Praxis: Transfer und Transformation

Die in der Überschrift verwendeten zwei Begriffe stehen für die Übertragung des Konzepts der Teamarbeit in die Praxis (Transfer) und für die Veränderung der Strukturen der Praxis zur Ermöglichung der Teamarbeit (Transformation). Die Einführung der Teamarbeit erfolgt bei den MitarbeiterInnen und den Fachkräften auf freiwilliger Basis. Innerhalb bestehender Arbeitsgruppen werden Arbeitsteams gebildet. Sie

- erproben die Arbeitsform und das Verfahren der Einführung,
- wecken bei erfolgreicher Umsetzung das Interesse anderer MitarbeiterInnen,
- sind Vorbild für eine eventuelle flächendeckende Einführung.

Ein Arbeitsteam sollte zur besseren Überschaubarkeit sechs bis maximal acht MitarbeiterInnen haben. Die Koordination des Teams übernehmen Teammitglieder. Sie vertreten das Team auch als „Team-sprecherInnen“ nach außen. Kontrollaufgaben werden innerhalb des Teams zunächst vor allem von KoordinatorInnen 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 MitarbeiterInnen 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 MitarbeiterInnen. 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 MitarbeiterInnen und deshalb mit höheren Anforderungen verbunden. Daher ist die vorhergehende Qualifizierung der MitarbeiterInnen (of-the-job) ein wichtiger Bestandteil der Einführung von Teamarbeit. Der Qualifizierungsprozess eines Teams ist dann abgeschlossen, wenn idealerweise alle MitarbeiterInnen 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 MitarbeiterInnen und die TeamkoordinatorInnen bzw. -sprecherInnen hängt von der spezifischen Situation ab. Auch eine Qualifizierung während der Arbeit (on-the-job) nach Bildung des Pilotteams ist möglich und wird sich als notwendig erweisen.

Nach erfolgreicher Praxis der Teamarbeit in (Pilot-)Arbeitsgruppen 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 MitarbeiterInnen 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.

2.2 Die Projektstruktur: **Zeit, Personen, Umfeld**

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die zeitliche und inhaltliche Struktur, die beteiligten Personen und die Umfeldbedingungen des Projekts in den Murgtal-Werkstätten mit den Standorten Gaggenau, Rastatt und Muggensturm gegeben.

Zeit- und Inhaltsstruktur

Die folgende Zeitstruktur gibt einen Überblick auf die Aktivitäten, die mit externer Begleitung durchgeführt wurden. Die internen Aktivitäten werden im Abschnitt „Der Projektverlauf“ dokumentiert.

Datum	Aktivität	Inhalt
11.11.2005	Tagung Ottenhöfen	Präsentation Projekt
25.11.2005	Hospitation	Kennen lernen der Arbeitsstrukturen
12. - 13.01.2006	Projektstart Seminar I	Kennen lernen: Projekt – Teams – Die Arbeiten Module: Merkmale Teammitglieder, Profile, Aufgabenzuschnitt Projektstruktur, Teamarbeit als Ansatz zur Verbesserung der Produktivität (Ausz.)
30. – 31.01.2006	Seminar II Begleitung vor Ort	Tätigkeits- und Anforderungsprofile IST- Stand Erhebung, Modul: Merkmale Teammitglieder
08. – 09.02.2006	Seminar III Begleitung vor Ort	Ziele des Projekts Modul: Aufgabenzuschnitt Auswertung IST- Stand Erhebung Begleitung vor Ort: Info an die Arbeitsgruppen über Teamarbeit
06. – 07.03.2006	Seminar IV	Modul: Teamarbeit Die Methodik Module des ABS (Teamkonferenz, -qualifizierung, -kultur, -prozesse
31.03.2006	Projektvorstellung - Teammitglieder	Info
28. – 29.03.2006	Seminar V Teamqualifizierung	Leistungsprofile Anforderungsprofile (Allgemein) Qualifizierungsmaßnahmen, „Arbeiten im Team“
22. – 23.05.2006	Seminar VI Teamqualifizierung	Auswertung und Präsentation (Gäste) „Arbeiten im Team“
12. – 13.06.2006	Teamqualifizierung	„Kooperation I“
03. – 04.07.2006	Teamqualifizierung	„Kooperation II“, „Kommunikation“, „Konflikte“
05. – 06.10.2006	Seminar VII	Entwurf Präsentation Messe, Teamkonferenz
07. – 08.11.2006	Seminar VIII	Teamqualifizierung „Teamkonferenz“
06. – 07.12.2006	Seminar IX	Teamqualifizierung und Expose´ Capazitäten
15. – 16.01.2006	Seminar X	Vorbereitung Werkstätten:Messe
22. – 25.02.2007	Werkstätten:Messe	Präsentation und Aktion: aus 4 mach 1, Teamarbeit live
05.03.2007	Projektabschluss	Fortführung der Teamarbeit mit den alten und Planung neuer Teams
Mai 2007	Symposium	Fachschule für Arbeitspädagogik in Oberderdingen-Flehhingen

Die am Projekt beteiligten Personen

Projektleitung:	Michael Balzer
Projektkoordinator:	Georg Selzer
Wissenschaftliche Begleitung:	Prof. Dr. Gerd Grampp
Arbeitspädagogische Begleitung:	Paul M. Birsens

Projekt-Teams	Teammitglieder	Teambegleitung
LED-Ketten	Patrik Moser, Matthias Rainer, Manfred Müller, Thorsten Zeltmann, Anette Imlauer	Joachim Ilgenfritz
Schellen-Montage	Stefan Wiegele, Elke Friedrich, Reinhardt Gaiser, Markus Hund, Rüdiger Bächle, Andreas Ackermann	Carola Künn
Kontrollarbeiten	Oxana Burghardt, Alexander Jagow, Richard Fritz, Christian Graf, Rebecca Bühler	Alexander Schneider
Montage und Kontrolle	Melanie Otto, Brigitte Stolz, Steffen Guthier, Beate Merly, Gilbert Pfohl	Monika Maske
Kabinenbau	Sebastian Frey, Miroslav Trautmann, Dobrivoje Kojadinovic, Volker Tobollik	Markus Reuter

Die interne und externe Begleitung

Die interne Begleitung der Arbeitsteams findet durch die jeweils in der Übersicht genannte Fachkraft statt. Sie hat die Aufgabe, im Sinne der Assistenz jeweils die Funktionen zu übernehmen, die das Team noch nicht selbst ausführen kann. Weiterhin qualifiziert sie die Teammitglieder für die im Arbeitsteam auszuübenden Funktionen. Dafür stehen ca. 20 % der Regelarbeitszeit zur Verfügung. Außerdem erfolgt eine Begleitung der Teams insgesamt durch eine freigestellte, gruppenübergreifend tätige Fachkraft im Umfang von ca. 50 % der Regelarbeitszeit. Die interne Projektleitung erfolgt durch die Leitung des Sozialdienstes der MWW

Die externe Begleitung hat die Aufgabe, die Schulungen der Arbeitsteams zur Anwendung des AAGS durchzuführen. Außerdem berät sie die freigestellte Fachkraft und die Teambegleitungen bei Fachfragen und erstellt Unterlagen für die interne Schulung.

Das Projektumfeld

Unter Projektumfeld werden Veränderungen der Arbeitsräume, der Ausstattung und der Ablaufstrukturen verstanden. Grundsätzlich gab es in allen Arbeitsräumen Veränderungen. So wurden z. B. Arbeitsplätze neu eingerichtet (z.B. PC-Arbeitsplatz) oder anders angeordnet (Verbesserung des Materialflusses). Es wurden Maschinen neu beschafft (hydraulische Presse) und die Ablaufstrukturen verändert (z. B. arbeitsplatznahe Lagerung von Rohmaterial). Außerdem stehen den Teams für ihre Konferenzen die jeweiligen Konferenzräume der Standorte zur Verfügung. Auch die ArbeitskollegInnen der Teambegleitungen wurden in den Veränderungsprozess eingebunden (z. B. durch hausinterne Personalinformation). Außerdem wurden die Angehörigen und BetreuerInnen parallel zum Projektverlauf informiert und beteiligt (z. B. Eltern- und Betreuerabend, Besichtigung vor Ort, regelmäßige Rundschreiben).

2.3 Der Projektverlauf: Qualifizierung und Reflektion

Hier werden die projektbezogenen Aktivitäten, die die Teambegleitungen mit den Teammitgliedern durchgeführt haben, beispielhaft aufgezeigt. Sie werden in Verlaufsdocumentationen festgehalten. Für die Dokumentation wurden keine formellen Vorgaben gemacht. Dadurch ergaben sich Verlaufsdocumentationen, die vor allem die quantitativen Aspekte darstellten, während andere verstärkt auch qualitative Analysen enthalten.

So wurden Schulungen zu den Produkten, zu den Gruppenaktivitäten und zur Qualifizierung für bestimmte Tätigkeiten dokumentiert (z. B. Arbeitsauftrag Schellen, Teamgespräche, Flurförderfahrzeuge-

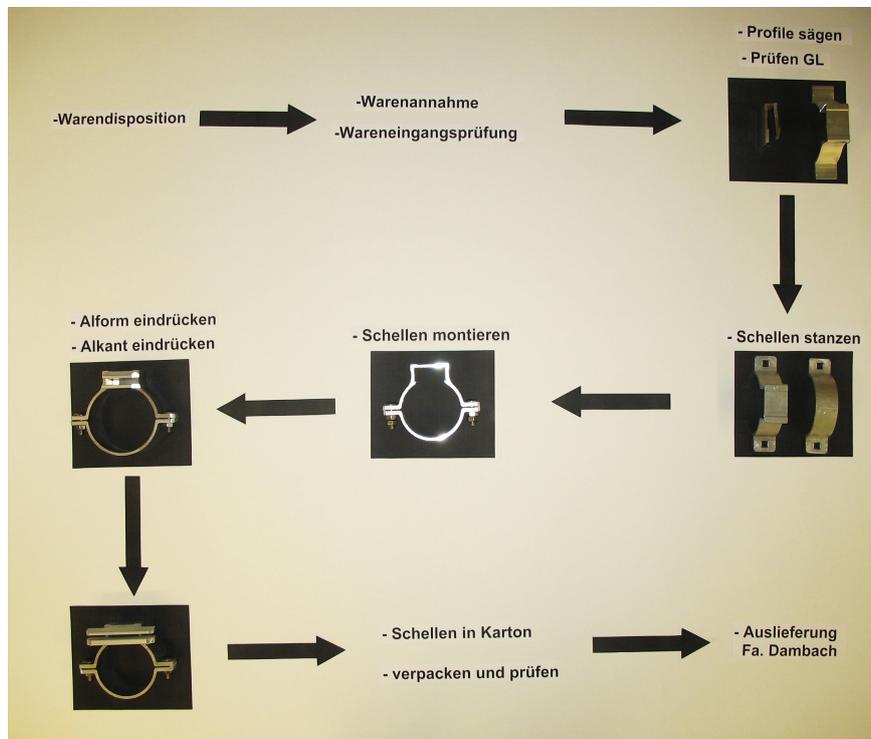
Komplettschulung, Computerkurs). Darüber hinaus gab es auch „Tiefenanalysen“ von Prozessen und Verhalten bei der Zusammenarbeit der Teams (z. B. „Streitsituation zwischen O. und R. am 12.07.06. R. verhält sich O. gegenüber ungerecht und abweisend. Ich musste schlichtend eingreifen. R. entschuldigt sich am nächsten Morgen zu Beginn der Teambesprechung bei O. und dem Rest des Teams. Scheinbar macht ihm seine momentane Situation sehr zu schaffen. Er erzählt dem Team von seinen Schwierigkeiten im Wohnheim und mit seinem gesetzlichen Betreuer. Die Teammitglieder zeigen Verständnis und nehmen seine Entschuldigung an.“).

2.4 Die Arbeit: Arbeiten, Arbeitsaufgaben, Veränderungen der Arbeitsstruktur

Inhalt dieses Abschnitts ist die Umsetzung der Arbeitsgestaltungs-Module des AAGS im Projekt. Am Beispiel der „Dambach-Schellen“ wird die Struktur einer Arbeitsaufgabe, ein Tätigkeits-/Anforderungs-/Leistungsprofil und die Veränderung eines Arbeitsraumes zur Optimierung des Ablaufs dargestellt.

Struktur einer Arbeitsaufgabe

Beispiel: Prozessregelsystem Dambach-Schellen



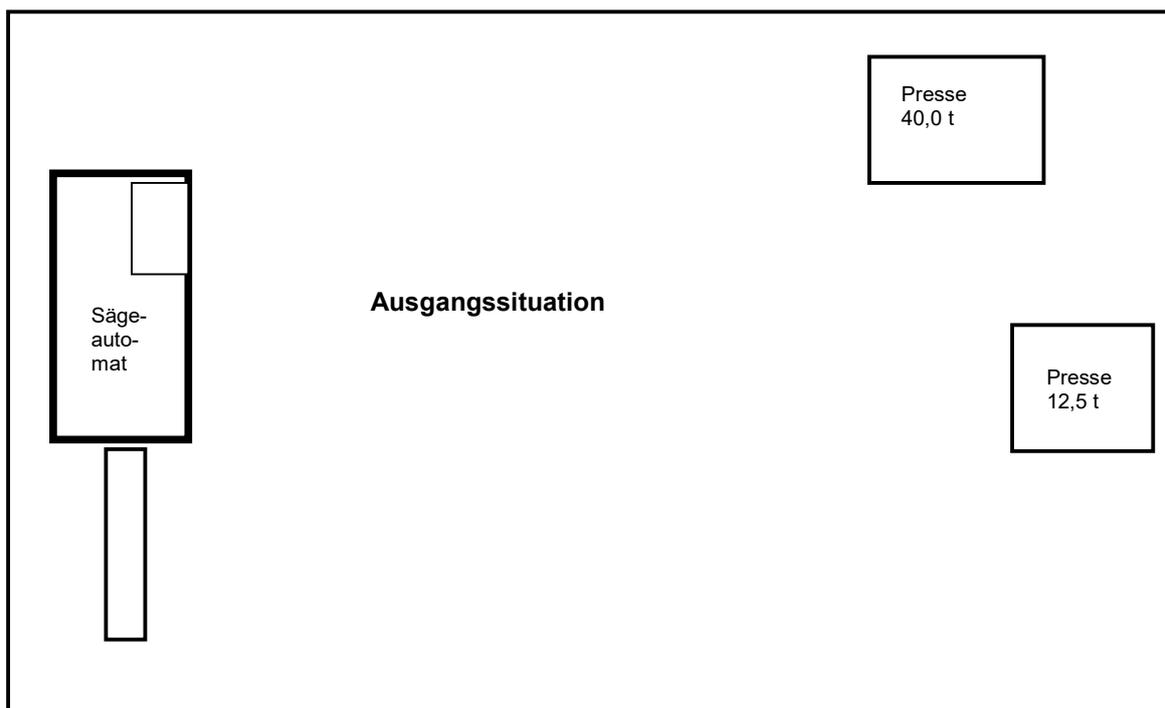
Das „Profiling“ als Instrument der Darstellung von Tätigkeiten, Anforderungen und anforderungsbezogener Leistungen

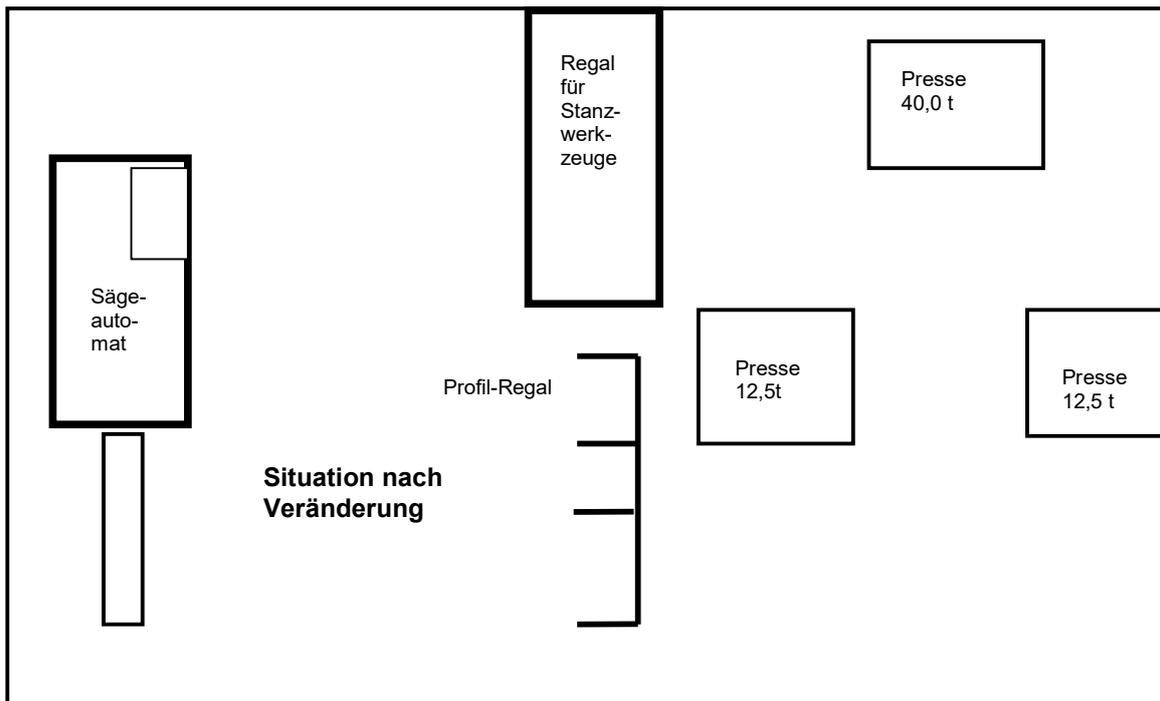
Tätigkeitsprofil	Anforderungs-/Leistungsprofil					
	Tätigkeiten	Kenntnisse	L	Fertigkeiten	L	Einstellungen
1. Waren- eingang	- Lieferscheinkennnisse	2	- Lesen	2	- gewissenhaft	2
	- Profilformen und entsprechende Nummern	2	- Schreiben	2	- Bereitschaft unter verschiedenen Witterungsbedingungen zu schaffen (wetterfest)	
	- Wareneingangsscheine	2	- Rechnen mit Taschenrechner	2	- motiviert	
	- Wareneingangsprüfung	2	- Zählen von 1 bis 500	2		
	- Messschieber	2	- Handhabung des Messschiebers	2		
	- Taschenrechner	2	- logisch denken	3		
	- Prüfplan/Arbeitsanweisung qspp0020-03.doc	4				
	- PC	3				

Tätigkeitsprofil	Anforderungs-/Leistungsprofil						
	Tätigkeiten	Kenntnisse	L	Fertigkeiten	L	Einstellungen	L
	- UVV		2				
2. Staplerfahren	<ul style="list-style-type: none"> - Staplerführerschein - Stapler - innerbetriebliche Verkehrsvorschriften - Material und Materialkennzeichnung - UVV 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 2 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Lesen - Schreiben - Handhabung des Staplers - Koordinationsvermögen (räumliches Sehen) - Staplerwartung 	<ul style="list-style-type: none"> 2 2 3 2 3 	<ul style="list-style-type: none"> - motiviert - verantwortungsbewusst - aufmerksam - konzentriert - Gefahrenbewusstsein im Umgang mit Menschen & Material 	2	

Bewertung der Leistung in Spalte L (Leistung): 1: leicht ausgeprägt (gering, niedrig, ...), 2: mäßig ausgeprägt (mittel, ziemlich, ...), 3: erheblich ausgeprägt (hoch, extrem, ...), 4: voll ausgeprägt (vollständig, komplett....)

Veränderung des Arbeitsraums





2.5 Die Bildung: **Qualifizierung für Arbeitsaufgaben, Teamarbeit, Kommunikation, Konfliktbewältigung**

Durch Teamarbeit als Arbeitsform ergeben sich für die Qualifizierung durch die Teambegleitung vor allem Anforderungen im Hinblick auf die Funktionen der Teammitglieder im Rahmen der Selbststeuerung. Es wurden vereinzelt auch Unterweisungen zur Qualifizierung für Teiltätigkeiten durchgeführt (z. B. Maschinen einrichten, PC-Handhabung). Der Schwerpunkt lag jedoch auf der Befähigung zur eigenständigen Bewältigung aller Aufgaben, die im Arbeitsteam anfallen (z.B. Leiten von Teamkonferenz, Absprachen zur Übernahme von (wechselnden) Aufgaben, Koordination der Arbeitsabläufe, Dokumentation von Arbeitsprozessen, Eingangs- und Endkontrolle, Austausch zwischen den Teammitgliedern).

Die grundlegenden Themen der teilautonomen Gruppenarbeit wurden durch externe und hausinterne Schulungen z. T. teamübergreifend, z. T. teamspezifisch durchgeführt. Die Themenblöcke bezogen sich auf Teamarbeit, Kommunikation und Konfliktbewältigung. Sie werden in der folgenden Tabelle näher beschrieben.

Teamarbeit

- Team-Merkmale
- Team-Bewusstsein
- Team-Rolle
- Team-Verbindung
- Team-Regeln
- Team-Leitung

Kommunikation

- Ein Gespräch anfangen
- Fragen stellen
- Sich unterhalten
- Sich im Gespräch abwechseln
- Zuhören, was der andere sagt
- Etwas richtig stellen
- Wenn man miteinander spricht
- Wenn man sich mitteilt

- Interesse zeigen
- Ein Gespräch beenden

Konfliktbewältigung

- Störungen des "normalen" Lebens
- Konflikte zwischen Personen, Gruppen, Organisationen, Nationen
- Kennzeichen von Konflikten
- Beeinträchtigung der Gefühle der beteiligten Personen
- Kritik als Auslöser von Konflikten

3 Das Projekt und seine Erfahrungen, Ergebnisse und Ausblicke

In diesem Abschnitt werden die auf einer Abfrage beruhenden Aussagen der Teammitglieder und Teambegleitungen zum Verlauf und zu den Ergebnissen des Projekts dargestellt und durch die Einschätzung der Leitung ergänzt.

3.1 Teammitglieder: Neues, Veränderungen, Vorteile

Was war neu für Sie?

- Zusammenarbeit in einem Team
- Besprechungen im Team
- neue Herausforderungen
- Computeranwendungen
- PC Schulungen und Anwendung
- Teamarbeit.
- „Fremdwörter bei PC-Schulung“,
- Arbeiten am PC
- PC–Arbeitsplätze in der Arbeitsgruppe

Was haben Sie Neues dazugelernt?

- Arbeiten im Team ausführen.
- mit einem Computer umgehen
- Warenein- und Warenausgang
- Einsatzmöglichkeiten eines PC
- Umgang mit PC
- mehr Verantwortung meiner Arbeiten
- neue Tätigkeitsfelder
- Arbeiten in einem Team
- Warendispositionen durchführen

Was ist Ihnen schwer gefallen?

- Dass Teamarbeit nicht immer so klappte, wie sie sollte
- Die Teilnahme an Gesprächen und das Sitzen
- Die Kommunikation im allgemeinen
- Umgang mit den anderen Teammitgliedern
- Zusammenarbeit mit einem bestimmten Teamkollegen

Welche Vorteile hat Teamarbeit für Sie?

- Austauschmöglichkeiten im Team und der Gruppe
- Man kann sich im Team besser kennen lernen
- Größere Selbstbestimmung
- Meinungen einbringen können
- Dass man nicht alles alleine machen muss. Vor allem wenn was schwer wird, hat man Hilfe und Unterstützung
- Möglichkeiten sich besser kennen zu lernen

3.2 Teambegleitung: Teams und Produktion, Das eigene Rollenverständnis, Nutzen und Zukunft

Veränderungen in Bezug auf die Teammitglieder

- Selbstbewussteres Auftreten
- Besserer Umgang mit Kritik
- Können Zusammenhänge verstehen und entsprechend handeln

- Gegenseitige Hilfe
- Größeres gegenseitiges Verständnis innerhalb des Teams feststellbar
- Selbständiges Handeln verbessert
- Höhere Zufriedenheit
- Größeres Selbstbewusstsein
- Stufenweise Übernahme von Verantwortung
- Teamarbeitsfähigkeit hat sich verbessert
- Wunsch mitzumachen ist groß
- Motivation gut

Veränderungen in Bezug auf das eigene Rollenverständnis

- Werde zunehmend zur „Anleiterin“ zu mehr Selbständigkeit“
- Kann mich zunehmend und zurückziehen; werde frei für andere Aufgaben
- „Coach“ für das Team
- Sehe, wie die Fähigkeiten gefördert werden können und wie das der ganzen Einrichtung zugute kommt
- Qualifizierungsmaßnahmen vorzubereiten und durchzuführen war zunächst ungewohnt und fremd für mich
- Im Produktionsprozess weniger Aufgaben
- Rolle des Unterstützers des Teams
- Mitgestaltung der Planung von Teamsitzungen
- Mehr Vermittlerrolle, wenn es darum geht Probleme zu lösen

Veränderungen in Bezug auf den Produktionsablauf

- Mehr Flexibilität; Planung, wer bei Krankheit einspringt wird selbständig vorgenommen
- Produktionsprozess sicherer
- Qualität hat zugenommen
- Klare und verständliche Informationen machen Betriebsabläufe nachvollziehbar
- Nahezu alle Arbeiten können selbständig erledigt werden
- Einrichtung der Arbeitsplätze und Werkzeugbestand wurden optimiert

Welche Schwierigkeiten traten im Verlauf des Projekts auf?

- Fehleinschätzung der Fähigkeiten der Teammitglieder
- Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen
- Teambildung war nicht einfach
- Guter Umgang miteinander nicht von Anfang an selbstverständlich

Beschreiben Sie den Nutzen des Projekts für die Einrichtung

- Entlastung als Fachkraft
- Team führt seine Arbeiten weitgehend selbständig durch
- Teammitglieder durch Qualifizierung flexibler einsetzbar
- Produktqualität hat sich verbessert
- Positive Außenwirkung bei Auftraggebern und Rehabilitationsträgern
- Zeitressourcen für andere Mitglieder, die besondere Betreuung benötigten
- Neue Wege zur Gestaltung des Arbeitsalltags

Was werden Sie nach Abschluss der ersten Projektphase auf jeden Fall weiterführen?

- Teamarbeit auf jeden Fall weiterführen
- Teambesprechungen als wertvoller und fester Bestandteil des Arbeitsalltags
- Teamarbeit auf andere Arbeiten ausweiten
- Regelmäßige Teambesprechungen weiter durchführen

3.3 Leitung: **Lernen lebenslang, Effizienz und Vielgestaltigkeit, Neue Wege aus alten Pfaden, Resümee**

Lernen lebenslang

- Werkstätten (WfbM) als Orte der Arbeit, der Sozialkontakte und des von- und miteinander Lernens sind Not - wendig, keine Auslaufmodelle, sie haben viel zu bieten.
- Partnerschaftliche Begegnungen und Be(treu)ungen in anregenden Arbeits- und Lernklima ermöglichen.
- In dialogischer Praxis neue Denk- und Handlungsweisen ver- und ermitteln.
- Mitwirkung und Mitgestaltungsmöglichkeiten auf der Grundlage selbst- und gemeinschaftsbewusster Haltungen bieten.

Effizienz und Vielgestaltigkeit

- Qualität hat ihren Preis.
- Qualität geht feste Wege, ist beweglich.
- Qualität ist menschlich, mensch-gemacht.
- Nicht nur eine Frage der Organisation, auch eine Frage der Phantasie, des Mutes und des Zutrauens.

Neue Wege aus alten Pfaden

- Aus Gewohnheit gut: vertraut, fundiert, offen, un - gewöhnlich
- Breite Vielfalt, tiefe Kenntnis: mit vielen Wassern gewaschen
- Eigenverantwortung zusammen, weil's Spaß macht und entlastet: wenn man allein nicht weiterkommt
- Zukunft lässt sich nicht verhindern, aber sie kommt und wir können ihr entgegengehen

Resümee

Die Werkstättenlandschaft hat sich verändert, wir spüren den Druck auf unsere Fundamente. Wir werden uns vielgestaltiger und flexibler organisieren müssen. Unsere rehabilitative Arbeit ist nicht mehr unumstritten. Bei knapper werdenden (Personal-)Ressourcen wird (noch) mehr zu leisten sein.

Die teilautonomen Arbeitsgruppen haben sich als ein gangbarer und überaus hilfreicher Weg in die Zukunftsfähigkeit unserer Werkstätten erwiesen. Die Begeisterung und die Ergebnisse sprechen für sich. Wir werden diesen Weg weitergehen.