

# Die Indianer emanzipieren sich



**Der Ort:**

Bad Soden-Salmünster

**Der Betrieb:**

Die Reha-Werkstatt Ost des Behinderten-Werk Main-Kinzig e.V.

**Das Thema:**

Eine Werkstattgruppe organisiert ihre Arbeitsprozesse nach dem Teamprinzip

EIN HÄUPTLING – VIELE INDIANER. Nach diesem Prinzip funktionieren die meisten Arbeitsgruppen in Werkstätten. Der Häuptling ist der Gruppenleiter. Er nimmt Aufträge an, gliedert sie in Einzelschritte, versorgt seine Gruppe mit Arbeit und bemerkt dazu: „Wenn ihr fertig seid, meldet euch.“ Die Qualitätssicherung ist ebenfalls seine Sache. Arbeitsprozesse in der Wirtschaft laufen dagegen meist nach dem Teamprinzip: Die Arbeitsorganisation wird gemeinsam festgelegt, Probleme in der Gruppe analysiert, zur Qualitätssicherung

trägt jeder bei. Lässt sich diese Struktur auch auf die Werkstätten übertragen? „Ja“, sagte Professor Grampp schon vor einigen Jahren und realisierte in den Murgtalwerkstätten das Konzept der teilautonomen Gruppen. Unabhängig davon verlief eine Entwicklung im kleinen Bad Soden-Salmünster im Main-Kinzig-Kreis in die gleiche Richtung. Die Reha-Werkstatt Ost des Behinderten-Werk Main-Kinzig e.V. erhielt zu dieser Zeit den Zuschlag für den Versand von Produktprospekten für einen großen Hygieneartikelhersteller, die Firma

ECOLAB. Sie überzeugte den Auftraggeber davon, ein neues Konzept zu erproben, den „Print on Demand“. Kurz gefasst bedeutet dies, nicht auf fertig gedruckte Produktinformationen und Hygienevorschriften zurückzugreifen, sondern die Informationen individuell für jeden Kunden über den Drucker zu erstellen. Eine große Ersparnis an Druck- und Lagerhaltungskosten, aber auch eine hohe Herausforderung für das Versandteam. Flexibilität, Eigenverantwortung und Teamarbeit waren gefragt und die Reha-Werkstatt Ost ver-

wirklichte ohne Kenntnis des Gramppschen Ansatzes den Gedanken der teilautonomen Gruppe.

**Konzeptentwicklung in der Praxis** Verantwortlich für die Konzepterarbeitung war Heide Wambach, die verantwortliche Gruppenleiterin für den Berufsbildungsbereich, unterstützt von Gruppenleiter Burkhard Gilbert. Der hatte Jahrzehnte lang in einer amerikanischen Firma in Teamstrukturen gearbeitet und wollte dieses ↓



↓ Erfolgsmodell gern auf die Arbeitsprozesse seiner Gruppe übertragen. Heide Wambach schulte die meisten Gruppenmitglieder gerade in einem Kurs zum sozialen Kompetenztraining. Durch die Anforderung, den Arbeitsprozess zu autonomisieren, bekam das Thema plötzlich eine ganz neue Bedeutung. Heide Wambach wählte ein zweistufiges Vorgehen: „Wir haben zunächst gemeinsame Regeln für die Gruppenprozesse entwickelt und sie verbindlich gemacht. Dies betraf vor allem die Streitkultur und die Lösung von Konflikten. Dann haben wir den Arbeitsablauf und die Organisationsstruktur grafisch festgehalten und mögliche Fehlerquellen identifiziert.“

Sehr schnell wurde klar, dass die Teambildung eine Kopfstelle benötigte, die den Auftrag annahm, den Kontakt zum Auftraggeber hielt und den Arbeitsprozess in Gang setzte. Diese Stelle nannte das Team die „Verteilerfunktion“. Andere Positionen waren die des Druckers, des Konfektionierers, des Laminierers und des Versenders. Heide Wambach: „Die Verteilerfunktion ist die zentrale Position. Sie ist nicht an eine einzelne Person gebunden, sondern wird von zwei, drei Personen wahrgenommen, die sich wöchentlich abwechseln.“ Speziell für Menschen mit einer psychischen Erkrankung, so erläutert sie weiter, ist das Thema Verantwortung besonders sensibel. In der Übernahme dieser Aufgabe steckt ein schwieriger Lernprozess.

Wie umfangreich der Auftrag sein kann, erläutert Sebastian Maier, der für die Ausdrucke zuständig ist: „Unsere Ordner bestehen aus Produktbeschreibungen, Sicherheitsblättern und den Betriebsanweisungen der bestellten Artikel. Dazu kommt natürlich noch ein Anschreiben. Die Adressaten sind Außendienstmitarbeiter oder auch Endkunden.“

Für den Versand ist Dietmar Mingeback zuständig: „Wir sorgen dafür, dass die fertig gestellten Ordner innerhalb von drei bis fünf Tagen den Kunden erreichen“, berichtet er. „Eilaufträge müssen möglichst am selben, spätestens am nächsten Tag fertig gestellt sein.“

**Die Rolle des Gruppenleiters** Die selbstbewusste Art, wie jeder aus dem Team seine Aufgabe vorstellt, demonstriert die Kompetenz und das hohe Maß an Eigenverantwortung der Teammitglieder. Heide Wambach bestätigt: „Die gemeinsame Verantwortung ist deutlich größer als in anderen Gruppen. Alle sind in der Regel gut informiert und können sich bei Bedarf wechselseitig vertreten.“ Für Gruppenleiter Burkhard Gilbert bedeutet dies, einen Teil seiner üblichen Verantwortung abzugeben. Damit ist er nicht beschäftigungslos. Er hat mehr Zeit für Betreuungsaufgaben, für Einzelgespräche und für die Steuerung der Reha-Ziele. „Ich bin der Coach im Team“, erläutert er sein Rollen-

„Die Gruppe löst auch schwierige Probleme gemeinsam, sie hat ein hohes Maß an sozialer Handlungsfähigkeit entwickelt. Das Team steuert sich selbst.“

Heide Wambach



**Das Team stellt sich vor** Die KLARER-KURS-Reporter wollen sich ein Bild von den Arbeitsabläufen machen und besuchen das ECOLAB-Team vor Ort. In dieser Woche übernimmt Herbert Reutzel die Verteilerfunktion. Er erläutert seine Rolle so: „Ich bin hier nicht der Chef und kann keine Befehle erteilen, sondern alle Teammitglieder sind gleichgestellt. Treten Probleme auf, löst das Team sie gemeinsam. Morgens treffen wir uns zur Teambesprechung und planen den Tag. Da ist der Gruppenleiter auch dabei. Danach übernehme ich bzw. einer der anderen Verteiler.“ Herbert Reutzel arbeitet gerade Öztürk Canakci in die Verteilerfunktion ein. Wechselseitige Einarbeitung gehört zu den Grundprinzipien der Autonomieübernahme. Dies geschieht immer über Echtaufträge, allerdings mit Unterstützung und unter Aufsicht von Heide Wambach und Burkhard Gilbert.

Ein Beispiel für eine gemeinsame Problembewältigung nennt Ralf Leibrock, der Konfektionierer im Team: „Manchmal kann ein Auftrag nicht an einem Tag fertig gestellt werden und am nächsten Tag ist der zuständige Mitarbeiter krank. Dann ist unklar, wie weit er schon gekommen ist. Für dieses Problem haben wir zusammen eine Lösung gefunden. Mit einem roten Unterbrechungszettel markieren wir am Nachmittag immer die Stelle, an der der Auftrag stehen geblieben ist. So kann ein anderer ohne Schwierigkeiten genau dort weitermachen.“

verständnis. „Ich konnte Verantwortung delegieren, ohne dass die Qualität gelitten hat, ganz im Gegenteil. Ich bleibe für schwierige Fälle ansprechbar, etwa als Streitschlichter, aber ich kann meine gewonnene Zeit in andere Aufgaben investieren.“

Das Prinzip der teilautonomen Teams ist in der Reha-Werkstatt Ost mittlerweile auch auf andere Arbeitsbereiche übertragen. Das Mailing und der Elektrobereich funktionieren ebenfalls nach diesem Konzept, und auch das im Aufbau befindliche Druckteam wird von Anfang an teilautonom organisiert.

**Fazit** Heide Wambach bilanziert das Ergebnis der Teilverlagerung von Verantwortung so: „Die Arbeit ist sehr effizient und nahezu fehlerfrei. Die Teilnehmer sind hochmotiviert und der Gewinn an Selbstbestimmung und persönlicher Entwicklung in der Arbeit hat sich bestätigt. Die Gruppe löst auch schwierige Probleme gemeinsam, sie hat ein hohes Maß an sozialer Handlungsfähigkeit entwickelt. Das Team steuert sich selbst.“ Burkhard Gilbert bringt es auf die prägnante Formel: „Ich habe ein stolzes, aktives Team.“ Und noch ein weitergehendes Ziel haben die beiden im Auge: Auf Dauer sollen die Verteiler gemeinsam den Personalbedarf ihrer Bereiche koordinieren.

Vielleicht hat das Häuptlingsprinzip ausgedient. Die Indianer emanzipieren sich. DB ■



Der Arbeitsplatz am Laminiergerät



**KONTAKT**

Heide Wambach, Burkhard Gilbert  
 Behinderten-Werk Main-Kinzig e.V.  
 Reha-Werkstatt Ost – Alte Wäscherei  
 Rückmühlenweg 24a, 63628 Bad Soden-Salmünster  
 Tel: 06056-9176-0  
 digitaldruck@bwmk.de,  
 gilbert.burkhard@bwmk.de  
 www.reha-digitaldruck.de