

Kooperationspotenziale `Grüner Werkstätten`  
und  
Beschäftigungspotenziale landwirtschaftlicher Betriebe  
sowie des branchennahen Handwerks  
für  
Menschen mit Behinderung

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades  
Doktor der Agrarwissenschaften (Dr. agr.)

an der  
Universität Kassel  
Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften

vorgelegt von

Albrecht Flake MSc, Dipl-Ing.  
(Disputationstermin: 01.07.2013)

Gutachter:

Prof. Dr. Detlev Möller

Universität Kassel, Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften, Fachgebiet  
Betriebswirtschaft

Zweit-Gutachter:

Prof. Dr. Hermann Boland

Justus-Liebig-Universität Gießen, Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökotropho-  
logie und Umweltmanagement, Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen

Steinheim, 30.04.2013



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Subjektivität des Forschenden .....	VI
Danksagung .....	VII
Allgemeine Hinweise.....	VIII
Terminologische Erläuterungen .....	VIII
Glossar mit Abkürzungs- und Symbolverzeichnis .....	IX
1 Einleitung .....	1
1.1 UN-Behindertenrechtskonvention, Europäisches Strategie- konzept und Nationaler Aktionsplan .....	2
1.2 Werkstätten für behinderte Menschen.....	2
1.3 Die Situation landwirtschaftlicher Betriebe.....	4
1.4 Ein Blick ins Europäische Ausland.....	5
2 Forschungsfragestellung .....	8
3 Forschungsgegenstand .....	11
3.1 Modellvorhaben .....	11
3.1.1 Projektphasen und Modellhaftigkeit .....	12
3.1.2 Beschreibung der Modellstandorte - Betriebsportraits .....	13
3.2 Wissenschaftliche Begleitforschung .....	17
3.2.1 Erweiterung der Stichprobe – Hinzunahme von Beobachtungs- betrieben .....	18
3.2.2 Sequentieller Ablauf von Modellvorhaben und wissenschaftlicher Begleitung .....	20
4 Forschungsdesign .....	21
4.1 Diskussion zur Methodologie der Untersuchung .....	21
4.2 Fallstudien.....	26
4.2.1 Qualitative Vorstudien und begleitende Expertenbefragung .....	26
4.2.2 Fallauswahl.....	27
4.3 Erhebungsinstrumentarien .....	27

---

4.3.1	Fragebogen Grüne WfbM (Modellvorhaben) .....	28
4.3.2	Problemzentrierte Interviews (wiss. Begleituntersuchung) .....	28
4.4	Auswertungsinstrumentarien .....	29
4.4.1	Qualitative Inhaltsanalyse mittels MAXQDA® .....	29
4.4.2	Qualitative Typenbildung und Dateninterpretation .....	31
4.5	Ergebnisvalidierung – Daten-Triangulation .....	32
5	Forschungsergebnisse .....	33
5.1	Vernetzung mit Beschäftigungsbetrieben und Kooperationsentwicklungen der GRÜNEN WFBM an den Modellstandorten .....	34
5.2	Fallgruppenbezogene Untersuchung und Darstellung der Ergebnisse - Fallgruppen und ihr spezifischer Beitrag zur Forschungsfragestellung .....	38
5.2.1	Fallgruppe 1: GRÜNE WFBM .....	41
5.2.2	Fallgruppe 2: Kooperationsbetriebe – Landwirtschaftliche Betriebe in Kooperation mit GRÜNEN WFBM .....	55
5.2.3	Fallgruppe 3: Praktikumsbetriebe - Betriebe mit Erfahrungen in der Beschäftigung von Praktikanten mit Behinderung .....	77
5.2.4	Fallgruppe 4: Anstellungsbetriebe - Landwirtschaftliche Betriebe mit fest eingestellten schwerbehinderten Arbeitnehmern .....	96
5.2.5	Fallgruppe 5: Vergleichsbetriebe - Betriebe ohne Kontakt zu GRÜNEN WFBM bzw. Menschen mit Behinderung .....	118
5.3	Ergebnisse in Hinblick auf betriebswirtschaftliche und soziale Faktoren .....	135
5.3.1	Betriebliche Rahmenbedingungen für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung .....	135
5.3.2	Betriebliche Erfahrungen mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung .....	146
5.3.3	Betriebliche Vorstellungen zur wirtschaftlichen Kooperation mit GRÜNEN WFBM .....	158
6	Validierung der Ergebnisse .....	166
6.1	Daten-Triangulation .....	166

---

6.1.1	Evaluation der Forschungserkenntnisse in Korrelation zur eigenständigen wissenschaftlichen Vorstudie im Modellvorhaben.....	166
6.1.2	Daten-Triangulation mittels externer Daten (Fachliteratur) .....	170
6.1.2.1	Ökonomie.....	170
6.1.2.2	Betriebliche Arbeitserledigung .....	179
6.1.2.3	Soziale Rahmenbedingungen.....	185
6.1.2.4	Klientenbezogene Bedingungen .....	192
6.1.2.5	Übergang, Begleitung und Assistenz.....	196
6.1.3	Expertenbefragung .....	199
6.2	Zielevaluation .....	206
6.2.1	Zielerreichung: Beschäftigung von Menschen mit Behinderung in Landwirtschaft, Gartenbau und branchennahem Handwerk .....	206
6.2.2	Zielerreichung: Bilaterale Kooperationen von Landwirtschaft, Gartenbau und branchennahem Handwerk mit GRÜNEN WFBM .....	210
7	Resümee .....	213
8	Zusammenfassung .....	218
	Selbstständigkeitserklärung.....	221
	Erklärung zu vorab veröffentlichten Untersuchungsinhalten.....	221
	Literaturverzeichnis.....	222
	Tabellenverzeichnis .....	233
	Abbildungsverzeichnis .....	234
	Anhangverzeichnis .....	237

## Vorwort

*„Unser Ziel ist es, neue Einkommensmöglichkeiten zu erschließen und damit Arbeitsplätze in ländlichen Regionen zu erhalten und zu schaffen.“* Mit diesen Worten, von Ministerialrätin a.D. Brigitte Roggendorf aus dem Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, wurde auf einer Exkursion GRÜNER WERKSTÄTTEN im September 2006, gemeinsam mit Dr. Robert Hermanowski vom Forschungsinstitut für den Biologischen Landbau e.V., die Idee für eine bundesweite Untersuchung zu Kooperationen und zur Vernetzung dieser Rehabilitationseinrichtungen im ländlichen Raum und mit ihr die Überlegung zur wissenschaftlichen Begleitung in Form einer Promotion geboren.

Mit der Konzipierung eines beispielgebenden und übertragbaren Modellprojektes sollten die von GRÜNEN WERKSTÄTTEN ausgehenden wirtschaftlichen Perspektiven und Potenziale für regionale ländliche Entwicklung sowie Möglichkeiten der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung in landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Betrieben sowie im branchennahen Handwerk erprobt und insbesondere der Fachöffentlichkeit der Behindertenhilfe vorgelegt werden. Dieses Konzept erhielt seitens des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz im Sommer 2008 die Zustimmung und wurde in die Projektförderung als Modellvorhaben ENTWICKLUNG EINER METHODE ZUM AUFBAU EINES REGIONALEN NETZWERKS VON LÄNDLICHEN DIENSTLEISTERN UND LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBEN MIT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN ALS BEITRAG ZUR FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG LÄNDLICHER RÄUME mit der Beauftragung zur Untersuchung durch das Forschungsinstitut für den Biologischen Landbau (FiBL) aufgenommen.

An die über dreijährige Projektphase mit drei Modellstandorten in verschiedenen Bundesländern und der Mitarbeit in einem interdisziplinären Wissenschaftlerteam des FiBL Deutschland e.V. schloss sich konsekutiv die wissenschaftliche Auswertung und Dokumentation durch die vorliegende Dissertation an.

## Subjektivität des Forschenden

Angesichts der Verquickung des Forschenden mit der beruflichen Aufgabenstellung der Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderung in das Arbeitsleben bei einem großen diakonischen Arbeitgeber und dem Forschungsobjekt, gebietet es sich, zunächst meine Standortgebundenheit und Präkonzepte in Hinsicht auf Subjektivität und der Gefahr tendenziösen Vorgehens zu reflektieren.

Das eigene Vorwissen mit dem Akteursblick durch die „Betriebsbrille“ kann zu verfälschten und eingeschränkten Sichtweisen auf den Untersuchungsgegenstand und zu Prozessen führen, die als selbstverständlich empfunden werden. Die Nähe zur Akteursebene birgt auch potenziell eingeschränkte Möglichkeiten, Beobachtungen im forschungsnotwendigen Maß zu theoretisieren bzw. zu abstrahieren (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010, S. 30f).

Diesen Gefahren und Unwägbarkeiten konnten durch verschiedene Vorbeugungen, Maßnahmen und Reflektionen zumindest teilweise entgegnet werden. Die Forschungsfragestellung sowie die Generierung von Grunddaten wurden im wissenschaftlichen Team des Forschungsinstitutes für den biologischen Landbau erarbeitet und im Modellvorhaben weiterentwickelt und verankert. Zur weiteren Objektivierung der Forschung wurden speziell die Interviewfragen an die Betriebe durch eine Überprüfung und Anreicherung grundlegender Hypothesen von einem Expertengremium aus Geschäftsführern und Leitern von Werkstätten und Integrationsunternehmen kommentiert und in den laufenden Untersuchungsstadien begleitet. Darüber hinaus wurden die Interviewleitfäden, der Co-debaum und die Suchheuristik der Auswertungssoftware MAXQDA10<sup>®</sup> mittels einer im Modellvorhaben vorgeschalteten Masterarbeit reflektiert (vgl. BAUMGART L, 2009) sowie das Forschungsvorhaben auf der Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau 2011 (BAUMGART L, FLAKE A, 2011) und im Doktorandenkreis vorgestellt.

Neben den o. g. potenziellen „Akteurslasten“ bietet andererseits dieses Vorwissen aber auch Chancen. Am Beispiel diverser Untersuchungsschritte (s. Kap. 4) können das `qualitative Sampling` der Untersuchungsfälle, die Strukturierung und Kategorisierung des Datenmaterials, die Konstruktion des Kodierbaums einschließlich ihrer Dimensionierung sowie die Typologisierung hiervon auch profitieren (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010, S. 40). Und selbst der „Vater“ der GROUNDED THEORY STRAUSS A.L, (vgl. 1998, s. ebd., S. 36) empfiehlt, dieses wertvolle Kontextwissen nicht zu unterdrücken mit dem Ausruf: *„Graben Sie in Ihrem Erfahrungsschatz, möglicherweise finden Sie Gold!“*



## Danksagung

Mein großer Dank gilt der Stiftung Eben-Ezer, Lemgo. Ohne die Unterstützung meines Arbeitgebers wäre diese Arbeit schon im Ansatz nicht möglich gewesen. Mittlerweile zwölf Jahre Berufsbiographie in der dortigen Grünen Werkstatt und dem Integrationsbetrieb stimulierten nicht nur die eigene intrinsische Motivation, die Ermöglichung dieser Arbeit war auch eine große Chance beruflicher Weiterentwicklung. Dies dokumentiert vor allem aber auch die inhaltliche Überzeugung, mit der dieser diakonische Träger der Behindertenhilfe hinter der Thematik steht.

Ohne einen weiteren „Verbündeten“ hätte es dieses Projekt ebenfalls nicht gegeben. Dr. Robert Hermanowski namentlich und allen anderen beteiligten Kolleginnen und Kollegen im dortigen Forschungsinstitut für den Biologischen Landbau bin ich zu großem Dank verpflichtet. Interdisziplinarität wird erst fruchtbar, wenn sich auch die Menschen dahinter mit Herz und Sympathie einander zugewandt begegnen.

Und was hätte ich gemacht ohne die vielen Menschen in den Betrieben, die zuweilen stundenlang geduldig, interessiert und entgegenkommend die vielen Interviewfragen mit großem Vertrauensvorschuss beantwortet haben. Ohne diese `Leuchttürme´ gäbe es keine vorliegende Studie und vor allem keinen Projektleitfaden, der Grünen Werkstätten, Landwirten und allen anderen beteiligten Berufsgruppen authentisch so erfolgreich berichten kann.

Als externer Doktorand mit vorgeschalteten Praxisjahren tritt man zwar irgendwie in altbekannte aber dennoch immer wieder in neue und als erfrischend empfundene Wissenschaftswelten ein. Meinen beiden „Doktorvätern“ Detlev Möller und Hermann Boland danke ich an dieser Stelle für ihr großes Vertrauen in meinen Arbeitsstil und die mir so gewährte Forschungsfreiheit. Persönlich wäre für mich ein anderer, als der mir so ermöglichte praxisorientierte Forschungsansatz, kaum vorstellbar gewesen.

Heike Stranghörer hatte die undankbare Aufgabe der Manuskriptkorrektur. Ihrem versierten grammatikalischen Korrektiv widerstand mein (falsch) geschriebenes Wort nicht. Schön, solche Freunde zu haben!

Last, but not least gibt es Menschen, die unter einem Promotionsvorhaben auch leiden, obwohl sie einem so nah am Herzen sind. Scheinbar sind sie unabdingbar, denn ohne sie würde die Schaffens- und Willenskraft für ein solches Vorhaben nicht reichen. Dank und Wiedergutmachung bin ich meiner Familie Steffi, Utz, Frederike und Emelie Zoe für ein unzähliges „keine Zeit...“ schuldig.

## Allgemeine Hinweise

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Dissertation auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Gemeint sind jedoch explizit immer beide Geschlechter.

Zitate und Paraphrasen wurden in Anlehnung an die Empfehlungen der Fern-Universität Hagen und Universität Bielefeld verwendet (FERN-UNIVERSITÄT HAGEN, BEDORF T, 2004).

## Terminologische Erläuterungen

Agrarischer Job Coach	landwirtschaftlich ausgebildeter bzw. mit landwirtschaftlicher Berufserfahrung ausgestatteter Arbeitsassistent für Menschen mit Behinderung auf Übergangsarbeitsplätzen bzw. sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen des allgemeinen Arbeitsmarktes
Arbeitsassistent(z)	s. o.
Beobachtungsbetriebe	ausgewählte Evaluierungsbetriebe zusätzlich zu den Modellstandorten
GRÜNE WfbM	landwirtschaftliche oder gartenbauliche Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) mit gesetzlicher Anerkennung nach § 136 SGB IX
Menschen mit Behinderung	im Fokus der Untersuchung stehen insbesondere der Personenkreis mit anerkannter geistiger Schwerbehinderung im IQ-Bereich 69 - 35 (F70 = leichte Intelligenzminderung, F71 = mittelgradige Intelligenzminderung) sowie psychisch-erkrankte Menschen
Modellvorhaben	Kurzbezeichnung des Projektes ENTWICKLUNG EINER METHODE ZUM AUFBAU EINES REGIONALEN NETZWERKS VON LÄNDLICHEN DIENSTLEISTERN UND LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBEN MIT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN ALS BEITRAG ZUR FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG LÄNDLICHER RÄUME
Modellstandorte	ausgewählte Untersuchungsstandorte Grüner Werkstätten im Modellvorhaben
Kooperation	s. Anhang 1 – weiterführende Definition unterschiedlicher Formen dieser
virtuelle GRÜNE WfbM	anerkannte WfbM (s. o.), jedoch ohne baulich-technische Infrastruktur, da die Werkstattarbeitsplätze in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes ausgelagert sind. Aufgabe der GRÜNEN WfbM konzentriert sich auf die Begleitung (tlw. Übergangsbegleitung) der dort beschäftigten Menschen mit Behinderung durch Fachkräfte für Arbeits- und Berufsförderung
WfbM-Übergang (-gänger)	Arbeitsplatzwechsel aus einer WfbM auf den allgemeinen Arbeitsmarkt (respektive Arbeitnehmer desgleichen)

## Glossar mit Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

aAp	ausgelagerter (Werkstatt)Arbeitsplatz
AK Fremd-AK Saison-AK AKh	Arbeitskraft Fremd-Arbeitskraft Saison-Arbeitskraft Arbeitskräftestunde
BAG:WfbM	Bundesarbeitsgemeinschaft: Werkstätten für behinderte Menschen (Sitz Frankfurt/Main)
BAG:UB	Bundesarbeitsgemeinschaft: Unterstützte Beschäftigung (Sitz Hamburg)
BL	Betriebsleiter
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
f	folgend
FG	Fallgruppe
FiBL	Forschungsinstitut für den Biologischen Landbau e.V. (Sitz Frankfurt/Main)
GdB	Grad der Behinderung
Ggf. / ggf.	Gegebenenfalls / gegebenenfalls
ha	Hektar
i. d. R.	in der Regel
IFD	Integrationsfachdienst
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
mdl.	mündlich
Mill.	Millionen
Min. / min.	Mindestens / mindestens
MmB	Mensch(en) mit Behinderung
N / n	Grundgesamtheit bzw. Stichprobengröße
o. g. / u. g.	oben genannt / unten genannt
S.	Seite
s. ebd.	siehe ebenda
SGB	Sozialgesetzbuch
vgl.	vergleiche
VHS	Volkshochschule, (KVHS = Kreis-Volkshochschule)
> / <	größer / kleiner
≅	ungefähr / gleich
Σ	Summe



## 1 Einleitung

Die Zahl der Erwerbstätigen in der deutschen Landwirtschaft hat sich in den letzten 19 Jahren um rund 40 Prozent verringert. Wurden im Jahr 1991 noch rund 1,515 Millionen landwirtschaftlich Erwerbstätige gezählt, waren es im Jahr 2010 nur noch 847 Tausend (Quelle: AMI, 18.05.2011). Offensichtlich ist diese Entwicklung ab dem Jahr 2007 jedoch gestoppt, zumindest aber vermindert. Wachsende Betriebsgrößen sind nach Einschätzung vieler Betriebswirtschaftler immer häufiger nicht mehr allein durch die Unternehmerfamilie zu führen. Wer nicht aus der „Wachstumsspirale“ aussteigen will, muss daher Fremdarbeitskräfte einstellen, wenn bestimmte Arbeiten nicht an Dienstleistungsanbieter wie Lohnunternehmen vergeben oder durch Kooperationen aufgefangen werden können. Dabei gestaltet sich die Suche nach Arbeitskräften, die entlasten können, häufig schwierig (vgl. BERGES M, 2006, S. 25-27), (vgl. STÜCKEMANN K, 2009a, S. 39).

Am 31.12.2009 waren bei den Versorgungsämtern 7,1 Mill. anerkannt schwerbehinderte Menschen (Grad der Behinderung (GdB) min. 50 %) registriert (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2011), davon ca. 44 % im ausbildungs- bzw. arbeitsfähigem Alter (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, 2011a). Rund 180 000 schwerbehinderte Menschen sind derzeit bei der Bundesagentur für Arbeit arbeitssuchend erfaßt (BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, 2012).

Im Mai 2011 erschien der Agrarpolitische Bericht 2011 der Bundesregierung vorgelegt durch das BUNDESMINISTERIUMS FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ (BMELV). Dieser rief erneut dazu auf, „...die regionale Wertschöpfung zu erhöhen sowie Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen.“ (s. ebd., Kap. 3, 77). Weiter heißt es, dass mit dem Fördergrundsatz der ‚Integrierten Ländlichen Entwicklung‘ (ILE) u. a. Kooperationen landwirtschaftlicher Betriebe mit Partnern in ländlichen Räumen gefördert werden sollen (s. ebd., Kap. 3.2, 94).

Obige Quellen dokumentieren, dass mit dem 2008 gestarteten und vom BMELV geförderten Modellvorhaben ENTWICKLUNG EINER METHODE ZUM AUFBAU EINES REGIONALEN NETZWERKS VON LÄNDLICHEN DIENSTLEISTERN UND LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBEN MIT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN ALS BEITRAG ZUR FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG LÄNDLICHER RÄUME sowie der hier vorgelegten wissenschaftlichen Begleitforschung die Aufgabenstellungen aktueller denn je sind.

## 1.1 UN-Behindertenrechtskonvention, Europäisches Strategiekonzept und Nationaler Aktionsplan

Das Anliegen des Modellvorhabens steht auch im Geist mit der am 13.12.2006 von der UN-Generalversammlung verabschiedeten und 2009 in nationales Recht überführten UN-Konvention ÜBEREINKOMMEN DER VEREINTEN NATIONEN ÜBER DIE RECHTE VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNG (‘UN-Behindertenrechtskonvention’). In dieser heißt es in Artikel 27 (1) *„Die Vertragsstaaten anerkennen das gleiche Recht von Menschen mit Behinderungen auf Arbeit; dies beinhaltet das Recht auf die Möglichkeit, den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen, die in einem offenen, integrativen und für Menschen mit Behinderungen zugänglichen Arbeitsmarkt und Arbeitsumfeld frei gewählt oder angenommen wird. (BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND, 2008, abgestimmte Übersetzung)*

Die EUROPÄISCHE STRATEGIE ZUGUNSTEN VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNG benennt in ihren ‘key actions’ u. a. mehr Überzeugungsarbeit bei den Arbeitgebern für mehr Beschäftigung durch ‘best practice’-Beispiele und adäquate Informationen zu Unterstützungsmöglichkeiten. Des Weiteren werden ‘Soziale Unternehmen’ zu mehr Kooperation mit den jeweiligen Marktteilnehmern ermutigt sowie im Speziellen von Werkstätten für behinderte Menschen mehr Durchlässigkeit (‘intra job mobility’) gefordert (vgl. EUROPEAN COMMISSION, 2010).

Am 15. Juni 2011 verabschiedete das Bundeskabinett den NATIONALEN AKTIONSPAN (NAP), der die Vision der Inklusion als Leitgedanke der UN-Behindertenrechtskonvention bundesweit prozesshaft anstoßen soll (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, 2011). Das Modellvorhaben wird hier als (einziges) beispielgebendes Maßnahmenprojekt aus dem Bereich der Werkstätten für behinderte Menschen im NAP-Maßnahmenkatalog benannt (s. ebd., S. 130).

Die heutigen Eckpfeiler internationaler, europäischer und nationaler Bestrebungen zu einer inklusiven gesellschaftlichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung (MmB) und die wesentlichen wirtschaftlichen, beschäftigungsrelevanten und agrarsozialen Fragestellungen auf der Umsetzungsebene sind somit in dem hier im Fokus stehenden Modellvorhaben hinterlegt.

## 1.2 Werkstätten für behinderte Menschen

In den anerkannten WfbM arbeiten bundesweit aktuell über 290 000 Menschen mit Behinderung (vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MEN-

SCHEN, 2012). Die Mehrzahl der angebotenen Arbeitsplätze in den insgesamt rund 670 Einrichtungen in Deutschland befindet sich im Arbeitsbereich der Lohnproduktion bzw. Montage für Industrie- und Gewerbekunden. Daneben gibt es eine große Vielzahl weiterer wirtschaftlicher Tätigkeiten sowie die Fertigung und Vermarktung eigener Produkte. Rund ein Viertel der WfbM betreibt auch eine GRÜNE WFBM bestehend aus z.B. landwirtschaftlichen, gartenbaulichen Unternehmungen oder einem Gartenlandschaftsbau. Mitunter können diese auch den alleinigen Betriebszweig einer WfbM darstellen. Aus Gründen konjunktureller Volatilität in den industriellen Lieferbeziehungen erlebte die GRÜNE WFBM in den letzten Jahren besonders mit dem Betriebszweig Garten- und Landschaftspflege eine Renaissance. Geschätzt 5 000 Menschen mit anerkannter Behinderung finden aktuell in diesen GRÜNEN WFBM ein Angebot an Beschäftigung und beruflicher Rehabilitation (vgl. HERMANOWSKI R, 2006, S. 27f).

Gemäß Sozialgesetzbuch §136(1) SGB IX ist es u. a. Aufgabe einer WfbM

- den Übergang geeigneter Personen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zu fördern, und
- ein möglichst breites Angebot an dauerhaft ausgelagerten Berufsbildungs- und Arbeitsplätzen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt anzubieten.

Die so geforderte berufliche Rehabilitation vor allem mittels pädagogischen Fachpersonals wird aus Mitteln der Sozialhilfe finanziert. Aufgrund der Regelung nach §138(2) SGB IX sind die Einrichtungen zur Auszahlung eines Arbeitsentgeltes an die im Arbeitsbereich beschäftigten behinderten Menschen verpflichtet. Dies wiederum zwingt eine WfbM neben dem rehabilitativen Auftrag auch zum wirtschaftlichen Handeln. Dieses Arbeitsentgelt aus Grundbetrag in Höhe des zuletzt von der Bundesagentur für Arbeit gezahlten Ausbildungsgeldes und einem Steigerungsbetrag, der sich nach der individuellen Arbeitsleistung des behinderten Menschen bemisst, ist aus dem Arbeitsergebnis (Gewinn vor Ausschüttung Arbeitsentgelt und Instandhaltungsrücklage) einer WfbM zu zahlen.

Die vielfach hohen Investitionskosten für eine landwirtschaftliche oder gärtnerische Produktion, die oft komplexe(re) und betreuungsintensive(re) Begleitung auf vergleichsweise vielen Einzelarbeitsplätzen und die vielfach unter Druck stehenden landwirtschaftlichen Erzeugungspreise setzen GRÜNE WFBM im Wettbewerb mit lohnfertigenden Abteilungen in WfbM heute unter erheblichen wirtschaftlichen Druck (mündl. Mitteilung PROJEKTBEIRAT, 12.10.2009 u. 25.03.2010).

Gleichzeitig stehen die WfbM im Fokus der Sozialhilfeträger, die die vermeintlichen Anbietermonopole auflösen und mehr Wettbewerb zulassen möchten. Die zunehmende gesellschaftliche Forderung der inklusiven Teilhabe am Arbeitsleben wird dabei gleichfalls

als Versuch gesehen, die lebenslangen Dauerleistungen der Sozialhilfe zu verringern (mündl. Mitteilung PROJEKTBEIRAT, 12.10.2009 u. 25.03.2010).

Das Modellvorhaben nimmt hier sowohl die gesetzlichen Anforderungen an den „persönlichen Vermittlungsauftrag“ der WfbM, die Trends eines sich vermutlich weiter öffnenden Anbietermarktes, wie auch die wirtschaftlichen Herausforderungen in der Suche nach Kooperationsmöglichkeiten auf.

### 1.3 Die Situation landwirtschaftlicher Betriebe

Während in den letzten Jahrzehnten innerbetriebliches Wachstum vielfach durch Spezialisierung, Rationalisierung und damit Steigerung der Arbeitseffektivität möglich war, stoßen weiter wachsende landwirtschaftliche Familienbetriebe heute zunehmend an die Grenzen des technisch Möglichen und vor allem menschlich Leistbaren (vgl. BERGES M, 2006, S. 25-27), (vgl. STÜCKEMANN K, 2009a, S. 39), (vgl. THIER H, 2011, S. 18).

Landwirte und ihre Familien suchen nach Auswegen. Ob über den Weg der weiteren Spezialisierung mit in der Regel verbundenem Größenwachstum oder beispielhaft über die Suche nach profitablen Nischen. Vieles hat Grenzen. Häufig sind weitere Produktionsfaktoren kaum noch zu einem wirtschaftlich tragfähigen Preis zu erhalten – Stichwort Pachtpreise - oder eine Produktionserweiterung bedarf eines massiven (Fremd-)Kapitaleinsatzes – Stichwort Stallneubau (vgl. THIER H, 2011, S. 16-19).

Aus diesen Gründen und als Alternative zu noch mehr Arbeit und noch mehr Kapitaleinsatz denken Betriebsleiter heute auch verstärkt über Kooperationen nach. Das verdeutlicht bereits eine mehr als 10 Jahre alte Studie, in der 95% der angesprochenen Betriebsleiter sich spontan mit der Kooperationsidee ihres Kollegen beschäftigt haben (vgl. BERG E et al., 2001, S. 154).

Dennoch, auch Kooperationen sind nicht immer das „Allheilmittel“ und oft nur die gemeinsame Form des Wachstums. Sie bieten nicht zwingend die Lösung aus der „Arbeitsfalle“ (vgl. HÄFNER M, 2008, S. 5), (vgl. SCHWERDTLE J.G, 2001, S. 49). So oder so, immer häufiger erscheint betriebliche Entwicklung heute nicht mehr ohne die zusätzliche Unterstützung durch Fremdarbeitskräfte realisierbar zu sein. Dabei gestaltet sich die Suche mitunter schwierig für den Betrieb, passgenau den geeigneten Bewerber bzw. die geeignete Bewerberin zu finden (vgl. HÄFNER M, 2008, S. 4-8), (vgl. LAARMANN B, 2011, S. 91-92). Eine Antwort darauf sind z.B. die Gründungen von Arbeitgeberzusammenschlüssen, um gemeinsam Fachkräfte zu finden, zu halten und bestmöglich einzelbetrieblich einsetzen (vgl. VON CHAMIER M, 2009b, S. 34-36). Was aber ist mit den



zahlreichen Arbeiten, die eben nicht einer hochqualifizierten und damit für den Zweck (zu) teuren Fachkraft bedürfen?

„Das Hofleben ist die beste Therapie“ – so titelte TOP AGRAR 11/2010 (vgl. BRÖCKER R, 2010) seinen Leitartikel in der Rubrik `topFamilie´. Die sonst üblichen betriebswirtschaftlichen Impulse hat das Fachmagazin bis auf einen Verweis zu den CARE FARMS<sup>1</sup> im Nachbarland Holland zwar nicht geliefert. Dafür ein positives Resümee der interviewten Landwirte, die neben der Arbeitserledigung u. a. die Beschäftigung von MmB bzw. suchterkrankten Menschen als sozial und familiär bereichernd empfanden. Dies belegen auch zahlreiche Studien des FiBL Deutschland e.V., die bei Landwirten ein grundsätzliches Interesse hieran feststellen und aufzeigen, dass Landwirtschaft mehr bietet als „nur“ Urproduktion (vgl. HERMANOWSKI R, 2006b), (vgl. FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU, 2005).

In der Unterstützung der Landwirte zu mehr Einkommenskombinationen durch die Vernetzung und Kooperation u. a. und im Speziellen mit GRÜNEN WFBM sowie in der Suche nach arbeitswirtschaftlichen Unterstützungsmöglichkeiten durch die Beschäftigung behinderter Menschen liegt das Interesse des Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz und damit die Beauftragung für diese modellhafte Untersuchung.

#### 1.4 Ein Blick ins Europäische Ausland

Über Kooperationen GRÜNER WFBM mit landwirtschaftlichen Betrieben aus betriebs- und arbeitswirtschaftlicher Sicht ist auch auf europäischer Ebene wenig bekannt. In kaum einem anderen europäischen Land ist eine vergleichbar wirtschaftlich aktive „Werkstättenlandschaft“ wie in Deutschland anzutreffen. Zwar gibt es fast überall rehabilitative Einrichtungen bzw. Angebote mit pädagogisch-therapeutischen Schwerpunkten. Die überwiegende Institutionalisierung von Arbeitsangeboten für MmB in den unterschiedlichen Sozialsystemen lenkt bislang den Beschäftigungsfokus i. d. R. aber nicht auf die allgemeinen nationalen Arbeitsmärkte. Neben verschiedenen Forschungsarbeiten über CARE FARMING (s. u.) ermöglicht insbesondere der Report zum ersten Europäischen Treffen der SOCIAL FARMING RESEARCH GROUP (vgl. SOFAR-PROJECT, 2007) auszugsweise folgenden Überblick:

---

<sup>1</sup> Definition, s. Kap. 1.4

## Belgien – Flandern

In Flandern existierten 2006 insgesamt ca. 200 CARE FARMS, INSTITUTIONAL FARMS, SHELTERED WORKSHOPS und SMALE SCALE INITIATIVES. Eine genauere Differenzierung dieser Angebotstypen und die wirtschaftliche Bedeutung für private Landwirtschaften liegen nicht vor. Die Verbindung zwischen Politik, Institutionen, Klientenvertretung und Landwirtschaft existiert und wird als belastbar beschrieben.

## Frankreich

Die meisten `Sozialen Landwirtschaften´ sind im stadtnahen Obst- und Gemüseanbau sowie in der Gartenpflege tätig. Dabei handelt es sich vielfach um Betriebe, die von sozialen Vereinigungen getragen werden. Daneben existieren therapeutisch und pädagogisch arbeitende Betriebe i. d. R. für spezielle Zielgruppen. Die Betriebe sind überwiegend institutionell bzw. offiziell nicht anerkannt. Die Möglichkeiten der Diversifizierung und Einkommenskombination für die landwirtschaftlichen Betriebe spielen eher eine untergeordnete Rolle. Die hier von RENNER R (2010a, S. 22) genannte Anzahl von mehr als 1200 CARE FARMS ist vermutlich unter anderem auch durch eine seit langem gewachsene Struktur von häufig verwandtschaftlich begründeten Arbeitgeberzusammenschlüssen – den sogenannten GAEC (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun) bedingt. Diese funktionieren nicht nur mit ihren klaren Vergütungsregelungen unter den Gesellschaftern, sondern in jüngerer Zeit vor allem auch vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels, um gemeinsam entsprechende Kräfte zu finden, zu halten und bestmöglich auszulasten (vgl. WÖLFING S, HARTMANN T, 2011). Regionale und nationale Netzwerke unterstützen heute den Ansatz inklusiver Teilhabe am Arbeitsleben.

## Irland

Annähernd 90% der `Sozialen Landwirtschaften´ (insgesamt 106 Einrichtungen) sind institutionell und hier i. d. R. an unterschiedliche gesellschaftliche Initiativen gebunden. Neben therapeutischen Einrichtungen existiert auch eine Reihe von SHELTERED WORKSHOPS. Lediglich 2% der `Sozialen Landwirtschaften´ werden privat geführt. Eine Aussage zur wirtschaftlichen Bedeutung für diese existiert nicht. Offizielle Unterstützung und Vernetzung existiert kaum.

## Italien

Berufliche Rehabilitation, Arbeitsmarktintegration sowie Bildungs- und Erholungsangebote bilden die Handlungsebenen für eine Vielzahl von öffentlichen, non-profit und privaten `Sozialen Landwirtschaften´ in Italien. Für die im privaten Sektor tätigen sogenannten SOZIALEN KOOPERATIVEN fehlt es an verbindlichen Standards. Dementsprechend sind diese auch höchst unterschiedlich und stecken teilweise noch in ihrer Initiierungs- bzw. Aufbauphase.

### Niederlande

Unter der Begrifflichkeit CARE FARMING werden seit vielen Jahren Arbeitsplätze auf landwirtschaftlichen Betrieben angeboten. Seit 1998 hat sich die Zahl der CARE FARMS von 75 auf heute vermutlich über 1000<sup>2</sup> erhöht. Es ist offizielle Politik des niederländischen Landwirtschaftsministeriums, Betreuungsleistungen auch monetär als neue Einkommensmöglichkeiten für landwirtschaftliche Betriebe zu etablieren (vgl. HASSINK J, 2007, S. 10). Die im europäischen Vergleich attraktive Vergütung von bis zu arbeitstäglich € 100 je Klienten offeriert für diese große Zahl der Betriebe offensichtlich eine attraktive Einkommenskombination. Die durchschnittliche Klientenzahl pro Betrieb liegt je nach Kostenträger zwischen 5 – 10. Für einige dieser Betriebe bot sich damit bereits die Möglichkeit, komplett aus der Landwirtschaft auszusteigen (vgl. RENNER R, 2010a). Rund ein Drittel der CARE FARMS besitzen eine Kooperation mit einer anerkannten Institution.

### Österreich

Die Anzahl der Betriebe wird auf 250 geschätzt. Es existieren unterschiedliche Angebote für garten- und tiergestützte Therapien, oder in der Altenbetreuung. Der Klientenkreis erstreckt sich dabei über psychisch erkrankte Menschen, Menschen mit einer geistigen Behinderung, Menschen mit Lernschwierigkeiten, Personen mit Burn-out-Syndrom bis zu Menschen mit Drogen- und Suchtabhängigkeiten jeden Alters. Teilweise sind spezifische Altersgruppen im Fokus.

### Schweiz

Hier bietet insbesondere die Stiftung Landwirtschaft und Behinderung (LuB) als Koordinationsstelle Arbeitsangebote als Therapieplätze auf mehr als 80 landwirtschaftlichen Familienbetrieben, vorwiegend in der deutschsprachigen Schweiz. Wie in den Niederlanden erhalten die Landwirte eine nicht unerhebliche „Aufwandsentschädigung“ zwischen 60 – 90 CHF kalendertäglich je nach Leistungs- bzw. Betreuungsumfang. Anders als in den Niederlanden darf aber i. d. R. nicht mehr als ein Arbeitsplatz pro Betrieb eingerichtet werden.

### UK

Berichtet wird von rund 800 gartentherapeutischen Einrichtungen (THERAPEUTIC HORTICULTURE) in Großbritannien. Diese sind offensichtlich eher vergleichbar mit den Angeboten in (z.B.) Landeskrankenhäusern in Deutschland als mit bekannten Arbeitsplatzangeboten in real existierenden Gartenbaubetrieben.

---

<sup>2</sup> eigene Schätzung auf Basis der von HASSINK angegebenen Anzahl von 720 im Jahr 2006

## 2 Forschungsfragestellung

Bislang gibt es keine ausreichende Antwort auf die Frage, ob Integrationsbemühungen von MmB auf dem allgemeinen landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt realistisch sind. Lässt sich eine Beschäftigung vor dem Hintergrund einer Aufwand-Nutzen-Abwägung in den Betrieben wirtschaftlich darstellen und in welchem Wettbewerb steht diese mit den Alternativen der Einstellung von Aushilfs- oder Saisonarbeitskräften? Auch fehlen bislang Einblicke zu den sozialen Rahmenbedingungen bzw. intrinsischen Motiven von Betriebsleitungen für oder gegen die mögliche Einstellung eines Mitarbeiters mit Behinderung.

Exkurs: Historisch betrachtet ist die Landwirtschaft vermutlich der Arbeits- und Lebensbereich, der die meisten MmB beschäftigte und ihnen eine für die jeweilige Epoche zeitgemäße Teilhabe in der Gesellschaft sicherte. Der Bedarf an Hilfstätigkeiten war allgegenwärtig und die Mithilfe Behinderter stellte für die Betriebe und die Dorfbevölkerung eine Selbstverständlichkeit dar – vorausgesetzt, die Person konnte ein Mindestmaß an Leistung erbringen. Durch die Mechanisierung der Landwirtschaft in den letzten Jahrzehnten gingen der Arbeitskräftebedarf und damit die Beschäftigungsmöglichkeiten speziell für Menschen mit Einschränkungen stetig zurück. Parallel entwickelte sich ein breites alternatives Lebensbereichs- und Arbeitsangebot durch die öffentliche Fürsorge.

Im Bundesgebiet gibt es erste unterschiedliche Ansätze dazu, wie MmB im Bereich der Landwirtschaft oder des Gartenbaus beschäftigt und sinnvoll in den Produktions- und Verarbeitungsbereich integriert werden können. Hier galt es im Rahmen des Modellvorhabens anhand von Praxisbeispielen, diese Erfahrungen zu erfassen und u. a. ein Spektrum an Möglichkeiten für die gezielte Unterstützung von Übergängen durch GRÜNE WFBM aufzuzeigen. Die vorliegende wissenschaftliche Begleitforschung analysiert diese Ergebnisse vertiefend und nimmt zusätzlich zu den drei Modellstandorten weitere sogenannte „Beobachtungsbetriebe“ zum Zweck einer verbesserten Datenqualität in ihre Untersuchung auf.

Mit dem dritten Untersuchungsfokus nach Kooperationsmöglichkeiten zwischen landwirtschaftlichen Betrieben und GRÜNEN WFBM wird dem Interesse des BMELV zur betrieblichen Unterstützung durch Einkommenskombinationen und damit Stärkung des ländlichen Raumes Rechnung getragen. Hier ist über das wirtschaftliche Kooperationspotenzial GRÜNER WFBM bislang wenig bekannt. Dies verwundert vor allem, wenn man sich die zahlreichen Verflechtungen in die lokale Landwirtschaft, das landwirtschaftsnahe Handwerk oder den Handel vergegenwärtigt. Die Vorbefragung der GRÜNEN WFBM zum Modellvorhaben ergab hier hohe zweistellige Prozentzahlen unilateraler Kooperationen<sup>3</sup> (vgl. BAUMGART L, 2009, S. 31f). Es verwundert hingegen weniger, wenn man in der gleichen

<sup>3</sup> Kooperationsdefinitionen, s. Anhang 1

Vorbefragung die vergleichsweise geringe Anzahl tatsächlicher, bilateraler Kooperationen betrachtet. Dies macht deutlich, dass wirtschaftliche Perspektiven und Chancen für eine nachhaltige ländliche Entwicklung in der Region zumindest in diesem Punkt ggf. tatsächlich nicht ausreichend genutzt werden.

Mit dem Modellvorhaben sollte schwerpunktmäßig in Form einer formativen Evaluation<sup>4</sup> neben den Beschäftigungsmöglichkeiten vor allem eine Methode zum Aufbau eines regionalen Netzwerks von u. a. landwirtschaftlichen Betrieben mit GRÜNEN WFBM als Beitrag zur Förderung der Entwicklung ländlicher Räume entwickelt werden. Dabei sollten die Ergebnisse auch auf andere Regionen Deutschlands übertragbar sein. Ein Orientierungs- und Handlungsleitfaden für interessierte GRÜNE WFBM wurde als Ergebnis vorgelegt (vgl. FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU, 2012).

Die wissenschaftliche Begleitung des Modellvorhabens und damit die hier vorgelegte Forschungsarbeit sollen diese Projekterkenntnisse qualitativ validieren und Ergebnisaussagen weiter konkretisieren. Damit wird deutlich, dass die Forschungsarbeit konzeptionell und funktional an das Modellvorhaben eng angebunden ist. Die Akzentuierung auf eine zusätzliche summative Evaluation soll so insbesondere die Erkenntnisse zu den fördernden bzw. hemmenden Rahmenbedingungen erweitern.

Die prinzipielle Forschungsfragestellung lautet:

Welche betrieblichen Interessen und Voraussetzungen bestehen aus Sicht landwirtschaftlicher Betriebe für

- a) die Beschäftigung von MmB und für
- b) bilaterale Kooperationen mit GRÜNEN WFBM?

Während das Modellvorhaben mit seiner Konzeption der modellhaften Erprobung den Schwerpunkt der Untersuchung somit an den ausgewählten GRÜNEN WFBM –Standorten legte (s. Kap. 3), stellt die wissenschaftliche Begleitforschung die dort beteiligten landwirtschaftlichen Betriebe sowie Drittbetriebe in anderen Regionen Deutschlands in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung (s. Kap. 5.2). Hier gilt es, gleichermaßen Praxiserfahrungen aus Sicht der Betriebe denen der GRÜNEN WFBM gegenüber zu stellen und durch Kontrastierung bzw. Prüfung der Homogenität die Ergebnisse zu validieren bzw. zusätzliche Erkenntnisse zu generieren (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010).

Eine Ausweitung der Forschungsfragestellung mit Blick auch ins benachbarte europäische Ausland bietet sich aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen nicht an. Zum Einen existieren Einrichtungen wie die GRÜNEN WFBM mit ähnlich wirtschaftlichem Gefüge

---

<sup>4</sup> Im Sinn einer prozessualen Klärung anhand von Modellen

und Gewicht dort i. d. R. nicht als vergleichbare potenzielle Kooperationspartner. Zum Anderen liegt der Fokus der Forschungsfragestellung auf dem realen Arbeitskräftebedarf zukunftsfähiger landwirtschaftlicher Betriebe. Dies stellt sich in den meisten europäischen Nachbarländern anders dar. Hier ist CARE FARMING i. d. R. nicht mit Arbeitsmarktübergängen oder sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen gleich zu setzen. Ganz im Gegenteil. Vielfach werden die Beschäftigungsbetriebe für ihre soziale Dienstleistung bezahlt. Nach Einschätzung des Forschenden handelt es sich daher eher um eine Verlagerung von Pflegevergütungen von bestehenden Anbietern (i. d. R. soziale Institutionen und Initiativen) zu landwirtschaftlichen Betrieben, die diese im Sinne einer Urproduktion nicht mehr originär und als Haupterwerb betreiben. Es entstehen quasi „Pseudo-Landwirtschaften“ bzw. neue „Mini-WfbM“.

Aufgrund des überproportional hohen Anteils ökologisch wirtschaftender Betriebe in der Untersuchung soll bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass eine Differenzierung nach Wirtschaftsweisen nicht Ziel der Studie ist. Der hohe Anteil liegt in der Repräsentanz GRÜNER WFBM begründet. Hier arbeiten aufgrund der begünstigenden manuellen Arbeitstätigkeiten ca. 60-70 % ökologisch.

### 3 Forschungsgegenstand

Zwei differente Feldzugänge erschließen den Forschungsgegenstand:

#### 1. Modellvorhaben

Über die bundesweite Befragung von 147 GRÜNEN WFBM wurden deren Kooperationsinteressen evaluiert und die Einrichtungen mit den größten Potenzialen ausgewählt.

#### 2. Wissenschaftliche Begleitforschung

Das Modellvorhaben begleitend werden weitere Felddaten von verschiedensten Betrieben außerhalb der ausgewählten Modellstandorte zusätzlich erschlossen.

### 3.1 Modellvorhaben

Im Oktober 2008 wurde offiziell das Modellvorhaben unter Projekträgerschaft des FIBL Deutschland e.V. gestartet. Aus Sicht des Auftraggebers BMELV sollten nachfolgende Evaluationsziele verfolgt werden (vgl. FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU, 2009, S. 3):

- Verbesserung landwirtschaftlicher Einkommen durch Einkommenskombination,
- Arbeitsplatzpotenziale für MmB und
- Verbesserung lokaler Wertschöpfung als Beitrag zur Sicherung des ländlichen Raumes durch Vernetzung landwirtschaftlicher Betriebe mit GRÜNEN WFBM.

Das BMELV ließ damit zum wiederholten Mal regionale Ansätze der Diversifizierung und damit Einkommenskombination für landwirtschaftliche Betriebe im Kontext der Problematik fortschreitender Emigration ländlicher Räume untersuchen. Erstmals fokussierte ein Modellvorhaben dabei die Vernetzung mit GRÜNEN WFBM und die Beschäftigung von MmB auf landwirtschaftlichen Betrieben. Intendiert war weiterhin, die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben als Multiplikator andernorts zu nutzen.

An das Modellvorhaben und damit an die Modellstandorte galten folgende Anforderungen (vgl. FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU, 2008, S. 7-8):

- Grundsätzliche Übertragbarkeit auf andere Regionen auch ohne erneute finanzielle Drittmittel,
- wirtschaftliche Nachhaltigkeit - Strukturen sind auch nach Projektende dauerhaft tragfähig und
- Projektbeteiligte müssen aktiv mitarbeiten.

### 3.1.1 Projektphasen und Modellhaftigkeit

2008

1. Offizieller Start des Modellvorhabens (Okt.)
2. Analyse notwendiger Eignungsstrukturen GRÜNER WFBM und Definition der Bewertungsparameter für die Ausgestaltung des Modellvorhabens
3. Ökohof Kuhhorst, Mosaik e.V. (Berlin) und Hof Blasweiler, Lebenshilfe Ahrweiler (Rheinland-Pfalz) werden aufgrund einer bundesweiten Bedeutung als GRÜNER WFBM - Standort bzw. ein im Aufbau befindlicher GRÜNER INTEGRATIONSBETRIEB als Modellstandorte (Nr. 1 + 2) „gesetzt“
4. Beginn der inhaltlichen Analysen an diesen Modellstandorten
5. Bundesweite Befragung aller GRÜNEN WFBM zu bestehenden Kooperationen, Kooperationspotenzialen sowie Beschäftigungsinitiativen für MmB auf landwirtschaftlichen Betrieben

2009

6. Wissenschaftliche Auswertung der bundesweiten Befragung der GRÜNEN WFBM und Standortanalyse Hof Blasweiler im Rahmen einer Masterarbeit (BAUMGART L, 2009)
7. Identifikation und Auswahl geeigneter GRÜNER WFBM auf Basis der bundesweiten Befragung und wissenschaftliche Auswertung (s. o.). Ergebnis: Identifizierung von Modellstandort Nr. 3 Mühlhäuser Werkstätten mit Hof Ebeleben (Thüringen), Modellstandort Nr. 4 Antoniusheim Fulda, Antonius Hof (Hessen)
8. Einrichtung eines Projektbeirates und Vorlage der wissenschaftlichen Eingangshypothesen
9. Beginn bzw. Fortsetzung der Analysen an den nun vier Modellstandorten
10. Exkursion zu Modellstandorten und anderen beispielhaften GRÜNEN WFBM mit allen Projektbeteiligten
11. Beginn der Identifikation der vorhandenen und potenziellen Kooperationsbetriebe an den Modellstandorten
12. Beginn der bundesweiten Suche zusätzlicher Praxisbeispiele (‘Beobachtungsbetriebe’)

2010

13. Projektleitung und Begleitung der betrieblichen Entwicklungen an den Modellstandorten, u. a. durch Fachgutachten, Hospitationen und Veranstaltungen; Verifizierung und Erfolgskontrolle der Entwicklungen mit wo notwendig Modifikation der Projektmaßnahmen
14. Zweite bundesweite Befragung zur Qualifikation und Ausbildung in GRÜNEN WFBM
15. Erste Hypothesenüberprüfung durch den Projektbeirat
16. Projektbegleitende Fachtagung zur ‘Qualifikation und Ausbildung von MmB in GRÜNEN WFBM’
17. Konzeptionalisierung der Projektergebnisse als Leitfaden für GRÜNE WFBM

2011

18. Fortsetzung der Projektbegleitung an den Modellstandorten; Verifizierung und Erfolgskontrolle der Entwicklungen
19. Zweite Hypothesenüberprüfung durch den Projektbeirat
20. Präsentation der Zwischenergebnisse auf der 11. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau (UNI Gießen)
21. Aufnahme des Modellvorhabens in den NATIONALEN AKTIONSPLAN der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-BEHINDERTENRECHTSKONVENTION
22. Abschluß von Begleitung und Monitoring der Projektentwicklungen an den Modellstandorten einschließlich wissenschaftlicher Begleitung
23. Abschluß Modellvorhaben zum 31.12.2011
24. Dokumentation mittels Leitfaden, Internet und Tagung (Sommer 2012)



### 3.1.2 Beschreibung der Modellstandorte - Betriebsportraits

Die Suche und Identifikation geeigneter Modellstandorte sollte sowohl anhand bereits vorhandener Kooperationen bzw. vorhandener Potenziale wie auch dem Interesse verantwortlicher GRÜNEN WFBM -Leitungen daran erfolgen. Für die bundesweit angeschriebenen GRÜNEN WFBM wurden dazu folgende Auswahlkriterien definiert (BAUMGART L, 2009, S. 20):

- Der Leiter der GRÜNEN WFBM ist motiviert und interessiert, eine Kooperation mit umgebenden Betrieben aufzubauen.
- Es besteht der Wunsch nach einer engeren Zusammenarbeit mit Partnern aus der Umgebung.
- Im Umfeld der GRÜNEN WFBM sind Betriebe bekannt, die an einer Zusammenarbeit interessiert sind.

Die insgesamt 45 auswertbaren Rückantworten wurden auf ihre grundsätzlichen Vernetzungs- und Kooperationspotenziale gesichtet. Der Kreis geeignet erscheinender Einrichtungen wurde in einer zweiten Auswahlstufe vor dem Hintergrund weitestgehend divergenter Rahmenbedingungen betrachtet, um eine möglichst große Bandbreite von Aspekten zu berücksichtigen. Diese waren:

1. Vermarktungspotenzial – infrastrukturschwach bzw. Ballungszentrum
2. Mischung aus konventionellen und ökologischen Wirtschaftsweisen
3. Unterschiedliche Betriebstypen (Tierhaltung, Gemüsebau, Verarbeitung)
4. Unterschiedliche Formen der Interaktion der beteiligten Betriebe (z.B. gemeinsamer Betrieb von Produktions- bzw. Verarbeitungsinfrastruktur, gemeinsame Vermarktung, Einbringung von Arbeitskräften) oder jeweils entsprechende beiderseitige oder einseitige Lohn-/Dienstleistungen, bzw. Absichten zum Aufbau von sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen
5. Unterschiedliche Bundesländer.

Im folgenden werden die zwei ausgewählten und bis Projektende begleiteten GRÜNEN WFBM sowie der geplante GRÜNE INTEGRATIONSBETRIEB jeweils mit ihren Betriebsstrukturen und den relevanten Informationen im Bezug zum Modellvorhaben als Ergebnis der gemeinsamen Standortauswahl aller Projektbeteiligten (vgl. FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU, 2009, S. 4) portraitiert (s. Abb. 1-3). Der Ökohof Kuhhorst schied aufgrund innerbetrieblicher Belange während der Projektlaufzeit aus und wird hier nicht mehr vorgestellt.

Abb. 1 Betriebsportrait Antonius Hof (Antoniusheim Fulda, Hessen)

Träger	Antoniusheim
Rechtsform	anerkannte WfbM
MmB	60 (davon 6 Mitarbeiter auf ausgelagerten WfbM-Arbeitsplätzen)
Lage	Landkreis Fulda, Hessen
Größe	375 Hektar, 110 Milchkühe, 36 Zuchtsauen, 360 Mastplätze (Schweine)
Betriebliche Schwerpunkte	Milchvieh- und Schweinehaltung, Getreideanbau, Kartoffelanbau und Verarbeitung, Direktvermarktung, Biogasanlage (geplant)
Auswahlgründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vielseitigkeit, Größe und zeitgemäße Ausrichtung der GRÜNEN WFBM bieten beste Kooperationsvoraussetzungen</li> <li>○ und damit Vermittlungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für MmB</li> <li>○ GRÜNE WFBM will o. g. Entwicklung mit weiteren `Partnerbetrieben` forcieren</li> <li>○ Verbesserung der Einkommensmöglichkeiten für umliegende Kooperations- und Beschäftigungsbetriebe potenziell gegeben</li> <li>○ trügereigene schulische und berufsbildende Infrastrukturen (Schule für Berufsvorbereitung STARTBAHN, Arbeitgebernnetzwerk PERSPEKTIVA) sind vorhanden und verbessern potenziell die Durchgängigkeit auf den allgemeinen Arbeitsmarkt bzw. vermindern eine einseitige Ausrichtung auf Werkstattarbeit</li> <li>○ berufliche Qualifizierung und soziale Übergangsbegleitung sollen professionalisiert werden</li> <li>○ hohes Maß an Öffentlichkeitsarbeit unter Einbeziehung der örtlichen Bevölkerung und z. T. überregionaler Landwirtschaft</li> <li>○ Erfahrungen sind auch auf andere Standorte übertragbar</li> </ul>
Modellhaftigkeit	bestehende, in die Lokalität und Region verankerte Einrichtung mit bereits vorhandenen wirtschaftlichen Kooperationen und einem hohen Potenzial der Beschäftigung von MmB auf `Partnerbetrieben`
Modellstandort-Merkmale	GRÜNE WFBM mit 4 `Partnerbetrieben` (Kooperation & MmB-Praktika)
Modell (IST)	

Abb. 2 Betriebsportrait Landwirtschaft Hof Ebeleben (Mühlhäuser Werkstätten,Thüringen)

Träger	Mühlhäuser Werkstätten
Rechtsform	anerkannte WfbM (Zweigwerkstattstandort)
MmB	16 (davon 4 Mitarbeiter auf ausgelagerten WfbM-Arbeitsplätzen)
Lage	Kyffhäuserkreis u. Unstrut-Hainich-Kreis, Thüringen
Größe	25 Hektar, 80 Mastplätze (Schweine), 15 Rinder, 45 Schafe, 150 Enten
Betriebliche Schwerpunkte	Endmast für eigene Hofschlachtung und Vermarktung, Futtergetreideanbau, Kartoffelanbau
Auswahlgründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ WfbM besitzt über die Leitungsstrukturen beste Kontakte in die örtliche Wirtschaft einschließlich Landwirtschaft</li> <li>○ bereits vorhandene unilaterale Dienstleistungen bieten Potenzial für weiterführende bilaterale wirtschaftliche Kooperation</li> <li>○ durch personelle Kooperation (s. nachfolgend) sind diese auch hinsichtlich einer möglichen gemeinsamen Vermarktung entwicklungs-fähig</li> <li>○ GRÜNE WFBM besitzt bereits zahlreiche Kontakte zu landwirtschaftlichen Betrieben durch die Vermittlung von Praktikanten und Arbeitserprobungen von MmB auf ersten ausgelagerten WfbM-Arbeitsplätzen</li> <li>○ dadurch besteht ein großes Potenzial beschäftigungs-interessierter Betriebe</li> <li>○ die WfbM-Leitungsverantwortlichen möchten o. g. Entwicklungen weiter forcieren</li> <li>○ Verbesserung der Einkommensmöglichkeiten für umliegende Kooperations- und Beschäftigungsbetriebe potenziell gegeben</li> <li>○ Erfahrungen sind auch auf andere Standorte übertragbar</li> </ul>
Modellhaftigkeit	Entwicklung einer „Standortnische“ der GRÜNEN WFBM über regionale Fleischspezialitäten inmitten landwirtschaftlicher Großbetriebe (Agrar-genossenschaften) mit u. a. dazu notwendigem Aufbau wirtschaftlicher Kooperationen und Nutzung von Vermittlungsmöglichkeiten für behinderte Mitarbeiter
Modellstandort Merkmale	GRÜNE WFBM mit 15 interessierten Praktikumsbetrieben
Modell (IST)	<p>Dienstleistung u. Kooperation durch/mit 2 Nachbarbetrieben</p> <p><b>Produktionsmittel</b></p> <p>Ferkelzukauf für eigene Fleischverarbeitung, Maschinengemeinschaft</p> <p><b>Landwirtschaft Ebeleben</b></p> <p>beh. Mitarbeiter in Praktikum</p> <p><b>Praktikumsplätze</b></p> <p>Kooperation mit rund 15 landw. Betrieben</p>

Abb. 3 Betriebsportrait Hof Blasweiler „InBeLahr“ (Lebenshilfe Ahrweiler, Rheinland-Pfalz)

Name	Lebenshilfe Ahrweiler Integrationsbetrieb INBELAHR GMBH
Rechtsform	gemeinnützige GmbH
MmB	6 (mit und ohne berufliche Ausbildung)
Mitarbeiter	12 (sozialversicherungspflichtig angestellt)
Lage	Heckenbach-Blasweiler, Gemeinde Altenahr Rheinland-Pfalz (Eifel)
Größe	3 Hektar, 450 Legehühner
Betriebliche Schwerpunkte (geplant)	Legehennenhaltung, Mosterei, Herstellung von Dörrobst und Marmelade, Dienstleistungen im Bereich Garten- und Landschaftsbau / Landschaftspflege
Auswahlgründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Neukonzeption eines Betriebes unter Berücksichtigung der Ziele des Modellvorhabens (s. nachfolgend Modellhaftigkeit), außerdem:</li> <li>○ hohes Maß an Öffentlichkeitsarbeit unter Einbeziehung der örtlichen Bevölkerung</li> <li>○ Erfahrungen sind auch auf andere Standorte übertragbar</li> </ul>
Modellhaftigkeit	Entstehung eines GRÜNEN DIENSTLEISTUNGSBETRIEBES in einer infrastrukturschwachen Region und einer emigrierenden Dorfbewölkerung. Diverse Kooperations- und Beschäftigungsmöglichkeiten mit umliegenden landwirtschaftlichen Betrieben unter vergleichsweise geringem Mitteleinsatz zum Aufbau des Betriebes
Modellstandort	GRÜNER INTEGRATIONSBETRIEB mit 4 potenziellen Kooperationsbetrieben
Modell (Vorstellungen der Geschäftsführung vor Projektbeginn)	<p>Das Diagramm zeigt den Hof Blasweiler (InBeLahr gGmbH) im Zentrum. Er ist von vier Bereichen umgeben, die durch Linien verbunden sind: 'Landwirtschaft' (oben), 'Arbeit &amp; Begleitung beh. Mitarbeiter' (links), 'Pflege von Biotopen' (rechts) und 'Kooperation u. a. mit örtlichem Forstamt' (unten rechts). Ein orangefarbener Pfeil weist von den Biotopen zum Forstamt hin. Die gesamte Struktur ist in einem hellgrünen Rahmen gefasst.</p>

### 3.2 Wissenschaftliche Begleitforschung

Die wissenschaftliche Untersuchung ist eng gekoppelt an die Projektphasen und Laufzeiten des Modellvorhabens. Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung ist es, insbesondere die Ansprüche und Voraussetzungen landwirtschaftlicher Betriebe an Kooperationen – insbesondere mit GRÜNEN WFBM – und die Beschäftigung von Fremd-AK – insbesondere behinderte Mitarbeiter – zu eruieren. Als Voraussetzung valider Praxisergebnisse am Untersuchungsende werden deutschlandweit sogenannte `Beobachtungsbetriebe´ gesucht und parallel zu den landwirtschaftlichen Betrieben an den Modellstandorten mit ausgewertet.




Die Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung umfassen im Einzelnen:

- Ermittlung des quantitativen und qualitativen Bedarfs an Arbeitsmöglichkeiten für behinderte Mitarbeiter in landwirtschaftlichen Betrieben.
- Ermittlung spezifischer Kooperationswünsche an GRÜNE WFBM.
- Formative Evaluation der Aktivitäten und Maßnahmen zum Aufbau von Kooperationen mit GRÜNEN WFBM und der Beschäftigung von MmB (Aufzeigen von Mechanismen).
- Summarische Evaluation von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen von Kooperationen mit GRÜNEN WFBM und der Beschäftigung von MmB (kein Benchmarking aufgrund der geringen Untersuchungszahl).
- Ergebnistransfer innerhalb des Modellvorhabens und Beitrag zur Ergebnisdokumentation (Leitfaden).

### 3.2.1 Erweiterung der Stichprobe – Hinzunahme von Beobachtungsbetrieben

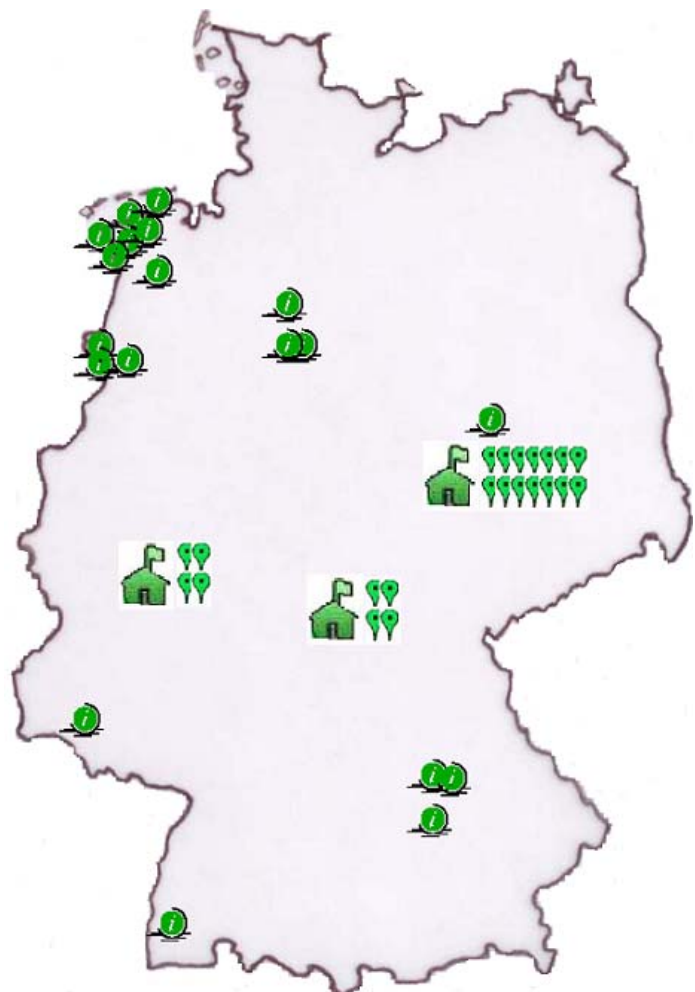
Zusätzlich zu den drei<sup>5</sup> Modellstandorten wird mittels `selektivem Sampling` (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010, S. 41f) die Stichprobe um folgende `Beobachtungsbetriebe` erweitert (s. Abb. 4)

**Abb. 4: Geografische Übersicht**

**Modellstandorte**   
 + **umlieg. Betriebe**   
 + **`Beobachtungsbetriebe`** 

Die zusätzlichen Beobachtungsbetriebe setzen sich wie folgt zusammen:

- 5 weitere, als Modellstandort geeignete, aber nicht ausgewählte GRÜNE WFBM aus der WfbM-Befragung, davon 2 mit bilateralen Kooperationen
- 3 dem Projektbeirat bekannte Betriebe mit sozialversicherungspflichtiger Anstellung von MmB
- 4 bislang nicht bekannte bzw. dokumentierte Betriebe mit Kooperationen zu GRÜNEN WFBM, davon 1 Betrieb zusätzlich mit Beschäftigung von MmB
- 7 bislang nicht bekannte bzw. dokumentierte Betriebe, die Mitarbeiter mit Behinderung ausbilden bzw. eingestellt haben



Welcher Grad der Repräsentativität damit erreicht wird, kann nicht sicher beantwortet werden. Wohl aber, dass zum Untersuchungszeitpunkt nach Einschätzung des FiBL Deutschland e.V. (mündl. Mitteilung R. Hermanowski, 10.02.2010) die wesentlichen Träger theoretisch relevanter Merkmalskombinationen hinreichend in der Stichprobe vermutet werden können. Bei der Fallauswahl und Fallkontrastierung ist von besonderer Relevanz, dass auch Betriebe, die bislang in keinem Verhältnis zu einer GRÜNEN WFBM

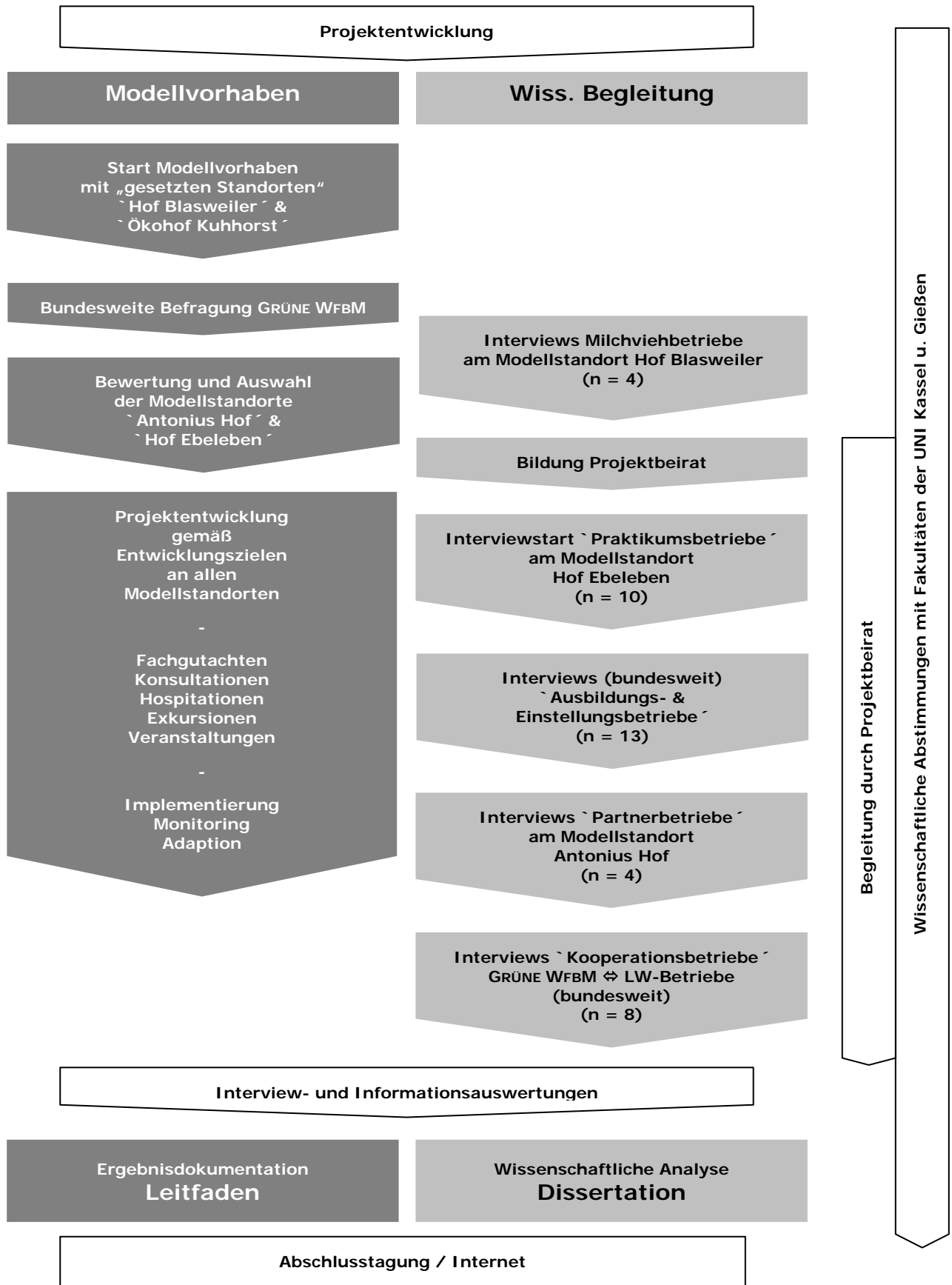
<sup>5</sup> Ohne Modellstandort Ökohof Kuhhorst

bzw. der Beschäftigung eines MmB stehen, mit berücksichtigt werden. Die Gesamtstichprobe entwickelt sich auch im „Zeitphasen-Verständnis“ der GROUNDED THEORY / `Theoretical Sampling´ (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010, S. 47f) sukzessiv und analog gemäß den aktuellen Projekterkenntnissen (s. Kap. 4).

Darüber hinaus konnten sieben Geschäftsführungen bzw. Leitungen GRÜNER WFBM für einen Projektbeirat gewonnen werden. Dieser begleitete von September 2009 bis April 2011 vorrangig die wissenschaftliche Begleitforschung mittels Beratung und Kommentierung von Zwischenergebnissen (s. Kap. 6.1.3).

### 3.2.2 Sequentieller Ablauf von Modellvorhaben und wissenschaftlicher Begleitung

Abb. 5 Ablaufschema (Parallelität) Modellvorhaben & Wissenschaftliche Begleitung





## 4 Forschungsdesign

Die zentrale Fragestellung nach Modellen realistischer Beschäftigungs- und Kooperationsformen und damit die Fokussierung der Untersuchung auf die Modellstandorte im Modellvorhaben sowie bereits vorliegende Praxiserfahrungen andernorts bestimmen den grundsätzlichen Forschungsansatz (s. Kap. 3). Auch die weitere Ausgestaltung des inhaltlich-strukturellen Forschungsdesigns ist damit geprägt durch diesen Feldzugang der Daten, dem kumulativen Forschungsansatz im Modellvorhaben sowie der vorgeschalteten Masterarbeit.

### 4.1 Diskussion zur Methodologie der Untersuchung

Da die vorliegende Studie a priori den Fokus auf bereits existierende Beispiele der Beschäftigung behinderter Arbeitnehmer<sup>6</sup> bzw. Kooperationen mit GRÜNEN WfbM legt, ist die Anzahl dafür zur Verfügung stehender landwirtschaftlicher Betriebe von vorneherein stark eingeschränkt. Auch wird durch das Modellvorhaben sowie durch die vorhandene Wissensbasis im Vorfeld der Untersuchung deutlich, dass sich die wenigen Praxisbeispiele voraussichtlich unter ganz unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen und sozioökonomischen Rahmenbedingungen sowie Zeiträumen entwickelt haben. Die große Bandbreite unterschiedlicher Betriebstypen, Wirtschaftsweisen, Produktionsschwerpunkten und anderen Sonderstellungsmerkmalen läßt zudem eine hohe Heterogenität der Daten erwarten. Da ohnehin nicht von einer ausreichend großen Datenmenge für einen quantitativ-empirischen oder hypothetiko-deduktiven Forschungsansatz auszugehen ist, empfiehlt sich - auch auf Grund der antizipierten sozioökonomischen Merkmale und Dimensionen - ein qualitativ-empirischer Fallstudienansatz (vgl. u. a. FLICK U, 2010), (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010), (vgl. BOLAND H, RETTER C, 2003). Durch die Datenerhebung über mehrere Fälle und unterschiedliche Fallgruppen kann dieser zusätzlich komparativ geführt werden (vgl. FLICK U, 2010, S. 172f), (vgl. MIDMORE P et al., 2006), (vgl. STUART I, et al., 2002).

In der Diskussion um die Interviewführung wird einem geleiteten Befragungsstil Vorrang vor einem narrativen Ansatz gegeben. Die Fragestellungen erfolgen angesichts des „hinterlegten“ Modellvorhabens in strategisch-heuristischer teils induktiver, teils deduktiver Form. Die Themencluster werden in Form kurzer Leitfragen komprimiert angesprochen. Hypothesen, Postulate oder Erfahrungen von anderen Betrieben sollen mit zu einem offenen Gesprächscharakter beitragen, um nach Empfehlungen von WITZEL A, (vgl. 2000) ggf. verborgene Hintergründe aufzuspähen und so erkenntnissteigernd einfließen zu lassen. Angrenzende Themen, z.B. Problemzentrierungen aus Sicht des Interviewten, sind

---

<sup>6</sup> im Sinn sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse bzw. deren Übergänge aus WfbM heraus. Nicht gemeint sind frühere Formen von „Familienpflegschaften“ oder „WfbM-Familienüberlassungen“.

erwünscht, da wertvoll für die spätere Merkmals- und Dimensionsanalyse. Insgesamt wird so zu einer gelenkten Gesprächskultur motiviert und dennoch Raum für individuelle Erläuterungen und extemporierende Momente gegeben.

Der überwiegende Teil der Betriebsinterviews ist durch den Forschenden selbst zu führen. Damit soll sichergestellt werden, dass neben den aufgezeichneten Daten auch die betriebliche Atmosphäre qualitativ für die Analyse zusätzlich verfügbar wird.

Die Befragung der Betriebe nach ihren Erwartungen bzw. den Voraussetzungen für die Einstellung behinderter Arbeitnehmer birgt die Gefahr, einseitig definierte Fähigkeits-, Normen- und Wertekataloge zu erhalten (vgl. SCHARTMANN D, 1999). Ziel der Untersuchung ist es aber nicht, Förder- und Assistenzcurricula für die inklusive Teilhabe am Arbeitsleben zu erstellen, sondern vielmehr aus derartigen Vorstellungen und Wünschen weitere Informationen zu betrieblichen Belangen und persönlichen Hintergründen zu ziehen.

Bezüglich der Datenanalyse wird durch die Einbindung in das Modellvorhaben und den so generierten empirischen Felddaten der gegenstandsbezogenen Untersuchung der Vorzug vor einer theoriegeleiteten Methodologie wie z.B. der der GROUNDED THEORY gegeben (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010), (vgl. GLASER B.G, STRAUSS A.L, 2008), (vgl. STRAUSS A.L, 1998). Diese Entscheidung wird insbesondere durch das bereits o. g. beteiligte Kontextwissen des Projektbeirats, den laufenden Erkenntnissen aus dem Modellvorhaben, der bereits existierenden Vorstudie bzw. die vorliegenden diversen Expertisen (FiBL Deutschland e.V.) sowie durch das eigene Vorwissen untermauert. Die reine Anwendung von GROUNDED THEORY-Instrumenten wie 'Theoretical Sampling', 'Theoretical Coding' oder 'Theoretische Relevanz', 'Emergenz' und 'Sättigung' lässt sich nur unglaublich vor diesem Projekthintergrund vertreten. Dort, wo sich jedoch einzelne Elemente der GROUNDED THEORY, wie die 'Zirkularität' der Zwischenschritte zur Kategorienbildung oder das 'Kodierparadigma' zur Anwendung empfehlen, werden diese zur Steigerung von Analysequalität und Ergebnisvalidität eingesetzt (vgl. TRUSCHKAT I et al., 2005), (vgl. GLASER B.G, HOLTON J, 2004).

Als Analyseinstrument fällt die Wahl auf die QDA-Software MAXQDA<sup>®</sup>. Durch den Einsatz dieser rechner-basierten Qualitativen Daten Analyse kann auf eine Zusammenfassung des Datenmaterials, wie sie im Rahmen der 'Qualitativen Inhaltsanalyse' nach MAYRING (MAYRING, 2008, S. 58f) vorgeschlagen wird, verzichtet werden. So besteht die Sicherheit, ggf. zu späteren Analysezeitpunkten das komplette Datenmaterial jederzeit verfügbar zu haben. Damit wird auch der vergleichsweise geringen Anzahl von Interviews in den jeweiligen Fallgruppen Rechnung getragen – keine, und noch so singuläre Daten gehen verloren. Gleichzeitig bietet sich mit MAXQDA<sup>®</sup> eine durchgängige Dokumentation des gesamten Analyseprozesses. EISENHARDT K.M, GRAEBNER M.E (vgl. 2007) führen

hier beispielsweise aus, dass bei „ehrlicher“ Datenanalyse mit Reproduzierbarkeit der analytischen Vorgehensweise auch qualitative Fallstudien überraschend objektiv sein können!

Aufgrund des Projektfortschrittes und der damit verbundenen Erkenntnisse aus dem Modellvorhaben sowie dem vorhandenen Vorwissen werden Kodierkategorien „gesetzt“. Bei der Analyse wird somit der kategorienbezogenen Synopse der Textpassagen der Vorzug vor der sequentiellen Methode gegeben. Dies hat den Vorteil, dass auch die Dimensionalisierung und die Bildung von Subcodes von Anfang an fallübergreifend über den gesamten Datensatz erfolgen können. Im Zuge der Analyse sich ergebende neue Aspekte und Fragen können im Stil der GROUNDED THEORY, d.h. im Ansatz einer heuristisch-analytischen Kodierung je nach Erkenntnisstand hinzu kommen (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010, S. 73f).

Der sukzessive Erkenntniszuwachs aus dem Modellvorhaben und die komplementäre Datengenerierung durch die Hinzunahme der `Beobachtungsbetriebe´ aus der wissenschaftlichen Begleituntersuchung legen die Anwendung eines `Kodierparadigmas´ in Anlehnung an die Methodologie der GROUNDED THEORY nahe. Dieses erfolgt gemäß FLICK U (vgl. 2010, S.473f) und den Empfehlungen von STRAUSS A.L (vgl. 1998) gegenstandsbezogen. Damit wird die Dimensionalisierung der Kategorien in ihren Merkmalsräumen erleichtert (vgl. STRAUSS A.L, 1998, S. 40f). Das Vorwissen des Forschenden wird auch hier über das Konzept der `Theoretischen Sensibilität´ (vgl. KUCKARTZ U et al., 2007, S. 53f) nicht ausgeblendet. Die Sachkenntnisse erscheinen ungleich wichtiger für die Dateninterpretation im qualitativ-hermeneutischen Stil. Die so fortgesetzte Suchheuristik soll so zu einem empirisch und theoretisch immer gehaltvolleren Erkenntnisstand führen.

Im Anschluß an die vorgenannte qualitative Datenanalyse schließt sich durch die Kontrastierung bzw. komparative Analyse der Fälle bzw. Fallgruppen der Prozess der Typenbildung an (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010, S. 91f). Damit findet ein Wechsel von der textbezogenen Feincodierung hin zu einer typologischen Analyse statt. Wichtig erscheint hier, eine gewisse anfängliche Distanz einer ausschließlich charakterzentrierten Typenbildung (der interviewten Betriebsleitung) zu wahren. Vielmehr sollen auch die sozialen Sachverhalte der näheren und externen Umgebung sowie die ökonomischen Aspekte aus der Suchheuristik ausreichend Berücksichtigung finden. Der Typenbildung vorangestellt wird zunächst eine theoretisch sensitive Interpretation der den `Schlüssel-Kategorien´ zugeordneten Gründen und Erfahrungen der Betriebsleitungen zu wirtschaftlichen Kooperationen und ihren Bemühungen um Praktika bzw. ausgelagerte Arbeitsplätze in Kooperation mit den Landwirten sowie die Abstrahierung des Interviewinventars. In Anlehnung an das KODIERPARADIGMA nach STRAUSS (1998, vgl. S. 35f) werden dabei nicht nur die relevanten `Codings´ (MAXQDA®), sondern auch die umgebenden Interviewinventare nochmals

über die vier analytischen Blickwinkel 'Handlungskontextes', 'kausale Zusammenhänge', 'intervenierende Zusammenhänge' sowie 'mögliche Interaktionen' fallkontrastierend betrachtet und theoretisch sensitiv interpretiert. Diese differenzierte Suchheuristik findet für alle Fallgruppen mit ihren jeweiligen Untersuchungssäulen Anwendung.

Aufgrund der zu erwartenden vielfältigen Hintergründe und individuellen Entscheidungsprozesse bei gleichzeitig geringer Duplizität der Ergebnisse durch den geringen Stichprobenumfang wird anstelle einer fortgesetzten 'In-vivo-Kodierung' bzw. Variablenbildung das interpretative Analyseinstrument der Generierung von Memos und der Auswertung über den 'Memo-Manager'<sup>7</sup> in MAXQDA® bevorzugt (vgl. KUCKARTZ U et al., 2007), (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010), (vgl. WITZEL A, 2000). Diese Abstrahierung der Interviewaussagen stellt eine Vergleichsdimensionalisierung für das Erkennen der Heterogenität innerhalb der Gruppe bzw. der Homogenität der Einzelfälle (Typen) und schließlich für eine spätere entsprechende fallgruppenübergreifende Betrachtung dar (Kap. 5.3).

Im Bereich der Theoriebildung wird auch die Heuristik der Kreuztabellierung ('cross-case-analysis', Quelle: s.u.) als Hilfsmittel für die Charakterisierung der Typen angewandt. Diese wird aber als gegenstandsbezogene Theorie und nicht als „Rezept für jeden Fall“ verstanden (vgl. KUCKARTZ U et al., 2007, S. 42f), (vgl. MAYRING P, 2008, S. 42f).

Durch den kumulativen Untersuchungsansatz von Modellvorhaben und wissenschaftlicher Begleitforschung empfiehlt sich keine strikte Trennung von Ergebnis und Diskussion in der fallgruppenzentrierten Ergebnisdarstellung (s. Kap. 5.2). Der sukzessive Erkenntnisgewinn aus dem Modellvorhaben korrespondiert mit dem konsekutiven Analyseprozess der wissenschaftlichen Begleitforschung und umgekehrt. Diese eher praxisnahe Herangehensweise wird auch durch die wissenschaftliche Expertise beim FiBL Deutschland e.V. und das eigene Kontextwissen gestützt.

Die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse bedürfen nachfolgend der Überprüfung hinsichtlich ihrer Idiosynkrasien. Für die Evaluation der Gültigkeit der Ergebnisse wird die Methodik der TRIANGULATION gewählt. Dadurch soll die Validität der Ergebnisse durch Kumulation von Fremddaten unterschiedlicher Quellen und durch die Ergänzung mit anderen Perspektiven erhöht (vgl. FLICK U, 2010, S. 519) sowie die Gefahr von Messartefakten der Untersuchung reduziert werden (vgl. KUCKARTZ U et al., 2007, S. 55, zitiert: CAMPBELL/FISKE). Aufgrund des Fallstudienansatzes wird einer ITERATIVEN TRIANGULATION (vgl. LEWIS M.W, 1998) dabei nicht der Vorzug gegeben.

---

<sup>7</sup> s. Anhang 8: MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager.xls

Des Weiteren besteht durch die Masterarbeit (BAUMGART L, 2009) als eigenständige Vorstudie im Modellvorhaben zumindest die partielle Möglichkeit, die Ergebnisprüfung aus Perspektive einer anderen Person zu führen.

Schließlich wird durch die Einbeziehung eines Projektbeirates nicht nur ein weiterer zusätzlicher Personenkreis in Form einer Expertengruppe mit berücksichtigt. Der Einbezug dieses Wissens zu unterschiedlichen Zeiten (GROUNDED THEORY -Ansatz) rechtfertigt die Bestimmung als 3. Prüfperspektive in Form einer ZEIT-TRIANGULATION. Der Einsatz einer METHODEN-TRIANGULATION für diese Expertenbefragung bzw. eine methoden-interne Triangulation mit der Vorstudie erscheint aber nicht gerechtfertigt. Zum Einen wird aus Gründen der zeitlichen Verfügbarkeit der Experten die Methodologie einer DELPHI-STUDIE nur ausschnittsweise zum Tragen kommen und so nicht konsistent kritisch vor dem Hintergrund der TRIANGULATION durchgeführt werden können. Zum Anderen – und entscheidender – werden die wissenschaftlichen Zugänge zur Vorstudie und zur vorliegenden Untersuchung systemisch und theoretisch-analytisch nicht unterschiedlich geführt (vgl. FLICK U, 2011, S. 48f).

Auch in der vorliegenden Untersuchung ist zu erwarten, dass auf Grund der unterschiedlichen Qualität der zur Prüfung herangezogenen Methoden die Befunde nicht vollständig kongruent sein werden. Die hier postulierte Konvergenz ist daher weniger im Sinn einer Deckungsgleichheit, sondern mehr als ineinanderfügende Komplementarität zu verstehen.

Nachfolgend werden die wesentlichen Untersuchungsschritte, ihre Instrumentarien und die Forschungszeiträume beschrieben.

## 4.2 Fallstudien

Durch die Zielsetzung des BMELV-Projektes (Modellvorhaben), modellhaft die Möglichkeiten der Beschäftigung von MmB in der Landwirtschaft und Kooperationen mit GRÜNEN WFBM aufzuzeigen, ist vor allem auch die Suche nach bereits erfolgreichen Praxisbeispielen implizit. Die Fallauswahl (‘Beobachtungsbetriebe’) der wissenschaftlichen Begleituntersuchung erfolgt daher methodologisch selektiv (‘selektiv-qualitatives Sampling’), (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010, S. 41f.).

Im Modellvorhaben wurden mittels einer bundesweiten Umfrage die GRÜNEN WFBM selektiert, die sich für eine Vermittlung von MmB in sozialversicherungspflichtige landwirtschaftliche Beschäftigungsformen und für wirtschaftliche Kooperationen mit umliegenden landwirtschaftlichen Betrieben engagieren bzw. nachweislich interessieren. Die Befragung erfolgte im Rahmen der Masterarbeit zu Projektbeginn 2008 (vgl. BAUMGART L, 2009). Die Standortauswahl erfolgte mehrstufig (s. Kap. 3.1). Zwei der insgesamt vier Modellstandorte – und mit ihnen die umliegenden Beschäftigungs- bzw. Kooperationsbetriebe – wurden so für die Fallstudien der vorliegenden Untersuchungen identifiziert. Die anderen beiden Standorte waren gesetzt (s. ebd.) und fanden keinen Einzug in den vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchungsteil des Modellvorhabens.

### 4.2.1 Qualitative Vorstudien und begleitende Expertenbefragung

Mit der Vorstudie in Form der o. g. Masterarbeit (vgl. BAUMGART L, 2009) sowie früheren Untersuchungen des FiBL Deutschland e.V. (vgl. KLEINHEITZ R, HERMANNOWSKI R, 2008), (vgl. HERMANNOWSKI R, 2006b) lagen erste Ergebnisse und zusätzliche Expertisen für den weiteren Projekt- und Untersuchungsverlauf vor.

Zusätzlich wurde entschieden, einen Projektbeirat zu berufen. Dieser setzte sich aus Geschäftsführungen und Leitungen GRÜNER WFBM zusammen. Die Auswahl erfolgte anhand von Berufserfahrung und geographischer Repräsentanz. Im Ergebnis wurden so sieben Experten aus ganz Deutschland eingeladen. Über einen hypothetiko-induktiven Ansatz wurden in zwei Befragungsrunden (BREITBAND-DELPHI-METHODE, vgl. HÄDER M, 2002) die zum jeweiligen Forschungsstand zugrundeliegenden Projektannahmen kritisch hinterfragt. Über einen Hypothesenkatalog wurde mittels einer monopolen 5-stufigen Likert-Skala (vgl. MUTZ M, 2002) die Meinung der Experten abgefragt und über die Bildung von Median und Modus bewertet (s. Anhang 2). Ziel ist es, diese „Real-Hypothesen“ inhaltlich auch für die Weiterentwicklung der überwiegend heuristisch-deduktiven Interviews der in der Untersuchung nachfolgenden ‘Beobachtungsbetriebe’ zur Verfügung zu haben. Auf präzise operationalisierte Hypothesen wurde aber in beiden Befragungsstufen verzichtet, um die Sensibilität des Forschenden nicht unnötig einzuengen (vgl. KELLE U, KLUGE S,

2010, S. 30). Auch galt es, diesem Projektbeirat in der zweiten Beratungsrunde die Möglichkeit der Reflektion und Korrektur der ex ante formulierten Hypothesen zu bieten (DELPHI-Methodologie).

#### 4.2.2 Fallauswahl

Im Fokus der Betrachtung standen zunächst die Fallstudien an den Modellstandorten mit den dortigen GRÜNEN WFBM sowie den beteiligten landwirtschaftlichen Betrieben. Um die Beantwortung der Forschungsfragestellung weiter zu objektivieren, erschien es im Verlauf des Untersuchungsprozesses sinnvoll, neben einer robusteren Datengrundlage auch einen externen Fallgruppenvergleich anzustreben (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010). Neben der Auswahl weiterer `Bebachtungsbetriebe´ außerhalb der Modellregionen wurden somit bewusst auch Betriebe mit in die Befragung aufgenommen, die

- a) ohne direkten Kontakt zu GRÜNEN WFBM bereits MmB sozialversicherungspflichtig eingestellt hatten bzw. ausbildeten und
- b) weder kooperations- noch beschäftigungsmäßig bislang in irgendeiner Form mit einer GRÜNEN WFBM oder einem MmB zu tun hatten.

Mit letzteren Betrieben wird also aktiv die Fall- bzw. Fallgruppenanalyse über die Bipolarität der Typen (`Polar Types´) genutzt (vgl. EISENHARDT K.M, GRAEBNER M.E, 2007). Die GRÜNEN WFBM werden einer eigenen Fallgruppe zugeordnet, um hier deren Einfluß auf die mit ihr korrespondierenden Betriebe besser identifizieren zu können. Gleichzeitig bietet sich natürlich auch die Möglichkeit eines gezielten Blicks auf die Heterogenität GRÜNER WFBM.

Die so insgesamt gesammelten unterschiedlichen Fallgruppen waren möglichst mit einer ausreichenden Zahl von Fällen in dieser Vergleichsgruppe zu bestücken (vgl. FLICK U, 2010, S. 172f).

### 4.3 Erhebungsinstrumentarien

Für den Start und die weiteren Projektstufen im Modellvorhaben sowie die wissenschaftliche Begleitforschung war die Anwendung unterschiedlicher Erhebungsinstrumentarien notwendig (s. auch Abb. 5). Am Anfang standen Methoden der selektiv-qualitativen Fallauswahl, der sich vertiefende qualitative Fallstudien im Zuge der wissenschaftlichen Begleituntersuchung anschlossen. Die notwendige Datengenerierung am Anfang des Modellvorhabens erfolgte mittels eines standardisierten Fragebogens. Leitfäden für halb-

offene Interviews der Fallstudien sind die vertiefenden Analyseinstrumente der darauf folgenden Untersuchungsphasen.

#### 4.3.1 Fragebogen Grüne WfbM (Modellvorhaben)

Zur Identifizierung der Teilnahme am Modellvorhaben wurde zu Beginn des Modellvorhabens ein Fragebogen an alle bekannten GRÜNEN WFBM in Deutschland versandt. Dieser wurde in Anlehnung an ATTESLANDER (s. BAUMGART L, 2009, S. 18) relativ einfach in einen geschlossenen Betriebsdatenbereich und zwei offenen Fragebereichen zu Formen der Zusammenarbeit sowie Umfeld- und Entwicklungspotenzialen strukturiert (vgl. BAUMGART L, 2009).

#### 4.3.2 Problemzentrierte Interviews (wissenschaftliche Begleituntersuchung)

Die Betriebe werden mittels halboffener problemzentrierter Interviews anhand fallgruppenindividueller Leitfäden befragt (vgl. MAYRING P, 2008), (vgl. HELFFERICH C, 2005), (vgl. FROSCHAUER U, LUEGER M, 2003), (vgl. DEPPERMAN A, 1999). Der Fragenkatalog generiert aus dem Vorwissen und jeweiligen Erkenntnisstand im Modellvorhaben sowie der Überprüfung durch den Projektbeirat (s. Anhang 3).

Ein partieller Pretest erfolgte im Rahmen der Vorstudie (s. BAUMGART L, 2009). Der so entwickelte Interviewrahmen wird sukzessiv mit neuen Projekterkenntnissen fortgeschrieben und je nach Fallgruppe ergänzt. Thematisch werden im Sinne der Interviewstringenz Fragencluster gebildet und fortgeschrieben.

Der Erstkontakt zu den Betriebsleitungen erfolgt i. d. R. durch die örtlichen Projektbeteiligten oder lokale/regionale Akteure (Institutionen, Beratungsstellen, Multiplikatoren).

Im Einzelnen sind dies:

- Geschäftsführungen und Leitungen, Gruppenleitungen oder Mitarbeiter des Sozialen Dienstes bzw. Integrationsassistenten in den Werkstätten,
- Gemeinde- bzw. Ortsvorsteher,
- Kontakte über das FiBL Deutschland e.V.,
- MitarbeiterInnen von Volkshochschulen,
- Kontakte über die Vorstudie,
- eigene persönliche Kontakte.



## 4.4 Auswertungsinstrumentarien

Die zu erwartenden umfangreichen und heterogenen Daten verlangen nach einer qualifizierten Datenanalyse, Datenverifizierung und Interpretation. Als probates Mittel der Datenaufbereitung und Analyse bietet sich hier das Instrument der 'Qualitativen Inhaltsanalyse' in Verbindung mit einer „technischen Aufbereitung“ an. Letztere Analyseprogramme bieten auch die Möglichkeit der Datenverifizierung bzw. Falsifikation und sind Grundlage für eine aussagekräftige Dateninterpretation.

### 4.4.1 Qualitative Inhaltsanalyse mittels MAXQDA<sup>®8</sup>

Das Interviewmaterial wird einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Die Analysequalität und Ergebnisvalidität sollen – dort wo möglich - durch Anwendung von Untersuchungselementen der GROUNDED THEORY verbessert werden. Dies wird insbesondere durch die antizipierte kumulative Datensammlung an den Modellstandorten zusammen mit den zeitlich versetzten Interviews der 'Beobachtungsbetriebe' erwartet. So können neue Erkenntnisse kontinuierlich in den Erhebungsprozess einfließen und die Datenvalidität steigern.

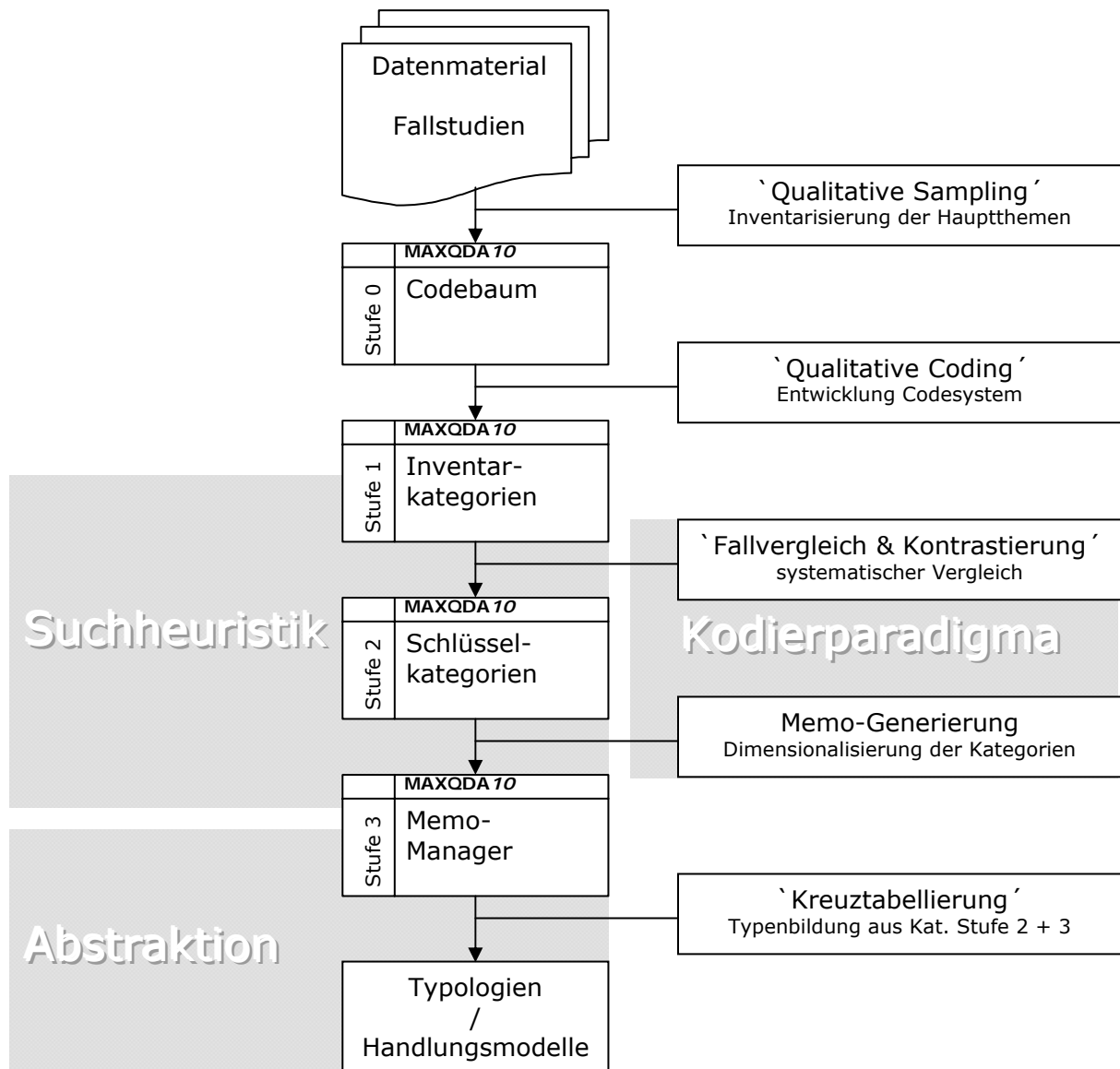
Die transkribierten Interviews werden über die Software MAXQDA10<sup>®</sup> einem systematischen Vergleich von Textstellen unterzogen. Die Datensätze werden zunächst nach Themen gesichtet und ein umfangreicher „Eingangs“-Codebaum, strukturiert nach Themengruppen, gebildet (Stufe 0) (s. Anhang 5). Diese Kodierkategorien gelten daher vor dem Hintergrund des Vorwissens als „gesetzt“. In Orientierung daran wird gezielt, selektiv thematisch codiert (vgl. FLICK U, 2010, S. 473f). Mit diesem ersten Kodierdurchgang (Stufe 1) werden aus relevanten Interviewinventaren 'Inventar-Kategorien' für eine vertiefende Feinanalyse mit der Bildung von 'Achsen-Kategorien' (bevorzugte Begrifflichkeit 'Schlüssel-Kategorien') gebildet (Stufe 2). Die Bildung von Subkategorien für die empirische Anreicherung erfolgt hier sowohl fallvergleichend wie auch thematisch vergleichend und damit fallübergreifend (vgl. KELLE U, KLUGE S, 2010, S. 76). Die Suchheuristik wird danach auf „Säulen“ der zentralen Forschungsfragestellung fokussiert. Im Zuge der Analyse sich ergebende neue Aspekte und Fragen werden im Stil der GROUNDED THEORY, d.h. im Ansatz einer heuristisch-analytischen Kodierung je nach Erkenntnisstand hinzugenommen. Hier wird in MAXQDA10<sup>®</sup> das Instrument der 'In-Vivo-Codierung' genutzt. Durch eine mehrfache vergleichende Sichtung von Merkmalen (Kategorien) und ihren Kombinationen (Subkategorien, Codings) wird das Instrument eines 'Kodierparadigmas' in Anlehnung an die Methodologie der GROUNDED THEORY angewandt. Dieses erfolgt gemäß FLICK U (vgl. 2010, S.473f) und den Empfehlungen von STRAUSS A.L (vgl.

---

<sup>8</sup> MAXQDA10, Verbi GmbH<sup>®</sup>, Berlin

1998) gegenstandsbezogen. Mit dem Durchlaufen des Kodierparadigmas durch die Interpretation der Interviewaussagen nach den Aspekten `Handlungskontext`, `kausalen Bedingungen`, `intervenierenden Zusammenhängen` und `Handlungsinteraktionen` schließt diese Untersuchungsstufe (Stufe 3) ab. Gewähltes Instrumentarium ist die Memo-Bearbeitung (`Memo-Manager`) in MAXQDA10®. Durch diese Abstrahierung der Interpretation des Interviewinventars wird der Übergang zur Typenbildung eingeleitet.

Abb. 6: Methodologie der Datenanalyse



Hinweis zur Anonymisierung der Daten und geforderter Transparenz (Nachvollziehbarkeit) des Forschungsprozesses:

Im Analyse- und Ergebnisteil der vorliegenden Forschung sind alle personen- und betriebsindividuellen Daten anonymisiert. Der Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses wird im Bereich der semantischen (Zwischen-)Ergebnisse anhand von Fußnotenverweisen auf entsprechende Belegstellen nachgekommen. Die individuellen Fälle sind anhand eines komplementären Fallgruppenindices unmittelbar nachvollziehbar.

#### 4.4.2 Qualitative Typenbildung und Dateninterpretation

Auf Basis der vorliegenden Schlüssel- und relevanten Subkategorien schließt sich durch die Kontrastierung bzw. komparative Analyse der Fälle bzw. Fallgruppen der Prozess der Typenbildung an. Die Blickrichtung reicht dabei von der internen Homogenität innerhalb eines Typus bis zur externen Heterogenität der Typen zueinander. Der Prozess wird in Orientierung an den Empfehlungen von KELLE U, KLUGE S (2010, S. 91f) im Grundsatz in folgenden Auswertungsstufen durchgeführt:

##### Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen

Mit der Dimensionalisierung der Subkategorien und dem anschließenden Vergleich sollen die Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Fällen angemessen erfaßt und darüber die ermittelten Gruppen und Typen charakterisiert werden (interne Homogenität des Typus).

##### Gruppierung der Fälle und Suche nach empirischen Regelmäßigkeiten

Mit dem Vorliegen der Fälle und ihrer internen Homogenität beginnt ihre Zuordnung in Gruppen und die Suche nach empirischen Regelmäßigkeiten. Dabei ist antizipiert, dass bei der Gruppenprüfung auf Fallkontrastierung eine Neuordnung zu einer anderen Gruppe notwendig werden kann. Denn auf der „Ebene des Typus“ sollen sich diese weitestgehend ähneln. Mit der Zuordnung in die jeweilige „Typologieebene“ erfolge eine vergleichende Varianz- und Abgrenzungsüberprüfung (externe Heterogenität).

##### Analyse der inhaltlichen Sinneszusammenhänge

Um die sozialen Phänomene zu erklären, müssen die inhaltlichen Sinneszusammenhänge der Gruppen analysiert werden. Diese ersten drei Auswertungsstufen werden solange durchlaufen, bis ausreichend Kausalität und Evidenz für die Bewertung gefunden ist.

##### Charakterisierung der gebildeten Typen

Zur Offenlegung und zum besseren Verständnis typbasierter betrieblicher Entwicklungen findet bei relevanten Fallgruppen eine Polaritätsbetrachtung beider Phänomene statt<sup>9</sup>. Die Typenbildung endet mit der beschreibenden Vorstellung logischer Merkmalskombinationen und inhaltlicher Sinneszusammenhänge der so ermittelten Typen.

Im Ergebnis soll der Bewertungsprozess der Typenbildung Handlungsmodelle mit Strategien, Schwellen und Empfehlungen für betriebliche Kooperation mit GRÜNEN WFBM und die Beschäftigung von MmB ermöglichen.

---

<sup>9</sup> mit Ausnahme der Fallgruppe 3 (FG3), hier spielen mehr die Betriebsleitercharaktere für Praktikumsentscheidungen eine Rolle als betriebliche Zusammenhänge (angepaßte Methodologie s. ebd.)

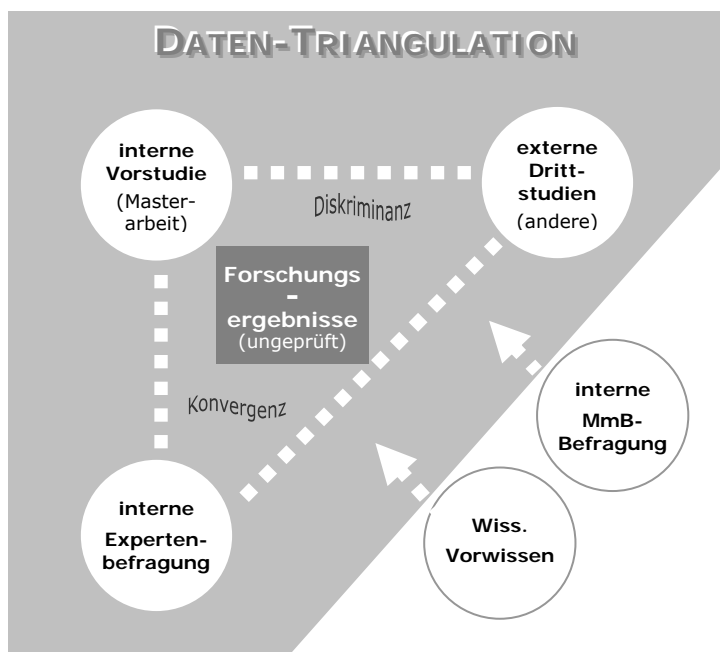
#### 4.5 Ergebnisvalidierung – Daten-Triangulation

Für die Evaluation der Gültigkeit der Ergebnisse werden die Forschungserkenntnisse in Korrelation

- zur eigenständigen wissenschaftlichen Vorstudie im Modellvorhaben,
- zu methodologisch ähnlich generierten Datenmaterial in Form von Fremdliteratur und
- zu den Ergebnissen der Expertenbefragung

gesetzt und auf Konvergenz bzw. Diskriminanz überprüft (vgl. KUCKARTZ U et al., 2007).

Abb. 7: Triangulations-Matrix der Prüfperspektiven zum Forschungsergebnis



Für den Teil der wissenschaftlichen Begleituntersuchung wird besonders Wert auf ein umfassendes Studium der ohnehin nur begrenzt vorhandenen Fremdliteratur gelegt (DATEN-TRIANGULATION). Besondere Beachtung erfahren Datenquellen, die sich in der Hervorbringung einer gleichen oder ähnlichen Forschungsmethodologie bedienen.

Dort, wo die Vorstudie zum Modellvorhaben (s. BAUMGART L, 2009) ebenfalls Ergebnisse liefert, findet partiell ein Ergebnisabgleich mit dieser Drittperspektive statt. Als 3. Prüfperspektive wird schließlich das Wissen des Projektbeirats zu den unterschiedlichen Stadien des Modellvorhabens und der wissenschaftlichen Begleitforschung hinzugezogen.

## 5 Forschungsergebnisse

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung werden sowohl fallgruppenindividuell als auch fallgruppenübergreifend dargestellt. Dies soll zum einen den spezifischen Blick auf Probleme, Sichtweisen und Chancen einer soweit identifizierbar homogene(re)n Betriebsgruppe bis hin zum Einzelbetrieb ermöglichen. Generelle ökonomische und soziale Handlungsmuster und daraus abzuleitende Schlussfolgerungen werden hingegen am ehesten anhand einer fallgruppenübergreifenden Betrachtung erwartet.

Aufgrund der Forschungsfragestellung stehen damit nicht die Empfehlungen aus dem Modellvorhaben im Ergebnismittelpunkt, sondern die Kooperations- und Beschäftigungsbelange landwirtschaftlicher Betriebe. Von Untersuchungsinteresse sind aber auch die Meinungen der GRÜNEN WFBM -Leitungen an den drei beteiligten Einrichtungsstandorten. Ihre Erfahrungen und Sichtweisen zur wirtschaftlichen Kooperation bzw. Beschäftigung von MmB auf z.B. ausgelagerten WfbM-Arbeitsplätzen finden sich daher in einer eigenen Fallgruppenauswertung wieder (Kap. 5.2.1).

Die unmittelbaren Ergebnisse aus dem Modellvorhaben werden der Vollständigkeit halber aber ebenfalls kurz vorgestellt.

Die Präsentation der Forschungsergebnisse gliedert sich wie folgt:

### **Kap. 5.1**

Vorstellung der unmittelbaren Projektergebnisse an den Modellstandorten (n = 3)

### **Kap. 5.2**

Vorstellung der fall- und fallgruppenspezifischen Ergebnisse (n = 44 / FG 1-5) in Analogie zum Forschungsdesign, d.h. einzelbetrieblich sowie anhand der jeweiligen Fallgruppe

### **Kap. 5.3**

Thematische und damit fallgruppenübergreifende Zusammenfassung der Erkenntnisse aus betriebswirtschaftlicher Sicht und im Kontext sozialer Hintergründe

Die Auswahl der GRÜNEN WFBM anhand bereits vorhandener Kooperationen, ausgelagerter WfbM-Arbeitsplätze bzw. vermittelter Personen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt oder ein entsprechendes nachweislich ernsthaftes Interesse der Einrichtungsleitung daran, limitiert die Untersuchungsbandbreite auf quasi erfolgreiche Probanden. Die komplementierenden 'Beobachtungsbetriebe' in ihrem Umfeld erhöhen diesen Selektionseffekt weiter. Dies entspricht aber durchaus auch der Zielsetzung des Modellvorhabens, modellhaft und beispielgebend Kooperationsmöglichkeiten und deren Wirkung auf den

ländlichen Raum aufzuzeigen. Die wenigen, nicht mittels dieser Kriterienauswahl interviewten Betriebe (Fallgruppe VERGLEICHSBETRIEBE) sollen Hinweise unbeeinflusst von möglichen Rücksichtnahmen im Zusammenhang mit dem Modellvorhaben liefern. In Analogie zur Fallgruppe 1 (FG1 GRÜNE WFBM) erhöhen auch diese Betriebe somit die Ergebnisvalidität.

### 5.1 Vernetzung mit Beschäftigungsbetrieben und Kooperationsentwicklungen der GRÜNEN WFBM an den Modellstandorten

Über rund 3 Jahre wurden im Modellvorhaben an den unten genannten Modellstandorten Formen wirtschaftlicher Kooperation und der Beschäftigung von MmB auf landwirtschaftlichen Betrieben entwickelt und erprobt. Die Auswahl der Modellstandorte erfolgte über die zu Anfang durchgeführte bundesweite Befragung GRÜNER WFBM zu diesen Themen (s. ebd. BAUMGART L, 2009).

Aus dem Modellvorhaben heraus wurde interdisziplinär durch die beteiligten Wissenschaftler des FiBL Deutschland e.V. der Praxisleitfaden „GUT VERNETZT – DAVON PROFITIEREN ALLE“ für GRÜNE WFBM entwickelt (FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU (2012)). Hier entstanden federführend die Kap. 3 „Landwirtschaft als Kooperationspartner“ und Kap. 4 „Landwirtschaft als Arbeitgeber“ sowie das Kap. 2 „Vernetzung und Kooperation“ unter wesentlicher Beteiligung des Forschenden.

Die drei bis zum Projektende geführten Modellstandorte unterschieden sich aufgrund der Standortauswahlkriterien in ihren Grundausstattungen und Zielsetzungen (s. Kap. 3.1), aber auch in ihren Entwicklungsstadien erheblich. Nicht zuletzt war einer der drei Modellstandorte im engeren Sinn keine GRÜNE WFBM, sondern ein im Aufbau befindlicher GRÜNER INTEGRATIONSBETRIEB. Der Leitfaden zum Modellvorhaben gibt daher als Ergebnisbericht standortübergreifende Tipps zu thematischen Fragestellungen für interessierte GRÜNE WFBM. Für weitere Detailinformationen zum Modellvorhaben wird auf diese Quelle verwiesen<sup>10</sup>. Im nachfolgenden werden die wesentlichen Kooperationsergebnisse aus dem Modellvorhaben daher nur noch in kurzer, extrahierter Form vorgestellt (vergleichende Darstellung mit Betriebsportraits, s. Kap. 3.1.2).

---

<sup>10</sup> s. auch <http://www.gruene-werkstatt.de/>

Abb. 1b: Ergebnis Modellstandort Antonius Hof (vgl. Abb. 1, Kap. 3.1.2)

<p><b>Betriebliche Schwerpunkte</b></p>	<p>Milchvieh- und Schweinehaltung, Getreideanbau, Kartoffelanbau und Verarbeitung, Direktvermarktung, Biogasanlage (geplant)</p>
<p><b>Auswahlgründe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vielseitigkeit, Größe und zeitgemäße Ausrichtung der GRÜNEN WFBM bieten beste Kooperationsvoraussetzungen</li> <li>○ und damit Vermittlungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für MmB</li> <li>○ GRÜNE WFBM will o. g. Entwicklung mit weiteren `Partnerbetrieben` forcieren</li> <li>○ Verbesserung der Einkommensmöglichkeiten für umliegende Kooperations- und Beschäftigungsbetriebe potenziell gegeben</li> <li>○ trügereigene schulische und berufsbildende Infrastrukturen (Schule für Berufsvorbereitung STARTBAHN, Arbeitgebernnetzwerk PERSPEKTIVA) sind vorhanden und verbessern potenziell die Durchgängigkeit auf den allgemeinen Arbeitsmarkt bzw. vermindern eine einseitige Ausrichtung auf Werkstattarbeit</li> <li>○ die berufliche Qualifizierung und soziale Übergangsbegleitung sollen professionalisiert werden</li> <li>○ hohes Maß an Öffentlichkeitsarbeit unter Einbeziehung der örtlichen Bevölkerung und z. T. überregionalen Landwirtschaft</li> <li>○ Erfahrungen sind auch auf andere Standorte übertragbar</li> </ul>
<p><b>Modell- ergebnisse:</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grüne WfbM hat Kooperation mit landw. Betrieben für Praktika, aAp und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung entwickelt</li> <li>▶ alle Betriebszweige dienen auch der Qualifizierung der behinderten Mitarbeiter für einen Übergang in andere landwirtschaftliche Betriebe             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ implizit Entwicklung von anerkannten Qualifizierungsbausteinen (Anerkennung durch Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen)</li> </ul> </li> <li>▶ Vermittlung behinderter Mitarbeiter auf ausgelagerte und sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ implizit Aufbau eines Betriebsnetzwerkes aus Partnerbetrieben</li> <li>▶ implizit Entwicklung von Zertifizierungsstandards für diese Beschäftigungsbetriebe</li> </ul> </li> <li>▶ Begleitung und Unterstützung der behinderten Mitarbeiter und Beschäftigungsbetriebe durch FACHKRÄFTE FÜR INTEGRATION UND PARTNERBETRIEBE der GRÜNEN WFBM</li> </ul>

Abb. 2b: Ergebnis Modellstandort Mühlhäuser Werkstätten – Landwirts. Ebeleben  
(vgl. Abb. 2, Kap. 3.1.2)

<b>Betriebliche Schwerpunkte</b>	Endmast für eigene Hofschlachtung und Vermarktung, Futtergetreideanbau, Kartoffelanbau
<b>Auswahlgründe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ WfbM besitzt über die Leitungsstrukturen beste Kontakte in die örtliche Wirtschaft einschließlich Landwirtschaft</li> <li>○ bereits vorhandene unilaterale Dienstleistungen bieten Potenzial für weiterführende bilaterale wirtschaftliche Kooperation</li> <li>○ durch personelle Kooperation (s. nachfolgend) sind diese auch hinsichtlich einer möglichen gemeinsamen Vermarktung entwicklungsfähig</li> <li>○ GRÜNE WFBM besitzt zahlreiche Kontakte zu landwirtschaftlichen Betrieben durch die Vermittlung von Praktikanten und Arbeiterprobungen von MmB auf ersten ausgelagerten WfbM-Arbeitsplätzen</li> <li>○ dadurch besteht ein großes Potenzial beschäftigungs-interessierter Betriebe</li> <li>○ die WfbM-Leitungsverantwortlichen möchten o. g. Entwicklungen weiter forcieren</li> <li>○ Verbesserung der Einkommensmöglichkeiten für umliegende Kooperations- und Beschäftigungsbetriebe potenziell gegeben</li> <li>○ Erfahrungen sind auch auf andere Standorte übertragbar</li> </ul>
<b>Modellergebnisse:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grüne WfbM hat Kooperation mit landw. Betrieben für Praktika, aAp und sozialversicherungspflichtige Beschäftigung entwickelt             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ implizit dazu werden interessierte behinderte Mitarbeiter in der WfbM qualifiziert vorbereitet</li> <li>▶ implizit dazu begleitet ein agrarischer Job Coach der WfbM landw. Betriebe und MmB bis zur erfolgreichen Vermittlung</li> </ul> </li> <li>▶ Grüne WfbM entwickelt Kooperation mit Erzeugern             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ implizit wird zur Stärkung des Betriebszweigs Kooperation mit anderen Ferkelerzeugern und Mäster gesucht</li> </ul> </li> <li>▶ Grüne WfbM entwickelt Kooperation mit Verarbeitern u. Handel             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ implizit wird für das Nischenangebot „regionale Fleischspezialitäten“ Kooperation mit anderen Schlachtern und dem Handel gesucht (Stärkung des eigenen Absatzes / Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Hofschlächtereier und regionalen Identität / des Bekanntheitsgrades des Produktsortiments)</li> </ul> </li> </ul>



Abb. 3b: Ergebnis Modellstandort Hof Blasweiler - Integrationsbetrieb der Lebenshilfe Ahrweiler InBeLAhr gGmbH (vgl. Abb. 3, Kap. 3.1.2)

<p><b>Betriebliche Schwerpunkte (geplant)</b></p>	<p>Legehennenhaltung, Mosterei, Herstellung von Dörrobst und Marmelade, Dienstleistungen im Bereich Garten- und Landschaftsbau / Landschaftspflege</p>
<p><b>Auswahlgründe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Neukonzeption eines Betriebes unter Berücksichtigung der Ziele des Modellvorhaben, außerdem:</li> <li>○ hohes Maß an Öffentlichkeitsarbeit unter Einbeziehung der örtlichen Bevölkerung</li> <li>○ Erfahrungen sind auch auf andere Standorte übertragbar</li> </ul>
<p><b>Modell- ergebnisse:</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Neugründung mit Kooperation in den Geschäftsfeldern „Landw. Produktion“, „GaLaBau“, „Landw. Dienstleistungen“ u. „Verarbeitung – Mosterei“</li> <li>▶ Betrieb ist „Aktivfaktor“ für den Ort Blasweiler und den ländlich geprägten Raum durch Erhalt von Streuobstwiesen, Angebot als Lohnmosterei, Anbieter regional erzeugter Bio-Lebensmittel, Arbeitgeber</li> <li>▶ Betrieb hat Potenzial als örtlicher Nahversorger durch Verkauf eigener Produkte und mobiler Servicedienste (geplant)</li> <li>▶ Betrieb ist Arbeitgeber für sozialversicherungspflichtig beschäftigte behinderte Mitarbeiter (Integrationsbetrieb)</li> <li>▶ alle Betriebszweige dienen auch der Qualifizierung der Mitarbeiter mit Behinderung für einen Übergang in andere Betriebe des allgemeinen Arbeitsmarktes</li> <li>▶ für die berufliche Qualifizierung und soziale Übergangsbegleitung ist ein Arbeitsassistent vorgesehen</li> <li>▶ Verbesserung der Einkommensmöglichkeiten für umliegende Milchviehbetriebe durch betriebliche Kooperation und personelle Dienstleistungen in Form einer „Betriebshilfe“ (geplant)</li> <li>▶ inklusionsfördernde Arbeitsmöglichkeiten (ausgelagerte Arbeitsplätze) auch für andere Werkstattträger (geplant)</li> </ul>

## 5.2 Fallgruppenbezogene Untersuchung und Darstellung der Ergebnisse - Fallgruppen und ihr spezifischer Beitrag zur Forschungsfragestellung

Als Intervieweinstieg werden i. d. R. das Modellvorhaben vorgestellt und grundsätzliche Betriebsdaten abgefragt. Dadurch können gelegentliche, anfängliche Berührungängste abgebaut und das grundsätzliche Interesse an der Thematik geweckt werden. Die Themencluster der Interviewleitfäden werden in Form kurzer Leitfragen komprimiert angesprochen. So wird zu einer narrativen, aber gelenkten Gesprächskultur motiviert und Raum für individuelle Erläuterungen und extemporierende Momente gegeben.

Die Äußerungen der interviewten Betriebsleitungen stellen erwartungsgemäß den Hauptteil der Dateninhalte. Die Interviewleitfäden wurden aber bewußt so entwickelt, dass darüber hinaus ein möglichst breiter Einblick in die gesamten Betriebs-, Familien- und umgebenden Sozial- und Infrastrukturen möglich ist. Die Interviewbeteiligung von z.B. Familienmitgliedern ist daher ausdrücklich erwünscht. In Betrieben, in denen bereits MmB beschäftigt sind (bzw. waren), werden auch hierzu speziell Erfahrungen abgefragt bzw. in Einzelfällen auch Gespräche und ggf. Interviews mit diesem Personenkreis geführt.

Der Forschende selber konnte 25 von 44 Betriebsinterviews führen. Eine begleitende Besuchsdokumentation umfasst i. d. R. das Zustandekommen des Interviews, Teilnehmer, Zeitdauer, Vorort- und Gesprächsatmosphäre, Gesprächsverlauf und Dynamik, nonverbale Einstellungen insbesondere zu Kooperationen und Beschäftigung von MmB sofern deutlich erkennbar. Durch die zeitlich versetzten Interviews der 'Beobachtungsbetriebe' zwischen Febr. 2009 und Aug. 2011 konnten neue Erkenntnisse kontinuierlich in den Erhebungsprozess einfließen und verbesserten zusammen mit der Anwendung von GROUNDED THEORY – Elementen auch die Datenqualität.

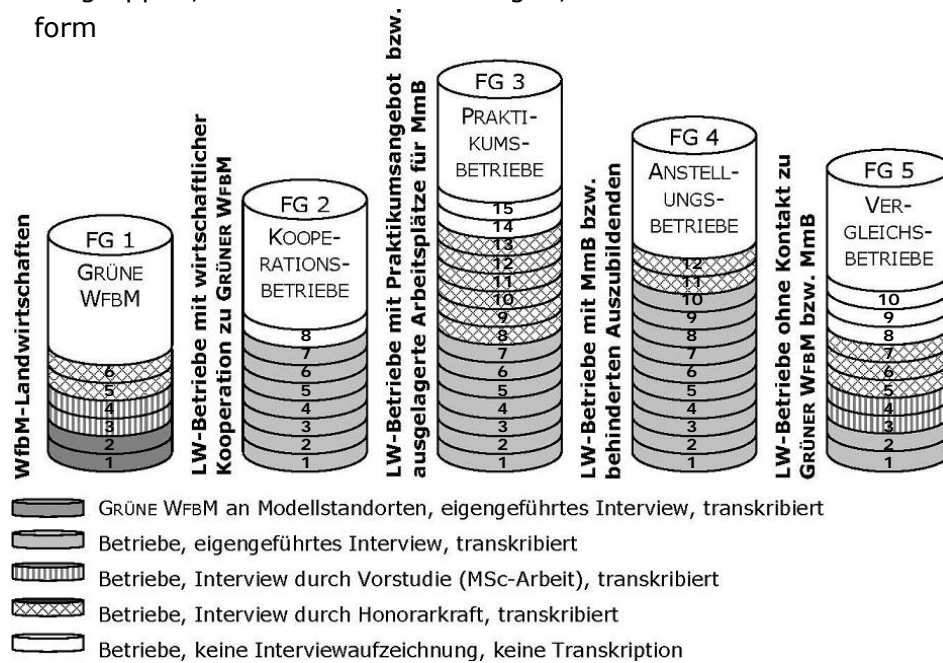
Die Interviews sind annähernd ausnahmslos aufgezeichnet und anschließend vollständig durch verschiedene externe Hilfskräfte transkribiert worden. Durch die Fremd-Transkription wird eine Festlegung auf möglichst einheitliche und einfache Transkriptionsstandards in Anlehnung an DRESSING T, PEHL T (2011) notwendig (s. Anhang 4)<sup>11</sup>.

Aus dem „Typenpool“ sämtlicher interviewter Betriebe empfahl sich anhand ihrer Merkmale im Kontext der Forschungsfragestellung die Zuordnung in 5 Fallgruppen (s. Abb. 8).

---

<sup>11</sup> aufgrund der Forschungsfokussierung blieben die Gespräche bzw. Interviews mit MmB hiervon ausgenommen.

Abb. 8: Fallgruppen, ihre Zusammensetzungen, Interview- und Dokumentationsform



Aus den 44 geführten Interviews ergeben sich 52 Fallstudien. Somit werden 6 Betriebe einer zweiten, und 1 Betrieb einer weiteren (dritten) Fallgruppe parallel zugeordnet. Von diesen 7 mehrfach zugeordneten Betrieben

- kooperieren 4 nicht nur wirtschaftlich mit einer GRÜNEN WFBM, sondern bieten auch Praktikumsplätze bzw. ausgelagerte Werkstattarbeitsplätze an (FG2 + FG3),
- bieten 2 weitere nicht nur Praktikumsplätze bzw. ausgelagerte Werkstattarbeitsplätze an, sondern haben darüber hinaus MmB auch sozialversicherungspflichtig eingestellt (FG3 + FG4),
- kooperiert 1 Betrieb mit einer GRÜNEN WFBM, bietet Praktikumsplätze an und hat einen MmB sozialversicherungspflichtig eingestellt (FG2 + FG3 + FG4).

Aus einer ersten Sichtung des Interviewmaterials, den sukzessiven Erkenntnissen aus dem Modellvorhaben sowie dem eigenen Vorwissen ergaben sich folgende zentrale Fragestellungen für die einzelnen Fallgruppen (Überblick)<sup>12</sup>:

**FG1 GRÜNE WFBM:** Welches sind die Gründe für die vergleichsweise großen Unterschiede GRÜNER WFBM in Bezug auf ihre wirtschaftliche Kooperation mit umliegenden Betrieben? Warum haben einzelne GRÜNE WFBM behinderte Mitarbeiter bereits in außerbetrieblichen Praktika oder auf ausgelagerten WfbM-Arbeitsplätzen vermitteln können, während andere hier noch ganz am Anfang der Überlegungen stehen? Beeinflussen GRÜNE WFBM -Leitungen hier Entwicklungen?

<sup>12</sup> Hinweis: Die prinzipielle methodologische Vorgehensweise wird mit der Ergebnispräsentation der FG 1 nochmals in expliziterer Form dargestellt.

**FG2 KOOPERATIONSBETRIEBE:** Welche Erfahrungen wirtschaftlicher und beschäftigungsbezogener Kooperationen bestehen in Betrieben, die bereits mit einer GRÜNEN WFBM kooperieren? Welche Formen der Zusammenarbeit und Inhalte werden praktiziert? Wie stehen die Betriebsleitungen dazu? Werden Geschäftsbereiche gemieden? Gibt es diesbezügliche Wünsche an GRÜNE WFBM?

**FG3 PRAKTIKUMBETRIEBE:** Welche grundsätzlichen Vorstellungen an die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung haben Betriebsleitungen, die hier bislang nur wenige Erfahrungen sammeln konnten? Welches Leistungsvermögen und welche Qualifikation sollen Menschen mit Behinderung für ein festes Arbeitsverhältnis oder einen ausgelagerten Werkstattarbeitsplatz heute mitbringen? Bestehen allgemeine bzw. grundsätzliche Resentiments?

**FG4 ANSTELLUNGSBETRIEBE:** Was hat Betriebe veranlaßt, Menschen mit Behinderung fest einzustellen? Über welche teils langjährigen Erfahrungen verfügen diese Betriebe?

**FG5 VERGLEICHSBETRIEBE:** Welche Vorstellungen haben Betriebe von Kooperationen mit GRÜNEN WFBM und Beschäftigungsverhältnissen mit Menschen mit Behinderung, die noch in keinem entsprechenden Kontakt bzw. keiner entsprechenden Zusammenarbeit stehen? Welche Neigungen bestehen und wie ließe sich ein Interesse entwickeln?

### 5.2.1 Fallgruppe 1: GRÜNE WFBM<sup>13</sup>

#### Analyseprozess (Diskussion) und Prozessergebnisse

Die Fallgruppe 1 setzt sich anfänglich aus 6 GRÜNEN WFBM, darunter 2 Modellstandorten, 2 WfbM aus der engeren Auswahl des Modellvorhabens sowie 2 `Beobachtungs-WfbM´ zusammen. Die Sichtung des Interviewinventars mittels des im Vorfeld gebildeten gegenstandsbezogenen `Eingangs-Codebaum´ (MAXQDA10) ergibt im ersten Kodierdurchlauf ein erstes deduktives Codesetting (s. Anhang 6).

Dieses Codeset aus `Inventarkategorien´ wird im nächsten Schritt der Suchheuristik Untersuchungsstufe 1 auf die Kategorien (Eingangskategorien) extrahiert (s. Tab. 1), die

- a) für die interviewten Betriebsleitungen aufgrund der Häufigkeit und der zugemessenen Bedeutung ihrer Äußerungen offensichtlich zentrale Wertigkeit (Dimensionalisierung) besitzen und
- b) für die Forschungsfragestellung von besonderer Bedeutung sind.

Tab. 1 FG 1 Grüne WfbM – `Eingangskategorien´<sup>14</sup>

5.2.1-S1-#4	Leistungserfahrungen über vermittelbare MmB in landwirtschaftliche Betriebe
5.2.1-S1-#11	Kooperationsneigung der GRÜNEN WFBM –Leitung
5.2.1-S1-#12	wirtschaftliche Kooperation mit wem
5.2.1-S1-#13	wirtschaftlicher Kooperationsgrund der GRÜNEN WFBM –Leitung
5.2.1-S1-#14	Art & Intensität der wirtschaftlichen Kooperation
5.2.1-S1-#15	Erfolg bzw. Misserfolg der wirtschaftlichen Kooperation
5.2.1-S1-#16	Wunschpartner für wirtschaftliche Kooperation u. betriebliche Beschäftigung von MmB
5.2.1-S1-#18	Vorteile bzw. Hindernisse wirtschaftlicher Kooperation
5.2.1-S1-#21	wahrgenommene / vermutete Akzeptanz gegenüber der GRÜNEN WFBM
5.2.1-S1-#22	Vernetzung der GRÜNEN WFBM wie und mit wem
5.2.1-S1-#26	Kooperationsinteresse der GRÜNEN WFBM –Leitung an betrieblichen Praktika, ausgelagerten Werkstattarbeitsplätzen oder Arbeitsvermittlungen

Kategorieerläut.: 5.2.1(= FG)-S1(Untersuchungsstufe 1)-#4(Nr. ausgewählte Inventarkategorie =Eingangskat.)

In dieser Untersuchungsstufe scheiden die beiden `Beobachtungs-WfbM´ aus der weiteren Interviewanalyse aus. Anhand ihrer Angaben aus der anfänglichen Fragebogenerhebung zu bilateralen Kooperationen sind sie zwar zunächst wertvoll für eine nochmals verbesserte Qualität der Ergebnisvalidierung. Der Besuch im Zuge des weiteren Modellvor-

<sup>13</sup> für eine bessere Nachvollziehbarkeit der Fallgruppenanalyse wird die Untersuchungsmethodologie mit den jeweiligen Zwischenergebnissen in dieser ersten Fallgruppenanalyse nochmals begleitend dargestellt

<sup>14</sup> im Sinn einer besseren Allgemeinverständlichkeit findet hier nicht der unmittelbare Codename, sondern eine begrifflich verständlichere Kategorienbezeichnung / -umschreibung Verwendung

habens bringt jedoch keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn, so dass auf die technische Gesprächsaufzeichnung verzichtet wird.

Die Konzentration dieser identifizierten 'Eingangskategorien' auf den Schwerpunkt „Wirtschaftliche Kooperation“ überrascht insofern nicht, da sie die wesentlichen Voraussetzungen für die GRÜNEN WFBM zur Teilnahme am Modellvorhaben widerspiegeln (s. Kap. 3.1.2).

Mit diesem Katalog an 'Eingangskategorien' werden die Interviews nunmehr einer verfeinerten Suchheuristik unterzogen Untersuchungsstufe 2<sup>15</sup>. Um gleichzeitig fallübergreifend und mit distanzierendem Blick Merkmale und Phänomene in der empirischen Datengrundlage der Einzelinterviews zu erkennen, wird gemäß den Empfehlungen von KUCKARTZ U et al. (2007, vgl. S. 69) und KELLE U, KLUGE S (2010, vgl. S. 71) zunächst mit einer weitestgehend abstrahierenden Betrachtung des Datenmaterials ('Säulen der Suchheuristik') begonnen.

Fallgruppe FG1 GRÜNE WFBM - Säulen der Suchheuristik:

1. Persönliche Einstellung der GRÜNEN WFBM -Leitung zu Kooperationen und der Beschäftigung von MmB auf landwirtschaftlichen Betrieben
2. Gründe für eine Kooperation und bereits vorhandene diesbezügliche Erfahrungen
3. Erwartungen an die landwirtschaftlichen Betriebe

1. Persönliche Einstellung der GRÜNEN WFBM -Leitung zu Kooperationen und der Beschäftigung von MmB auf landwirtschaftlichen Betrieben

Alle Betriebsleitungen äußern sich zu Aspekten wirtschaftlicher Zusammenarbeit und zu Formen von Praktika und Beschäftigung. Die nachfolgend exemplarisch genannten Aussagen dokumentieren dabei ihr großes Selbstverständnis diesbezüglich (Belegstelle<sup>16</sup>):

*„Also, jede Werkstatt von uns selber hat natürlich verschiedene Netzwerke“ (FG1-3, 10)*

*„Ich dachte immer, dass ist irgendwie ganz üblich und stelle mir da auch nichts besonderes darunter vor“ (FG1-3, 10)*

*„Natürlich sind wir Mitglied im Maschinenring. Natürlich arbeiten wir auch mit unseren Nachbarn zusammen“ (FG1-4, 10)*

*„...machen für uns Arbeiten, wie das eben sein sollte“ (FG1-4, 10)*

*„Mit einem Teil dieser Betriebe arbeiten wir doch recht intensiv zusammen“ (FG1-1, 6)*

<sup>15</sup>Die zugrundeliegende Codierliste einschließlich der additiven In-vivo-Codes zur Untersuchungsstufe 2 befindet sich im Anhang 7

<sup>16</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG1-GRÜNE WFBM/Code-Set:FG1-Stufe-2,Subcode:Verständnis-der-Kooperation

Dieses Selbstverständnis ist geprägt von entsprechendem Wertegefühl und innerer Überzeugung sowie realen Vorstellungen einer pragmatischen Herangehensweise und Umsetzung. Die nachfolgenden Interviewstellen dokumentieren dies mit Äußerungen zu Kooperation mit bzw. Beschäftigungsmöglichkeiten für MmB auf den Betrieben (Belegstelle<sup>17</sup>).

*„Wir arbeiten mit den anderen Landwirten hier in der Region eng zusammen, da wir versuchen, alle regionalen Produkte von den umliegenden Biobetrieben hier für den Laden zu kaufen“ (FG1-1, 8)*

*„Wir haben eigentlich auch immer ein Thema dabei [Veranstaltung wie „Tag des offenen Hofes“], welches ein wenig über die Landwirtschaft hinaus geht. Also eher noch so ein wenig gesellschaftspolitisch“ (FG1-1, 10)*

*„Das wird dann noch besser passen und noch authentischer sein, wenn dann dieser Betrieb halt nicht nur für uns Dienstleistungen macht, sondern auch weiß, wofür er das macht, indem er dann auch Mitarbeiter – also behinderte Menschen – auf dem Hof hat“ (FG1-1, 14)*

*„Ich glaub, als Öko muss man einfach offener sein. ... Ich glaube, dass hängt ein bisschen mit der Tradition und der Geschichte der Ökobetriebe zusammen“ (FG1-1, 32)*

*„Um die Leute ein wenig in die Selbstständigkeit zu bringen. Die müssen sich dann ja aktiv um ihren Arbeitsplatz kümmern. Wenn wir als Werkstatt dort auftreten würden, wäre immer jemand dabei, der sagt, wo es lang geht“ (FG1-2, 13) [Anmerk.: Antwort auf das Gesprächsthema zur Idee bzw. Motivation ausgelagerte WfbM-Arbeitsplätze aufzubauen]*

*„Ja, es muss im Denken irgendwo liegen. Nur, eine Behindertenwerkstatt sollte eigentlich immer versuchen, mit möglichst vielen Leuten zu kooperieren. Das ist die Voraussetzung, so etwas überhaupt zu betreiben. Wie gesagt, ich muss ja Plätze finden, in welche ich Menschen integrieren kann, ich muss Auftraggeber finden. Gucken, das ich in einer Region Fuß fassen. Davon existiert man in einer Behindertenwerkstatt.“ (FG1-4, 82)*

*„Dann kaufe ich Holz aus dem Nachbarort - bewusst auch aus dem Nachbarort. ... Das schafft dann praktisch auch ein Netzwerk, die Bauern dort sind froh, denn sie haben Holz ohne Ende“ (FG1-3, 14)*

*„Ja, also die Beziehungen hier haben wir auch eigentlich aufgebaut. ... Da haben wir dann schwer dran gearbeitet. Es war schon mühsam und ist uns nicht von selbst zugefallen“ (FG1-4, 18)*

Das persönliche Selbstverständnis und die eigenen Wertvorstellungen und Überzeugungen für eine wirtschaftliche Kooperation bzw. das Engagement, MmB auf Betriebe zu vermitteln, erscheint von hoher Bedeutung in den Entscheidungsprozessen der interviewten Betriebsleitungen. Diese Aspekte werden daher über die `In-vivo-Kodierung` in MAXQDA10 als zusätzliche Kategorien aufgenommen, da sie anfänglich aus dem Untersuchungsansatz (Modellvorhaben) in diesem Maße nicht vermutet wurden.

## 2. Gründe für eine Kooperation und bereits vorhandene diesbezügliche Erfahrungen

Mit der zweiten Betrachtungssäule soll den Kooperationsgründen und bereits vorliegenden Erfahrungen auf der Praxisebene nachgegangen werden. Aufgrund unterschiedlicher Interpretationen zwischen unilateralen und bi- bzw. multilateralen Kooperationen und ihren Abgrenzungen zu (Teil-)Fusionen und Netzwerken wird von vorneherein auf die Interviewfrage nach der genauen Anzahl der Kooperationspartner verzichtet. Vielmehr wird versucht, aus der Interviewdokumentation die bestehenden bi- oder multilateralen

<sup>17</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG1- GRÜNE WFBM/Code-Set:FG1-Stufe-2,Subcodes:Wertvorstellung+Überzeugung

Kooperationen so exakt wie möglich heraus zu arbeiten. Betrachtet man die Äußerungen über die bestehenden wirtschaftlichen Kooperationen ( `Eingangskategorien´ #12 – #15, #18), so fällt zunächst ins Auge, dass die Mehrzahl der Werkstätten mit mehr als einem Nachbarbetrieb zusammenarbeiten.

Einen Überblick über die Kooperationspartner, Gegenstand und Intensität der Kooperation sowie Auslöser, Erfolge / Misserfolge oder Vorteile und Hemmnisse geben die nachfolgenden Tabellen – beginnend mit dem Bereich der Beschäftigung von MmB (Tab. 2) – wieder.

Tab.2 Kooperationen der interviewten GRÜNEN WFBM mit umliegenden landwirtschaftlichen Betrieben mit dem Ziel der dortigen Beschäftigung von MmB (Interviewfundstelle / Belegstelle<sup>18</sup>)

Kooperationspartner (n=# Betriebe)	FG1-1	(n ≅ 4)
	FG1-2	(n ≅ 4)
	FG1-3	-
	FG1-4	-
	FG1-5	(n ≅ 1)
	FG1-6	-
	Anzahl Praktika, ausgelagerte WfbM-Arbeitsplätze	FG1-1
FG1-2		4 ausgelagerte WfbM-Arbeitsplätze
FG1-3		-
FG1-4		Aufbau über „Betriebsnetzwerk“
FG1-5		6 ausgelagerte WfbM-Arbeitsplätze (seit 2008)
FG1-6		-
Erfolg / Misserfolg von ausgelagerten WfbM-Arbeitsplätzen (Belegstelle)		FG1-1
	FG1-2	Hilfs-Hausmeistertätigkeiten als aAp gescheitert – in Regie der WfbM i. O.. (12), aAp scheiterten an finanziellen Vorstellungen (4) (28), oder diese treffen nicht das Leistungsvermögen / notwendige Selbstständigkeit (30), Vorpraktikum wichtig (38)
	FG1-3	-
	FG1-4	-
	FG1-5	erfolgreiche aAp (43), wirtschafts-orientierter Betriebspartner dafür unabdingbar (44), weitere Betriebe sind interessiert (49)
	FG1-6	-
	Qualifikations- u. Leistungserfahrungen MmB (erwartete betriebliche Bedingungen u. Voraussetzungen) (Belegstelle)	FG1-1
FG1-2		muss betriebsindividuell erprobt werden (36)
FG1-3		-
FG1-4		-
FG1-5		-
FG1-6		-

<sup>18</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG1-GRÜNE WFBM/Code-Set:FG1--Stufe-2, Subcodes: WfbM-Praktika-u.-aAp, Leistungserfahrungen-MmB, Voraussetzungen-Betriebe



Tab. 3 Wirtschaftliche bi- & multilaterale Kooperationen der interviewten GRÜNEN WFBM mit umliegenden landwirtschaftlichen Betrieben (Interviewfundstelle / Belegstelle<sup>19</sup>)

Bi- & multi-laterale Kooperationspartner (n=# Betriebe)	FG1-1	Familienbetriebe, alle Bioland-Mitgliedsbetriebe (n ≅ 4)
	FG1-2	Keine
	FG1-3	Familienbetriebe, alle Demeter-Mitgliedsbetriebe (n ≅ 2)
	FG1-4	Familienbetriebe, konv. + biol. (n ≅ 4) Großhändler (n ≅ 1)
	FG1-5	gemeinnütziger Demeter-Hof, Bäckerei (n ≅ 2)
	FG1-6	Agrargenossenschaft (n ≅ 1)
Kooperationszweck (Belegstelle)	FG1-1	Feldtausch, Nährstoffausgleich (Bilanz), Organisation von Erntegut, Maschinengemeinschaft, Lohn-Ochsenmast, Lohn-Färsenaufzucht, (alle 6)
	FG1-2	-
	FG1-3	Maschinengemeinschaft u. Käsereikooperation (10), Biogetreideerzeugung zur Flächensicherung (48), gemeinsamer Kartoffelanbau – aber gescheitert (75)
	FG1-4	Maschinenring, Lohn-Ackerbau, andere Lohnarbeiten (10), Arrondierung v. Pachtflächen aufgrund Realteilung (18), Vermarktung (89)
	FG1-5	Getreidebezug, Verbackung in der jeweils eigenen Bäckerei, gemeinsame Vermarktung mit städtischer Endverkaufsbäckerei (42)
	FG1-6	Stroh gegen Mist (21), Nachbarschaftshilfe (22)
Grund / Auslöser (Belegstelle)	FG1-1	optimierte Flächen- und Prämiennutzung, Entlastung bzw. Ausgleich von Nährstoffbilanzen, kontrollierte Erzeugung für Direktvermarktung anstatt anonymen Zukauf (6)
	FG1-2	-
	FG1-3	Strategie vorbeugender Pachtlandsicherung bzw. Flächenerwerb (14), mehr Planungssicherheit für eigene Investitionen (18), Verbesserung des Produktionsfaktors Futtergrundlage (48)
	FG1-4	reine Produktionsarbeiten outsourcen – mehr Zeit für berufliche Rehabilitation (10), Arrondierung von Flächen in Realteilungsregion (18), Auftraggeber auch als Arbeitgeber finden (82), Vermarkter finden (89)
	FG1-5	als Sozialbetrieb Wirtschaftspartner haben (41)
	FG1-6	Investitionen verteilen (Maschinen), Nachbarschaftshilfe (22)
Intensität (Belegstelle)	FG1-1	intensiv (6)
	FG1-2	-
	FG1-3	-
	FG1-4	hoch im Bereich Vermarktung (89)
	FG1-5	gering (22)
	FG1-6	-
Erfolg / Misserfolg (Belegstelle)	FG1-1	optimale Nutzung knapper Flächen, Ausschöpfung von Prämien, Transparenz u. Vertrauen zum Kunden (6)
	FG1-2	-
	FG1-3	-
	FG1-4	gestiegene Akzeptanz bei den Landwirten, Vorurteile abgebaut (16), starken Vermarktungspartner gewinnen (89)
	FG1-5	Wertschöpfung vor Ort - Brot (42)
	FG1-6	„passt“ (24)
Vorteile / Hindernisse (Belegstelle)	FG1-1	Überbetrieblicher Ausgleich der Nährstoffbilanz u. durchgängiges Produktionsverfahren (6), gemeinsame Anlagen- u. Maschinennutzung, Befürchtung „Verzetteln“ (28)
	FG1-2	-
	FG1-3	Nutzung lokaler Ressourcen (14), Planungssicherheit (18), Preis passt (38)
	FG1-4	Realteilung (Land) (18), gemeinsame Maschinennutzung (10), Vermarktungspartnerschaft (89), unterschiedliche Wirtschaftsweise begrenzen (12)
	FG1-5	Förderung der regionalen Identität (42)
	FG1-6	-
erwartete / wahrgenommene Akzeptanz zur GRÜNEN WFBM (Belegstelle)	FG1-1	Alle 2 Jahre Kreis-Erntedankfest, Betriebe lassen sich für Kooperation „gewinnen“, Anerkennung durch ehem. Auszubildende & Zivildienstleistende – stellen eigene Höfe auf Wirtschaftsweise der GRÜNEN WFBM um (6)
	FG1-2	„... akzeptiert, weil größter Arbeitgeber vor Ort...“ (32) – Akzeptanz?
	FG1-3	ordentliche u. fachgerechte Bewirtschaftung hat Anerkennung u. Akzeptanz geschaffen (40), monatliches Demeter-Treffen (44), alle 2 Jahre Tag der „offenen Tür“ (42), Versuch der Akzeptanz durch Schaffung wirtschaftlicher Abhängigkeit (14) – Akzeptanz?
	FG1-4	Nachbarschaftliches Verhältnis (12), Zweckgemeinschaft (14), Beziehungen aufgebaut - gestiegene Akzeptanz (16-18)
	FG1-5	-
	FG1-6	-

<sup>19</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG1-GRÜNE WFBM/Code-Set:FG1-Stufe-2,Subcodes: Kooperation-mit-wem, Kooperationszweck, Kooperationsgrund, Intensität, Erfolg / Misserfolg, Vorteile / Hindernisse, Akzeptanz

Unterschiedliche Kooperationsintensitäten dokumentierten unterschiedliche Entwicklungsstadien. Hier gibt es einerseits bereits Beispiele bis hin zu Betriebszweigkooperationen, während andere GRÜNE WFBM dies zwar ernsthaft prüfen, aber noch sehr am Anfang einer derartigen Entwicklung stehen.

Ähnlich verhält es sich beim Aufbau regelhafter(er) betrieblicher Praktikumsplätze, dauerhafter(er) ausgelagerter WfbM-Arbeitsplätze oder gar der Vermittlung von MmB in sozialversicherungspflichtige Anstellungen. Alle Übergangs- und Beschäftigungsformen sind noch wesentlich stärker im Aufbau begriffen bzw. es existieren hier nur relativ kurze Erfahrungshorizonte. Dabei wird bislang vorrangig die Vermittlung leistungsstärkerer MmB verfolgt. Probleme bestehen offensichtlich bei Menschen mit größerem Handicap und damit Betreuungs- bzw. Begleitungsbedarf. Kritisch werden Beschäftigungen auf den Betrieben offensichtlich auch, wenn das angedachte Lohnentgelt nicht dem Leistungsvermögen entspricht. Die GRÜNEN WFBM sind dabei unterschiedlich weit in ihren Bemühungen um entsprechende Arbeitsplatzvermittlung. Zum Teil existieren bereits Arbeits- und Betreuungsverträge, andernorts ist man noch auf der Suche nach Betrieben, die auch unter den Bedingungen eines Lohnentgelts bereit sind, MmB zu beschäftigen.

### 3. Erwartungen an die landwirtschaftlichen Betriebe

Vorrangig auf Basis ihrer Erfahrungen formulieren die GRÜNEN WFBM auch ihre Erwartungen und die aus ihrer Sicht notwendigen Voraussetzungen an landwirtschaftliche Betriebe in punkto wirtschaftlicher Kooperation bzw. personeller Vermittlung. Der Partner soll „...*zumindest noch wirtschaftlich aktiv*“ sein (FG1-5, 44) und sich möglichst vertraglich und damit verlässlich einbinden lassen (FG1-3, 18). Der Betrieb gemeinsamer Anlagen wird ebenfalls als wünschenswert genannt (FG1-3, 18). Aus einer wirtschaftlichen Kooperation heraus sollen Betriebe auch die Bereitschaft zur Erprobung von Beschäftigungsmöglichkeiten für MmB stärker entwickeln (FG1-1, 14). Hier sollen sich mehrere Betriebe zu einem Netzwerk zusammenschließen, um diese Übergänge erfolgreich(er) gestalten zu können (FG1-4, 44).

Die bislang erzielten Erkenntnisse (‘Schlüssel-Kategorien’ und ihre Interpretation) werden nun im Zusammenhang ihres Handlungskontextes (1) sowie einer Analyse der kausalen (2) und intervenierenden Zusammenhänge (3) sowie möglicher Interaktionen (4) fallkontrastierend anhand der drei Untersuchungssäulen betrachtet und theoretisch sensitiv über den ‘Memo-Manager’ in MAXQDA10<sup>®</sup> interpretiert<sup>20</sup> Untersuchungsstufe 3.

<sup>20</sup> s. Anhang 8: MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager.xls

Tab. 4 Interpretation der Interviewaussagen zur Untersuchungssäule 1 >Persönliche Einstellung der GRÜNEN WFBM -Leitungen zu wirtschaftlichen Kooperationen und der Beschäftigung von MmB auf landwirtschaftlichen Betrieben<<sup>21</sup>

		Befragungsbereich: Wirtschaftliche Kooperation	Befragungsbereich: Beschäftigung von MmB
Handlungskontext (PE1) <sup>22</sup>	FG1-1	entspricht dem eigenen Werteverständnis - ist überzeugt / in der Sache ehrlich und transparent	motiviert & engagiert / sieht übergeordnete Ziele und ist offen dafür / zeigt Kreativität / realistisch in der Zielsetzung und überzeugt davon / kennt sich im Feld der "beruflichen Inklusion" aus und setzt Dinge pragmatisch praxisnah um
	FG1-2	keine eigenen Zielvorstellungen	wenig motiviert & engagiert in der Sache / kennt "Globalziele" - handelt aber nicht danach
	FG1-3	machthandelnd - Position der Stärke suchend u. nutzend / geringer partnerschaftlicher und wertschätzender Ansatz - auf den eigenen Vorteil bedacht / von sich und der eigenen Arbeit überzeugt	-
	FG1-4	zukunftsgerichtetes perspektivisches Handeln / durchaus motiviert in der Sache, aber realistisch reflektierend - mitunter eher zurückhaltend	kennt Globalziele - ist überzeugt davon und handelt prinzipiell danach / im Tagesgeschäft zurückhaltender - Konzentration auf pragmatische Umsetzung
Kausale Beding. (PE2)	FG1-1	dem Betrieb verpflichtet / in den betrieblichen Rahmenbedingungen strategisch handelnd	berücksichtigt kausale Bedingungen - weitestgehend objektives Handeln (Machbarkeit / Fairneß) gegenüber Betrieben und MmB
	FG1-2	-	verkennt kausale Bedingungen
	FG1-3	Vorteile nutzend	-
	FG1-4	vor dem Hintergrund bestehender Notwendigkeiten reflektiert u. pragmatisch handelnd	berücksichtigt kausale Bedingungen
Interv. Zusammenhang (PE3)	FG1-1	-	erkennt intervenierende Zusammenhänge und ist offen für Unterstützung
	FG1-2	-	intervenierende Zusammenhänge nur teilweise erkannt / erkannte nur teilweise "angenommen"
	FG1-3	versucht wirtschaftlichen Vorteil nicht zu verlieren / Unsicherheit in den eigenen Entscheidungshierarchie	-
	FG1-4	integrierend wirkend	erkennend und gleichzeitig verhalten aufgrund Skepsis (tlw.)
Handlungsinteraktionen (PE4)	FG1-1	erkennt institutionelle u. persönliche Bedeutung	pragmatisch in der Umsetzung - Interaktionen "gewinnbringend" nutzend
	FG1-2	nicht kooperativ geleitet - reduziert auf Leistungseinkauf	Interaktionen z. T. offensichtlich nicht bewusst, zumindest nicht nutzend / wartet ab und läßt mehr andere entscheiden
	FG1-3	selbstbewusster, machterhaltender Zugang auf Landwirte / nutzt Interaktionen für weiteren eigenen wirtschaftlichen Vorteil / nimmt Unterstützung an, solange sie dienlich ist - sonst eher der Unabhängigkeit den Vorzug gebend	-
	FG1-4	-	-

<sup>21</sup> Subcodes: Wertvorstellung und Überzeugung (5.2.1-S2-#In4), Kooperationsneigung (5.2.1-S2-#11), Verständnis der Kooperation (5.2.1-S2-#In3)

<sup>22</sup> (PE1) - (PE4) = Memo-Indices (MAXQDA10-Memo-Manager)

Tab. 5 Interpretation der Interviewaussagen zur Untersuchungssäule 2 >Gründe für eine Kooperation und bereits vorhandene diesbezügliche Erfahrungen<<sup>23</sup>

		Befragungsbereich: Wirtschaftliche Kooperation	Befragungsbereich: Beschäftigung von MmB
Handlungskontext (WK1) <sup>24</sup>	1-1	bedient sich verschiedener Kooperationsformen - dies intensiv und erfolgreich	aktiver, innovativer Ausbau aus bestehenden u. erfolgreichen wirtschaftlichen Kooperationen heraus
	1-2	bilaterale Kooperation eher nicht vor Augen	-
	1-3	Scheitern der bislang einzigen bilateralen Kooperation (GRÜNE WfBM zu dominant) offensichtlich ohne Bedeutung (findet keine Erwähnung) - sucht sein Glück eher im Alleingang	-
	1-4	bislang eher "basale" Kooperationen verfolgend	konzeptzentrierter, innovativer Ausbau aus einem integrierten Werkstattverständnis heraus
Kausale Bedingungen (WK2)	1-1	klarer eigener Kooperationsbedarf – Bedarf nach mehr an Produktionsfaktoren handlungstreibend	"Passgenauigkeit" von betrieblichem Bedarf u. persönlichen Leistungsvermögen steht im Fokus
	1-2	-	Beschäftigung bis dato eher gescheitert - Vorbereitung u. Passgenauigkeit fehlten
	1-3	-	-
	1-4	Integrität (Kooperation) gilt als ureigenes Anliegen für eine GRÜNE WfBM / "basale" Kooperationen als Zweckgemeinschaft u. Nachbarschaftshilfe selbstverständlich u. etabliert	notwendige Akteure erkannt, aber noch nicht rekrutiert
Inter..Zusammenh. (WK3)	1-1	Ausbildung von Landwirten u. Öffentlichkeitsarbeit dienen der Förderung v. Kooperation u. Akzeptanz	Verbesserung der Rahmenbedingungen im Visier („Social Commitment“, Wirtschaftlichkeit u. Assistenz)
	1-2	-	Systeminkompatibilität wird nicht beseitigt – WfBM-Aktivitäten stören Vermittlung
	1-3	-	-
	1-4	Kooperation dient der Akzeptanz	-
Handlungsinteraktionen (WK4)	1-1	Kooperationen als Instrument optimierter Nutzung von Produktionsfaktoren unter allen Kooperationspartnern	wirtschaftliche Kooperation für "mehr Beschäftigung" nutzend
	1-2	-	einseitige Bedarfsbetrachtung (der MmB) behindert Kooperation
	1-3	Potenzial zu bi-/multilateralen Kooperationen ist vorhanden / Kooperationsbereitschaft wird aber fast ausschließlich zur Sicherung eigener Interessen gezeigt	-
	1-4	-	-

<sup>23</sup> Subcodes: (MmB-Erfolg/Misserfolg (5.2.1-S2-#In1), MmB-Wertvorstellung & Überzeugung (5.2.1-S2-#In2), Leistungserfahrung über MmB (5.2.1-S2-#4), Kooperation mit wem (5.2.1-S2-#12), Kooperationsgrund (5.2.1-S2-#13), Art & Intensität (5.2.1-S2-#14), Erfolg/Misserfolg (5.2.1-S2-#15), Vorteile/Hindernisse (5.2.1-S2-#18), Akzeptanz gegenüber WfBM (5.2.1-S2-#21), WfBM-Praktika, aAp (5.2.1-S2-#26))

<sup>24</sup> (WK1) – (WK4) = Memo-Indices (MAXQDA10-Memo-Manager)

Tab. 6 Interpretation der Interviewaussagen zur Untersuchungssäule 3 >Erwartungen an die landwirtschaftlichen Betriebe<<sup>25</sup>

		Befragungsbereich: Wirtschaftliche Kooperation	Befragungsbereich: Beschäftigung von MmB
Handlungskontext (EW1) <sup>26</sup>	1-1	Partner soll auch agrar-sozial auf möglichst gleicher Wellenlänge sein	mehr Initiative in Richtung Beschäftigung und Kooperation von den Betrieben fordernd
	1-2	Landwirt wird nur als Leistungserbringer gesehen (gegen Bezahlung)	-
	1-3	Anerkennung für die GRÜNE WFBM	-
	1-4	-	versucht mehr Beschäftigung den Betrieben anzubieten
K. Beding (EW2)	1-1	-	fordert mehr soziales Kontextwissen und Engagement der Betriebe - gleichberechtigt neben Arbeitsbedarf
	1-2	-	-
	1-3	-	-
	1-4	-	-
Interv. Zus. (EW3)	1-1	Konformität der Partner mit den eigenen Bedürfnissen	-
	1-2	-	intervenierende Hemmnisse und grundsätzliche Erwartungen werden den Betrieben nicht genannt
	1-3	-	-
	1-4	-	Bereitschaft zu mehr Beschäftigung erhofft
Hdlgsinteraktionen (EW4)	1-1	-	vorhandene wirtschaftliche Kooperation für mehr Beschäftigung nutzend
	1-2	-	geringe Erwartungshaltung (und Interaktionen) an Betriebe
	1-3	dem Vorzeigebetrieb GRÜNE WFBM folgen u. zuarbeiten	-
	1-4	-	-

Insgesamt wurden in dieser Fallgruppe GRÜNE WFBM durch die theoretisch sensitive Interpretation der Interviewaussagen 189 Memos geschrieben und so in die fortgesetzte Dimensionalisierung der Schlüsselkategorien einbezogen.

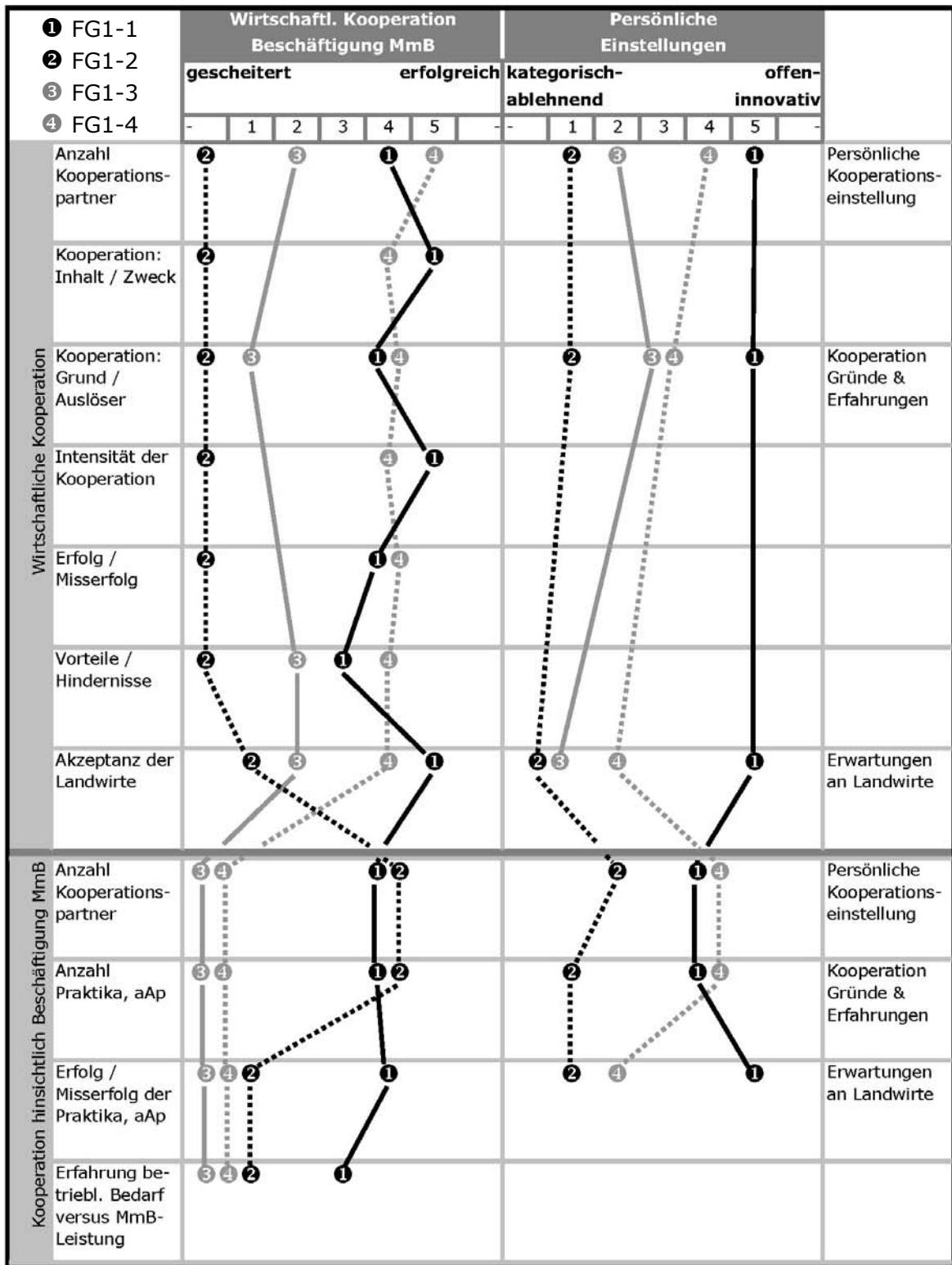
### Typenbildung

Der Typenbildung vorangestellt sind zunächst die theoretisch sensitive Interpretation der den `Schlüssel-Kategorien` zugeordneten Gründen und Erfahrungen der Betriebsleitungen zu wirtschaftlichen Kooperationen und ihren Bemühungen um Praktika bzw. ausgelagerte Arbeitsplätze in Kooperation mit den Landwirten (s. Tab. 2 u. 3) sowie die Abstrahierung des Interviewinventars (Memos) der Untersuchungsstufe 3 (s. Tab. 4 - 6) in Form eines Polaritätsprofils (Abb. 9).

<sup>25</sup> Subcodes: (Wunschpartner (5.2.1-S2-#16))

<sup>26</sup> (EW1) - (EW4) = Memo-Indices (MAXQDA10-Memo-Manager)

Abb. 9 Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG1 Grüne WfbM



Betrieb FG1-1 ist erfolgreich in seiner wirtschaftlichen Kooperation und seinen Bemühungen um die Vermittlung auf Praktikums- bzw. ausgelagerte Werkstattarbeitsplätze (linke Seite Polaritätsprofil). Vorteile bzw. Hindernisse wirtschaftlicher Kooperation werden of-

fensichtlich stärker abgewogen. Dies wird als Qualitätsmerkmal aufgrund der bereits bestehenden Erfahrungen bewertet. Auch den betrieblichen Bedürfnissen und den Leistungsvermögen der behinderten Mitarbeiter wird (noch) mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Der betriebliche Erfolg ist kongruent mit dem überwiegend offenen und innovativen Charakter des Betriebsleiters (rechte Seite Polaritätsprofil).

Im Vergleich dazu wird im Betrieb FG1-2 deutlich, dass hier die bislang fehlende bilaterale wirtschaftliche Kooperation mit einem nur geringen Interesse (Neigung) der Betriebsleitung daran korrespondiert. Widersprüchlich erscheint dort auch die vergleichsweise hohe Zahl von Praktikums- und ausgelagerten Arbeitsplätzen bei auch hier nur mäßigem Interesse der Betriebsleitung. Diese Arbeitserprobungen und speziellen Werkstattbeschäftigungsformen werden überwiegend durch die verantwortlichen Werkstattleitungen und deren Kontakte zu den Betrieben initiiert. Im Ergebnis überrascht daher der geringe Erfolg dieser Vermittlungsbemühungen durch das Fehlen einer authentischen Praxisbegleitung nicht. Ob eine Korrelation zwischen den fehlenden wirtschaftlichen Kontakten (Betriebskenntnisse) und der schlechten Vermittlungsrate besteht, konnte im Modellvorhaben leider nicht weiter untersucht werden. Die Vermutung liegt aber nahe.

Betrieb FG1-3 setzt seine Kooperationsprioritäten konträr zu Betrieb FG1-2. Einem vereinzelten wirtschaftlichen Miteinander stehen keinerlei Kooperationen auf der Beschäftigungsseite gegenüber. Auch hier besteht eine hohe Signifikanz zur Interessenlage der Betriebsleitung.

Betrieb FG1-4 darf als wirtschaftlich erfolgreich kooperierend bezeichnet werden. Die Betriebsleitung ist jedoch deutlich zurückhaltender als FG1-1. Die Wahrnehmung der GRÜNEN WFBM durch die landwirtschaftlichen Kollegen wird als vermeintlich reservierter eingeschätzt, obwohl die Vorteile einer Kooperation deutlich benannt werden. Diese Zurückhaltung mag Ursache für die punktuell geringere Kooperationsintensität sein. In jedem Fall liegt die Vermutung nahe, dass auch hier einer der Gründe für die bislang fehlende Vermittlung von behinderten Mitarbeitern liegt. Dies wird besonders dadurch deutlich, da in der persönlichen Einstellung bei großer Offenheit und innovativen Wünschen für Beschäftigungskooperationen gleichzeitig die Erwartungshaltung hier an die Landwirte stark abfällt.

#### Charakterisierung der Typen

Betrieb FG1-1 kooperiert fallvergleichend sehr aktiv bis hin zur Intensität einer teilweisen Betriebszweiggemeinschaft. Durch die Interdependenzen mit den verschiedenen Partnern in einzelnen Betriebszweigen und Produktionsverfahren kann von einer vergleichsweise

intensiven Kooperationskultur gesprochen werden. Die Kooperationsgründe sind mannigfaltig. Bei allen „gewachsenen Kontakten“ durch frühere Auszubildende der GRÜNEN WFBM und einem auch offensichtlich überwiegend harmonischen Miteinander bilden die Verbesserungen der betriebswirtschaftlichen Erzeugungsgrundlage aber den Grundstein für die Kooperationen. Dies zeigt sich auch in der Einschätzung der Betriebsleitung zu potenziellen Vorteilen und bislang schon erreichtem Erfolg. Auch die Vermittlungsbemühungen von MmB auf umliegende Höfe sind, wenn auch in einer noch ausbaufähigen Anzahl, bislang erfolgreich und auch vertraglich gesichert. Hier erscheint es logisch und konsequent, die bereits bestehenden wirtschaftlichen Kontakte weiter dafür zu nutzen. In der weiteren Entwicklung der inklusiven Teilhabe am Arbeitsleben ist der Betrieb der einzige, der auch die Menschen mit einem höheren Grad der Behinderung explizit als Vermittlungszielgruppe benennt. Dies wohl auch, da aufgrund der bisherigen Erfahrungen des Betriebsleiters seine Kollegen auch MmB für einfachere Hofarbeiten beschäftigen könnten und eben nicht z.B. der „Traktorführerschein das Maß aller Dinge“ ist.

Betrieb FG1-2 kooperiert wirtschaftlich nicht bi- oder multilateral. Offensichtlich eine fehlende Passgenauigkeit zwischen den betrieblichen Anforderungen und dem Leistungsvermögen des MmB hat bislang auch zu einer äußerst geringen dauerhafteren Vermittlungsquote geführt. Vorpraktika oder Arbeitserprobungen sollen nun stärker greifen. Durch dieses Problem sind auch die landwirtschaftlichen Betriebe nur wenig bereit, selbst die vergleichsweise geringen Werkstattentgelte als Lohnleistung zu zahlen. Arbeitsleistung und monetärer Aufwand stehen wohl nicht im Verhältnis.

Betrieb FG1-3 ist zwar Mitglied in einer Maschinengemeinschaft, eine im Zuge einer Hofanpachtung genannte bilaterale Kooperation mit dem derzeitigen Bewirtschafter ist aber eher als strategische Übernahme zu bewerten. Ein gemeinsamer Kartoffelanbau mit einem Nachbarbetrieb ist mittlerweile wieder beendet. Die GRÜNE WFBM war hier nach Auskunft des Landwirts in ihren Anbauüberlegungen zu dominant. Die wirtschaftliche Kooperationsentwicklung kann daher als relativ ernüchternd, wenn nicht gar überwiegend gescheitert betrachtet werden. Die Äußerungen der Betriebsleitung lassen vermuten, dass im Vordergrund vielen Handelns die eigenen betrieblichen Belange stehen. Im Bereich der Kooperation zur Beschäftigungsförderung bestehen im Gegensatz zu allen anderen GRÜNEN WFBM keine Initiativen. Dies deckt sich mit der Einschätzung der operativen Prioritäten der Betriebsleitung.

Betrieb FG1-4 zeichnet sich nach Meinung der Betriebsleitung durch ein begrenztes zweckgemeinschaftliches Miteinander mit den anderen örtlichen Landwirten aus. Dies hat offensichtlich vor allem drei Ursachen: 1. als einziger Biobetrieb ist die Zusammenarbeit mit den konventionell wirtschaftenden Kollegen vor Ort automatisch eingeschränkt; 2. die GRÜNE WFBM sieht ihre eigene Handlungsgrundlage nur in einem beiderseitigen und damit akzeptierten betrieblichen Miteinander, aber ohne die federführende Legitimation



der Gestaltung dazu; 3. die existierende Realteilung landwirtschaftlicher Flächen zwingt zu einer „Arrondierungs-Gemeinschaft“. Diesen „Zweckkooperationen“ gesellt sich nun eine vielversprechende Erzeuger-/Vermarktungskoooperation mit einem regional bedeutenden Handelspartner hinzu. Die Datenqualität durch das fremdgeführte Interview lässt leider keine weitergehende Interpretation zu, ob dies als erstes Aufbrechen der oben beschriebenen Kooperationszurückhaltung der Betriebsleitung gedeutet werden kann.

Abb. 10 Betriebs- & Betriebsleitungstypen sowie Heterogenität der FG1 Grüne WfbM

		GRÜNE WFBM		
		bilaterale wirtschaftliche Kooperation Beschäftigung von MmB		
		Erfolgreich	tlw begonnen, tlw Ergebnis offen	bislang keine, gescheitert
BETRIEBSLEITUNG Kooperationseinstellung	Offen- innovativ*		FG1-1 FG1-4	
	unsicher, abwartend, skeptisch			FG1-2
	kategorisch- ablehnend*			FG1-3

\*Typologie BAUMGART L (2009), verändert u. erweitert

**Schlußfolgerungen**

Alle interviewten GRÜNE WFBM -Leitungen suchen mehr oder weniger aktiv den Kontakt zu umliegenden Landwirten. Neben dem wahrnehmbaren Pragmatismus in der Zusammenarbeit mit Nachbarbetrieben oder dem Einkauf z.B. Lohnunternehmerischer Dienstleistungen spielen Wertvorstellungen und Überzeugungen – wenn auch nicht immer rein altruistischer Natur (FG1-3-14, FG1-3-46) – offensichtlich eine ebenso entscheidende Rolle. Die große Bandbreite wirtschaftlicher Kooperation - trotz der vergleichsweise geringen Zahl interviewter GRÜNER WFBM - deutet auf eine große Fülle von Kooperationsmöglichkeiten hin. Die Umsetzung hängt jedoch entscheidend von der inneren Einstellung der Verantwortlichen ab. Betriebsleiter GRÜNER WFBM, die Kooperationen mit anderen Betrieben oder Beschäftigung von MmB außerhalb der Einrichtung nicht priorisieren forcieren dahingehende Entwicklungen auch nicht. Auch scheint eine entsprechende Veränderung

im Rollenverständnis notwendig. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die interviewten GRÜNEN WFBM eine aktivere und vielfach initiiierende Rolle in den betrieblichen Beschäftigungsbemühungen einnehmen als die beteiligten landwirtschaftlichen Betriebe. Dort, wo noch Zurückhaltung besteht, muss im regionalen Diskurs mit landwirtschaftlichen Betrieben für z. B. ein beabsichtigtes „Beschäftigungs- und Stellen-Netzwerk“ auf beiden Seiten sensibilisiert werden.

### 5.2.2 Fallgruppe 2: Kooperationsbetriebe - Landwirtschaftliche Betriebe in Kooperation mit GRÜNEN WFBM

In die Fallgruppe 2 werden insgesamt 8 landwirtschaftliche Betriebe eingestuft, die mit umliegenden GRÜNEN WFBM entweder wirtschaftlich bi- bzw. multilateral kooperieren oder MmB aus diesen Einrichtungen beschäftigen, Praktika und Arbeitserprobungen anbieten oder in beiden Formen der Zusammenarbeit aktiv sind. Die Fallgruppe setzt sich zusammen aus 4 Betrieben im Umfeld eines GRÜNEN WFBM –Modellstandortes sowie aus weiteren 4 sogenannten `Beobachtungsbetrieben´ mit entsprechendem Kontakt zu der jeweils örtlichen/regionalen GRÜNEN WFBM. Sieben der acht Interviews sind aufgezeichnet und transkribiert.

#### Untersuchungsstufe 1

Da die Betriebe prinzipiell in ihrer Struktur sehr heterogen und damit auch in deutlich unterschiedlicher Art und Weise mit der jeweils GRÜNEN WFBM kooperieren, ist eine allzu rigorose Eingrenzung der Kategorien zu diesem frühen Untersuchungszeitpunkt nicht ratsam. Die Breite und Qualität der gewonnenen Daten (Codings), sowohl in der wirtschaftlichen wie auch beschäftigungsbezogenen Kooperation mit ihren betrieblichen Hintergründen, setzen diesen frühen Reduktionsschritt der Kritik einer allzu willkürlichen Entscheidungsfindung aus. Auch scheidet in dieser ersten Untersuchungsstufe keiner der acht KOOPERATIONSBETRIEBE aus, wenngleich die Memo-Mitschrift des nicht aufgezeichneten Interviews deutlich weniger Dateninventar besitzt und letztendlich die Auswertung der persönlichen Einstellung der Betriebsleitung zu Fragen der Kooperation (Untersuchungsstufe 3) nicht zulassen wird. Die insgesamt 50 deduktiv selektierten Eingangskategorien<sup>27</sup> aus dem Codebaum sowie 3 relevante `In-vivo-Kodierungen´ aus der Fallgruppe 1 werden daher unverändert in die 2. Untersuchungsstufe übernommen.

#### Untersuchungsstufe 2

Zunächst erfolgt eine Übersicht über die wesentlichen Betriebsdaten sowie unterschiedlichen Betriebstypen und Strukturen, um hieraus auch möglicherweise resultierendes Kooperations- und/oder Beschäftigungsverhalten zu erkennen (Tab. 7). Dort, wo es zulässig erscheint und mit einiger Sicherheit möglich ist, werden auch die nur mittelbar zuordenbaren Fakten aus den Interviewantworten interpretiert und erfaßt. Der nachfolgende Betriebsüberblick ist somit gleichzeitig eine Portraitierung der acht KOOPERATIONSBETRIEBE<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> erster Kodierdurchlauf - deduktives Codesetting, s. Anhang 9

<sup>28</sup> zweiter Kodierdurchlauf – Teil A, s. Anhang 10

Tab. 7 Betriebsstrukturen der FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE mit Angaben zur Beschäftigung von MmB u. wirtschaftlichen Zusammenarbeit

	FG2-1	FG2-2	FG2-3	FG2-4	FG2-5	FG2-6	FG2-7	FG2-8
<b>Steuerliche Zuordnung</b> V= Voll- / Z= Zuerwerbsbetrieb	Z	V	Z	V	V	V	V	V
<b>Betriebsform</b> E-U= Einzel Unternehmen GbR= Ges. bürgerlichen Rechts	E-U	E-U	GbR	E-U	E-U	E-U + GbR	E-U	E-U
<b>Wirtschaftsweise</b>	Bioland	Bioland	Bioland	Bioland	Bioland	Konv.	Konv.	Demeter
<b>Flächenausstattung ha</b> A= Acker G= Grünland F= Forst S= Sonderkulturen	20 A 80 G	26 A 30 G 7 F	20A 80 G	25 A 10 G 5 S	35 A 30 G 5 F	104 A 2 G 22 F 14 S	294 A 6 G	1 A 20 G 9 F
<b>Tierbestand</b> M-Kühe= Milchkühe	70 Färsen 30 Pferde	30 M-Kühe + Aufzucht + Mast	75 M-Kühe + Aufzucht	75 Ochsen (Mast)	250 Milch- ziegen + Aufzucht	-	360 Mast- schweine	100 Milch- ziegen + Aufzucht
<b>Direktvermarktung wirt- schaftliche Bedeutung</b> 1=keine 5=erheblich	1	2 Hofladen	1	4 Veranstalt. Schul- bauernhof	5 LEH, Gastro- nomie	5 Hofladen, LEH, Feld- verkauf	4 Hofladen, LEH	2 Hofladen
<b>Betriebserfolg</b> (1.)(2.)(3.) Drittel	(1.)	(2.-3.)	(1.)	k. A.	(2.)	(1.)	(1.)	(3.)
<b>Alter Betriebsleitung</b>	42	40	<35	<35	47	44	50	<35
<b>Ehepartner:</b> b= außerlandwirt. berufstätig bB= im Betrieb mitarbeitend E= Elternzeit	b	E	b	E	bB	bB	bB	bB
<b>Kinder</b>	2	1	2	2	2	2	2	2
<b>Betriebsnachfolge geklärt</b> j= ja, n= nein	n	n	n	n	n	n	n	n
<b>Altenteiler:</b> b= außerlandwirt. berufstätig bB= im Betrieb mitarbeitend w= wohnen auf Betrieb k. A.= keine Angaben	bB, w	bB, w	bB, w	w	k. A.	bB, w	bB, w	k. A.
<b>Familien-AK</b>	2,0	1,4	1,3	1,0	2,0	2,0	2,0	3,0
<b>Fremd-AK (ohne MmB)</b>	-	-	-	-	0,5	2,5	6,5	3,5
<b>AK-Entwicklung in den letzten 5-10 Jahren</b> (ohne MmB)	1,5 ⇔ 2,0	~2,0 ⇔ 1,4	1,8 ⇔ 1,3	0,5 ⇔ 1,0	2,0 ⇔ 2,0	2,5 ⇔ 4,5 (inkl. ~60 Saison-AK)	4,0 ⇔ 8,5	6,0 ⇔ 6,0
<b>AK-Bedarf an MmB genannt</b> j= ja, n= nein, k. A.= keine Angaben	j	j	j	j	j	n	n	k. A.
<b>Personalkosten-Opti- mierung genannt</b> j= ja, n= nein, k. A.= keine Angaben	n	j	n	j	n	n	n	k. A.
<b>Berufl. Erfahrung der Leitungen mit MmB</b> j= ja, n= nein, k. A.= keine Angaben	n	n	j	j/n	j	n	n	k. A.
<b>Impuls für MmB</b> e= eigen GW= GRÜNE WFBM V= Verwandtenkreis k. A.= keine Angaben	GW	GW	e, GW	GW, V	e, GW	k. A.	k. A.	k. A.
<b>MmB aktuell beschäftigt</b> aAp= ausgelagerter Arbeitspl. Prakt.= Praktikant Angestellt= sozialversich.-pfl.	-	Prakt.	Prakt.	Prakt.	angestellt, aAp	-	angestellt	-
<b>Leistungserfahrung über MmB ⇔ Betriebsbedarf</b> p= positiv, n= negativ k. A.= keine Angaben	p/n	p	p	p	p	p/n	p/n	k. A.

Tab. 7 (Fortsetzung wirtschaftliche Zusammenarbeit)<sup>29, 30</sup>

	FG2-1	FG2-2	FG2-3	FG2-4	FG2-5	FG2-6	FG2-7	FG2-8
Lohnunternehmerische Tätigkeiten (unilateral), wirtschaftl. Bedeutung 1= keine 5= erheblich	3 Maschinenarbeiten, Rauhfutterkette	3 Kartoffelroden	2	1	1	2 Lohn- drusch	5 Maschinenarbeiten, Sonderkulturen, Lohn- drusch	1
Anzahl bilaterale wirtschaftliche Kooperationspartner	2	3	2	1	1	1	1	1
Positive bilaterale Kooperation (Art)	Flächentausch, Färsenaufzucht, Maschinengemeinschaft & Arbeiten	Kartoffelanbau, Anlagen-gemeinschaft mit gemeinsamer Getreidevermarktung, Maschinengemeinschaft	Flächentausch, Nährstoff-tausch (Gülle-Klee-gras), Anlagen-gemeinschaft mit gemeinsamer Getreidevermarktung, Maschinengemeinschaft & Arbeiten, Biogas (geplant)	Ochsenmast, gemeinsame Flächenbewirtschaftung (begrenzt), Maschinengemeinschaft (begrenzt)	Milch⇔ Molke-tausch, Milch⇔ Käse-tausch, Nachbarschaftshilfe (begrenzt)	Maschinengemeinschaft	Maschinengemeinschaft	Kartoffelanbau, Maschinengemeinschaft
Kooperationseffekte (Optimierung)	Fruchtfolge, geschlossenes Aufzuchtssystem, Maschinenauslastung	Absatzoptimierung (Kartoffeln), Vermarktungsoptimierung (Getreide), Maschinenauslastung	Fruchtfolge, Nährstoffbilanzen, Vermarktungsoptimierung (Getreide), Maschinenauslastung, neuer Produktionszweig	geschlossenes Aufzuchtssystem, Produktionsoptimierung Acker	Produktionsmittel-tausch	Maschinenauslastung	Maschinenauslastung	Produktionsoptimierung, Maschinenauslastung
Vorteile (darüber hinaus)	Kooperation unter den Partnern hat Vorrang vor Lohnunternehmer	Bioland-Vermarktungs-gemeinschaft aktiv u. sehr förderlich	bekannte Arbeitskräfte in der Kooperation (bei Lohnunternehmer nicht immer gegeben)	-	-	-	-	-
Negative Erfahrungen bilateraler Kooperation	keine	keine	unterschiedliches betriebliches Größenwachstum behindert	keine	Betriebs-gemeinschaft (Vollfusion) in der Vergangenheit gescheitert	Betriebs-zweig-gemeinschaft (Ackerbau) in der Vergangenheit gescheitert	Von Kollegen „im Stich“ gelassen, einer am Anfang vielversprechenden Kooperation	Gemeinsamer Kartoffelanbau wurde durch Kooperationspartner nicht abgestimmt
Nachteile (Bedenken) k. A. = keine Angaben	Betriebsleiter einer GRÜNEN WFBM ist „nur“ angestellt (Kontinuität)	Kooperation „frißt“ zuviel Zeit. Freiräume für den eigenen Betrieb behalten	keine	k. A.	Bioland-Regionalgruppe nicht betriebs-spezifisch genug	Einschränkung der unternehmerischen Freiheit	keine	k. A.

<sup>29</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE/Code-Set:FG2-Stufe-2a,Subcodes: Erfolg/..., Vorteile/...<sup>30</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE/Code-Set:FG2-Stufe-2a,Subcodes: .../Misserfolg, .../Nachteile

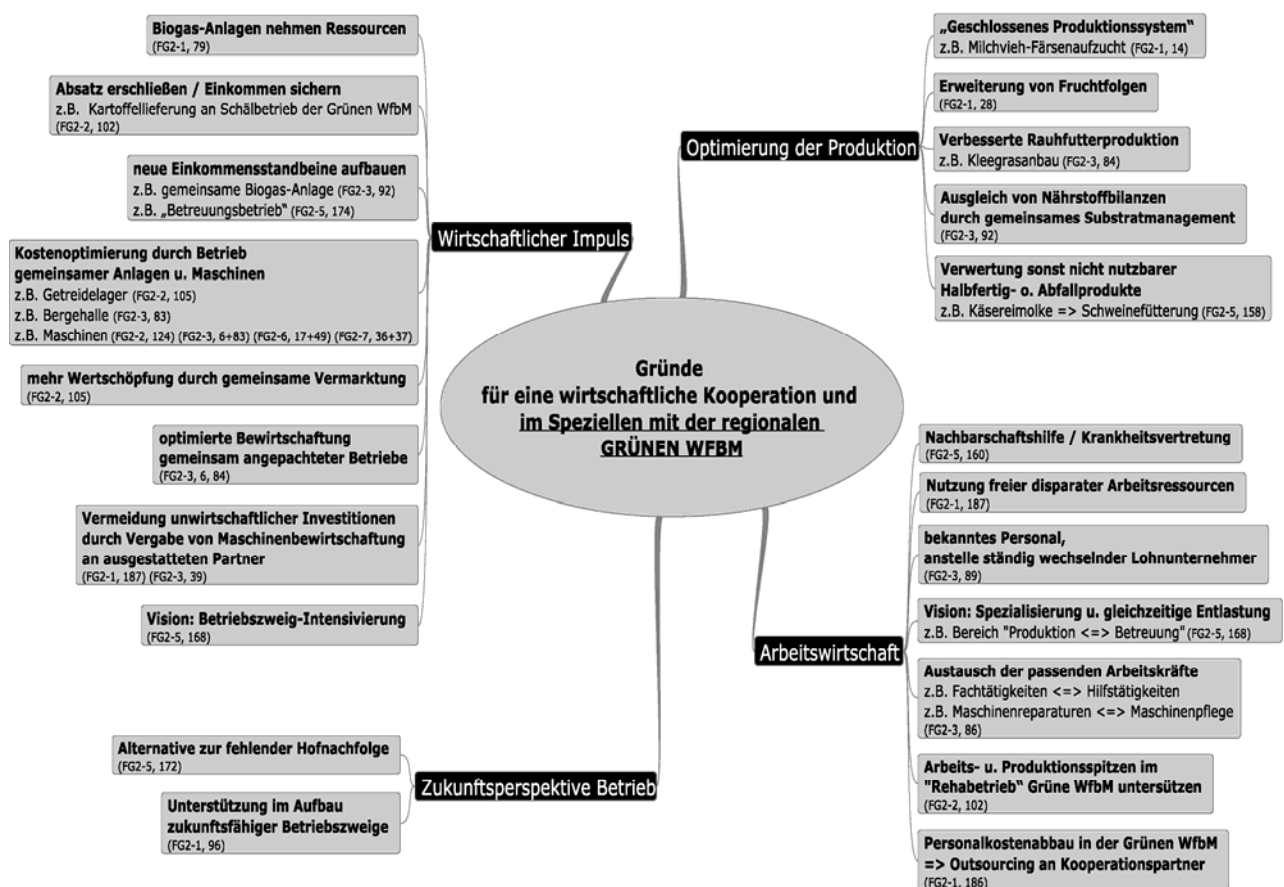
Für die Fallgruppe 2 werden nachfolgende Säulen der Suchheuristik gebildet.

Fallgruppe FG2 KOOPERATIONSBETRIEBE - Säulen der Suchheuristik:

1. Gründe für eine wirtschaftliche Kooperation und im Speziellen mit der regionalen GRÜNEN WFBM
2. Gründe für die Beschäftigung von Fremdarbeitskräften und im Speziellen von MmB aus der regionalen GRÜNEN WFBM
3. a. Persönliche Einstellungen zur wirtschaftlichen Kooperation und im Besonderen zu einer GRÜNEN WFBM  
b. Persönliche Einstellungen zur Beschäftigung von Fremdarbeitskräften und im Besonderen von MmB

Die Vielfalt der Betriebe multipliziert mit den individuellen Belangen liefert ein breites Spektrum an Gründen, Vorstellungen und Neigungen<sup>31</sup>. Aus Gründen der Übersicht werden die Interviewäußerungen zu den drei `Untersuchungssäulen` nach Schwerpunktnennungen sortiert und grafisch in Form von mind-map's dargestellt (s. Abb. 11-14).

Abb. 11 Gründe für eine wirtschaftliche Kooperation und im Speziellen mit der regionalen Grünen WfbM<sup>32</sup>



<sup>31</sup> zweiter Kodierdurchlauf – Teil B, s. Anhang 10

<sup>32</sup> MAXQDA10/Dok-Set: FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE/Code-Set: FG2-Stufe-2b, Subcodes: Kooperationsgrund, Vorteile/Hindernisse, Erfolg/Misserfolg

Abb. 12 Gründe für die Beschäftigung von Fremdarbeitskräften und im Speziellen von MmB <sup>33</sup>

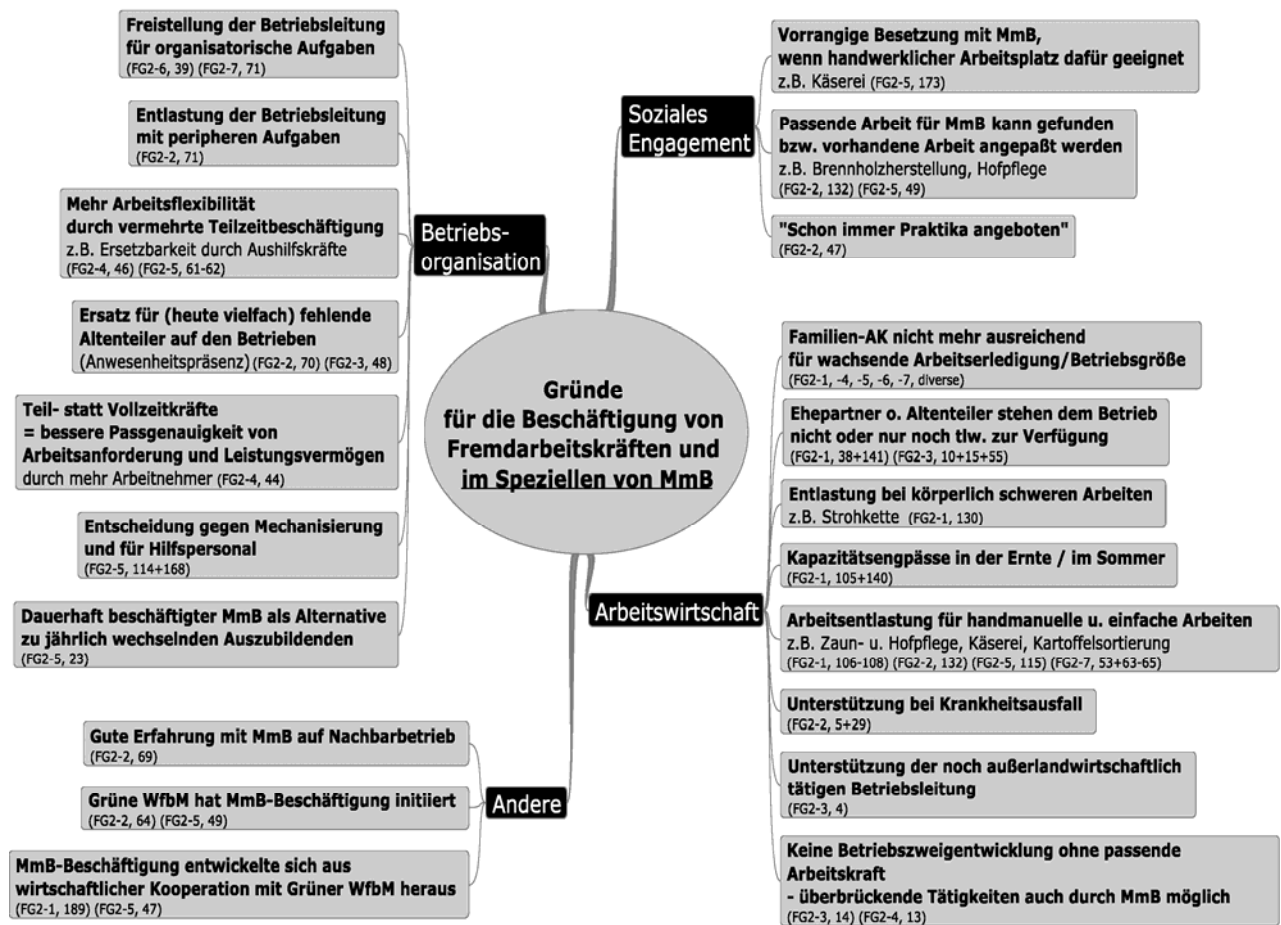
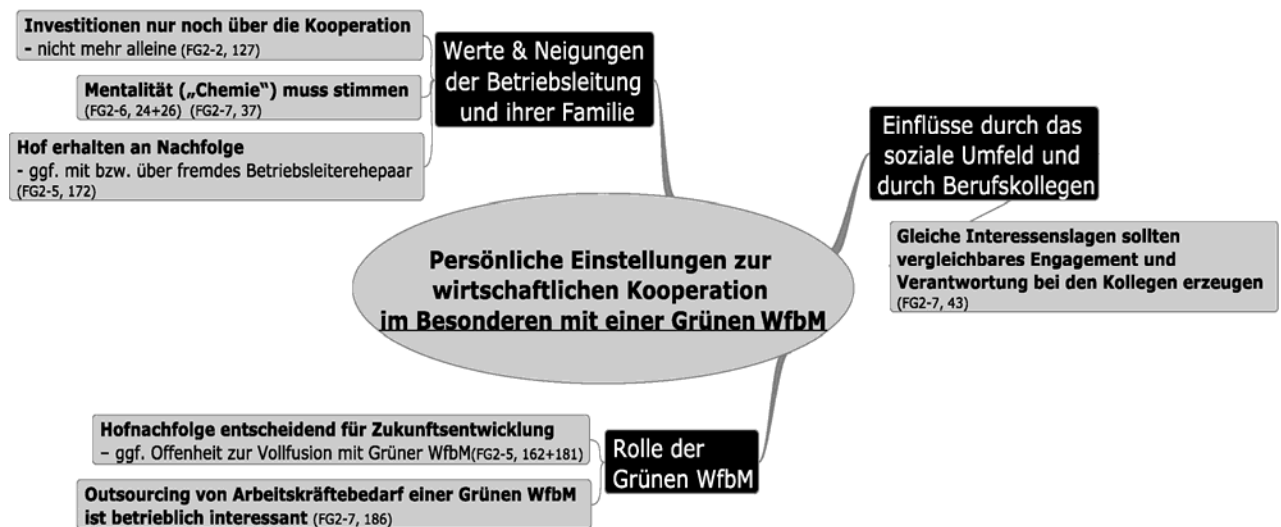


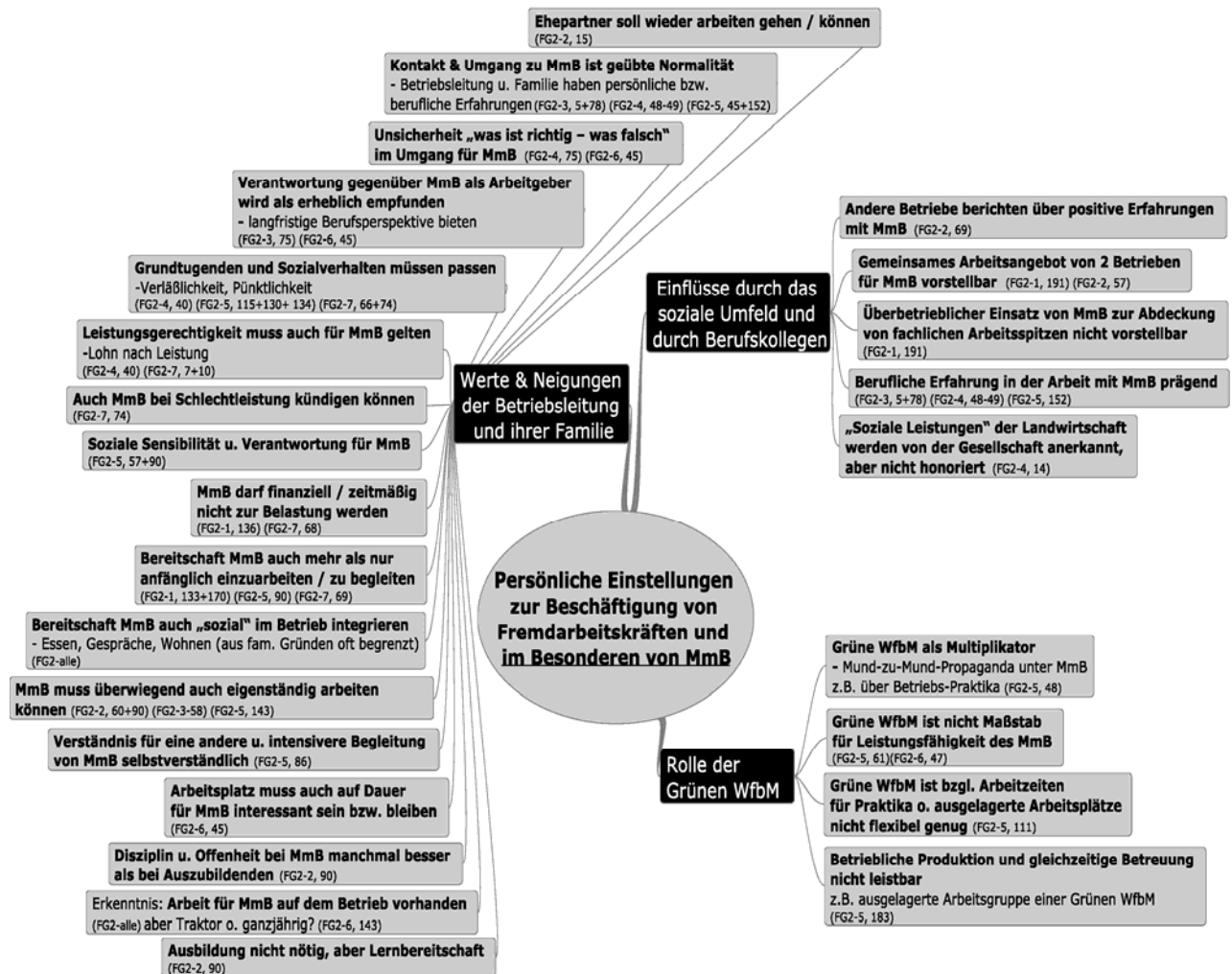
Abb. 13 Persönliche Einstellungen zur wirtschaftlichen Kooperation und im Besonderen mit einer Grünen WfbM <sup>34</sup>



<sup>33</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE/Code-Set:FG2-Stufe-2b,Subcodes: Arbeitswirtschaft-Probleme/Engpässe, Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung, Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung von MmB, Motivation zur Einstellung, Welche Tätigkeiten, Erfolg/Misserfolg, Praktika/aAp, überbetrieblicher Personaleinsatz, Erfahrungen mit WfbM

<sup>34</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE/Code-Set:FG2-Stufe-2b,Subcodes: Familiäre Situation, Generationenwechsel/Nachfolge, Berufstätigkeit Ehepartner, Wertvorstellungen, Überzeugungen/Risikobereitschaft, Entwicklungen theoretisch denkbar

Abb. 14 Persönliche Einstellungen zur Beschäftigung von Fremdarbeitskräften und im Besonderen von MmB<sup>35</sup>



Ein erster Eindruck zur Homogenität der Gruppe bzw. Heterogenität der Fälle stellt sich wie folgt dar: die Gruppe unterscheidet sich wesentlich in die Betriebe, die in relativ intensiver und ausnahmslos multilateraler wirtschaftlicher Kooperation mit der am Modellvorhaben beteiligten GRÜNEN WFBM stehen und in die Betriebe an anderen Beobachtungsstandorten, die lediglich auf die Zusammenarbeit als Maschinengemeinschaft mit der GRÜNEN WFBM ausgerichtet sind.

Alle Betriebe kooperieren somit mehr oder weniger durch die Anschaffung und Nutzung gemeinsamer Maschinen und Geräte. Die darüber hinaus gehenden Kooperationsgründe sind dagegen äußerst vielschichtig und jeweils individueller Natur. Nur noch im Marktfreuchtbereich nennen zwei Betriebe eine Kooperation mit der GRÜNEN WFBM im gemeinsamen Kartoffelanbau und dessen Vermarktung.

<sup>35</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG2-Kooperationsbetriebe/Code-Set:FG2-Stufe-2b,Subcodes: Familiäre Situation, Generationenwechsel/Nachfolge, Berufstätigkeit Ehepartner, Wertvorstellungen, Überzeugungen/Risikobereitschaft, Entwicklungen denkbar theoretisch, MmB-Werte/Überzeugung/Standing, MmB-förderliche Betriebsstrukturen, MmB-Motivation zur Einstellung, MmB-Impuls zum Kontakt, MmB-Leistungserfahrungen, MmB-Erwartungen/Visionen, MmB-Bezahlung, Familiäre Anbindung MmB



Bezüglich der multilateralen Kooperationen nennen die Betriebsleitungen deutlich mehr positive Effekte. Neben unmittelbaren Erfolgswirkungen durch z.B. Kostenreduzierungen kommen hier auch Wertschätzungen zum Tragen, die eher mittel- bis langfristig bzw. sekundär wirken. Beispielhaft sind hier die positiven Wirkungen der Verbreiterung von Fruchtfolgen durch Feldtausch, oder die Produktionsoptimierung von z.B. Betriebszweiggemeinschaften (Kooperation Färsenaufzucht) als geschlossene Systeme zu nennen. Interessant sind hier auch Beweggründe, durch Kooperation und damit Einsatz eigener Kräfte mehr Produktionssicherheit zu erreichen als dies über Lohnunternehmen möglich ist. Geschätzt werden auch Synergien, die sich durch einen unilateralen Dienstleistungsbedarf innerhalb der Kooperation (potenziell) ergeben. Die intra-kooperative Wertschöpfung und zusätzliche Einkommensoption eines Kooperationspartners werden hier als wirtschaftlicher Vorteil eines derartigen Zusammenschlusses bewertet.

Ein Einfluß der Betriebsgröße auf das Kooperationsverhalten oder deren Neigung ist nicht zu erkennen. Hier ist die Fallgruppe mit ausnahmslosen Vollerwerbsbetrieben bzw. entsprechend großen Betrieben mit zusätzlichem außerlandwirtschaftlichen Einkommen bzw. Einkommenskombinationen relativ zu homogen.

Auch die Heterogenität unter den Betrieben in der Einschätzung ihres betrieblichen Erfolges spiegelt vermutlich die statistische Normalverteilung tatsächlicher betriebswirtschaftlicher Auswertungen wieder. Die Bandbreite zeigt aber, dass erfolgreiche wie weniger erfolgreiche Betriebe gleichermaßen kooperieren bzw. eine Kooperation suchen. Nicht verwundern darf der hohe Anteil an Bio-Betrieben, da eine wirtschaftliche Kooperation mit den überwiegend gleichermaßen ökologisch wirtschaftenden GRÜNEN WFBM anbaubedingt im Prinzip vorgegeben ist.

Bei drei von vier Betriebsleitungen lösen schlechte Kooperationserfahrungen aus der Vergangenheit heute eine wahrnehmbare Zurückhaltung aus. Zwar ist man bereit, im Bereich von Maschinengemeinschaften wieder ein überschaubares Miteinanders zu wagen, gegenüber intensiveren Kooperationsformen ist man aber deutlich reservierter. Ein Betrieb sieht auch eine gewisse Unwägbarkeit im personellen Kontakt zur GRÜNEN WFBM. Hier besteht die prinzipielle Befürchtung, dass entsprechend angestellten Betriebsleitungen ja auch gekündigt werden kann oder sich diese beruflich neu orientieren, so dass vertraute und verbindende persönliche Beziehungen plötzlich wegbrechen.

Wirft man einen Blick auf die Arbeitswirtschaft, so zeigen die bislang ausschließlich familiengeführten Betriebe im Umfeld der GRÜNEN WFBM -Modellstandorte nur geringfügig steigende bis – im Fall des Ausscheidens von Altenteilern – sogar rückläufige Arbeitskräfteausstattungen. Diese Betriebe sind heute alle auf der Suche nach Arbeitsunterstützung. Gleichzeitig nennen einige aber auch die wirtschaftliche Notwendigkeit der Minderung zukünftiger Personalkosten. Diesen Widerspruch versucht man teilweise mit Überlegungen zu kostengünstigen Saison- und Aushilfskräfte aus dem Weg zu gehen. Anders

die beiden Betriebe mit bereits angestellten Fremdarbeitskräften. Sie beschäftigen sich - zumindest derzeit - nicht aktiv mit diesen Gedanken. Für sie sind ein Praktikantenangebot oder ein MmB auf einen ausgelagerten Arbeitsplatz einer Werkstatt keine favorisierten Lösungen.

Das somit vitale Interesse von sechs der acht Betriebe nach Arbeitsunterstützung durch MmB basiert i. d. R. auf Vorerfahrungen im Umgang mit MmB und deren Leistungsvermögen. Überwiegend handelt es sich um Wissen, welches im Zuge der wirtschaftlichen Kooperation und damit verbundenen Hofbesuchen gesammelt werden konnte. Hier liegt auch der entscheidende Impuls für ein Beschäftigungsinteresse. In Einzelfällen haben Betriebsleitungen in GRÜNEN WFBM aber auch bereits gearbeitet oder Familienmitglieder sind in den Einrichtungen oder deren Umfeld tätig.

Die zum Interviewzeitpunkt aktuellen Betriebserfahrungen mit MmB sind durchwegs positiv. Einzelne negative Aspekte aus der Vergangenheit halten Betriebe nicht davon ab, es erneut zu versuchen bzw. die grundsätzliche Bereitschaft für eine erneute Beschäftigung ist (noch) nicht beschädigt. Fast alle Betriebsleitungen finden ohne größere Probleme passende Tätigkeiten für MmB oder haben diese bereits vor Augen.

Für alle Betriebe ist die Einbindung des MmB in die sozialen Tagesstrukturen des Betriebes eine Selbstverständlichkeit. Anders sieht es beim Wohnangebot aus. Die hohe zeitliche Arbeitsbelastung schränkt oftmals ohnehin bereits das Familienleben auf den Betrieben beträchtlich ein. Eine weitere mögliche Belastung will man nachvollziehbar vermeiden, es sei denn, im Laufe der Anstellungszeit entwickelt sich auch ein von gegenseitiger Empathie getragenes Miteinander und ein gemeinsames Leben unter einem Dach wird vorstellbar.

### Untersuchungsstufe 3

Die Analyse zeigt bis zu diesem Untersuchungsstand eine große Vielfalt an Kooperationsmöglichkeiten bzw. den Bedarf an Fremdarbeitskräften auf. Die Aussagen der Betriebsleitungen differenzieren dabei überwiegend nicht zwischen Kooperationen mit „normalen“ landwirtschaftlichen Betrieben und GRÜNEN WFBM, bzw. Fremdarbeitskräfte mit oder ohne behinderungsbedingte Einschränkungen. Daher gilt es, im Sinn der Forschungsfragestellung in der Untersuchungsstufe 3 noch einmal den besonderen Fokus auf die speziellen Kooperationsmöglichkeiten mit GRÜNEN WFBM bzw. den expliziten Möglichkeiten der Beschäftigung von MmB zu legen. Dazu werden die identifizierten `Schlüssel-Kategorien` und ihre Interpretationen in Orientierung an den gewählten Untergliederungen der `Untersuchungssäulen` der bereits bekannten Analyse nach intermediären Handlungskontexten und Interaktionen der Betriebsleitungen unterworfen. Die in Stufe 2 noch differenzierte Suchheuristik auch auf die 3. Untersuchungssäule >Persönliche Einstellungen< geht dabei in der Analyse für die >Wirtschaftliche Kooperation< bzw. >Beschäftigung von MmB< mit auf. Grund dafür ist die Tatsache, dass die Betriebsleitungen

nicht wie in GRÜNEN WFBM angestellt, sondern i. d. R. Eigentümer ihrer Betriebe sind. Damit kann davon ausgegangen werden, dass die genannten Gründe für die Kooperation in die eine oder andere Richtung auch die intrinsische Motivation dazu widerspiegelt und somit nicht noch mal wie bei FG 1 gesondert betrachtet werden muss. Die interpretative Datenanalyse ergibt 303 geschriebene Memos<sup>36</sup> für die fortgesetzte Dimensionalisierung der `Schlüsselkategorien`.<sup>37</sup>

### Typenbildung

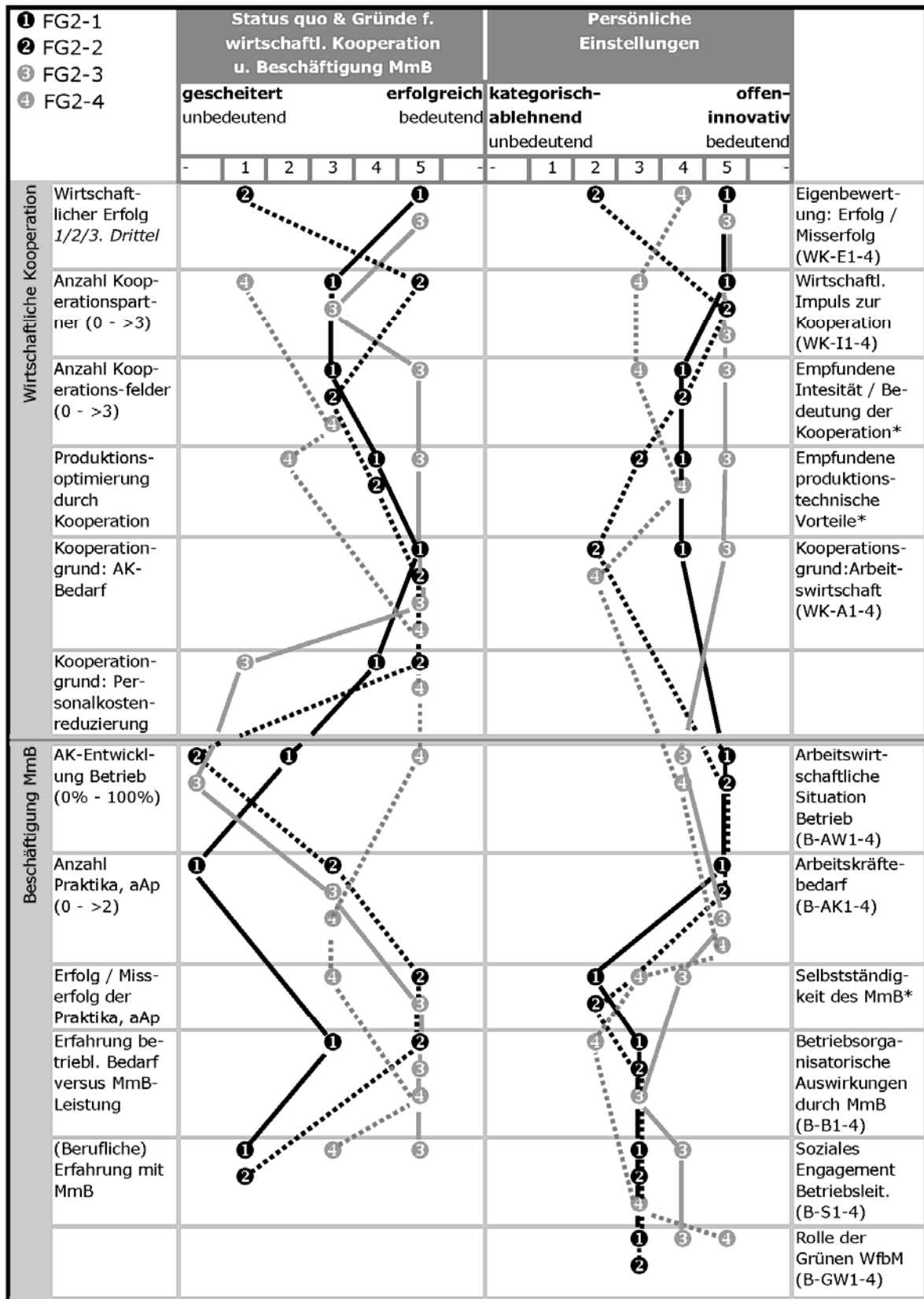
Die Gruppierung der Fälle und Suche nach empirischen Regelmäßigkeiten oder fallübergreifenden inhaltlichen Sinneszusammenhängen ist aufgrund der Fallgruppengröße auch hier nur begrenzt möglich. Für die abschließende Typenbildung werden wiederum die genannten Gründen und Erfahrungen der Betriebsleitungen zu wirtschaftlicher Kooperation und ihren Bemühungen um Praktika bzw. ausgelagerte WfbM-Arbeitsplätze mit den Interpretationen zum Interviewinventar verglichen bzw. diesen gegenüber gestellt (Abb. 15).

---

<sup>36</sup> s. Anhang 11: MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager.xls

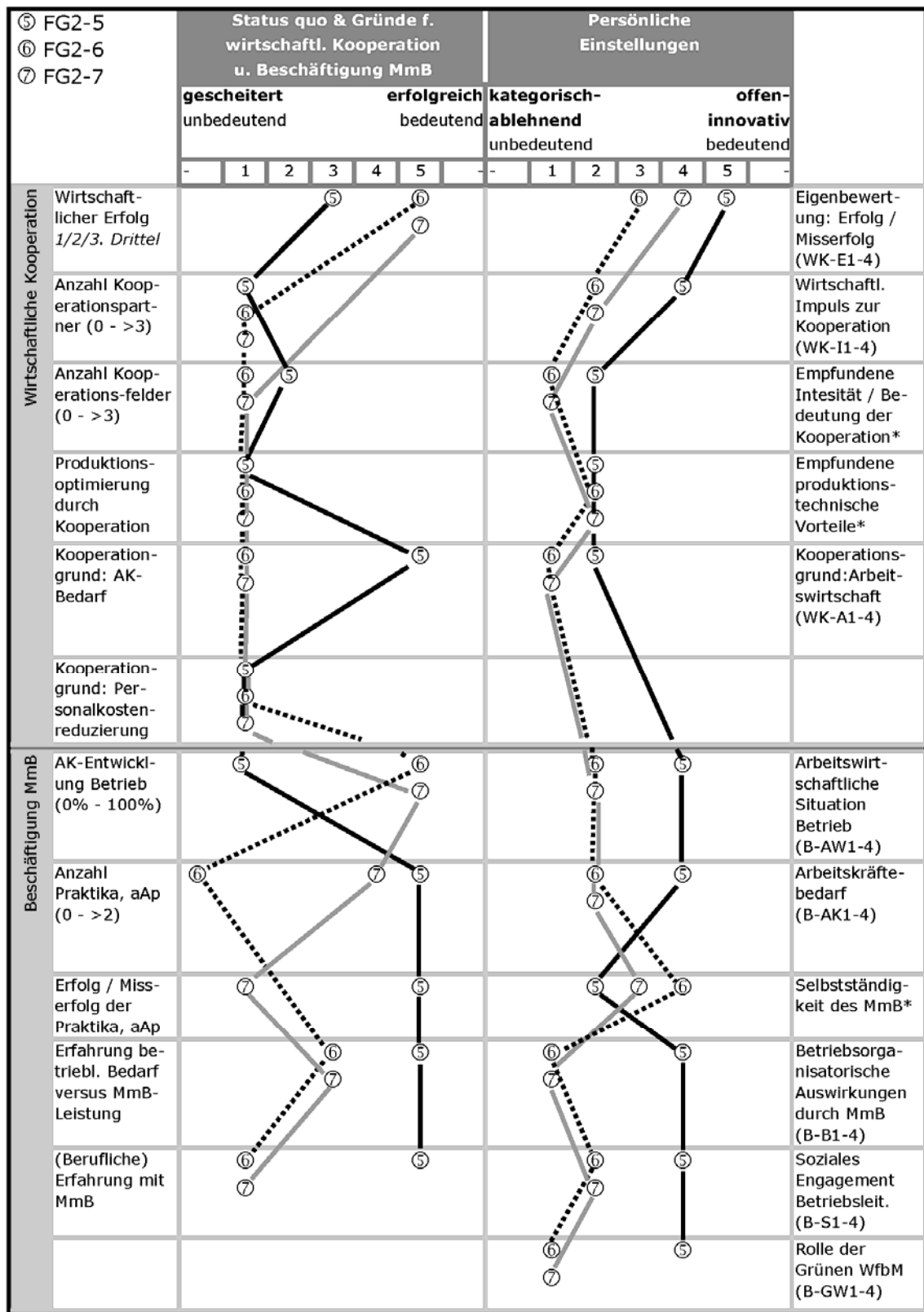
<sup>37</sup> s. Anhang 12: Typologisierungsergebnisse Untersuchungsstufe 3

Abb. 15a Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG2 Kooperationsbetriebe an Modellstandorten <sup>38</sup>



<sup>38</sup> ohne FG2-8, da eingeschränkte Interviewsituation und keine Tonbandaufzeichnung, Typologisierungsschlüssel s. Anhang 12, \* = extrahiert aus mehreren die Schlüsselkategorien der Stufe 3 übergreifenden Betrachtungen

Abb. 15b Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG2 Kooperationsbetriebe außerhalb Modellstandorten ( ` Beobachtungsbetriebe ` )<sup>39</sup>



<sup>39</sup> ohne FG2-8, da eingeschränkte Interviewsituation und keine Tonbandaufzeichnung, Typologisierungsschlüssel s. Anhang 12, \* = extrahiert aus mehreren die Schlüsselkategorien der Stufe 3 übergreifenden Betrachtungen

Betrieb FG2-1 ist in den letzten 10 Jahren stark expandiert. Eine ganze Reihe von baulichen und maschinellen Investitionen hat seit Übernahme aus einem Nebenerwerbsbetrieb einen Zuerwerbsbetrieb in der Dimension und Qualität eines erfolgreichen Vollerwerbs entstehen lassen. Unter Federführung des außerlandwirtschaftlich tätigen Ehemannes wurden in den letzten Jahren die Kooperationsfelder >Färsenaufzucht<, >Flächentausch< und >Maschinengemeinschaft/arbeit< mit der GRÜNEN WFBM sowie >Pferdehaltung< innerhalb der Verwandtschaft aufgebaut. Die Aufgabenteilung und wechselseitige Unterstützung wird als erfolgreich und das Verhältnis zur Leitung der GRÜNEN WFBM als ausgezeichnet bezeichnet. So wird mit der Färsenaufzucht für die GRÜNE WFBM der eigene Gebäudebestand bestmöglich genutzt und zum Vorteil wiederum der GRÜNEN WFBM ein geschlossenes Nachzuchtssystem gewährleistet und Platz für eine konzentrierte und gesteigerte Milchproduktion am dortigen Standort ermöglicht. Auch die als zweiten Kooperationschwerpunkt genannten substantiellen Mäharbeiten in der Grundfutterkette für die GRÜNE WFBM passen für beide Betriebe nach Aussage des Betriebsleiters bestens zusammen. Die Arbeitsspitzen der Grundfutterbergung für die Milchvieh- und Pferdehaltung laufen zeitversetzt hintereinander. So kommt es nicht zur zeitlichen Kollision oder einer begrenzten Maschinenverfügbarkeit, sondern vielmehr zu einer wesentlich besseren Verteilung und Auslastung. Beides führt zu einer hohen Kooperationszufriedenheit des Betriebsleiterehepaars. Nichts desto trotz ist der Betriebsleiter-Ehemann auch weiterhin auf der Suche nach betrieblicher Optimierung, u. a. über die Suche nach weiterer betrieblicher Zusammenarbeit bzw. unilateralen Dienstleistungen außerhalb und innerhalb der Kooperation. Kein Betriebszweig oder Bereich wird dabei prinzipiell ausgeschlossen. Nur so sieht man sich auch im zukünftigen Flächenwettbewerb mit Biogasanlagenbetreibern vor Ort betrieblich gerüstet.

Durch die außerlandwirtschaftliche Berufstätigkeit des Ehemanns ist die Ehefrau auf dem Hof ganztägige Betriebsleiterin. Die gestiegenen Arbeitsansprüche bei gleichzeitig sukzessivem Ausscheiden der Altenteiler führen hier an die Grenzen der Belastbarkeit. Dies hat die Überlegungen zur Beschäftigung einer Fremdarbeitskraft bzw. Aushilfe ausgelöst. Der Fokus auf die Beschäftigung eines MmB ist durch die erfolgreiche wirtschaftliche Kooperation mit der GRÜNEN WFBM naheliegend. Gleichzeitig besteht aber auch eine gewisse Zurückhaltung gegenüber der GRÜNEN WFBM, dieser wichtige Leistungsträger für deren Arbeitswirtschaft nicht wegzunehmen. Offensichtlich schlagen aber zwei Herzen in der Betriebsleiterbrust. Ein zukünftig größeres Outsourcing von Arbeiten in der Rauhfutterkette der GRÜNEN WFBM wird auch als Einkommenschance für den eigenen Betrieb gesehen und wird als strategisches Ziel verfolgt.

Vielfältige manuelle Tätigkeiten sind für die Beschäftigung des behinderten Mitarbeiters vor Augen. Zunächst soll aber die Auslastung für eine Vollzeitbeschäftigung noch geprüft werden. Anfänglich erscheint eher eine tageweise Präsenz auf dem Hof als ausreichend - dies ggf. auch in Kombination mit einem anderen Betrieb aus dem Kooperationskreis. In

jedem Fall wird eine Arbeitsunterstützung für körperlich schwerere Arbeiten der Betriebsleiterin benötigt. Eine betriebliche Arbeitsbegleitung ist auch über größere Zeiträume möglich. Unterm Strich darf der Begleitungs- bzw. Betreuungsaufwand den arbeitswirtschaftlichen Nutzen aber nicht zunichte machen. Spezielle Qualifikationsanforderungen wie einen Führerschein werden zumindest anfänglich nicht gestellt. Im Fall einer erfolgreichen Beschäftigung könnten auch die z. Z. noch mitarbeitenden Altenteiler profitieren und sich etwas mehr den anspruchsvolleren, aber körperlich leichteren Arbeiten widmen. Perspektivisch kann die Beschäftigung eines MmB auch dazu beitragen, bis zur Nachfolgekklärung mit weiteren monetären Investitionen in die Arbeitswirtschaft erst einmal zu warten bzw. warten zu können.

Ein familiärer Anschluß ist selbstverständlich und auch räumlich gäbe es Möglichkeiten, sofern beide Seiten dies wünschen.

Betrieb FG2-2 ist in seiner Entwicklung der letzten Jahre beeinflusst von den gesundheitlichen Einschränkungen des Betriebsleiters. Darunter hat nach dessen Einschätzung auch der wirtschaftliche Erfolg gelitten. So ordnet man sich eher dem schlechteren Drittel im Betriebsvergleich zu. Nun steht in den nächsten Jahren der Bau eines neuen Boxenlaufstalls mit neuer Melktechnik an. Als Ersatz für die immer weniger lukrative Direktvermarktung vorwiegend eigenproduzierter Nahrungsmittel im Hofladen soll damit der Hauptbetriebszweig gefestigt werden. Erfolgreich konnte in den letzten Jahren eine Kooperation mit der GRÜNEN WFBM entwickelt werden. Was zunächst als Lohnroden für den im Naturaltausch übernommenen alten Kartoffelroder der GRÜNEN WFBM zu dortigen Arbeitsspitzen begann, wurde konsequent zu einer Anbau-, Rode- und Lieferkooperation weiterentwickelt. Ein Überhang an unilateraler Dienstleistung führt hier mittlerweile zu einem zusätzlichen Einkommenseffekt. Für den Betrieb begünstigend kommt weiter hinzu, dass durch die Belieferung an die Kartoffelschälung der GRÜNEN WFBM auch die Vermarktung damit abgesichert ist. Die Kooperation umfaßt auch den Betrieb eines gemeinsamen Getreidelagers inklusive Vermarktung sowie eine Maschinengemeinschaft.

Der Betriebsleiter hat neben Vermarktungsvorteilen vor allem seine Kosten im Blick. Maschineninvestitionen sind für ihn nur noch in der Kooperation mit mehreren Betrieben wirtschaftlich vorstellbar. Gleichzeitig nennt er aber auch deutliche Grenzen einer Kooperation. Freiräume für den eigenen Betrieb und damit eine gewisse Unabhängigkeit möchte er in jedem Fall wahren. Die geplante Modernisierung in der Milchwirtschaft kommt für ihn daher offensichtlich auch nur einzelbetrieblich in Betracht. Eine Ausgliederung der Färsenaufzucht wie zwischen der GRÜNEN WFBM und Betrieb FG2-1 steht damit hier nicht zur Diskussion. Insgesamt wird die Kooperation als erfolgreich und das Verhältnis zum Leiter der GRÜNEN WFBM als gut bezeichnet.

Die Arbeitskräfteausstattung des Betriebes ist seit der Vorgängergeneration um mehr als die Hälfte gesunken und sinkt durch das Ausscheiden der Altenteiler weiter. Diese Entwicklung der zunehmenden Arbeitsbelastung erzeugt wahrnehmbare Frustration beim Betriebsleiter. Unter den einzelnen Betriebszweigen hat es Verschiebungen des Arbeitskräfteeinsatzes gegeben. Über die Dienstleistung 'Roden' für die GRÜNE WFBM wird mit vorhandenen eigenen Maschinen Geld verdient. Geld gespart werden soll hingegen durch die Vergabe der Rauhfutterbergung an Lohnunternehmer. Mit ihr sollen teure Maschineninvestitionen vermieden werden. Gleichzeitig wird dieser arbeitswirtschaftliche Engpass durch zugekaufte Leistungen entzerrt.

Mit der Akzeptanz über die eigene angeschlagene Gesundheit geht der Wunsch nach mehr Arbeitsentlastung einher. Allgemein wird bedauert, dass mit dem Ausscheiden von immer mehr Altenteilern heute viele Höfe tagsüber verwaist sind. Durch den Impuls der GRÜNEN WFBM -Leitung wurde mit einem Praktikum für einen MmB begonnen. Arbeiten sind zumindest für einen tageweisen Einsatz schon heute vorhanden. Bei Erfolg ist eine dauerhafte Beschäftigung auf einem ausgelagerten Arbeitsplatz der Werkstatt denkbar. Die Stelle muss sich aber wirtschaftlich tragen, wovon der Betriebsleiter aufgrund der aktuellen Praktikumserfahrungen aber ausgeht. Dem relativ selbstständig arbeitenden Praktikanten wird bei angepassten (passenden) Tätigkeiten ein hohes Leistungsniveau von annähernd 75% einer gesunden Arbeitskraft attestiert. Im Endeffekt erhofft sich damit der Betriebsleiter wieder ein größeres Maß an eigener zeitlicher Flexibilität. Mit so erfolgreicher Arbeitsentlastung würde auch der Kreislauf sich gegenseitig begrenzender Produktionsfaktoren durchbrochen (geringe Rationalität in der veralterten Anbindehaltung / Rohrmelkanlage => keine freien Arbeitskapazitäten des Betriebsleiters => geringeres Betriebseinkommen => begrenzte Investitionsmöglichkeit in neue Stallanlage).

Betrieb FG2-3 wird ebenfalls von einem teilzeittätigen Zuerwerbs-Landwirt geführt. Formal besteht eine Vater-Sohn-GbR, die altersbedingt demnächst aber ausläuft. Der Betrieb hat sich in den letzten Jahren offensichtlich auch unter den Möglichkeiten der bestehenden Kooperation mit der GRÜNEN WFBM sehr erfolgreich entwickelt. Hinzu kommt, dass durch die nebenberufliche Tätigkeit als landwirtschaftlicher Berufsschullehrer eigenes Know-how und der Kontakt zu den Schülern innovationsfördernd wirkt. Der Betriebsleiter sieht seinen Betrieb im erfolgreichen ersten Drittel. Die frühere Anstellung in der GRÜNEN WFBM hat nicht nur ein gutes Verhältnis zum dortigen Leiter zurückgelassen, sondern ist auch Fundament für die am breitesten aufgestellte multi-laterale Kooperation unter allen vier interviewten Betrieben an diesem Modellstandort. Beide Kooperanten suchen nicht nur Optimierungen „im Bestand“, sondern pachten auch komplette Betriebe gemeinsam dazu. Dabei werden je nach geographischer Lage und betrieblichem Inventar die so hinzugewonnenen Ressourcen ökonomisch und arbeitswirtschaftlich bestmöglich auf die Betriebe zugeteilt. Hier scheint der Schritt zu einer Teilfusion nicht mehr weit. Der Betriebsleiter hat schon jetzt den Blick für das „gemeinsame Ganze“. Die Kooperation um-



faßt heute >Flächentausch<, >Nährstofftausch< (Kleegras ⇔ Gülle), >Getreidelagerung und Vermarktung<, >Futterlagerung/Bergehalle<, >Maschinengemeinschaft< und geplant >Biogaserzeugung<. Betriebliche Investitionen werden dort nicht mehr getätigt, wo diese unwirtschaftlich sind und – zumindest perspektivisch – durch den Kooperationspartner (besser) übernommen werden können. Produktionsarbeiten oder Instandhaltungen werden möglichst nach Know-how und Können zugeteilt. „*Was der eine nicht reparieren kann, mag er aber waschen können*“ so ein Statement des Betriebsleiters. So ist der Bruder als gelernter Schlosser für die Reparaturen der gemeinsamen Maschinen zuständig, während die WfbM-Mitarbeiter sich mehr um die Maschinenpflege kümmern. Der Arbeitserledigung innerhalb der Kooperation wird Vorzug vor Einkauf von Lohnunternehmerleistungen gegeben. Hier haben schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit dazu geführt, heute lieber mit bekannten Kräften zu arbeiten. Von der Möglichkeit zu kooperieren werden grundsätzlich keine Betriebsbereiche ausgeschlossen. Als Voraussetzung wird aber deutlich benannt, dass die Betriebsstrukturen zueinander passen müssen.

Durch den gesundheitlich bedingten Ausfall des Altenteilers ist die Führung dieses größtmäßig als Vollerwerb einzustufenden Betriebes für den teilzeitbeschäftigten Betriebsleiter ohne fremde Arbeitskraft kaum mehr möglich. Wie im Betrieb FG2-2 wünscht man sich auch hier eine Ansprechperson tagsüber auf dem Hof. Durch aktuelle Investitionen in die Modernisierung und Rationalisierung der Innenwirtschaft wird weitere Arbeitskraft des Betriebsleiters gebunden. Die berufliche Tätigkeit und die wirtschaftliche Kooperation mit der GRÜNEN WFBM haben die Beschäftigung eines MmB nahe gelegt. Ohnehin ist der Umgang mit MmB auch in der Familie und bei den Altenteilern durch private Kontakte nicht nur Normalität, sondern spiegelt die intrinsische Motivation wieder und ist gelebte Praxis.

Betrieb FG2-4 wurde erst vor wenigen Jahren vom jetzigen Betriebsleiter wieder zu einem Vollerwerbsbetrieb reaktiviert. Die im Vergleich zu den anderen Betrieben relativ begrenzten Produktionsfaktoren haben den Leiter veranlaßt, den Betrieb mit Erwerbskombinationen als Schulbauernhof (BAUERNHOF ALS KLASSENZIMMER)<sup>40</sup>, als Veranstaltungsort und mit Blumen zum Selbstpflücken zu entwickeln. Eine Einschätzung zum vergleichenden Betriebserfolg fällt aufgrund dieser eher untypischen Geschäftszweige schwer bzw. ist nicht ohne weiteres möglich. Immerhin konnte aber bereits nach vier Jahren die außerlandwirtschaftliche Teilzeittätigkeit aufgegeben werden, so dass der Betrieb auch aus Einkommenssicht heute als Vollerwerbsbetrieb bezeichnet werden kann. Dazu beigetragen hat sicherlich auch ein offensichtlich striktes Erfolgscontrolling für jeden Betriebszweig.

---

<sup>40</sup> Hessisches Ministerium für Umwelt, Energie, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, s. URL: [http://www.hmuelv.hessen.de/irj/HMULV\\_Internet?cid=e76a4ac0567f8fdc43a9ef65d4f9b749](http://www.hmuelv.hessen.de/irj/HMULV_Internet?cid=e76a4ac0567f8fdc43a9ef65d4f9b749)

Von der GRÜNEN WFBM hat der Betrieb annähernd einen kompletten Betriebszweig übernommen: mit der hier ausgelagerten Lohn-Ochsenmast ist es für die GRÜNE WFBM gegenüber ihrer Kundschaft möglich, die Herkunft vom Kalb bis zur Theke in einer Hand gesichert dokumentieren zu können. Die weitere Zusammenarbeit gestaltet sich eher sporadischer Art. Gelegentlich werden mit der Nachbarschaft Maschinen ausgeliehen oder in der Feldbewirtschaftung gegenseitig geholfen. Die wirtschaftliche Kooperation wird als erfolgreich eingestuft, solange sie gezielt und unter Wahrung eines gewissen Grades an Eigenständigkeit und Entscheidungshoheit verläuft. Diese wird stark von einer persönlichen Bezugsebene abhängig gemacht. Anders sieht die Einschätzung hinsichtlich der Rolle der GRÜNEN WFBM in der Begleitung der Beschäftigung eines MmB aus. Hier sieht sich der Betriebsleiter als Juniorpartner und fordert zumindest für die Phase der Arbeitserprobung (Praktika, ausgelagertes WfbM-Arbeitsverhältnis) eine deutlich führende Rolle und Begleitung durch die Behinderteneinrichtung.

Durch die sich stark unterscheidenden Betriebszweige besteht die besondere Herausforderung, gezielt bedarfsorientiert möglichst passgenau ausreichend qualifizierte Kräfte zur Verfügung zu haben. Hier haben sich für die Betriebsleitung flexible Teilzeitbeschäftigten in Form von Aushilfskräften besser bewährt als erfahrungsgemäß doch nicht universell einsetzbare „Allrounder“ in Vollzeit. In dieser Konstellation spielt naturgemäß die Überwachung der Personalkosten eine Rolle. So kam es auch zu der Überlegung, hier Beschäftigungsmöglichkeiten für MmB zu eruieren und ihnen eine Chance zu geben. Nach einer gescheiterten Beschäftigungserprobung mangels ausreichender Arbeitsmotivation läuft aktuell ein neues Praktikum erfolgreich an.

Mit den Erkenntnissen der ersten gescheiterten Beschäftigung haben sich aber auch erhebliche Zweifel eingestellt, ob im Sinne eines MmB überhaupt eine dauerhafte und zufriedenstellende Beschäftigungsmöglichkeit auf dem Betrieb geboten werden kann. Vermutlich gerade vor dem Hintergrund eines umfangreicheren pädagogischen Wissens und einer besonderen familiären Verankerung zur örtlichen Behinderteneinrichtung wird diese elementare Arbeitgeberverantwortung gegenüber einem MmB äußerst kritisch hinterfragt. Damit einher gehen implizit auch Fragen der familiären Anbindung in Abwägung zur Aufrechterhaltung sozialer Kontakte im bisherigen Lebensraum des MmB (SOZIALRAUMORIENTIERUNG). Denn eines ist für den Betriebsleiter auch klar: die Entlohnung eines MmB muss leistungsorientiert und auf Dauer gerecht auch gegenüber anderen Angestellten erfolgen. Ein MmB aus einer anerkannten WfbM muss sich diesen Herausforderungen stellen, um eine umfassende und fundierte Entscheidung für sein weiteres Leben treffen zu können.

Betrieb FG2-5 hat seinen Kooperationsschwerpunkt nicht im wirtschaftlichen Bereich, sondern in der Beschäftigung bzw. den Praktikumsmöglichkeiten für MmB. Aus diesen ist auch die bislang einzige sozialversicherungspflichtige Einstellung in dieser Fallgruppe

hervorgegangen. Der Betrieb wird vom Eigentümerehepaar gemeinsam geführt. Den landwirtschaftlichen Bereich mit Schwerpunkt Milchziegenhaltung lenkt der Ehemann mit Unterstützung eines Auszubildenden. Die Käserei wird von der Ehefrau geleitet. Hier arbeiten im Team mit zwei €400-Kräften die beiden MmB. Neben der Festeinstellung handelt es sich bei der zweiten Stelle um einen ausgelagerten Arbeitsplatz (aAp) der nahen GRÜNEN WFBM.

Ursprünglicher Auslöser für die Beschäftigung eines MmB war die Suche nach weiteren €400-Kräften, um den Arbeitsbedarf in der Käserei zu decken. Auf Vorschlag des GRÜNEN WFBM -Leiters und durch den bereits existierenden wirtschaftlichen Kontakt ergab sich die Erprobung eines MmB. Im Zuge einer Krankheitsvertretung kam später die zweite Stelle in Form eines aAp hinzu. Beide Beschäftigungsverhältnisse werden unterm Strich als hilfreich für den Betrieb eingestuft. Aber es gibt auch Probleme: emotionale bzw. depressive Schwankungen führen gelegentlich zu Arbeitsausfällen bzw. stark abfallenden Arbeitsleistungen. Dies ist insofern problematisch, da durch Liefertermine viele Käsereiarbeiten nicht aufgeschoben werden können. Weiteres Manko sind die vom Sozialen Dienst der Behinderteneinrichtung strikt vorgegebenen Arbeitszeiten für die aAp-Kraft aufgrund ihrer depressiven Erkrankung. In der Käserei ist aber produktionstechnisch ein zeitversetztes Arbeiten notwendig. Auch die betroffene Person hatte sich zumindest im Wochenwechsel hierzu bereit erklärt. Letztendlich sah sich die Betriebsleiterin gezwungen, die Produktion arbeitsorganisatorisch auf diese Anforderung umzustellen. Ein mittlerweile gut funktionierendes Käsereiteam gleicht diesen Nachteil nunmehr aus. Dennoch, die Unflexibilität der handelnden Pädagogen an dieser Stelle löst auch im Nachgang noch Unverständnis und Enttäuschung aus und deutet darauf hin, dass hier Dinge noch aufgearbeitet werden wollen. Trotz dieser Erfahrungen bleiben beide Betriebsleiter offen für weitergehende Kooperationsgedanken. Wohl auch, da das nachbarschaftliche Verhältnis zur GRÜNEN WFBM vor allem in Notsituationen funktioniert und zum dortigen GRÜNEN WFBM -Leiter ein gutes Vertrauensverhältnis besteht. Zudem werden dauerhaft beschäftigte MmB durchaus als interessante Alternative zu jährlich wechselnden Auszubildenden gesehen. Ein klares Ausschlusskriterium für eine Beschäftigung ist jedoch mangelnde Hygiene. Hier läßt die Käserei keine Kompromisse zu.

Die bereits genannten weitergehenden Kooperationsgedanken sind durchaus visionär. Auf dem Betrieb könnte ein Betreuungsbereich als betriebliches Einkommensstandbein aufgebaut werden (Stichpunkt: CARE FARMING). Sollte es keine Entscheidung der Kinder zur Hofnachfolge geben, können sich beide Betriebsleiter sogar eine Fusion mit der GRÜNEN WFBM vorstellen. Damit könnte sich die Chance zu mehr Professionalisierung sowohl im wirtschaftlichen wie im beruflich-rehabilitativen Bereich für beide Fusionsseiten mit Schwerpunktbildungen auf der jeweils privilegiert erscheinenden Betriebsstätte bieten. Zusätzliche Effekte wären Kostendegression und eine Reduzierung von Arbeitsspitzen,

wenn die derzeit parallel laufenden Aufgaben von Produktion und Betreuung entzerrt würden.

Wirtschaftlich beschränkt sich die Kooperation auf den Austausch von Roh- und Reststoffen zur besseren Verwertung bzw. Weiterverarbeitung im jeweils anderen Kooperationsbetrieb. So geht die Ziegenmolke aus der Käserei in die Schweinehaltung der GRÜNEN WFBM und umgekehrt Rohmilch aus der Milchwirtschaft der GRÜNEN WFBM in die Käserei zur Erweiterung des Produktsortiments um Kuhmilchkäse. Weitergehende wirtschaftliche Kooperationsansätze ergeben sich – zumindest derzeit – aus der Unterschiedlichkeit der beiden Betriebe heraus nicht. Vielleicht ist die Zurückhaltung aber auch damit zu erklären, dass der Betrieb vor ca. 15 Jahren bereits einmal aus einer gescheiterten Betriebszweigkooperation mit erheblichen finanziellen Verlusten wieder aussteigen musste.

Betrieb FG2-6 befindet sich zwar in unmittelbarer Nachbarschaft zu einer GRÜNEN WFBM, die Erprobung einer Beschäftigung eines MmB ist aber beim Betriebsleiter bislang noch nicht auf Interesse gestoßen und auch die wirtschaftliche Kooperation beschränkt sich auf eine einzige gemeinsam angeschaffte Maschine sowie eher sporadischer gegenseitiger Arbeitsunterstützung. Als unilaterale Dienstleistung wird noch Lohndrusch für die GRÜNE WFBM ausgeführt. Die starke Spezialisierung auf Sonderkulturanbau und der damit verbundene Managementfokus auf Festangestellte sowie zahlreiche Saisonarbeitskräfte (60) haben bislang keinen Blick auf die alternative Beschäftigung eines MmB werfen lassen. Auch der wirtschaftliche Erfolg und eine in der Vergangenheit fehlgeschlagene und teure Betriebszweigkooperation im Bereich Ackerbau lösen kein weiteres Kooperationsbedürfnis aus - ganz im Gegenteil. Die betriebliche Weiterentwicklung und der Erfolg nach Auflösung der Betriebszweigkooperation zeigen eben, dass es alleine (offensichtlich) besser geht.

Auch arbeitswirtschaftlich besteht kein Handlungsbedarf. Facharbeitskräfte sind bereits auf dem Betrieb. Benötigte Zusatzhilfen finden sich „bedarfsgerecht“ in Form von Saisonarbeitern. Zudem wird die zwar monotone, aber handwerklich anspruchsvolle Erdbeerernte MmB nicht wirklich zugetraut. Wohl auch, da das Leistungsspektrum der dort Beschäftigten überwiegend bekannt ist. Es handelt sich also nicht um eine Verweigerungshaltung des Betriebsleiters, sondern um eine für realistisch erachtete Einschätzung desselbigen. Gleichzeitig besteht auch hier Unsicherheit, dauerhaft den Arbeits- und Sozialansprüchen eines MmB als Arbeitgeber gerecht zu werden (s. FG2-4). Ein Faktum, welches schwer wiegt, wenn alternativ Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, für die nach spätestens einem halben Jahr Verantwortung auch wieder endet (Saison-AK).

Betrieb FG2-7 ist aus wirtschaftlicher Sicht ein Pendant zum Vorgenannten. Mit einem Unterschied: die Bereitschaft zum Ausbau der Kooperation ist größer. Vorausgesetzt, sie ist finanziell lukrativ.

Arbeitswirtschaftlich kann sich der Betriebsleiter durchaus eine Beschäftigung im handwerklichen Bereich der Kartoffelernte und Sortierung sowie im Kohlanbau für einen MmB vorstellen. Diese könnten auch durch andere Hilfskräfte des Betriebes an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen über weite Strecken begleitet werden. Natürlich wird ein gewisses Maß selbstständigen Arbeitens vorausgesetzt. Eine betriebliche Integration würde jedoch nur leistungsorientiert funktionieren. Zum Einen agieren Fachkräfte auf den ihnen zugewiesenen anspruchsvollen Einzelarbeitsplätzen. Zum Anderen sind Hilfskräfte auf den minder anspruchsvollen und natürlich auch minder bezahlten Stellen tätig. Hier gilt es, eine gerechte leistungsorientierte Lohnbalance unter allen Angestellten zu finden und zu wahren.

### Charakterisierung der Typen

FG2-1 Das Betriebsleiterehepaar agiert offen-innovativ mit klaren Zielen für den eigenen Betrieb. Der Ehemann zeigt „Macher-Qualitäten“. Uneinigkeit in Grundzügen herrscht in den weiteren arbeitswirtschaftlichen Belastungen, die man bereit ist, bei Betriebserweiterungen noch einzugehen.

FG2-2 Der Betriebsleiter ist eher zurückhaltend, was die Entwicklung des Betriebes angeht. Nach eigener Aussage ist er im Gegensatz zu seinen Berufskollegen zufrieden mit dem Status quo und möchte nicht in den vielerorts herrschenden Wettbewerb um Fläche eintreten. Das Betriebseinkommen und der Zuverdienst seiner außerlandwirtschaftlich tätigen Ehefrau reichen ihm zum Lebensunterhalt.

FG2-3 Vermutlich auch aufgrund der beruflichen Ausbildung und außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit steht man einem offen-innovativen Betriebsleiter gegenüber. Die begrenzte betriebliche Verfügbarkeit hat viel Organisationstalent und Arbeitsrationalität hervorgebracht. Der Blick ist zukunftsgerichtet. Zwar soll die berufliche Nebentätigkeit zumindest absehbar nicht aufgegeben werden, der Betrieb soll sich aber weiter zukunftsfähig entwickeln.

FG2-4 Der Betriebsleiter ist einerseits offen-innovativ, auf der anderen Seite aber eher reserviert und zurückhaltend. Im besonderen Maße werden die Vorstellungen und Ansprüche des MmB reflektiert. Auch scheint dem operativen Handeln ökonomisches Denken im besonderen Maße zu unterliegen.

FG2-5 Sowohl die positive Haltung zur Beschäftigung von MmB wie auch die Bereitschaft, trotz gelegentlich problematischer Situationen daran festzuhalten, zeugt nicht nur von einem hohen Maß an Toleranz, sondern vor allem auch von sozialem Interesse und Engagement für eine vermehrte Beschäftigung von MmB. Auch die Entscheidung „Beschäf-

tigung vor maschineller Rationalisierung“, wo produktionstechnisch möglich und die Bereitschaft, vorhandene Arbeit an die Möglichkeiten der MmB anzupassen, spricht diese Sprache und bezeugt die auch geäußerte Verantwortung der notwendigen sozialen Sensibilität im Umgang und die Bereitschaft zur Begleitung von MmB. Beide Betriebsleiter sind daher als offen-innovativ zu bezeichnen.

FG2-6 Der Betriebsleiter agiert aus einer Position des wirtschaftlichen Erfolges. Es besteht auch personell kein Handlungsbedarf in Richtung Beschäftigung eines MmB. Der Betriebsleiter kann als abwartend bis leicht ablehnend bezeichnet werden.

FG2-7 Dieser Betriebsleiter darf als „Unternehmertyp“ bezeichnet werden. Die ausgebildeten und mit anspruchsvollen Aufgaben betrauten Mitarbeiter werden über Tarif entlohnt. Es gilt das Prinzip einer fairen, aber vor allem leistungsorientierten Entlohnung. Einzelne Enttäuschungen über beabsichtigte Kooperationen oder Ärger mit der örtlichen Behinderteneinrichtung stehen nicht im Vordergrund. Ganz im Sinn des Unternehmertyps schaut man nach vorne und sieht die nächsten Herausforderungen und Chancen. Auch hier herrscht aufgrund des wirtschaftlichen Erfolges und einem bestehenden und funktionierenden Arbeitsteam eher wenig Bereitschaft, in die eine oder andere Richtung zu kooperieren bzw. nur unter Wahrung wirtschaftlicher Prämissen, auch Beschäftigung für MmB anzubieten.

Abb. 16 Betriebs- & Betriebsleitungstypen sowie Heterogenität der FG2 Kooperationsbetriebe

		Betrieb		
		bilaterale wirtschaftliche Kooperation Beschäftigung von MmB		
		erfolgreich	tlw begonnen, tlw Ergebnis offen	bislang keine, gescheitert
BETRIEBSLEITUNG Kooperationseinstellung Interesse MmB-Beschäftigung	offen- innovativ*	FG2-3	FG2-5 FG2-1	
	unsicher, abwartend, skeptisch		FG2-2 FG2-4	
	kategorisch- ablehnend*			FG2-7 FG2-6

\*Typologie BAUMGART L (2009), verändert u. erweitert

## Schlußfolgerungen

Im Bereich wirtschaftlicher Kooperation stehen offensichtlich bei fast jedem Betrieb Kosteneinsparmöglichkeiten im Mittelpunkt des Interesses. Dies wird besonders durch die in allen Fällen genannte gemeinsame Maschinennutzung deutlich.

Der angetroffene gemeinsame bzw. abgestimmte Kartoffelanbau überrascht insofern nicht, da in GRÜNEN WFBM die manuellen Tätigkeiten der Kartoffelsortierung und/oder Schälung Dauerarbeitsmöglichkeiten und bei ungünstigeren Witterungsperioden eine ideale landwirtschaftliche „Brückenarbeit“ darstellen.

Kooperiert wird offensichtlich nicht aus Altersgründen (altersbedingte Suche nach Arbeitserledigung). Es sind die bereits beschriebenen Gründe, z.B. der Kostendegression innovativ denkender und noch aktiv wirtschaftender Betriebsleitungen. Auslaufbetriebe passen hier offensichtlich nicht zu einer zukunftsorientierten Kooperation. In einem Fall wird dies explizit auch als Beendigungsgrund genannt.

Betrieben mit bereits angestellten Fremdarbeitskräften tendieren frühzeitig(er) in Richtung einer Festeinstellung. Ihre Personalrekrutierung orientiert sich damit offensichtlich eher in Richtung sonst üblicher Einstellungswege. Praktikumsversuche oder ausgelagerte Werkstattbeschäftigungsverhältnisse werden von ihnen nicht favorisiert. Sie wünschen offenbar keine Experimente, sondern bevorzugen klare und erhofft verlässliche Arbeitsverhältnisse. Dies zeigt sich auch in Betrieben mit hohem Managementaufwand in denen dafür schlicht keine Zeit zu sein scheint (genanntes Bsp. Sonderkulturbetrieb, FG2-6). Bei benötigter Unterstützung wird hier offenbar „bedarfsgerecht“ auf Saison- oder Hilfsarbeitskräfte zugegriffen.

Für alle Betriebe muss sich aber gleichermaßen die Arbeitskraft „rechnen“. Der Betreuungs- und Begleitaufwand darf den arbeitswirtschaftlichen Nutzen nicht übersteigen. Dieser ist meist klar in Form ganz handfester arbeitswirtschaftlicher Notwendigkeiten vor Augen, z.B. der Entlastung der Betriebsleitung bei einfachen handwerklichen Tätigkeiten. Das wohlwollende Engagement zur Beschäftigung eines MmB ist somit meistens klar geleitet von der erhofften Unterstützung in der Arbeitswirtschaft. Damit wird offenkundig, dass bei aller Aufgeschlossenheit um die Belange und Interessen von MmB, der arbeitsökonomische Nutzen am Ende entscheidet.

Ohne den Impuls zur Beschäftigung eines MmB durch die GRÜNE WFBM bzw. aus der Kooperation mit dieser heraus geht es aber anscheinend in den wenigsten Fällen. Die Mehrzahl der Betriebe mit Praktikanten oder MmB auf ausgelagerten WfbM-Arbeitsplätzen hat zwar auch im familiären Umfeld oder Bekanntenkreis Kontakte zu MmB, alle Betriebe

---

nennen aber unisono einen entscheidenden Impuls ausgehend durch die wirtschaftliche Kooperation mit der GRÜNEN WFBM.



### 5.2.3 Fallgruppe 3: Praktikumsbetriebe - Betriebe mit Erfahrungen in der Beschäftigung von Praktikanten mit Behinderung

Die FG 3 hat eine zentrale Bedeutung für das Modellvorhaben sowie der wissenschaftlichen Begleituntersuchung: sie ist die Fallgruppe mit dem größten Orientierungswert für beschäftigungs-interessierte Landwirte aufgrund der hier eruierten Praxiserfahrungen ihrer Berufskollegen. In die FG 3 werden insgesamt 15 landwirtschaftliche bzw. landwirtschaftsnahe Handwerksbetriebe eingestuft, davon 13 in Verbindung zu einem GRÜNEN WfBM-Modellstandort. Vier Betriebe kooperieren auch wirtschaftlich mit einer GRÜNEN WfBM. Hiervon beschäftigt ein Betrieb einen behinderten Mitarbeiter auf einem ausgelagerten WfBM-Arbeitsplatz und zusätzlich einen weiteren in einem festen Anstellungsverhältnis. Aufgezeichnet und transkribiert wurden 13 von 15 Interviews. Die wesentlichen Betriebsmerkmale stellen sich wie folgt dar (s. Tab. 8)

Tab. 8 Betriebsmerkmale der FG3-PRAKTIKUMSBETRIEBE

	<b>Wirtschaftszweig</b> LW= Landwirtschaft, G= Gartenbau P= Pferdehaltung, LT= Landtechnik AH= Agrarhandel, F= Fleischerei	<b>Steuerliche Zuordnung</b> V= Vollerwerb, Z= Zuerwerb eG= Genossenschaft, AG, GmbH	<b>Familiäre Situation</b> Alter Betriebsleitung S= Single K= Kinder A= Altenteiler auf dem Betrieb	<b>Betriebsgröße</b> ha= Gesamtfläche Tierhaltungsschwerpunkt: MK= Milchkühe, OM= Ochsenmast SM= Schweinemast, S= Sauen G= Geflügel, MZ= Milchziegen MS= Mutterschafe, P= Pferde B= Biogas, H= Hofladen HM= Hofmolkerei V= Veranstaltungen	<b>Ehepartner / Familien-AK</b> auf dem Betrieb (j / n)	<b>Fremd-AK</b> bereits vorhanden (Anzahl Voll-AK)	<b>Probleme Arbeitserledigung</b> benannt (j / n)	<b>Praktikanten mit Behinderung</b> Anzahl bereits gehabt	<b>Erfahrungen mit WfBM</b> + = positiv, 0 = neutral, - = negativ	<b>Infrastruktur &amp; Erreichbarkeit</b> des Betriebes + = gut, - = schlecht
FG3-1	LW	V	40, 1K, A	63ha, 30MK, H	n	0	j	5	+	-
FG3-2	LW	Z	35, 2K, A	100ha, 75MK	n	0	j	1	+	-
FG3-3	LW	V	35, 2K	40ha, 75OM, V	n	4*	j	2	0	+
FG3-4	LW	eG	-	3500ha, 1200MK	-	40	j	2	0	-
FG3-5	G	GmbH	-	30ha Baumschule	-	53	n	3	0	
FG3-6	LW	V	?, ?, ?	50ha, 40S, 800MS,	j	1		2	0	
FG3-7	F	GmbH	-	-	-	4	n	1	0	
FG3-8	F	V	?, ?	-	n	10	n	2	0	
FG3-9	P	V	45, 2K	60P	j	2	n	2	0	
FG3-10	AH	AG	-	-	-	30	n	4	0	
FG3-11	G	GmbH	-	2ha Gewächshaus	-	15	n	5	0	
FG3-12	LW	eG	-	2500ha, 2000S, 12500MS	-	>30	n	3	0	
FG3-13	LT	GmbH	-	-	-	40	n	1	0	
FG3-14	LW	V	45, S, 4K, A	40ha, 25S, 400G	n	0	j	1	-	
FG3-15	LW	V	47, 3K	70ha, 250MZ, HM	j	1	j	2	+	

\*ca. 15 Minijobber umgerechnet auf Voll-AK

### Untersuchungsstufe 1

Das deduktive Codesetting des ersten Kodierdurchlaufs kann aufgrund der dezidierten Forschungsfragestellung nach den Praktikumserfahrungen dieser Betriebe deutlich stärker eingegrenzt werden als noch in der FG 2-KOOPERATIONSBETRIEBE. Es besteht aus 26 Eingangskategorien und 3 relevanten `In-vivo-Kodierungen´ der ersten beiden Fallgruppen.<sup>41</sup>

In dieser ersten Untersuchungsstufe scheidet keiner der 15 PRAKTIKUMSBETRIEBE mangels unzureichenden Dateninventars aus. Zwei Betriebe lehnen eine Interviewaufzeichnung aber ab, so dass die vom Fremd-Interviewer nach dem Gespräch erstellten Aufzeichnungen in Qualität und Informationsdichte deutlich abfallen.

### Untersuchungsstufe 2

Auf Basis der selektiven, fallgruppenfokussierten Forschungsfragestellung sowie der generierten Codings der ersten Untersuchungsstufe stellen sich die Säulen der Suchheuristik wie folgt.

Fallgruppe FG3 PRAKTIKUMSBETRIEBE – Säulen der Suchheuristik:

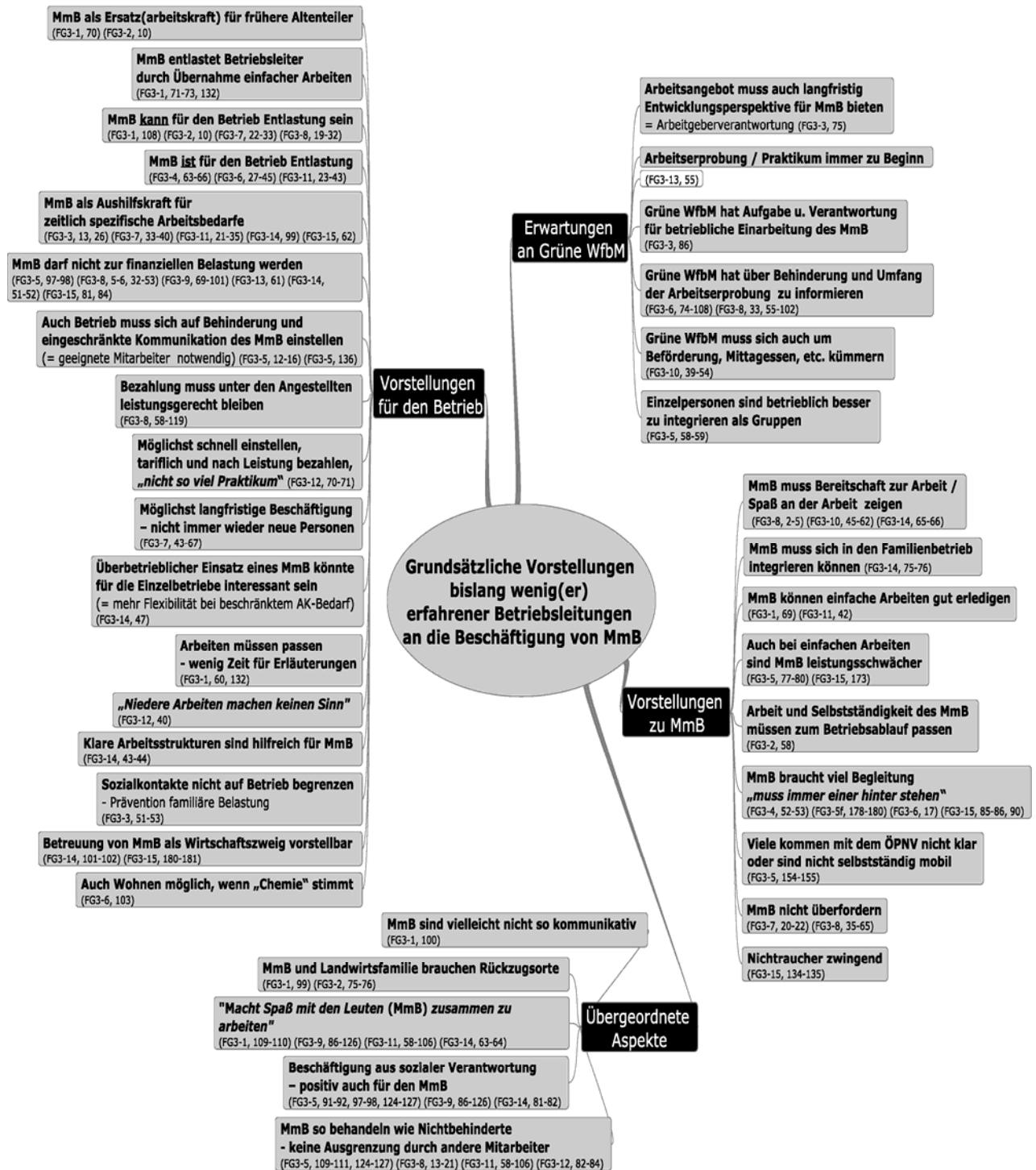
1. Welche grundsätzlichen Vorstellungen an die Beschäftigung von MmB haben Betriebsleiter, die hier bislang nur wenige Erfahrungen sammeln konnten?
2. Welches Leistungsvermögen und welche Qualifikation sollen MmB für ein festes Arbeitsverhältnis oder einen ausgelagerten Werkstattarbeitsplatz heute mitbringen? Wie wird das Unterstützungsangebot einer Arbeitsassistenz bzw. eines Job-Coachings von den Betrieben betrachtet?

Aus der Untersuchungsstufe 1 werden 15 Eingangskategorien inkl. 2 relevanter `In-vivo-Kodierungen´ aus den FG 1+2 zu Schlüsselkategorien übernommen.<sup>42</sup> Selektiv hinzugenommen werden noch zwei für relevant erachtete Kategorien aus dem Codebaum. Die nachfolgenden `mind-map's´ halten die überwiegend deutlich geäußerten Erfahrungen und Vorstellungen der Interviewpartner zu den Praktika fest. Stellenweise erscheinen auch kontextindizierte Interviewmeinungen wertvoll und fließen bei hoher Interpretationsgüte in dieses Zwischenergebnis mit ein.

<sup>41</sup> erster Kodierdurchlauf - deduktives Codesetting, s. Anhang 13

<sup>42</sup> zweiter Codierdurchlauf, s. Anhang 14

Abb. 17 Grundsätzliche Vorstellungen bislang wenig(er) erfahrener Betriebsleitungen an die Beschäftigung von MmB<sup>43</sup>



<sup>43</sup> MAXQDA10/ Dok-Set:FG3-PRAKTIKUMBETRIEBE/Code-Set:FG3-Stufe-2, Subcodes: Werte/Überzeugung/`Stand-ing`, Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung von MmB, Effizienter / Ineffizienter Arbeitseinsatz in den verschied. Bereichen, Motivation (zur Einstellung), Vorbehalte + Ängste gegenüber MmB, Bereitschaft zu zusätzlicher Arbeitsbegleitung, Gehaltsvorstellungen + Bezahlung, Betrieblich/familiäre Anbindung, Wohnangebot für MmB möglich/gewollt?

Abb. 18 Erwartungen an Leistungsvermögen und Qualifikation eines MmB / gewünschte Unterstützung durch Job Coaches<sup>44</sup>



Über alle Wirtschaftszweige, Betriebstypen und Größenklassen hinweg können die `Co-dings´ zu den Säulen der Suchheuristik vor allem zwei „Meinungsclustern“ zugeordnet werden:

1. Vorstellungen für den eigenen Betrieb
2. Vorstellungen über und Erwartungen an einen MmB

Betrachtet man zunächst die Erwartungen an einen behinderten Mitarbeiter, so geht die Mehrzahl der Betriebe von deutlich geringeren Leistungspotenzialen bei gleichzeitig regelhafte(re)n Bedarf nach Begleitung aus. Die Praxiserfahrungen zeigen auch, dass selbst durch die Fokussierung auf einfache(re) und damit i. d. R. passendere Arbeitserledigungen diese Minderleistung nicht per se ausgeglichen werden kann. Auch wenn diese Arbeiten über die Erwartungen gut erledigt werden, brauchen die MmB hierfür mehr Zeit bzw. mehr Unterstützung. Die Betriebe betonen darüber hinaus, dass vorhandene Arbeitskompetenzen zum Bedarf und Betriebsablauf passen müssen. In dieser Hinsicht scheinen sich einige Betriebe aber auch darüber klar zu sein bzw. klar zu werden, dass sie selber nach Anpassungsmöglichkeiten bzw. nach geeigneten innerbetrieblichen Begleitern suchen müssen.

Trotz teilweise großer Übereinstimmung in den Voraussetzungen an die Beschäftigung eines MmB zeigt die FG3 aber ein insgesamt eher heterogenes Meinungsbild hierzu und

<sup>44</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG3- PRAKTIKUMSBETRIEBE /Code-Set:FG3-Stufe-2, Subcodes: Welche Tätigkeiten, Welche Qualifizierung der MmB, Welche Assistenz, Welche Arbeitsassistenz durch JC (intermediäre Rolle), Welche Qualifikation des JC

zu den erwarteten Effekten auf dem eigenen Betrieb. Neben den landwirtschaftsnahen Handwerksbetrieben sind „westdeutsche Familienbetriebe“ und „ostdeutsche Agrarunternehmen“ deutlich differenzierbar. Wenig überraschend bewerten erstere eine Beschäftigung eher als entlastend für ihren Betrieb, während die ohnehin mit vergleichsweise vielen Fremdarbeitskräften wirtschaftenden „ostdeutschen Agrarunternehmen“ – in der Untersuchung meist in Form genossenschaftlicher Zusammenschlüsse – deutlich geringere arbeitsentlastende Effekte nennen.

Mit Abstand am deutlichsten und von annähernd allen Betriebsleitungen wird die Wahrung der Kostenneutralität genannt. Die Beschäftigung eines MmB darf nicht zu einer finanziellen Belastung des Betriebes führen (vgl. FG2-2). Die meisten Betriebe erwarten aber bereits aufgrund der Anfangserfahrungen wahrnehmbare Entlastungen für die betriebliche Arbeitswirtschaft, eine Unterstützung für den Betriebsleiter im Speziellen, eine Alternative zu sonst üblichen Aushilfskräften oder als Ersatz für die Hofpräsenz heutzutage vielfach fehlenden Altenteiler. Klare Arbeitsstrukturen und die bereits erwähnte passgenaue Arbeit werden dafür als Voraussetzung genannt, während wenig wertschätzende Arbeit nach Meinung einiger Betriebsleiter die positiven Effekte konterkarieren.

Die Vorstellungen einzelner Betriebe gehen aber noch weiter. Betriebsleitungen mit Sympathien für die Beschäftigung und den Umgang mit MmB können sich neben der landwirtschaftlichen Produktion eine Beschäftigungsförderung auch als geldwerte Betreuungsleistung und damit als potenziell lukrativen Betriebszweig vorstellen. Wichtig dabei: dies darf nicht zu einer weiteren Belastung der Landwirtschaftsfamilie führen. Das dafür als notwendig erachtete Maß sozialer Eigenständigkeit eines MmB bedarf hier nach Meinung der Interessierten einer frühzeitigen Förderung additiver sozialer Kontakte auch im außerbetrieblichen Umfeld – Stichwort: SOZIALRAUMORIENTIERUNG. Diese Überlegungen stehen auch im Kontext einer langfristigen und nachhaltigen beruflichen und sozialen Entwicklungsperspektive für den MmB selber und sind kongruent mit der heute politisch geforderten Inklusion in Arbeit und Gesellschaft. Zur Unterstützung dieses Anliegen haben diese Betriebe auch klare

(3.) Erwartungen an GRÜNE WFBM. Offensichtlich werden die Betriebe von den Behinderteneinrichtungen nicht immer ausreichend hinsichtlich beschäftigungsrelevanter Aspekte über den MmB und über Fördermöglichkeiten informiert. Als Arbeitgeber ist vielen Betriebsleitern wichtig, dass eine möglichst unkomplizierte Integration in den Betrieb gelingt. Die dafür als probates Mittel erachteten anfänglichen Arbeitserprobungen bzw. Praktika sollen durch GRÜNE WFBM stärker initiiert und bei Bedarf mehr begleitet werden. Bei den größeren Agrarunternehmen im Osten spielen auch Akzeptanz und Integration in die Belegschaft eine Rolle. Ausgrenzung, Diskriminierung oder gar Mobbing stehen hier in Einzelfällen einer gewünschten Integration entgegen.

Für die wissenschaftliche Begleituntersuchung soll speziell diese Fallgruppe auch Antworten auf die Fragen nach den

4. Erwartungen an Qualifikationen des behinderten Mitarbeiters und

5. Vorstellungen zu einem möglichen Job-Coaching geben. Hier werden von fast allen Betrieben zu allererst die notwendigen Grundarbeitsugenden und Sozialkompetenzen genannt. Ohne Arbeitsbereitschaft und Verlässlichkeit keine Bereitschaft zur Beschäftigung in den Betrieben. Ohne gewisse körperliche Belastbarkeit und ein gewisses Maß an Selbstständigkeit kaum Chancen auf eine längerfristige Beschäftigung. Zu den am häufigsten genannten Tätigkeiten zählen (Tab. 9):

Tab. 9 Arbeiten von MmB in FG3- PRAKTIKUMSBETRIEBEN

Landwirtschaft	Gartenbau	Landwirtschaftsnahes Handwerk
Ausmisten, Füttern, Stallreinigungen, allgemeine Reinigungsarbeiten, Tierbeobachtung & Pflege, Tiertransporte, Zaunbau & Unterhaltung, Hofarbeiten, Verpackung & Kommissionierung, Wartungen, Handlangertätigkeiten, Brennholzherstellung	Pflanzen & Topfen, Pflege, Veredlung, Flächenreinigung, Unterlagenproduktion, Schnittarbeiten, Rodungen, Baumbindungen	einfache regelhaft wiederkehrende Verarbeitungsprozesse, Handlangertätigkeiten, Reinigungsarbeiten

Vereinzelt werden auch höhere Leistungsansprüche genannt. Die Einhaltung von Ordnungsprinzipien und damit vielmals Schreib- und Lesekenntnisse oder Arbeiten unter Termindruck sind Herausforderungen, denen MmB mitunter gewachsen sein sollten. In landwirtschaftsnahen Handwerksbetrieben kommen noch Anforderungen an die Hygiene und Sauberkeit oder feinmotorische Fähigkeiten hinzu. Nur wenige landwirtschaftliche Betriebe machen den Besitz einer Fahrerlaubnis unmittelbar zur Beschäftigungsvoraussetzung. Die meisten Betriebe erwarten auch keine landwirtschaftliche Vorqualifikation. Hier trauen sich viele Betriebsleitungen eine eigenständige Einarbeitung des MmB zu. Ähnlich verhält es sich mit den Vorstellungen zur Qualifikation eines Job Coaches. Zwar wünschen sich mehr als die Hälfte der befragten Betriebe diesen für die Einarbeitungszeit und vor allem als pädagogischen Begleiter. Keiner der Betriebe fordert aber einen Arbeitsassistenten<sup>45</sup> mit Branchenkenntnissen.

### Untersuchungsstufe 3

Keine andere Fallgruppe setzt sich aus einer derart großen Bandbreite unterschiedlicher Betriebstypen, Wirtschaftsweisen und Branchen zusammen (s. Tab. 8). Neben der reinen Fallgruppenbetrachtung ist es daher besonders wichtig, einzelbetriebliche und persönliche Hintergründe für die weitergehende Analyse der Schlüsselkategorien und den gewählten Untergliederungen der Untersuchungssäulen einzufangen. In dieser Untersuchungsstufe

<sup>45</sup> landwirtschaftlich ausgebildeter bzw. mit landwirtschaftlicher Berufserfahrung ausgestatteter Arbeitsbegleiter für MmB

scheiden die beiden Betriebe ohne Interviewaufzeichnung aus der Analyse aus. Damit ergeben sich noch 13 Fallstudien.<sup>46</sup> Insgesamt sind so durch die theoretisch sensitive Interpretation der Interviewaussagen 246 Memos entstanden und in die fortgesetzte Dimensionalisierung der Schlüsselkategorien einbezogen.<sup>47</sup>

### Typenbildung

Die Gruppierung der Fälle und Suche nach empirischen Regelmäßigkeiten oder fallübergreifenden inhaltlichen Sinneszusammenhängen ist aufgrund der Fallgruppengröße auch hier nur begrenzt möglich. Für die abschließende Ergebnisinterpretation werden – anders als in den FG 1 u. 2 – zunächst die Charaktere der betrieblichen Akteure und deren Entscheidungsgrundlagen in Abgleich mit ihren Interviewangaben gesetzt. Dies findet wiederum anhand der Memogenerierung der Untersuchungsstufe 3 und deren Interpretation vor dem Hintergrund der Betriebsstrukturen in kurzer Form statt. Die so gewonnenen Daten persönlicher Neigungen und Vorstellungen werden abschließend vergleichend zum jeweiligen Betriebstypus bzw. deren Besonderheiten betrachtet. Dies soll die gewünschten Extrahierungen der betriebstypenspezifischen Entscheidungsgründe ermöglichen.

### Charakterisierung der Typen

FG3-1 Aus gesundheitlichen Gründen ist der Betriebsleiter in seinem Leistungsvermögen seit einiger Zeit eingeschränkt. Es besteht aber Hoffnung auf bedingte Rehabilitation. Offensichtlich herrscht aber Unsicherheit, ob die zukünftige Leistungsfähigkeit den zukünftigen arbeitswirtschaftlichen Ansprüchen des Betriebes genügen wird. Der Betriebsleiter suchte daher eine Arbeitskraft, die einfache Arbeiten übernimmt und ihn so für Managementaufgaben entlastet. Gleichzeitig mußte die Kraft für den vergleichsweise kleinen Betrieb bezahlbar bleiben. Die Entscheidung für einen MmB wurde durch bereits vorhandene Erfahrungen mit Praktikanten (ohne Behinderung) und positive Erfahrungen von anderen Betrieben erleichtert. Eigenes soziales Interesse und keine allzu starre Erwartungshaltung beförderten den Gedanken. Der Betriebsleiter agiert aus einer gewissen persönlichen Notlage heraus mit einer optimistisch-vertrauensvollen Einstellung gegenüber dem MmB. Das Vorgehen erscheint insgesamt abgewogen und im Kontext einer stufenweisen Arbeitserprobung und Heranführung an verschiedene Tätigkeiten mit der vom Betriebsleiter gewünschten Sicherheit und dem Ziel einer anfänglichen Teilzeitbeschäftigung. Der Betriebsleiter ist der örtlichen GRÜNEN WFBM zugewandt und bereit, sich um den MmB arbeitsassistentend und sozial zu kümmern.

<sup>46</sup> s. Anhang 15: MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager.xls

<sup>47</sup> s. Anhang 16: Typologisierungsergebnisse Untersuchungsstufe 3

FG3-2 Die frühere Anstellung in der GRÜNEN WFBM und die heutige nebenberufliche Tätigkeit in der dualen landwirtschaftlichen Berufsausbildung (inkl. MmB) lassen diesen Betriebsleiter zum „Systemplayer“ werden. Die Einstellungen gegenüber dem MmB und die grundsätzlichen Erwartungshaltungen auch gegenüber der GRÜNEN WFBM sind von großer Offenheit, Empathie und Konstruktivität geprägt. Aber auch von dem arbeitswirtschaftlichen Nutzen für den eigenen Betrieb ist der Betriebsleiter überzeugt.

FG3-3 Ein bereits gescheitertes Praktikumsverhältnis hat viel Nachdenklichkeit beim Betriebsleiter hinterlassen. Dieser stellt intellektuell-kritisch die Frage einer über das eigentliche Arbeitsleben hinausgehenden gesellschaftlichen Inklusion und damit verbundenen Arbeitgeberverantwortung. Die betrieblichen Beschränkungen bei einer dauerhaften Beschäftigung eines MmB werden daher zunehmend kritisch zumindest aber ambivalent hinterfragt. Einerseits baut er einen vielschichtigen Betrieb mit Aushilfs- und Teilzeitkräften auf, andererseits erscheint dem Betriebsleiter der Betrieb zumindest für die vermeintlichen ganzheitlichen Ansprüche eines MmB offenbar nicht geeignet. Das neue Praktikumsverhältnis wird daher eher als Erprobungsangebot an die GRÜNE WFBM verstanden. Von dieser wird Professionalität in der pädagogischen Begleitung des Übergangs erwartet. Dem Praktikanten wird die Möglichkeit geboten, sich hier für eine Beschäftigung außerhalb einer WfbM zu qualifizieren und seine Ideen auszutesten. Der Betriebsleiter scheint mit diesem Modell seinen inneren Frieden auch mit dem eigenen Qualitätsanspruch gefunden zu haben.

FG3-4 Das Mitglied der Betriebsleitung ist in dieser großen ostdeutschen Agrargenossenschaft angestellt. Die betriebliche Integration Behinderter war zu DDR-Zeiten verpflichtend und stellt nach wie vor nichts Außergewöhnliches dar. In der Belegschaft mit zahlreichen Mitarbeitern ist Personalwechsel üblich. In dem Großbetrieb finden sich ausreichend geeignete Tätigkeiten, die vielfach im Team oder durch Mitarbeiterbegleitung erledigt werden können. Demzufolge herrscht Unaufgeregtheit bei den Entscheidungsträgern und die Frage der Beschäftigung ist einzig die, inwieweit der MmB den Arbeitsanforderungen gewachsen ist. Strategisch ist die Betriebsleitung zurückhaltend. Vermutlich aufgrund von Geschäftskompetenzen wird die Option MmB-Anstellung als zukünftige Alternative zu einer insgesamt schwierigeren Personalrekrutierung eher vage genannt.

FG3-5 Die Betriebsleitung ist Geschäftsführung eines großen Baumschulbetriebes in den neuen Bundesländern. Wie im Betrieb zuvor, stellt die Beschäftigung behinderter Menschen kein Novum dar. Der Geschäftsführer zeigt Erfahrung in der Personalführung und hält die Integration eines MmB in den Betrieb ohne wesentliche Probleme für möglich. Aus Personalführungssicht wird keine Sonderstellung des MmB gewünscht. Eine Integration in bestehende Produktionsabläufe und eine leistungsorientierte Bezahlung sind wesentliche Ziele. Der GRÜNEN WFBM gegenüber ist er unvoreingenommen. Eine offensichtlich vorenthaltene Information zu personellen und finanziellen Unterstützungsmöglich-



keiten bei neuen Praktika führt nicht zu einer destruktiven Haltung. Ganz im Gegenteil, schlägt er konstruktiv Verbesserungen vor und bietet sich hier auch für ausgelagerte WfbM-Gruppen an. Visionär und gleichzeitig pragmatisch erscheint sein Vorschlag, den Baumschulbetrieb auch als kommerzielle Betreuungseinrichtung zu nutzen.

**FG3-6** Der ökologisch wirtschaftende Betrieb bietet eine ganze Reihe von regelhaften täglichen Stall- und Hofarbeiten. Allerdings ist der Betriebsleiter trotz mittlerweile positiven Praktikumsverlaufs immer noch grundsätzlich skeptisch in Bezug auf die Leistungsfähigkeit eines MmB und sieht nur Praktikumsmöglichkeiten bzw. Beschäftigung im Rahmen eines ausgelagerten Arbeitsplatzes. Sein Werteverständnis fordert hinreichende Arbeits- und Sozialtugenden des MmB ein. Hier scheint ihm besonders das Einhalten von Arbeitsanweisungen wichtig – auch wenn der MmB den Sinn seines Tuns ggf. nicht immer nachvollziehen kann! Ein monatlicher Stalldienst soll auch zur Entlastung der eigenen momentan durchgängigen Hofpräsenz beitragen. Erwartungshaltungen bestehen gegenüber der GRÜNEN WFBM hinsichtlich anfänglicher pädagogischer Begleitung und einer eigentlich zu fördernden größeren Leistungsfähigkeit und Selbstständigkeit des MmB. So besteht auch große Skepsis gegenüber einem Job-Coaching. Dies würde nach seiner Einschätzung ja implizieren, dass der MmB den betrieblichen Ansprüchen ohnehin nicht gerecht werden kann.

**FG3-7** Der Interviewpartner ist Filialleiter einer regionalen Fleischereikette im Vorkassen-Bereich eines großen bundesweiten Lebensmitteleinzelhändlers. Der MmB hospitierte lediglich für die Dauer von wenigen Wochen als Vorbereitung für seinen Werkstattarbeitsplatz in der erweiterten Hofschlachtereier der GRÜNEN WFBM. Der Filialleiter wurde seitens der GRÜNEN WFBM auf die Bereitschaft für diese Hospitation angefragt und hatte bis dato offensichtlich keine eigenen Avancen in diese Richtung. Diese Rahmenbedingungen lassen eine offene Herangehensweise an die Hospitation vermuten. Die Bewertung der Hospitation durch den Filialleiter ist überaus positiv. Anhand der Leistungsfähigkeit des MmB und der Unterstützung für den Betrieb spricht dieser eine grundsätzlich Eignung und ein betriebliches Interesse zur Weiterbeschäftigung aus. Mit seiner optimistischen Grundhaltung erwartet er erhebliche Leistungspotenziale von MmB, sofern diese die richtige Unterstützung und Förderung erfahren.

**FG3-8** Der Inhaber dieser familiengeführten Schlachtereier setzt auf solide Arbeits- und Allgemeintugenden von Mitarbeitern. Die Abwägung zwischen sozialer Absicherung des MmB und betrieblichen Aspekten empfiehlt nach seiner Meinung das für beide Seiten vorteilhafte Modell des ausgelagerten WfbM-Arbeitsplatzes. Als kleinständischer Handwerksbetrieb sieht er sich dabei in unmittelbarer Arbeitgeberverantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern und fordert somit gleichermaßen unmißverständlich deren entsprechende Arbeitsmotivation. Dies bezieht ebenso den MmB mit ein. Die auszuführen-

den Arbeiten selber oder eine ggf. sinnvolle bzw. notwendige Begleitung sind für ihn zunächst von sekundärer Bedeutung. Hier lassen sich nach seiner Auffassung Anforderungen und Leistungsvermögen anpassen oder Arbeit umgestalten. Analog zur Arbeitgeberverantwortung sieht er sich als Betriebsleiter gegenüber der Belegschaft gleichermaßen als „Policymaker“ in der Pflicht. Es gilt hier, nicht nur Umsatzziele zu vermitteln, sondern auch für die Kundenakzeptanz gegenüber dem MmB zu werben. Auch in diesem Betrieb fühlt sich die Betriebsleitung offensichtlich nicht ausreichend über Beschäftigungsmöglichkeiten von MmB durch die Behinderteneinrichtung informiert. Kritisch wird hier mehr Engagement in der Begleitung von MmB gefordert.

FG3-9 Auf dem spezialisierten Pferdebetrieb hat die Betriebsleiterin bereits mehrere Praktikanten mit und ohne Behinderung in der Vergangenheit beschäftigt. Dadurch und durch offenkundig zahlreiche Möglichkeiten geeigneter Mitarbeit besteht große Vertrautheit zu den Vorstellungen bzw. Ansprüchen gegenüber MmB. Aus diesen Gründen werden auch arbeitsbegleitende Maßnahmen seitens der GRÜNEN WFBM für unnötig erachtet. Die betriebliche Organisation wird als strikt empfunden. Arbeitsanweisungen ist nach dem Verständnis der Betriebsleitung selbstverständlich selbstständig zu folgen. Aufgrund der bislang jedoch eher enttäuschenden Arbeitsergebnisse der Praktikanten und des nur saisonalen betrieblichen Unterstützungsbedarfes bleibt die Betriebsleiterin jedoch zurückhaltend bei Fragen nach konkreter dauerhafterer Beschäftigung. Bislang besteht der Eindruck, eher aus der sozialen Verantwortung heraus gehandelt zu haben.

FG3-10 Der örtliche Personalchef einer aktiengeführten landwirtschaftlichen Warenzentrale zeigt neben arbeitstechnischen Kompetenzen zu allererst auch das Bedürfnis nach einer arbeitsvertraglich korrekten Einstellung. Wenn, sollen MmB in Form einer vertraglichen Arbeitnehmerüberlassung angestellt werden. Angesichts des Arbeitskräftebedarfes und der Einsatzmöglichkeiten ist sogar die Beschäftigung einer MmB-Gruppe denkbar. Hier stellt sich für ihn lediglich die Frage nach dem Leistungsvermögen der MmB und ob diese den Anforderungen gerecht werden. Hiervon hängt nach seiner Einschätzung auch wesentlich die Akzeptanz innerhalb der übrigen Belegschaft ab. Dabei sieht er aber auch den Betrieb in der Pflicht, die Passgenauigkeit von Arbeitsanforderung und Kompetenz des MmB zu suchen und herzustellen. Auch hier gibt es Vorstellungen zur Unterstützung in der Einarbeitung von MmB. Diese erfordern weniger einen Job Coach als vielmehr eine Warenendkontrolle, auf die die Begleitung beschränkt sein sollte.

FG3-11 Der Abteilungsleiter einer GmbH-geführten Zierpflanzengärtnerei hat aufgrund seiner Nähe zur Produktion vor allem relevante Arbeitsinhalte sowie körperliche Voraussetzungen vor Augen. Er weiß aber auch um arbeitsmotivierende Impulse und fühlt sich „am Puls“ der Mitarbeiter. Wunsch an die GRÜNE WFBM ist eine solide passgenaue MmB-Akquise und Arbeitsplatzvorbereitung (bereits in der GRÜNEN WFBM) sowie eine bedarfs-

orientierte betriebliche Unterstützung in der Einarbeitungsphase durch Job-Coaching. Letzteres insbesondere dann, wenn es sich um MmB-Gruppen handelt.

**FG3-14** Die Betriebsleiterin eines ökologisch wirtschaftenden Gemüsebaubetriebes ist gefordert durch den fortdauernden Betriebsumbau und den Bedarf nach saisonalen Arbeitskräften dieses arbeitsintensiven Betriebszweiges. Die idealtypische Kombination von Ökolandbau und Beschäftigung behinderter Mitarbeiter ist zumindest intermediär handlungsleitend bei der Beschäftigung eines MmB. Wobei der Pragmatismus notwendigen wirtschaftlichen Handelns allgegenwärtig erscheint und in der Produktion und personellen Ausgestaltung beschränkend wirkt. Ein Hauch von Resignation schwingt mit dieser Ambivalenz. Denn die bislang gemachten berufspraktischen und sozialen Erfahrungen mit MmB werden zumindest auf der menschlichen Ebene sehr wertgeschätzt. Ungelöste Probleme mit einer betriebsbedingt gescheiterten ganzjährigen Beschäftigung und eine Kritik – zumindest die geäußerte Distanz – an der örtlichen GRÜNEN WFBM sind existent und spiegeln sich u. a. im Fehlen eines erfolgversprechenden betrieblichen Zukunftskonzeptes wieder. Die Betriebsleiterin hat noch kein Rezept für die Herausforderungen der Arbeitswirtschaft. Gleichsam sind ihre Gedanken an eine Art kommerziellen Betreuungsbetrieb – ohne Aufgabe des landwirtschaftlichen Standbeines – zwar erkennbar und nachvollziehbar, ein Impuls in Richtung GRÜNE WFBM fehlt aber. Die Disharmonie zur GRÜNEN WFBM wird aber auch nicht versucht durch Eigeninitiative aufzubrechen.

**FG3-15** Das Betriebsleiterehepaar verantwortet jeweils individuell unterschiedliche Betriebszweige (Ehemann = Produktion, Ehefrau = Verarbeitung). Die Hofnachfolge ist altersbedingt noch nicht entschieden. In den letzten Jahren hat es große betriebliche Veränderungen in der Produktion (Wechsel der Tierrasse) und der Verarbeitung (Aufbau Käseerei) gegeben. Die damit verbundenen Herausforderungen hat das Betriebsleiterehepaar in wahrnehmbar großer Übereinstimmung und gemeinsamen Geist gemeistert. Beide Eheleute zeigen ein hohes Maß an sozialer und gesellschaftlicher Sensibilität. Ihr gesamtes Handeln entspricht dem Stil eines „Good Governance“ in Bezug auf Ökologie, nachhaltigem Wirtschaften und sozialer Arbeitgeberverantwortung. Betriebliche Entscheidungen wurden bewußt für den Erhalt bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen und gegen eine alternative Mechanisierung von Arbeit getroffen. Neben einem seit kurzem eingerichteten ausgelagerten WfbM-Arbeitsplatz bestehen schon etwas länger eine Festeinstellung eines MmB sowie die Beschäftigung von Teilzeit- und Aushilfskräften. Die Personalführung ist getragen von einer offenen-persönlichen, aber auch respektvoll-fordernden Art. Aber auch hier fordern die kleineren und größeren Krisen der MmB ihren Tribut an Geduld und Rücksichtnahme. Es besteht eine hohe Bereitschaft, mehr als nur ein Praktikums- oder Anstellungsbetrieb zu sein. Und das, obwohl es durchaus auch Kritik an zu starren Vorgaben des Sozialen Dienstes der WfbM gibt, bzw. die Personalkostenunterstützung des Integrationsamtes ebenfalls für zu starr und unflexibel in Bezug zur tatsächlichen Min-

derleistungen von MmB gehalten wird. Dennoch gehen die Vorstellungen bis zu einer weitreichenden betrieblichen Assimilation mit der GRÜNEN WFBM.

Abb. 19 Leitungstypen sowie Heterogenität der FG3 Praktikumsbetriebe

		MmB		
		Vorstellungen & Erwartungen		
		leistungsfähig, Empathie u. Engagement für MmB	leistungsfähig, aber unsicherer Umgang / bzw. umgekehrt	geringe Leistungs- erwartung, Umgang problematisch
BETRIEB Vorstellungen & Erwartungen	MmB gut ein- setzbar, wirkt unterstützend	FG3-2	FG3-10	FG3-11
	unsicher, abwartend, Versuch	FG3-7	FG3-1	FG3-15
	keine Hilfe für Betrieb			

Nachfolgend werden nun die Betriebsmerkmale und die von den Betriebsleitungen genannten Rahmenbedingungen und Erfahrungen der MmB-Praktika vor den generierten Typen (s. Abb. 19) abgebildet. Dabei werden jeweils gleiche Typen zusammenfassend vorgestellt, so dass sich eine vglw. größere Anzahl von Tabellen ergibt. Intention dieser Extrahierung ist - wie bereits oben dargestellt - ein klareres Bild über die Entscheidungshintergründe und Interdependenzen zu erhalten. Besondere Aufmerksamkeit wird potenziellen Übereinstimmungen in Strukturen und Verhaltensmustern geschenkt und diese gekennzeichnet (s. Tab. 10).

Tab. 10 Betriebliche Erfahrungen und Erwartungen an MmB vor dem Hintergrund der Betriebsleitungstypen FG3- PRAKTIKUMSBETRIEBE

<b>Typus 1: empathisch-engagierter Optimist</b>				
MmB: leistungsfähig, Empathie u. Engagement für Person				
Betrieb: MmB gut einsetzbar, wirkt unterstützend				
	FG3-2	FG3-7		
Betriebscharakteristik	Familienbetrieb mit (lukrativem) Zuerwerb, Schwerpunkt Milchviehhaltung, moderne Betriebsausstattung bzw. in Planung	Filialbetrieb einer regionalen Schlachtereikette		
Grund für die Suche nach einem MmB	Entlastung des BL von einfachen Tätigkeiten, Übernahme von Altenteiler-Aufgaben	befristete Hospitation eines MmB für spätere Aufgaben in der Hofmetzgerei der GRÜNEN WFBM		
Voraussetzungen / Ansprüche an MmB	Selbstständigkeit bei den täglichen Stall- und Hofarbeiten	keine (MmB war nur zu o. g. Zweck im Betrieb)		
Rolle der GRÜNEN WFBM u. eines Job-Coachings	GRÜNE WFBM ist außerlandwirtschaftlicher Arbeitgeber, aufgrund eigener Ausbildung <b>kein Job-Coaching</b> Bedarf	Informationen zur Behinderung, Ansprechperson bei päd. Fragen/ Problemen, <b>kein Job-Coaching</b> -Bedarf		
Betriebserfahrung mit / Einstellung zu Praktika	<b>Praktikum ist positiv ange laufen</b> , einfach-ere Stall- und Hofarbeiten werden bereits selbstständig ausgeführt, Praktikant hat Freude an der Arbeit und ist offenkommunikativ im Umgang mit der Betriebsleiterfamilie	<b>Positive Leistungserfahrung</b> über den MmB-Hospitanten - hat grundlegendes Interesse an einer dauerhafteren Beschäftigung geweckt		
begünstigende Rahmenbedingungen	Betriebsleiter kennt beruflich MmB und GRÜNE WFBM, hat soziale Grundeinstellung und steht einem MmB positiv gegenüber, gute Beziehungen zur örtlichen GRÜNEN WFBM, Betrieb benötigt Unterstützung, Altenteiler steht (noch) zur MmB-Begleitung zur Verfügung.	offensichtlich für die Arbeit bestens geeigneter MmB, räumliche Teamarbeit mit Zuordnung pass-genaue Arbeit		
hemmende Rahmenbedingungen	BL und Familie ist auch außerlandwirtschaftlich zeitlich stark eingespannt	nicht relevant		

Tab. 10 Fortsetzung

<b>Typus 2: verunsicherter Optimist</b> MmB: leistungsfähig, aber unsicherer Umgang / bzw. umgekehrt Betrieb: MmB gut einsetzbar, wirkt unterstützend				
	FG3-1	FG3-10	FG3-11	FG3-15
Betriebscharakteristik	kleinerer Familienbetrieb, Schwerpunkt Milchviehhaltung, Ortslage	Aktiengeführte landwirtschaftliche Warenzentrale mit ca. 30 Mitarbeitern	Produktions-Zierpflanzengärtnerei im Rahmen eines Unternehmensverbundes mit ca. 15 Voll-AK, Saison-AK und Praktikanten	Landwirtschaftlicher Familienbetrieb mit Schwerpunkt Milchziegenhaltung und Käserei
Grund für die Suche nach einem MmB	Übernahme einfacher Tätigkeiten, Entlastung des BL, Präsenz auf dem Betrieb (Altenteiler zieht sich zurück)	Reguläre Beschäftigung von MmB bei unterstelltem betrieblichem Bedarf für Arbeiten, für die ohnehin schlecht Hilfskräfte verfügbar sind	Praktikumsangebot, aus dem sich ein Unterstützungsbedarf herauskristallisiert hat	vorrangiger Arbeitskräftebedarf in der Hofkäserei
Voraussetzungen / Ansprüche an MmB	Arbeitsmotivation, Selbstständigkeit bei den zugewiesenen einfachen Arbeiten	geringe Anforderungen	geringe(re) kognitive Anforderungen, da Arbeit in Teams, aber feinmotorische Fähigkeiten und körperliche Fitneß für Arbeit im Gewächshaus (Temperaturen)	teilweise selbstständiges Arbeiten, Sauberkeit und Hygiene
Rolle der GRÜNEN WfBM u. eines Job-Coachings	Informationen zur Behinderung, Ansprechperson bei pädagogischen Fragen/Problemen, <b>kein Job-Coaching</b>	Informationen zur Behinderung und pädagogischen Begleitung bei Bedarf, <b>kein Job-Coaching</b> da Teamarbeit	Informationen zur Behinderung und pädagogischer Begleitung bei Bedarf, Einzelarbeitsplätze sind im Betrieb (Teams) integrierbar und erfordern <b>kein Job-Coaching</b>	Informationen zur Behinderung und päd. Begleitung bei Bedarf, <b>kein Job-Coaching</b>
Betriebserfahrung mit / Einstellung zu Praktika	Praktikum ist positiv angelaufen, einfachere Hofarbeiten werden bereits selbstständig ausgeführt, Praktikant hat Freude an der Arbeit und ist offenkommunikativ im Umgang mit der Betriebsleiterfamilie	Praktikumsstart hat die antizipierte betriebliche Beschäftigungseignung und passende Arbeitsleistungen der MmB bestätigt	bislang überwiegend MmB-Gruppen in Begleitung von WfBM-Mitarbeitern	MmB sind nicht nur bei den meisten Arbeiten leistungsgemindert, sondern zeigen je nach emotionaler Tagesform stark schwankende Leistung => periodisch sehr herausfordernd (überwiegend dennoch zufrieden mit der Arbeit der MmB)
Begünstigende Rahmenbedingungen	Betrieb benötigt Unterstützung, Betriebsleiter hat soziale Grundeinstellung und steht einem MmB positiv gegenüber, gute Beziehungen zur örtlichen GRÜNEN WfBM	einfache, sich wiederholende Mitarbeitsmöglichkeiten, Belegschaft kann begleiten	Mitarbeit in Teams möglich, Belegschaft kann begleiten, Entlastung von Gärtnerei-Fachkräften für anspruchsvollere Tätigkeiten	Betriebsleiterin ist fast immer mit im Produktionsteam und leitet unmittelbar an. Viele handmanuelle Tätigkeiten, die zwar anspruchsvoll, aber immer wiederkehrend sind, soziale Einstellung der Betriebsleitung
Hemmende Rahmenbedingungen	nur Teilzeitbedarf, sozialversicherungspflichtige Anstellung zumindest derzeit wirtschaftlich nicht darstellbar	eher monotone Arbeiten	Saisonalität der AK-Bedarfs, aber Einzel-MmB durchaus durchgängig zu beschäftigen	z.T. Terminproduktion, Abwesenheiten von MmB (2) lassen sich durch die Rest-Belegschaft kaum kompensieren

Tab. 10 Fortsetzung

<b>Typus 3: offen-empathischer Probierer</b>				
MmB: leistungsfähig, Empathie u. Engagement für Person				
Betrieb: unsicher, abwartend, Versuch				
	FG3-14			
Betriebscharakteristik	Landwirtschaftlicher Familienbetrieb mit Schwerpunkt Gemüsebau und einer sozialversicherungspflichtigen MmB-Beschäftigung in der Vergangenheit			
Grund für die Suche nach einem MmB	erneute Entlastung der BL durch alltägliche Unterstützung bei Stall- und Feldarbeiten, Ersatz für ausgeschiedenen Ehemann und Wegzug von Kindern (Ausbildung)			
Voraussetzungen / Ansprüche an MmB	teilweise selbstständiges Arbeiten, gewisse körperliche Grundfitness			
Rolle der GRÜNEN WFBM u. eines Job-Coachings	Informationen zur Behinderung und pädagogischer Begleitung, bei Bedarf mehr Unterstützung durch Praktikanten, kein Job-Coaching			
Betriebserfahrung mit / Einstellung zu Praktika	positive Person und Unterstützung für den Betrieb über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren. Aufgrund von Betriebsumstellungen dann keine durchgängige Beschäftigung mehr, was zum Ende des Arbeitsverhältnisses geführt hat.			
begünstigende Rahmenbedingungen	viel Handarbeit und Unterstützungsbedarf im Betrieb, Betriebsleiterin ist sozial interessiert und engagiert			
hemmende Rahmenbedingungen	durchgängige sozialversicherungspflichtige Beschäftigung kann noch nicht finanziert werden (Limitation entfällt, weil Suche nach Praktikanten / aAp)			

Tab. 10 Fortsetzung

<b>Typus 4: verunsicherter Zögerer</b> MmB: leistungsfähig, aber unsicherer Umgang / bzw. umgekehrt Betrieb: unsicher, abwartend, Versuch				
	FG3-4	FG3-5	FG3-8	
Betriebscharakteristik	Agargenossenschaft <b>40 Angestellte</b> , Schwerpunkte Ackerbau und Milchviehhaltung	Größere Baumschule in einem Unternehmensverbund mit über <b>50 Mitarbeitern</b>	Famliengeführte Schlachtereier mit <b>10 Mitarbeitern</b> , Verkaufsgeschäft in Stadtlage	
Grund für die Suche nach einen MmB	Praktikumsangebot, z. Z. <b>kein unmittelbarer Betriebsbedarf</b>	Praktikumsangebot, z. Z. <b>kein unmittelbarer Betriebsbedarf</b>	Praktikumsangebot, z. Z. <b>kein unmittelbarer Betriebsbedarf</b>	
Voraussetzungen / Ansprüche an MmB	keine landwirtschaftlichen Vorkenntnisse notwendig, geringe(re) Leistungskompetenz tolerabel, da Mitarbeit in Teams, aber Mobilität da Schichtdienst	Vorkenntnisse nicht notwendig, gewisse Leistungskompetenz notwendig (um überhaupt im Team mitarbeiten zu können)	nach gescheiterten ersten Praktikumsversuch solide Arbeitsmotivation, ausreichende Hygiene bei der zugewiesenen Mitarbeit	
Rolle der GRÜNEN WFBM u. eines Job-Coachings	Informationen zur Behinderung, Ansprechperson bei pädagogischen Fragen/Problemen, kein externes Job-Coaching, da ausreichend eigene Mitarbeiter und Teamarbeit	insbesondere bei MmB-Gruppe intensive Begleitung und enges Job-Coaching bis Kenntnisse vorhanden und selbstständiges Arbeiten möglich	Informationen nicht nur zur Behinderung, sondern auch zu Möglichkeiten der Beschäftigung nach Praktikumsende, durchgängige pädagogische Begleitung für die Einführungs- und Anleitungsphase, kein Job-Coaching	
Betriebserfahrung mit / Einstellung zu Praktika	<b>Praktikum positiv angelaufen</b> , MmB ist in der Belegschaft bereits weitestgehend integriert	<b>Praktikum verlief überwiegend positiv</b> auf vergleichsweise hohem Leistungsniveau, dadurch werden Fachmitarbeiter für anspruchsvollere Aufgaben entlastet	erster Praktikant hat mangels Motivation trotz guten Starts und zufriedener Arbeitsleistung später abgebrochen, <b>akt. Praktikant ist gut gestartet</b> , Entlastung der anderen Fachkräfte für anspruchsvolle Tätigkeiten, BL sieht aAp für beide Seiten als die geeignete Beschäftigungsform	
begünstigende Rahmenbedingungen	Normalität der Beschäftigung von MmB, <b>größere Mitarbeiterzahl</b> macht Eingliederung und Begleitung leichter	Normalität der Beschäftigung von MmB, Geschäftsführer ist personalversiert und gegenüber MmB-Beschäftigung offen, <b>größere Mitarbeiterzahl</b> macht Eingliederung und Begleitung leichter	Hilfskräfte können <b>andere Fachkräfte</b> für deren Hauptaufgaben entlasten, Betriebsleiter hat soziale Grundeinstellung und steht einem MmB positiv gegenüber	
hemmende Rahmenbedingungen	z. Z. eher Personalüberhang, Wirtschaftlichkeit des Betriebszweiges Milchwirtschaft suboptimal (derzeit andere Handlungsprioritäten)	Bezahlung absolut leistungsorientiert und damit ggf. problematisch für schwächere MmB	Auswahl und Informationen über MmB, Praktika, Bezahlung und Fördermöglichkeiten von GRÜNER WFBM nicht ausreichend	



Tab. 10 Fortsetzung

<b>Typus 5: skeptischer (kritischer) Zögerer</b>				
MmB: geringe Leistungserwartung, Umgang problematisch				
Betrieb: unsicher, abwartend, Versuch				
	FG3-3			
Betriebscharakteristik	kleinerer Familienbetrieb, Schwerpunkt Ochsenmast und Bauernhof-gastronomie/Eventveranstaltungen, Ortslage			
Grund für die Suche nach einen MmB	Angebot eines Praktikumsplatzes Entlastung des BL im Bereich einfacher Arbeiten			
Voraussetzungen / Ansprüche an MmB	Arbeitsmotivation und soziale Grundtugenden, Selbstständigkeit bei den zugewiesenen Stallarbeiten			
Rolle der GRÜNEN WFBM u. eines Job-Coachings	Informationen zur Behinderung, päd. Begleitung und Übergangsförderung, kein Job-Coaching, da gewisses Leistungsniveau vorausgesetzt wird			
Betriebserfahrung mit / Einstellung zu Praktika	Erstpraktikant negativ (feste Übernahme abgebrochen), aktuelles Praktikum positiv angefallen (selbstständiges Arbeiten, Arbeitsmotivation, offenkommunikativ im Umgang mit der Betriebsleiterfamilie), BL sieht sich den langfristigen Ansprüchen eines MmB aber nicht gewachsen (darum „nur“ Praktikum)			
begünstigende Rahmenbedingungen	Betriebsleiter hat soziale Grundeinstellung und steht einem MmB positiv gegenüber, gute Beziehungen zur örtlichen GRÜNEN WFBM			
hemmende Rahmenbedingungen	nur Teilzeitbedarf, Unsicherheit für eine langfristige, sozial verantwortliche (Fest)Einstellung			

Tab. 10 Fortsetzung

<b>Typus 6: ablehnender Skeptiker</b>				
MmB: geringe Leistungserwartung, Umgang problematisch				
Betrieb: keine Hilfe für Betrieb				
	FC3-6	FC3-9		
Betriebscharakteristik	<b>Familienbetrieb</b> , Schwerpunkt Schweinehaltung	<b>Familiengeführter</b> Pensions- und Reitpferdebetrieb mit Kutschgeschäft in Stadtrandlage und einen Festangestellten		
Grund für die Suche nach einem MmB	Übernahme einfacher täglich wiederkehrender Stall- und Hofarbeiten, Entlastung des BL	Suche nach saisonaler Unterstützung		
Voraussetzungen / Ansprüche an MmB	Arbeitsmotivation, <b>Selbstständigkeit</b> bei zugewiesenen täglichen Stallarbeiten	erhöhtes Maß kognitiver Fähigkeiten für einfachere wiederkehrende Stalldienste und <b>selbstständige Arbeiten</b>		
Rolle der GRÜNEN WFBM u. eines Job-Coachings	GRÜNE WFBM sollte Beschäftigung nur mit intrinsischer Motivation des MmB forcieren, Informationen zur Behinderung, Ansprechperson bei pädagogischen Fragen/Problemen, <b>kein Job-Coaching</b> , da MmB leistungsstark genug sein muss	Informationen zur Behinderung und pädagogische Begleitung bei Bedarf, <b>kein Job-Coaching</b>		
Betriebserfahrung mit / Einstellung zu Praktika	Praktikum wurde bereits nach kurzer Zeit abgebrochen <b>fehlende Arbeitsmotivation des MmB</b> trotz landwirtschaftlichem Hintergrund	bereits zwei befristete Praktika, die aufgrund des saisonalen Bedarfes ausliefen, Leistungen teils sehr unterschiedlich, <b>teils erhöhter Begleitungsbedarf</b> , der betrieblich nicht leistbar ist		
begünstigende Rahmenbedingungen	Betrieb benötigt Unterstützung, <b>große Routine bei Stall- und Hofarbeiten</b>	einfache, <b>sich wiederholende Stalltätigkeiten</b>		
hemmende Rahmenbedingungen	geringe BL-Bereitschaft dauerhafter zu begleiten – Selbstständigkeit des MmB wird erwartet	nur saisonale Beschäftigungsmöglichkeit (zumindest derzeit), selbst aAp-Entgelt stellt bereits eine wirtschaftliche Herausforderung dar		

### Schlußfolgerungen

Die bereits anfänglich wahrgenommene Heterogenität der Betriebe und insbesondere ihrer Leitungspersonen sowie ihrer Beweggründe für Praktikumsangebote wird durch die tabellarische Gegenüberstellung weitestgehend bestätigt. Nur vereinzelt werden Parallelitäten innerhalb der Typengruppe und sogar über alle Typgruppen hinweg festgestellt.

So sieht ausnahmslos kein Betrieb (über alle Typengruppen) Bedarf für ein Job-Coaching durch Dritte. Dies ist um so erstaunlicher, da 7 Betriebe bereits negative Praktikumserfahrungen mit zu geringen Leistungsvermögen und Zuverlässigkeit oder Abbrechern gemacht haben. Offensichtlich wird derartiges Scheitern nicht an mangelnden eigenen Personalführungsqualitäten – in diesem Fall behinderter Mitarbeiter –, sondern an Defiziten bei diesem festgemacht. Ergebnis der Kontradiktion ist damit auch, dass die Betriebsleitungen offensichtlich von ausreichend eigenen Kompetenzen überzeugt sind.

Gescheiterte Versuche verunsichern. Lediglich ein erfolgreiches von insgesamt 4 Praktika findet man in der Gruppe der `verunsicherten Optimisten` (Typus 2, n = 4), wohin gehend die beiden `empathisch-engagierten Optimisten` (Typus 1, n = 2) von erfolgreichen Praktika berichten können. Oder alle `ablehnenden Skeptiker` (Typus 6, n = 2) bislang nur schlechte Erfahrungen sammeln konnten. Die Kausalität findet jedoch ihre Begrenzung im Typus 5 `verunsicherter Zögerer` (n = 3) wo alle Betriebe zumindest ein erfolgreiches Praktikum bereits erlebt haben.

Alles entscheidend ist aber vor allem das passende Leistungsvermögen des MmB. Zwar sind Betriebe durchaus bereit auch bei schlechten Vorerfahrungen erneut ein Praktikum anzubieten (n = 4) oder auch ohne unmittelbaren betrieblichen Arbeitsbedarf dieses Angebot zu unterbreiten (n = 4), eine dauerhafte(re) Beschäftigung ergibt sich daraus aber nicht.

### 5.2.4 Fallgruppe 4: Anstellungsbetriebe - Landwirtschaftliche Betriebe mit fest eingestellten schwerbehinderten Arbeitnehmern

In die FG 4 werden insgesamt 13 landwirtschaftliche Betriebe eingestuft. Sechs Betriebe pflegen Kontakte zu einer GRÜNEN WfbM, davon drei als 'Beobachtungsbetriebe' an einem der Modellstandorte. Zwei Betriebe - außerhalb des Modellvorhabens - haben aufgrund des Beschäftigungserfolges sogar einen zweiten behinderten Mitarbeiter eingestellt. Einer dieser beiden Betriebe kooperiert auch wirtschaftlich mit der GRÜNEN WfbM. Die sieben Betriebe ohne jeglichen Kontakt zu einer WfbM konnten aufgrund einer Bildungsinitiative für eine landwirtschaftliche Werker-/Helferausbildung<sup>48</sup> durch die Volkshochschule Norden (Ostfriesland) gefunden werden. Diese Betriebe beschäftigen nach Ausbildungsende die WERKER IN DER LANDWIRTSCHAFT mit überwiegend Lernbehinderungen sozialversicherungspflichtig weiter bzw. beabsichtigen, dies zu tun. Aufgezeichnet und transkribiert sind 12 von 13 Interviews. Die wesentlichen Betriebsmerkmale stellen sich wie folgt dar (Tab. 11).

Tab. 11 Betriebsmerkmale der FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE

	<b>Wirtschaftszweig</b> LW= Landwirtschaft, G= Gartenbau	<b>Steuerliche Zuordnung</b> V= Vollerwerb, Z= Zuerwerb eG= Genossenschaft, GmbH	<b>Familiäre Situation</b> Alter Betriebsleitung K= Kinder A= Altenteiler auf dem Betrieb	<b>Betriebsgröße</b> ha= Gesamtfläche Tierhaltungsschwerpunkt: MK= Milchkühe, BM= Bullenmast SM= Schweinemast, S= Sauen G= Geflügel, MZ= Milchziegen B= Biogas H= Hofladen, Wochenmarkt HM= Hofmolkerei L= Lohnunternehmerische Tätigk. V= Veranstaltungen	<b>Betriebserfolg</b> 1=1.Drittel, 2=2.Drittel, 3=3.Drittel	<b>Ehepartner / Familien-AK</b> auf dem Betrieb (j / n)	<b>Probleme Arbeitserledigung</b> benannt (j / n)	<b>Entwicklung der AK in den letzten 5 Jahren</b> (Zuwachs/Gesamt)	<b>davon Fremd-AK</b> (Zuwachs/Gesamt)	<b>Anzahl Fremd-AK</b> mit Behinderung	<b>Monatsverdienst € AN-brutto</b> (inkl. Unterkunft u. Verpflegung)	<b>Infrastruktur &amp; Erreichbarkeit</b> des Betriebes (+ = gut, - = schlecht)
FG4-1	LW	eG	-	2500ha, 2000S, 12500SM	k.A.	-	n	k.A.	k.A.	3	1200	-
FG4-2	LW	eG	-	3500ha, 1200MK	3	-	j	-/40	-/40	1	1400	-
FG4-3	G	GmbH	-	14ha	k.A.	-	n	-/43	-/43	3	k.A.	+
FG4-4	LW	V	45, 2K, 2A	73ha, >50000G	1	j	j	4/6,5	3/3	2	1450	-
FG4-5	LW	V	40, 3K	58ha, 30MK, 300MZ, H, HM, V	1	j	j	4/6,5	4/6	2	1500	-
FG4-6	LW	V	47, 3K	70ha, 250MZ, HM	2	j	j	2/5	2/3	1,5	1400	-
FG4-7	LW	V	29, 1A	180ha, 230MK	1	n	n	2/6	1/4	1	1400	-
FG4-8	LW	V	40, 1A	136ha, 110MK	2	n	j	2/4	2/2	2	1000	+
FG4-9	LW	V	57, 1K	75ha, 75MK	1	j	n	1/2,5	1/1	1	1200	-
FG4-10	LW	V	38, 3K	272ha, 250BM, 20MK, L	1	n	n	2/4,5	2/3,5	1,5	1400	-
FG4-11	LW	V	35, 2A	135ha, 80MK, L	1	j	j	1/4,5	1/2	1	1500	-
FG4-12	LW	V	51, 3K	80ha, 85MK	2	n	j	1/3	1/2	1	k.A.	-
FG4-13	LW	V	50, 3K	212ha, 17000G, B, L	1	k.A.	j	1/2,5	1/1	1	1600	-

k.A. = keine Angaben, AN-brutto = Arbeitnehmer brutto

<sup>48</sup> nach Berufsbildungsgesetz BBiG §64

Das deduktive Codesetting des ersten Kodierdurchlaufs, bestehend aus 42 `Eingangskategorien´ und 2 relevanten `In-vivo-Kodierungen´ der FG 1 - 3, wird bereits in diesem frühen Analysestadium um die neue `In-vivo-Kodierung´ „Austausch mit anderen Anstellungsbetrieben“ selektiv erweitert.<sup>49</sup> In dieser ersten Untersuchungsstufe scheidet keiner der 13 Anstellungsbetriebe mangels unzureichenden Dateninventars aus.

### Untersuchungsstufe 2

Fallgruppe 4 ANSTELLUNGSBETRIEBE – Säulen der Suchheuristik:

1. Was hat Betriebe veranlasst, MmB fest einzustellen?
2. Welche z. T. langjährigen Erfahrungen haben sie dabei sammeln können?

Aus der Untersuchungsstufe 1 werden 18 `Eingangskategorien´ inkl. 2 relevanter `In-vivo-Kodierungen´ aus der Fallgruppe 2 zu `Schlüsselkategorien´ extrahiert. Weitere neue `In-vivo-Kodierungen´ werden nicht gesetzt.<sup>50</sup> Der nicht transkribierte FG4-1 Betrieb scheidet mit dieser Untersuchungsstufe aus der weiteren Evaluation aus. Folgende Arbeiten werden durch die behinderten Mitarbeiter in den Betrieben ausgeführt (Tab. 12)

Tab. 12 Arbeiten von MmB in FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBEN (nach Häufigkeit, n = Anzahl Nennungen)

Landwirtschaft (n = 11)	Gartenbau (n = 1)
Stallreinigungsarbeiten (9), Füttern (8), Misten (8), Hoftraktorenarbeiten (7), Tiertransporte (6), Tierbeobachtung & Pflege (5), einfache(re) Feldarbeiten (4), Zaunbau & Unterhaltung (4), Melken (3), einfachere Reparaturen & Wartungen (3), Hofreinigungsarbeiten (3), anspruchsvollere Feldarbeiten (2), Gehölzpflege (2), Kartoffelsortierung (1), Verpackung & Kommissionierung (1), „Vorarbeiter“ für Auszubildende (1)	Pflanzen & Topfen, Pflege, Veredlung, Flächenreinigung, Unterlagenproduktion, Schnitтарbeiten, Rodungen, Baumbindungen

Die Betriebsleitungen bzw. Verantwortlichen äußern sich mit ihren Erfahrungen und Empfehlungen zu den Untersuchungssäulen wie folgt:

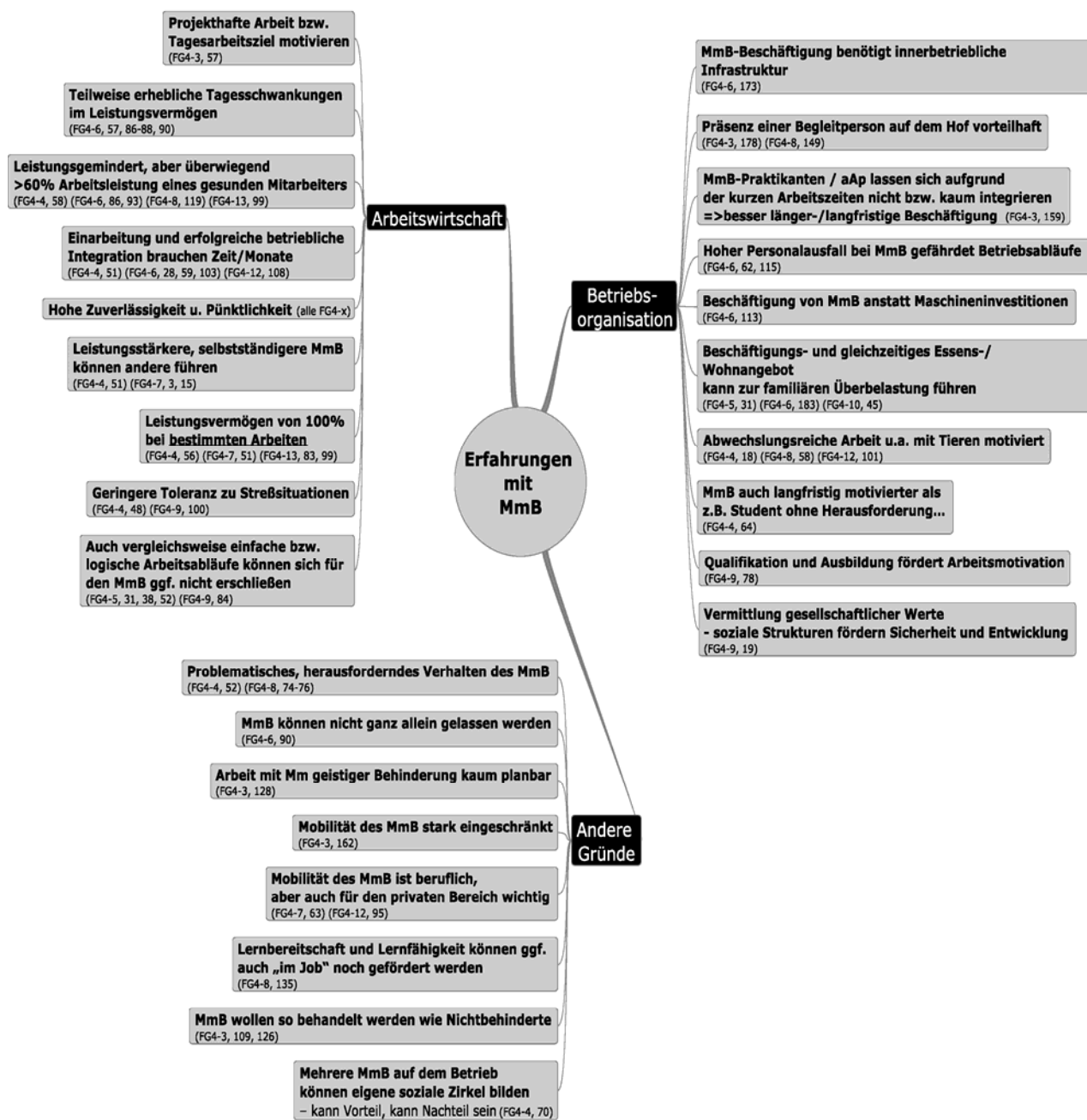
<sup>49</sup> erster Kodierdurchlauf - deduktives Codesetting s. Anhang 17

<sup>50</sup> zweiter Kodierdurchlauf s. Anhang 18

Abb. 20. Gründe für die Festeinstellung eines behinderten Mitarbeiters<sup>51</sup>

<sup>51</sup> MAXQDA10/Dok-Set:FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE/Code-Set:FG4-Stufe-2,Subcodes: Grund für die Suche nach AK/MmB, Persönliche Wertvorstellungen, Beschäftigung – Werte, Überzeugungen, Standing, Persönlicher Hintergrund / Impuls zu MmB, Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung MmB, Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung, Arbeitswirtschaft – Probleme & Engpässe, Vorbehalte & Ängste

Abb. 21 Erfahrungen mit MmB<sup>52</sup>



Eine erste Synopsis zur FG4 bietet bereits Hinweise für den Berufsstand: auslösende Faktoren für die Einstellung von Fremdarbeitskräften sind vorrangig betriebliches Wachstum, aber auch das Ausscheiden von Altenteilern oder die gezielte Suche nach Arbeitskräften für einfache Tätigkeiten. Nur vereinzelt wird der Wunsch nach explizit mehr Freizeit durch die Betriebsleitungen genannt.

Mit entscheidend ist aber eine offene, kreative und zunächst weitestgehend vorbehaltlose Herangehensweise an die Beschäftigungsfrage. Die Betriebe zeigen verschiedene Denk-

<sup>52</sup> MAXQDA10/Dok-Set: FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE/Code-Set:FG4-Stufe-2,Subcodes: Betriebliche Auswirkungen durch die Mitarbeit eines MmB, Erfahrungen mit MmB, Motivation zur Einstellung, Entscheidung zur Einstellung, Leistungserfahrung über MmB, Arbeitsergebnis des MmB, Welche Tätigkeiten, Bereitschaft zu zusätzlicher Arbeitsbegleitung, Familiäre Anbindung, Mobilität Infrastruktur, Mobilität - betriebliche Unterstützung

richtungen. Die Zerlegbarkeit von Produktionsprozessen und Arbeitskettten und damit geeigneter Arbeit für MmB eröffnen gleichermaßen Perspektiven wie die Überzeugung „brauchbarer Hände“. Die Maximen >betriebliche Beschäftigung vor externem Leistungszukauf<, oder >Mitarbeiter vor Mechanisierung< sind weitere Beispiele. Natürlich ist auch die Überzeugung hilfreich, im eigenen Betrieb idealtypische Arbeit für MmB zu haben. Die finanzielle Förderung mit Mitteln der Arbeitsverwaltungen bietet zusätzlichen Anreiz. Überwiegend spielen aber offensichtlich soziale Werte und mit ihnen eine eher altruistische Grundeinstellung eine entscheidende Rolle, im Speziellen auf einen MmB zuzugehen. Aus diesem Grund wird in der Untersuchungsstufe 3 hier der Analyseakzent gesetzt.

Betrachtet man die Arbeitserfahrungen mit MmB, so berichten vor allem die Betriebe mit Übernahme von WERKERN IN DER LANDWIRTSCHAFT von vergleichsweise hohen Leistungsvermögen von in Einzelfällen annähernden 100 %. Voraussetzung ist, die genannten geeigneten Arbeiten sind vorhanden bzw. werden an die Erfordernisse des Mitarbeiters angepasst. Neben abwechslungsreichen Arbeiten motivieren hier besonders projekthafte oder tagesgebundene Arbeitsaufträge.

Von insgesamt 19 behinderten Arbeitnehmern in den 13 interviewten Betrieben kommen lediglich 5,5 als Übergänger aus GRÜNEN WFBM. Speziell diese Betriebe nennen aber auch Probleme mit teilweise langen Einarbeitungszeiten und schwankenden Leistungsvermögen. Im Prinzip attestieren aber alle Betriebe eine vergleichsweise hohe Zuverlässigkeit oder Pünktlichkeit der MmB.

Arbeitswirtschaftlich sind praktisch alle MmB in die Kernproduktionsprozesse der Betriebe eingebunden. Sie arbeiten also nicht in Sonderbereichen „nebenher“. Einzelne Betriebe erweitern ihren Arbeitnehmerpool lieber mit als zuverlässig(er) geltenden MmB als mit studentischen Aushilfen oder Geringverdienern. In anderen Betrieben wiederum verschärfen MmB offensichtlich noch genau dieses Problem, indem der Krankenstand hier besonders hoch ist.

Mehrfach angesprochen ist auch die Grenzziehung in Fragen der familiären Anbindung oder eines Wohnangebotes auf dem Hof. Dies fordert die ohnehin schon angespannte zeitliche Belastung der Betriebsleitungen und ihrer Familien weiter. Zwar können sich einzelne Betriebe bei gegenseitiger Empathie durchaus ein engeres Miteinander vorstellen, die Tatsache aber, dass keiner der 19 MmB zumindest zum Interviewzeitpunkt auf den Betrieben auch wohnt, bestätigt die auch in den Gesprächen atmosphärisch wahrgenommene größere Zurückhaltung. Die Mehrzahl der MmB dieser Fallgruppe pflegt offensichtlich aber auch ausreichende private Kontakte außerhalb der Betriebsphäre. Der Wunsch, auf den Betrieben zu wohnen, ist vermutlich auch von dieser Seite daher nicht besonders ausgeprägt.



Nur zwei Betriebe sprechen sich aufgrund ihrer Erfahrungen für eine Begleitperson zumindest in der Anfangsphase aus. Die Mehrheit der Betriebe sieht hier aufgrund eigener Kompetenzen (vgl. auch FG3) bzw. eines bestehenden Bildungsauftrages (vorausgegangene Werker Ausbildung) keinen Bedarf.

Ebenfalls deutlicher Wunsch vieler Betriebe ist eine ausreichende Mobilität des MmB. Dies bezog sich in allen Fällen schlechter Erreichbarkeit der Betriebsstätte zunächst auf die erwartete Selbstständigkeit des MmB, diese überhaupt zu erreichen. Zum anderen gehören in Betrieben, in denen nicht ausschließlich Stallarbeiten zu verrichten sind, Straßentransporte mit zum Aufgabenbereich. Wenn auch nicht unmittelbar Ausbildungs- oder Einstellungs voraussetzung, so drängen nach gewisser Zeit diese Betriebe dennoch zum Erwerb der gewünschten Fahrerlaubnis. Dabei sind diese überwiegend auch bereit, notfalls finanziell zu unterstützen.

Neben den überwiegend positiven Erfahrungen dürfen aber auch einzelne Enttäuschungen und gescheiterte Anstellungsversuche nicht unerwähnt bleiben. Besonders sozial unangepasstes und herausforderndes Verhalten von MmB löst betriebliche Reaktionen und Interventionen bis zu Kündigungen aus.

### Untersuchungsstufe 3

In dieser Untersuchungsstufe soll insbesondere der Fragestellung (s. o.) nachgegangen werden, in wie weit soziale Werte und mit ihnen eine eher altruistische Grundeinstellung eine Rolle im Zugehen auf einen behinderten Arbeitnehmer spielen. Datenbasis ist – wie in den vorangegangenen Fallgruppen – eine hohe Heterogenität unter den Betriebsleitern. Auf der einen Seite befinden sich Betriebsleitungen im Anstellungsverhältnis großer Agrarunternehmen aus den östlichen Bundesländern. Für diese stellt sich aus der Sicht früherer sozialistischer Beschäftigungsparadigmen die Betriebszugehörigkeit von MmB im hohen Maße als selbstverständlich dar. Auf der anderen Seite stehen westdeutsche Familienbetriebe. Hier bestehen erst seit kurzem Erfahrungen durch die Werker Ausbildung junger Menschen mit Lernschwächen. Hier stellt sich die Frage der Weiterbeschäftigung nicht paradigmatisch, sondern vielfach aus der banalen Überzeugung, damit auch langfristig einen guten Mitarbeiter gefunden zu haben. Gleichwohl geht der Ausbildungsinitiative auch ein bewußter Prozeß einzelner Landwirte voraus, die nach Alternativen zu einem auch hier spürbaren Fachkräftemangel suchen. Dem gegenüber steht eine Gruppe von einander unabhängiger Betriebe mit bewußter Entscheidungsfindung für einen behinderten Mitarbeiter in der Besetzung offener bzw. neuer Stellen. Daher gilt im Sinn der Forschungsfragestellung, den besonderen Fokus auf die speziellen persönlichen Hintergründe, den betrieblichen Entscheidungsgrund und die Erfahrungen in der Beschäftigung

von MmB zu legen.<sup>53</sup> Im Zuge der Memogenerierung wurden so 294 Kommentare mit entsprechender Abstraktion über MAXQDA10 geschrieben.

Die Gruppierung der Fälle und Suche nach empirischen Regelmäßigkeiten oder fallübergreifenden inhaltlichen Sinneszusammenhängen ist aufgrund der Fallgruppengröße auch hier nur begrenzt möglich. Es lassen sich jedoch, wie in den FG 1 - 2, auch hier die persönlichen Hintergründe (Werte u. Einstellungen) sowie die betrieblichen Einstellungsgründe den späteren Erfahrungen in der Beschäftigung des behinderten Mitarbeiters in Form eines Polaritätsprofils gegenüber stellen (Abb. 22 – 23). Die fortgesetzte Dimensionalisierung der `Schlüsselkategorien` schließt nachfolgend mit der `Typenbildung` ab.

Da im Betrieb FG4-2 „nur“ die angestellte Produktionsleitung interviewt werden konnte, bleibt dieser Fall ebenso wie der Gartenbaubetrieb (FG4-3) als einzige Kapitalgesellschaft aus Gründen der Übersicht von der Polaritätsbetrachtung ausgenommen. Gleichfalls zur besseren Übersicht werden zwei getrennte Polaritätsprofile erstellt und zwar für

7 Betriebe, die Probleme in der Arbeitswirtschaft als Beschäftigungsgrund nennen. Diese Gruppe wird nochmals im Layout differenziert in die Betriebe, mit einem ausgebildeten WERKER IN DER LANDWIRTSCHAFT und Betriebe mit WfbM-Übergängern bzw. MmB ohne Ausbildung, dargestellt (Abb. 22)

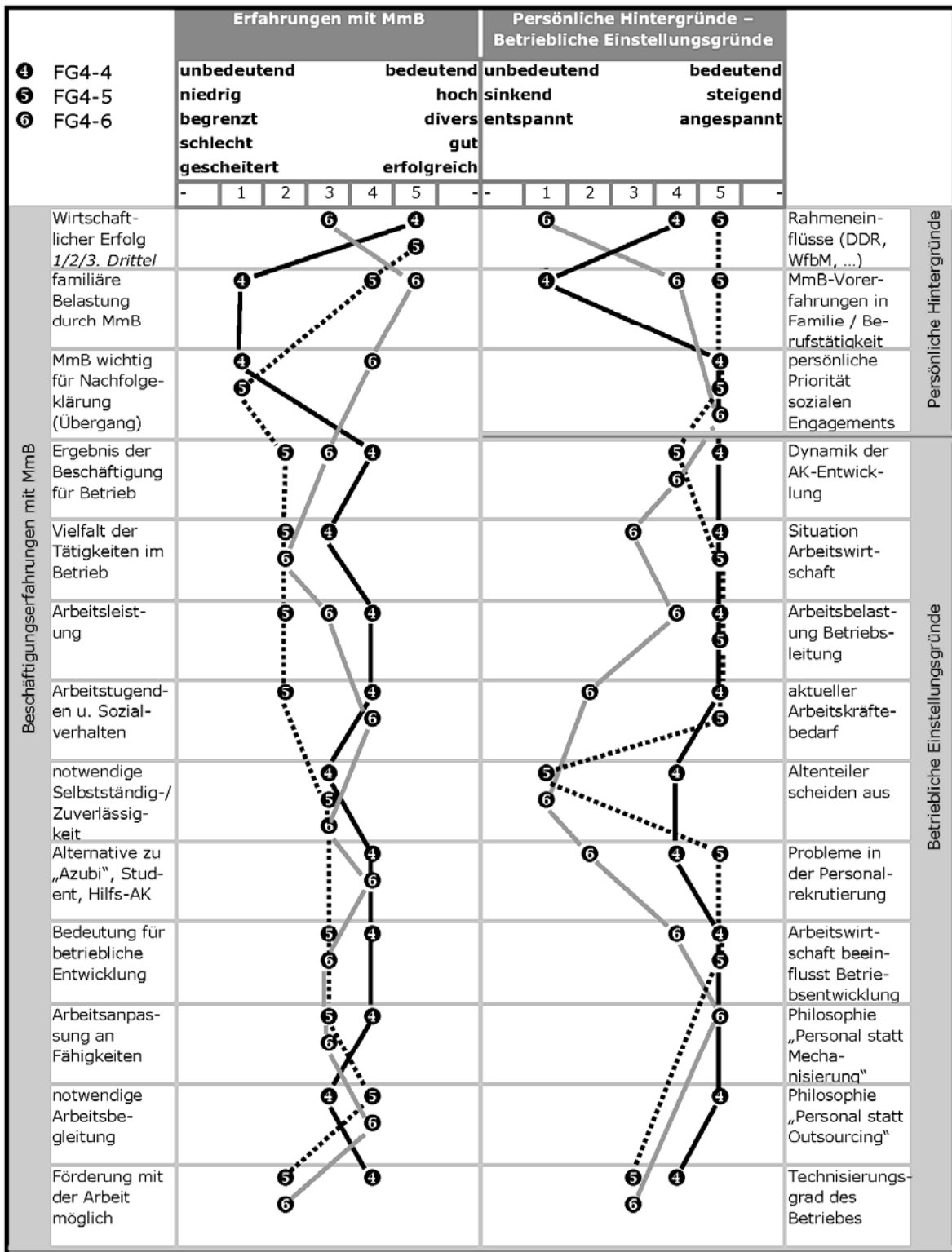
sowie

3 Betriebe mit ausgebildeten WERKER IN DER LANDWIRTSCHAFT, die eine Einstellung nicht aus Gründen einer problematischen Arbeitswirtschaft, angeben (Abb. 23).

---

<sup>53</sup> s. Anhang 19: MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager.xls

Abb. 22a Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG4 Anstellungsbetriebe mit Problemen in der Arbeitswirtschaft – und Beschäftigung von MmB ohne Ausbildung<sup>54</sup>



<sup>54</sup> s. auch Anhang 20 Typologisierungsergebnisse

Abb. 22b Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG4 Anstellungsbetriebe mit Problemen in der Arbeitswirtschaft – und Beschäftigung von MmB mit Ausbildung

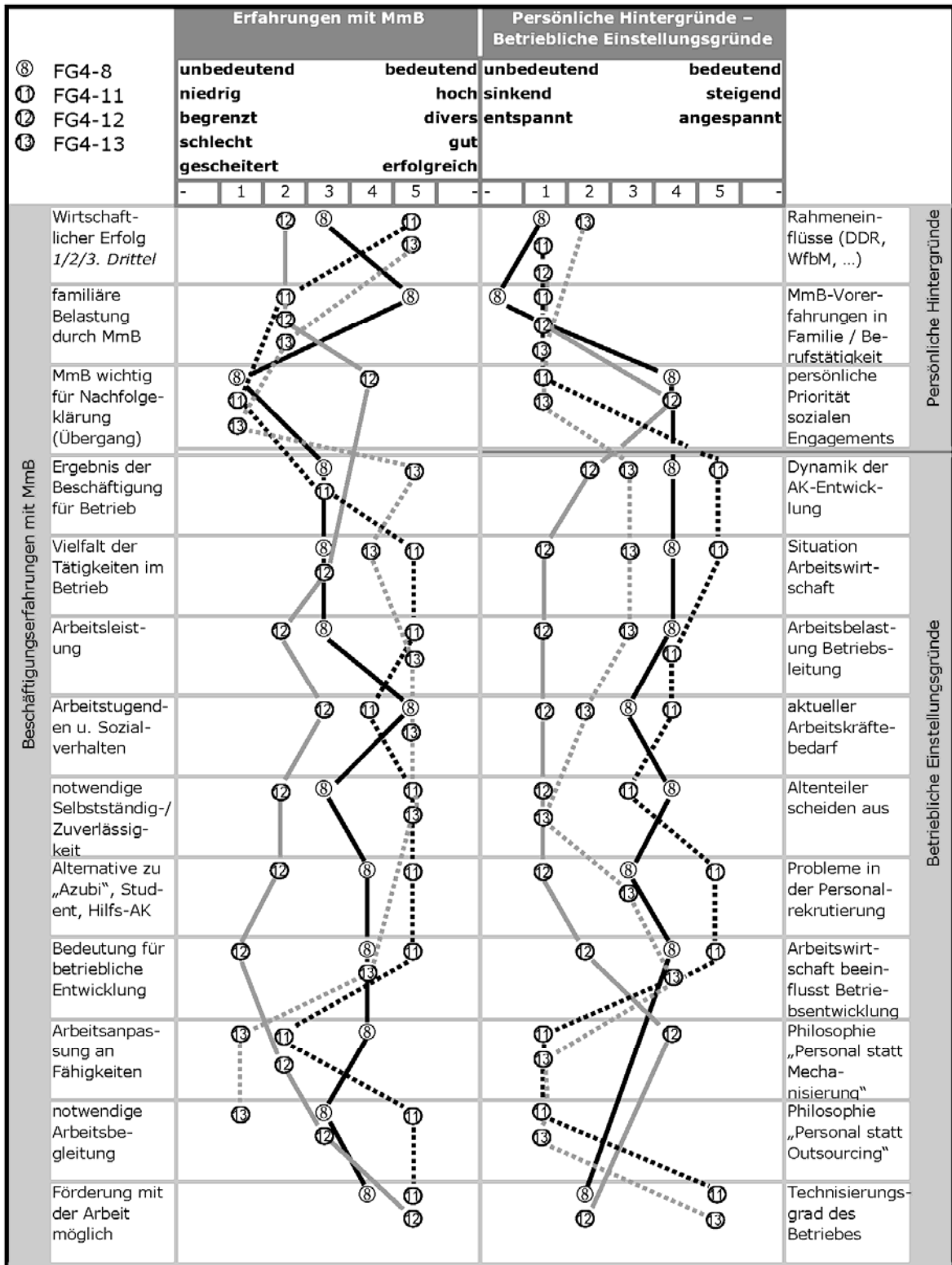
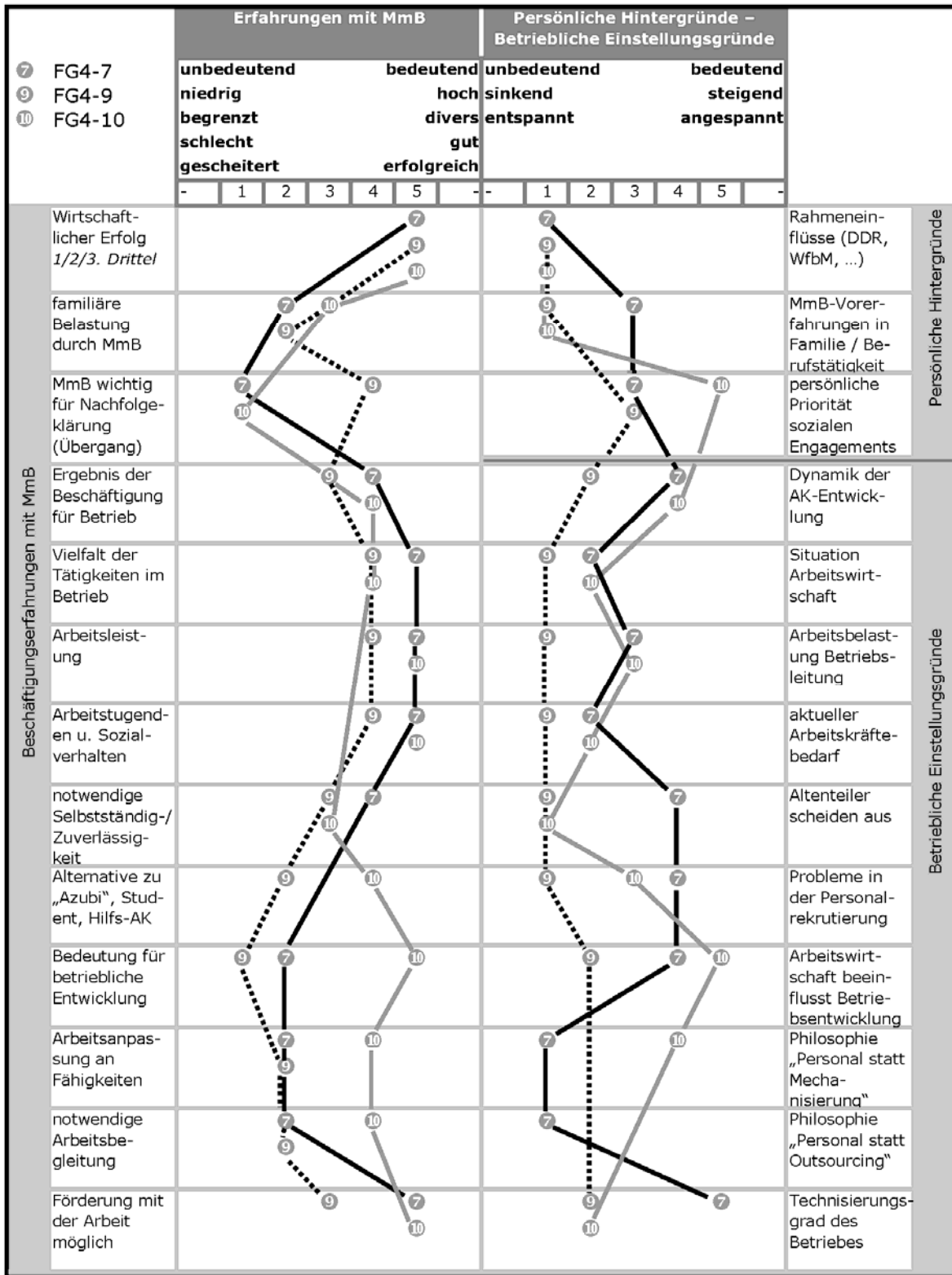


Abb. 23 Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG4 Anstellungsbetriebe<sup>55</sup> ohne Probleme in der Arbeitswirtschaft – und Beschäftigung von MmB mit Ausbildung



<sup>55</sup> s. auch Anhang 20 Typologisierungsergebnisse

## Typenbildung

Mit Betrieb FG4-2 handelt es sich um eine große ostdeutsche Agrargenossenschaft mit den Betriebsschwerpunkten Ackerbau und Milchwirtschaft. Der Mitarbeiter mit anerkannt geistiger Behinderung kommt aus der örtlichen GRÜNEN WFBM und war zunächst über ein Jahr lang auf einem ausgelagerten Arbeitsplatz der Werkstatt im Betrieb probebeschäftigt. Zum Ende des Modellvorhabens (2011) ist die Übernahme in eine Festeinstellung vorgesehen.

In der Genossenschaft sind heute nicht nur Mitglieder dieser angestellt. Durch alterbedingtes Ausscheiden dieser kommen mehr und mehr auch Personen ohne jegliche landwirtschaftliche Vorkenntnisse hinzu. Zwar ist die Belegschaftsstärke (ca. 40) derzeit nach Auskunft mehr als auskömmlich, gleichzeitig wird aber über Fachkräftemangel geklagt. Nach Ausbildungsende bleibt ein Großteil der jungen Menschen nicht im Betrieb und wandert in attraktivere Berufe bzw. Anstellungen ab. Aufgrund der Größe (1200 Milchkühe) wird in der Tierproduktion im Drei-Schicht-System gearbeitet. Der behinderte Mitarbeiter ist hiervon derzeit noch ausgenommen. Er ist im Sonderbereich „erkrankte und abkalbende Tiere“ eingesetzt und hat dort spezielle Versorgungsarbeiten übernommen. Diese erledigt er nach Aussage der für die Milchproduktion verantwortlichen Mitarbeiterin mit hoher Verlässlichkeit und Qualität. Die Arbeit im Schichtteam und damit regelhaftere Möglichkeit von Anleitung und Begleitung wirken sich positiv auf das Arbeitsergebnis aus. Sobald der Personalschlüssel bzw. die aktuell unter schlechten Milchleistungszahlen leidende Wirtschaftlichkeit es zulassen, ist eine unmittelbare Festeinstellung vorgesehen. Damit wird aber auch mehr Mobilität eingefordert, um dann auch im Schichtsystem einsetzbar zu sein.

Mit Betrieb FG4-3 handelt es sich um eine Baumschule, die ebenfalls in den neuen Bundesländern angesiedelt ist und in Form einer GmbH geführt wird. Der Produktionsbetrieb liefert an eine Handelsgesellschaft im eigenen Unternehmensverbund. Im Betrieb arbeiten bereits seit mehr als zwei Jahren eine epilepsieerkrankte sowie eine gehörlose Person. Erstere kann nach Erfahrung des Betriebsleiters in allen Arbeitsbereichen ohne rotierende Tätigkeiten eingesetzt werden. Die Arbeitsleistung hat sich erfolgreich entwickelt, da auch hier eine Mitarbeit und Integration in vorhandenen Arbeitsteams möglich ist. Die gehörlose Person arbeitet auf einem Einzelarbeitsplatz und soll demnächst für Tätigkeiten im In-vitro-Labor des Betriebes geschult werden. Entlohnt wird tariflich, aber nach Leistung. Zwangsläufig erhalten damit die behinderten Mitarbeiter für manche Tätigkeiten geringere Vergütungen. Der Betriebsleiter ist offen für weitere Anstellungen, da geeignete Arbeiten ausreichend vorhanden sind. Gleichzeitig wird aber auch betont, dass dies nicht aus arbeitswirtschaftlichen, sondern rein sozialen Beweggründen der Fall ist. Denn alternativ stehen ausländische Saisonarbeitskräfte als Aushilfen zur Verfügung. Die

örtliche GRÜNE WfbM kommt zusätzlich zu saisonalen Arbeitseinsätzen mit einer Beschäftigengruppe. Hieraus können bei gleichmäßigerer Arbeitseinteilung weitere 1 – 2 Dauerarbeitsplätze entstehen, vorausgesetzt, ein Mindestmaß kognitiver Leistung liegt vor.

Betrieb FG4-4 ist ein spezialisierter Geflügelaufzuchtbetrieb in NRW. Der Familienbetrieb wirtschaftet heute ökologisch und ist seit der Betriebsgründung 1966 stetig gewachsen. Der Betriebsleiter ist vor allem durch die bundesweite Direktvermarktung der Junghennen zeitlich stark eingespannt. Allein in den letzten fünf Jahren wurde hier der Absatz verdoppelt. Beide Altenteiler leben und arbeiten noch auf dem Betrieb. Dennoch stand der Betrieb bereits Mitte der 2000er Jahre vor der Erkenntnis, auch personell mitwachsen zu müssen. Schon damals reifte die Erkenntnis, dass nur mit auskömmlichem Arbeitskräftebesatz eine nachhaltige Betriebsentwicklung möglich sein wird.

Das Produktionsverfahren Junghennenaufzucht erfordert viele manuelle Tätigkeiten. Gepaart mit dem sozialen Interesse der Betriebsleiterfamilie wird gezielt auch die Beschäftigung behinderter Mitarbeiter vor Augen genommen. Verschiedene Praktika und ausgelagerte WfbM-Arbeitsplätze sind in den letzten Jahren Interessierten als Probebeschäftigung angeboten worden. Erst mit Hilfe des örtlichen Integrationsfachdienstes gelang es schließlich, geeignete Personen auch für eine Festeinstellung zu finden.

Weiterer Grund für die Suche nach Personal ist der Wunsch, den Betrieb weitestgehend mit eigenen Kräften und damit unabhängig von externen Dienstleistungsanbietern zu führen. Der Betriebsleiter möchte so die Geschicke noch weitestgehend selber entscheiden können.

Die heute vorhandenen drei Fremdarbeitskräfte (darunter zwei MmB) sind vor allem in der täglichen Stallarbeit eingesetzt. Unterschiedliches Leistungsvermögen und Neigungen bedürfen einer guten Arbeitszuteilung. Als Team (inkl. Familien-AK) können so auch Arbeiten ausgeführt werden, die heute sonst üblicherweise durch externe Spezialkolonnen erledigt werden (Impfungen, Verladungen). Die Arbeitsleistung wird mit ca. 70% eines gesunden Mitarbeiters angegeben. Im Vergleich zu möglichen Aushilfsalternativen wie Studenten oder Schülern fällt der Vergleich positiv für die behinderten Mitarbeiter aus. Während für erstere die Arbeit oftmals und legitimerweise „nur“ einen monetären Handlungsakt (Geldverdienen) darstellt, ist diese nach Wahrnehmung des Betriebsleiterehepaars für die behinderten Mitarbeiter berufliche Teilhabe, sinnerfüllte Betätigung und Identifikation.

Die arbeitswirtschaftliche Belastungssituation des Betriebsleiters hat sich aufgrund des fortwährenden Wachstumsprozesses noch nicht wesentlich entspannt. Dies ist u. a. alleine durch die zunehmenden Bürotätigkeiten und dem sukzessiven Ausscheiden der Al-

tenteiler bedingt. Eher im Gegenteil sind durch die Personaleinstellungen zusätzliche Managementaufgaben hinzugekommen. Zudem stehen Überlegungen für einen neuen Betriebszweig (Gemüseanbau) an. Allerdings möchte der Betriebsleiter dafür erst nach Etablierung der bislang eingestellten Mitarbeiter zu einem weitestgehend selbstständig arbeitenden Stallteam Neueinstellungen vornehmen. Auch hier sind wiederum MmB vorstellbar - und ...*"vielleicht können die Alten die Neuen ja auch ein Stück weit an die Hand nehmen"*, so seine Hoffnung.

Betrieb FG4-5 bezeichnet sich selbst als äußerst vielfältig aufgestellt. Der ökologisch wirtschaftende Milcherzeuger hält mit Kühen und Ziegen gleich zwei Nutzierrassen für die handwerkliche Milchverarbeitung in der eigenen Hofmolkerei mit angeschlossener Direktvermarktung ab Hof und auf regionalen Wochenmärkten. Zusammen mit alten Nutztier-rassen wird auch Fleisch für die eigene Hofschlachtereie über die gleiche Vermarktungs-schiene erzeugt. Festgesellschaften und Schulklassen bietet er als Bauernhof-Event einen Mittelaltermarkt und ein Streuobstwiesenfest über die gleichermaßen ein Ab-Hof-Verkauf stattfindet.

Nachvollziehbar klagt der Betriebsleiter so über hohe Arbeitsbelastung bzw. einen kontinuierlichen Arbeitskräftebedarf. Als alleinige Familienarbeitskraft bedient er sich dabei nicht nur zahlreicher Aushilfskräfte, sondern hat seit einigen Jahren auch zwei behinderte Arbeitnehmer für die diversen Stallarbeiten sozialversicherungspflichtig eingestellt. Selbstständigkeit und situatives Handeln der beiden Kräfte entsprechen aber (noch) nicht den Vorstellungen. Regelmäßiger Begleitungsbedarf ist somit notwendig. Die Arbeitsleistung wird auf kaum mehr als 50-60% eingeschätzt. Gerade aufgrund der Abwesenheiten des Betriebsleiters an Wochenmarkttagen und den diversen anderen betrieblichen Anforderungen konterkarieren diese Defizite die eigentlich intendierte zeitliche Entlastung. Dennoch hält der Betriebsleiter aus sozialen Beweggründen an den beiden Arbeitskräften fest. Hier ist u. a. der eigene behinderte Sohn familiäre Antriebsfeder. Beklagt wird zudem ein Fachkräftemangel. Trotz übertariflichen Lohnangebotes lassen sich vakante Fachstellen offenbar nur schwer nachbesetzen.

Betrieb FG4-6 (s. a. FG2-5) wird von einer personellen Doppelspitze geführt. Der Betriebsleiter ist für den nach Bioland-Richtlinien geführten Erzeugungsbereich (Schwerpunkt Milchproduktion) verantwortlich, während seine Ehefrau die Milchverarbeitung (Käserei) leitet. Auf der Suche nach Aushilfskräften für die erst in den letzten Jahren aufgebaute Käserei war über eine bereits bestehende wirtschaftliche Kooperation die nahe gelegene GRÜNE WfBM behilflich. Durch Molkelieferungen wurden WfBM-Mitarbeiter auf die Suche aufmerksam und fädelten den ersten, aber entscheidenden Schritt in Richtung Praktikum ein. Die erfolgreiche Arbeitserprobung mündete schließlich in eine Festanstellung mit tariflicher Entlohnung. Im Zuge einer Krankheitsvertretung bot eine zweite Mit-



arbeiterin mit Behinderung ihre Dienste an. Diese ist nun über einen ausgelagerten WfbM-Arbeitsplatz ebenfalls auf dem Betrieb beschäftigt.

Begünstigend wirken in beiden Fällen die vielen manuellen Tätigkeiten in der Käseherstellung und die gemeinsame räumliche Arbeitserledigung. Die Einstellung kommt dem betrieblichen Ansinnen entgegen, mit mehr Hilfs- und Unterstützungskräften mehr Produktionselastizität durch flexibleren Arbeitskräfteeinsatz zu erreichen. Dies gelingt aber nur teilweise bzw. nicht durchgängig. Da auch die behinderten Mitarbeiter fest im Tagesproduktionsplan vorgesehen sind, wiegt deren Ausfall z.B. in Folge spontaner Erkrankung oder psychischer Disparitäten gleichermaßen. Dies ist insofern problematisch, da durch Liefertermine viele Käsearbeiten nicht aufgeschoben werden können und so durch andere, i. d. R. nur teilzeit-beschäftigte Hilfskräfte aufgefangen werden müssen. Dennoch bleiben beide Betriebsleiter offen und interessiert für weitergehende Betriebskonzepte mit betriebsgestützter beruflicher Integration in einem möglichen Verbund mit der GRÜNEN WFBM. Mit 50 – 70% Leistungsfähigkeit sind sie überzeugt, dass auch behinderte Mitarbeiter nicht unerheblich zur täglichen Arbeitsbewältigung beitragen. Außerdem unterliegt ihrem Handeln die soziale Haltung, lieber mit Menschen zu arbeiten als in weitere Maschinen zu investieren.

Mit FG4-7 wird der erste von insgesamt sieben Betrieben mit Beschäftigung eines landwirtschaftlichen Werkers vorgestellt. Der Betrieb ist ein spezialisierter und arbeitsrationell durchgestalteter Milchviehbetrieb auf absolutem Grünlandstandort. Die 230 Milchkühe werden schon seit Jahren nicht mehr alleine durch die Landwirtschaftsfamilie gemolken. Ein festangestellter Mitarbeiter und zwei Auszubildende waren bereits auf dem Betrieb, als vor rund drei Jahren zusätzlich mit der Werker Ausbildung begonnen wurde. Der Werker hat sich trotz fehlendem landwirtschaftlichen Hintergrund derart erfolgreich eingearbeitet, dass er mittlerweile nicht nur eine Art Vorarbeiter für die jährlich wechselnden Auszubildenden darstellt, sondern auch in eine Festeinstellung bzw. dem Versuch zur Vollausbildung demnächst übernommen werden soll. Dazu beigetragen haben zum Einen und zuallererst seine persönliche Leistungsfähigkeit und seine betriebliche Integrität. Diese ist im Vergleich zu seinen Mitschülern nach Meinung des Seniorchefs überdurchschnittlich. Bis auf das eigenständige Melken im 20er Swing-Over-Melkstand werden fast alle Arbeiten im Betrieb erledigt. Gestützt wird das betriebliche Interesse durch den aktuellen Generationenwechsel und dem damit einhergehenden sukzessiven Ausscheiden des Altenteilers. Damit gehört der Werker mit zum strategischen Mitarbeiterstamm in der zukünftigen Betriebsentwicklung.

Die Bezahlung soll (auch nach Ausbildungsende) angeglichen auf das tatsächliche Leistungsniveau tariflich erfolgen. Neben der zur Erprobung anstehenden Vollausbildung soll auch der Führerschein Klasse T für den Betriebsalltag noch erworben werden.

Durch die überzeugende und motivierende Leistung des Werkers ist der Betrieb heute sogar bereit, auch Menschen mit schwereren Behinderungsgraden zumindest Praktika oder ausgelagerte WfbM-Arbeitsplätze für aus den Kernproduktionsprozessen herausgelöste Arbeitsfelder anzubieten.

Betrieb FG4-8 ist gleichsam ein reiner Milchviehbetrieb. Der junge Betriebsleiter steht vor der Entscheidung einer substantiellen betrieblichen Ersatzinvestition – dem Neubau eines Milchviehstalles. Die Entscheidung fällt deswegen schwer, da nicht von einer Betriebsnachfolge ausgegangen wird und als Investitionsalternative eine sich anbietende Kooperation mit einem Nachbarbetrieb leider nicht realisiert werden konnte. Die überfällige Erneuerung der veralterten, arbeitsintensiven Produktionsanlagen – gleichzeitig ja auch Auslöser für die Mitarbeiteranstellung – steht nun gezwungenermaßen bevor. Der derzeitigen Überbelegung in den Altgebäuden folgt so ein haltungskonformeres Platzangebot für die Tiere und ein komfortableres Melken im neuen Melkstand bzw. mittels automatischen Melksystems. Dennoch wird der Arbeitskräftebedarf durch leichte Tierzahlaufstocungen und Umbautätigkeiten wohl in den nächsten Jahren nicht „wegmodernisiert“.

Neben dem Betriebsleiter und Altenteilern werden zwei Mitarbeiter mit Lernbeeinträchtigungen beschäftigt – einer mit abgeschlossener Werker Ausbildung und der zweite noch darin befindlich. Ein gutes sozial-pädagogisches Verständnis war Türöffner für diese Einstellungen und setzt sich in einer sensiblen, personenzentrierten Mitarbeiterführung fort. Gleichzeitig ist die Möglichkeit, MmB im Betrieb sinnvoll einzusetzen, auch handwerklich gegeben. Perspektivisch sind in den nächsten Jahren zudem beide Altenteiler arbeitswirtschaftlich zu ersetzen.

Deutliche Leistungsunterschiede und verschiedene Neigungen sind zwischen den beiden Mitarbeitern erkennbar. Während der eine eher behutsam im Umgang und mit Vorliebe für Tiere in den Ställen arbeitet, ist der andere eher technisch orientiert und bevorzugt Maschinenarbeiten. Die Arbeitsergebnisse werden als befriedigend bis gut bewertet. Wohl auch deswegen nicht besser, da der Betriebsleiter regelhafter nach der Arbeit schauen und immer mal wieder anleiten muss. Insgesamt ist aber ein Lernzuwachs „On-the-Job“ – wenn auch langsam und mitunter mühsam- erkennbar und die Leistung wird heute auf 65% im Vergleich zu einem gesunden Mitarbeiter eingestuft.

Betrieb FG4-9 läuft als reiner Milchviehbetrieb in den nächsten Jahren aus. Die nachfolgende Generation hat bzw. wird sich beruflich außerlandwirtschaftlich orientieren. Der Betriebsleiter blickt nach eigenen Worten auf eine überschaubare und solide Betriebsführung mit erfolgreichem Abschluß seines wirtschaftlichen Lebenswerkes zurück. Offenbar mit gleich großer Akzeptanz wird auch die Nachfolgeentscheidung getragen. Der weiteren Bewirtschaftung des Betriebes in der verbleibenden „Restlaufzeit“ (wenige Jahre) wird in Ruhe und mit Gelassenheit entgegen gesehen. Vielleicht lag auch hier der

Grund, zunächst nicht selber auf die Einstellung des ausgebildeten Werkers zuzugehen. Erst wiederholtes familiäres Drängen führte dazu. Heute ist der Betriebsleiter dankbar für die arbeitswirtschaftliche Unterstützung und sieht die Hilfe als Zwischenschritt zum endgültigen Ruhestand an.

Die Erwartungen werden aber auch vom Werker selber mehr als erfüllt. Nicht nur die sozialen Grundtugenden passen. Auch die Leistungsfähigkeit wird bei rund 80% im Vergleich zu einer gesunden Kraft eingestuft. Der ausgebildete Werker kann zwar nicht alle, aber vor allem viele der täglichen Stallarbeiten ausführen und unterstützt somit in Arbeitsbereichen, die eben nicht durch Lohnunternehmer angeboten werden. Die große Zufriedenheit mit der Person selber wird durch die Anerkennung für seine vorangegangene vorbildliche Werkerausbildung deutlich. Der nicht aus der Landwirtschaft stammende Werker zeigt hier einen besonders verlässlichen und verantwortungsbewußten Umgang mit den Tieren. Dies führt auch zu einer leistungsorientierten tariflichen Entlohnung.

Auch im Betrieb FG4-10 wird neben einem ausgebildeten Werker ein zweiter behinderter Mitarbeiter befristet beschäftigt. Der Mutterkuhbetrieb mit angeschlossener kleinerer Milchviehhaltung pflegt mit seinem Tierbestand große kommunale Ausgleichs- bzw. Entwässerungsflächen. Damit verbunden sind auch maschinelle Landschaftspflegearbeiten für die Kommune.

Mit Ausscheiden der Altenteiler mußte arbeitskräftemäßig Ersatz gefunden werden. Durch die soziale Interessenslage des Betriebsleiters ergab sich auch hier der Kontakt zur regionalen Koordinationsstelle für die Werkerausbildung. Durch einen finanziell lukrativen Eingliederungszuschuss wurde die zweite Kraft mit anerkannter Behinderung hinzugenommen. Eine dauerhafte Anstellung fällt aber zumindest hier noch schwer. Während der Werker zur großen Zufriedenheit des Betriebsleiters in dem ihm zugewiesenen Aufgabebereich annähernd 100% Leistung bringt, zeigt sich diese bei dem Mitarbeiter mit anerkannt geistiger Behinderung bei deutlich unter 50%. Gleichsam wünscht sich hier der Betriebsleiter mehr Förderflexibilität in Richtung des saisonalen Arbeitskräftebedarfs seines landwirtschaftlichen Betriebes.

Der Betriebsleiter arbeitet nach eigenen Worten gerne gemeinsam mit seinen Mitarbeitern. Dabei hat auch deren Arbeitszufriedenheit höchste Priorität. Natürlich muss die wirtschaftliche Grundlage gelegt und koexistent dazu sein. Ohne Scheuklappen werden daher noch zwei ausländische Kräfte saisonal hinzugezogen. Die gewerblichen Arbeiten für die Kommune sind die „cash cow“ für die Bezahlung der tariflichen Mitarbeiterlöhne. Daneben funktioniert die Kombination aus Beweidung der Ausgleichsflächen mit Flei-

scherzeugung und deren Ab-Hof-Vermarktung nach eigener Verlautbarung wie „geschnitten Brot“.

Anstellungs- und Betriebserfolg beeinflussen sich nach Meinung des Betriebsleiters gegenseitig. Zum Einen konnte Auftrags- und Arbeitswirtschaft gezielter auf die Möglichkeiten der Mitarbeiter angepaßt werden, zum Anderen stellen damit die Mitarbeiter eine Schlüsselfunktion für die weitere betriebliche Entwicklung dar. Erkannt wird der Leistungs- und Effizienzeffekt, wenn beide Mitarbeiter mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen im gemeinsamen Arbeiten sich ergänzen können. Die Personalentwicklung ist hier noch nicht abgeschlossen. Der Betriebsleiter wünscht sich nach gefestigter Arbeitspraxis zumindest einen weiteren Mitarbeiter, nicht zuletzt, um selber mehr Zeit für das Betriebsmanagement und vor allem die eigene, junge Familie zu gewinnen.

Betrieb FG4-11 wird von einem technik-begeisterten Betriebsleiter geführt. Die derzeit vom Betriebsleiterehepaar noch angepachteten beiden Betriebsstätten der Eltern und Schwiegereltern liegen über 15 km auseinander. Zusammen mit rund 50% vielseitigen lohnunternehmerischen Dienstleistungen, u. a. im Bereich des gewerblichen Güternah- und Baustellenverkehrs, war es Wunsch der Betriebsleitung, einen jungen Mitarbeiter zu finden, der für den Betrieb noch „geformt“ werden kann. Auszubildende stellen aufgrund der kurzen Verweildauer daher keine Alternative dar. Der daraufhin gefundene Werker-Auszubildende sollte möglichst ausreichend Potenzial zur Beherrschung der vorhandenen Maschinenteknik mitbringen. Zur Ausbildung gehören aber auch die Mitarbeit im Milchvieh- und Bullenstall sowie die verschiedensten Hofarbeiten. So kann heute die ebenfalls vorhandene Fachkraft stärker den technisch und landwirtschaftlich noch anspruchsvolleren Aufgaben nachgehen. Aufgrund der weit überwiegenden Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung des Werkers wird dieser vollumfänglich tariflich entlohnt.

Das Betriebesleiterehepaar arbeitet nach eigenen Aussagen kräftemäßig am Limit. Die Bereitschaft zur Wochenendarbeit und saisonalen Arbeitsspitzen wird daher auch vom Werker erwartet. Diese Rahmenbedingungen, das sich mittelfristig abzeichnende Ausscheiden aller Altenteiler sowie der nach wie vor innovationsfreudige Betriebsleiter erzeugen auch zukünftig weiteren Arbeitskräftebedarf.

Betrieb FG4-12 ist ein weiterer, rein auf die Milchwirtschaft spezialisierter Familienbetrieb. Die zukünftige Existenz des Betriebes entscheidet sich momentan durch die Entscheidung des potenziellen Hofnachfolgers, den erlernten Beruf auch tatsächlich weiter auszuüben oder doch der aktuellen Vorliebe für einen technisch-kaufmännischen Beruf zu folgen. Die Werkerausbildung wird überwiegend aus sozialen Beweggründen angeboten. Der Betriebsleiter möchte auch diesen Menschen eine Chance bieten. Neben den sozialen Beweggründen hält der Betriebsleiter die Landwirtschaft aufgrund der vielfältigen Anforderungen aber auch grundsätzlich für einen attraktiven Ausbildungsplatz, in dem viel

Wissen durch die tägliche Mitarbeit vermittelbar ist. Sollte es nicht zu einer Nachfolge für den Betrieb kommen, bleibt zumindest der Werker als Arbeitsunterstützung.

Die Arbeitsleistung des Werkers liegt über den anfänglichen Erwartungen. Die Leistungsentwicklung hält er mit dem Ausbildungsende auch noch nicht für abgeschlossen. Leistungssteigerungen sind in vielen der täglichen Routinearbeiten auch nach mehr als zwei Jahren immer noch feststellbar. Immerhin konnte so erreicht werden, dass sogar das vorhandene automatische Melksystem vom Werker eigenständig bedient werden kann.

Mit dem Betrieb FG4-13 handelt es sich ähnlich FG4-11 um einen technisch anspruchsvoll ausgestatteten Veredlungsbetrieb im Bereich der Putenmast. Angeschlossen ist eine Biogasanlage auf Basis überbetrieblicher Substraterzeugung. Auch hier wird der mittlerweile fertig-ausgebildete Werker zur Leistungsspitze des Ausbildungsjahrganges gezählt. Der Betrieb sieht in ihm mit geschätztem 90-100% Leistungsniveau in den zugeordneten Aufgabenfeldern einen mehr oder weniger vollwertigen Mitarbeiter. Dies wird auch durch die tarifliche Entlohnung deutlich. Zufriedenheit herrscht auch darin, einen für die Arbeitsanforderung geeigneten Mitarbeiter gefunden zu haben. Nicht nur der auch hier erwähnte Fachkräftemangel, sondern schlicht die sonst immer geringere Bereitschaft, auch an Wochenenden bei einer 45 Stundenwoche „durchzuziehen“ sind Erfolgsbestätigung für den Betriebsleiter. Die formale Qualifikation ist dabei offensichtlich unerheblich. Leistungsmäßig hätte der Werkerausbildung nach Aussage des Betriebsleiters durchaus noch eine Vollausbildung aufgesattelt werden können. Dies stößt aber hier nicht auf Interesse.

#### Charakterisierung der Typen

FG4-2 Die Interviewpartnerin gehört als Produktionsleitung nicht zur Geschäftsführung des Betriebes und vertritt damit nicht zwingend auch die Meinung der Betriebsverantwortlichen. Aus den gesammelten Eindrücken und Begleitwissen darf der Betrieb aber insgesamt als offen und in seiner Einstellungsentscheidung als sachlich und unvoreingenommen bezeichnet werden.

FG4-3 Der Geschäftsführer ist noch geprägt von der Beschäftigung behinderter Menschen in der ehemaligen DDR. Die Bereitstellung geeigneter Arbeit, Schulungen, Motivation der Mitarbeiter und die betriebliche Integration stellen für ihn eine Selbstverständlichkeit dar, wengleich Industriearbeitsplätze mit ihren gleichbleibenden Tätigkeiten nach seiner Meinung noch besser für die Beschäftigung behinderter Menschen geeignet sind. Alles in allem ein erfahrener Personalverantwortlicher, der mit einem hohen Maß an Normalisierung geeignete Beschäftigungsmöglichkeiten für MmB im Betrieb sucht.

FG4-4 Der rasch wachsende Betrieb und die begrenzte Betriebspräsenz haben viel Organisationstalent und die Bereitschaft zur Anstellung von Fremd-AK hervorgebracht. Eigenes Personal geht vor Outsourcing. Dabei stellt die Beschäftigung von behinderten Mitarbeitern praktizierte Normalität dar. Der Umgang ist wertschätzend und dem Menschen zugeneigt. Der Betriebsblick ist zukunftsgerichtet unter Wahrung einer hohen Entscheidungsfreiheit des Betriebsleiters.

FG4-5 Der agrar-politisch und behinderten-pädagogisch agile wie kritische Betriebsleiter setzt sich offen und stellvertretend für die Belange seiner behinderten Mitarbeiter ein. Betriebliche Integration geht für ihn vor institutioneller Segregation. Starre Fördermodalitäten, wie der Minderleistungsausgleich, sind für ihn ein Graus, wenn der individuelle Bedarf von MmB und damit betriebliche Belange dabei unberücksichtigt bleiben. Andererseits unterliegt auch ökonomisches Denken dem operativen Handeln. Das große Engagement insgesamt rührt sicherlich auch von der geistigen Behinderung eines eigenen Kindes her.

FG4-6<sup>56</sup> Sowohl die positive Haltung zur Beschäftigung von MmB wie auch die Bereitschaft, trotz gelegentlich problematischer Situationen daran festzuhalten, zeugt nicht nur von einem hohen Maß an Toleranz, sondern vor allem auch an sozialem Interesse und Engagement für eine vermehrte Beschäftigung von MmB. Auch die Entscheidung „Beschäftigung vor maschineller Rationalisierung“, dort, wo produktionstechnisch möglich und die Bereitschaft, vorhandene Arbeit an die Möglichkeiten der MmB anzupassen, spricht diese Sprache und bezeugt die auch geäußerte Verantwortung der notwendigen sozialen Sensibilität im Umgang und die Bereitschaft zur Begleitung von MmB. Beide Betriebsleiter sind daher als offen-innovativ zu bezeichnen.

FG4-7 Der altersbedingt ausscheidende Betriebsleiter ist ein Unternehmertyp im „Social Governance-Stil“. Die stetig positive Betriebsentwicklung ist sein Lebenswerk. Günstige Flächen- und Quotenentwicklungen und der Aufbau eines modernen Betriebes finden heute ihre Fortsetzung in der federführenden Konzeptionierung eines Windparks. Auszubildende und Werker waren und werden auch zukünftig „an seiner Hand“ sein. Die Betriebsübergabe an den Sohn ist erfolgreich vollzogen. Noch immer sind Offenheit und Innovation, unternehmerischer Geist und Risikobereitschaft zu spüren. Mit Stolz und großer Zufriedenheit blickt er auf sein Handeln zurück.

FG4-8 Besonnenheit, pädagogisches Gespür, motivierende Mitarbeiterführung und soziales Engagement zeichnen diesen Betriebsleiter im Umgang mit seinen Werkern aus. Die Liebe zu Mensch und Tier ist stärker als der Hang zu Modernisierung und Technisierung.

---

<sup>56</sup> Charakterisierung unverändert übernommen aus FG2-5

Eine große Portion Vertrauensvorschuss ist spürbar, wenn von lernenden Werkern und betrieblichem Gewinn durch die Anstellung die Rede ist.

FG4-9 Charakterlich ist dieser Betriebsleiter nahezu ein Ebenbild zum zuvor genannten. Kurioserweise war dieser Lehrling im hier genannten Auslaufbetrieb. Eine unterschiedliche Auffassung besteht jedoch im Zusammenhang mit dem anfänglichen Vertrauen in einen solchen Mitarbeiter. Für die Anstellung mußte hier der Betriebsleiter erst durch seine Familie überredet werden. Aufgrund seiner sozialen Werte und Grundüberzeugungen wich die anfängliche Skepsis aber schnell den positiven Erfahrungen.

FG4-10 Die soziale und positive Haltung zur Beschäftigung leistungsgeminderter Fremd-AK ist das herausragende Merkmal der Betriebsleitung. Mit dieser Grundeinstellung verbindet sich nicht nur ein hohes Maß an Toleranz, sondern erzeugt gleichermaßen die förderliche Kreativität zur Anpassung vorhandener Arbeit an die Möglichkeiten dieser Mitarbeiter. Der Umgang ist wertschätzend und dem Menschen zugeneigt. Die zukünftige Betriebsentwicklung baut hier besonders deutlich auf das vorhandene Personal auf.

FG4-11 Der Betriebsleiter darf als „Machertyp“ bezeichnet werden. Die vielfältigen Betriebszweige zeigen aber auch ihm offensichtlich Grenzen auf. Rationalität und Konzentration bzw. Spezialisierung sollen (müssen) in den nächsten Jahren Einzug halten. In seiner anspruchsvollen Erwartungshaltung gegenüber dem MmB und dem Prinzip „Fordern & Fördern“ bleibt eine persönliche und auf Empathie aufbauende Beziehung aber nicht auf der Strecke.

FG4-12 Eigentlich ist der Betriebsleiter ein „alter Hase“ in Sachen Ausbildung. Dennoch läßt er sich von der Leistungsfähigkeit auch eines Werker-Azubis noch überraschen. Seine bodenständige und grundsoziale Einstellung zeigt sich in Äußerungen, wie *„jede Hand ist zu etwas zu gebrauchen...“*. Gelebte Überzeugung ist die eigene angebotene Werkerausbildung, wo doch die meisten landwirtschaftlichen Betriebe aufgrund ihrer Vielfalt hervorragend für eine Ausbildung und Beschäftigung geeignet sind und ja schließlich Auszubildende auch eine Hilfe für den Betrieb darstellen.

FG4-13 Der Betriebsleiter denkt zu allererst betrieblich. Er sieht in dem Werker vor allem einen wichtigen Mitarbeiter für die Arbeitserledigung. Eine an den anfallenden Arbeiten bedarfsorientierte Förderung (und Forderung) findet zwar statt, die Unterstützung einer jungen beruflichen Karriere durch eine Weiterführung zur Vollausbildung hat aber keine Präferenz.

Abb. 24 Leitungstypen sowie Heterogenität der FG4 Anstellungsbetriebe

		BETRIEB		
		Bewertung / Ergebnis der MmB-Anstellung		
		erfolgreich / wirtschaftlich	wirtschaftlich grenzwertig	gescheitert / wirtschaftlich nicht tragbar
BETRIEBSLEITUNG Einstellung zur MmB-Beschäftigung	persönlich - sozial	FG4-4, FG4-10		FG4-6, FG4-5
	unsicher - erprobend		FG4-3, FG4-8, FG4-12	
	betrieblich - wirtschaftlich	FG4-7, FG4-11	FG4-9, FG4-2	
		FG4-13		

### Schlußfolgerungen

Betriebliches Wachstum und das Ausscheiden von Altenteilern sind die am häufigsten genannten Gründe für die Einstellung von Fremdarbeitskräften. Betrieblich besorgniserregend, andererseits eine Chance für MmB ist die damit oft geäußerte Schwierigkeit, gutes oder zumindest passendes Personal zu finden. Sofern nicht zwingend Fachpersonal mit seinen spezifischen Qualifikationen benötigt wird, stellen MmB für Standardarbeiten daher für diese Betriebe offensichtlich eine denkbare Alternative dar. Soll die Belastung mit einfachen Arbeiten reduziert und damit die Managementverfügbarkeit der Betriebsleitung verbessert werden, bietet sich vielfach ebenfalls die Einstellung eines MmB an.

Den mitentscheidenden Impuls für einen MmB geben aber auch soziale Werte und mit ihnen eine eher altruistische Grundeinstellung. Trotz teilweise feststellbaren Leistungsdefiziten attestieren alle Betriebe eine vergleichsweise hohe Zuverlässigkeit der MmB. Sie räumen damit auch mit den sonst eher klischeehaften und oftmals tradierten Vorstellungen mangelnder Arbeitsbereitschaft oder Motivation auf. Hier wird deutlich, dass Leistung tatsächlich durch das kognitive Potenzial des Einzelnen begrenzt sein kann.



Durch die überwiegende Einbeziehung der MmB in die betrieblichen Kernproduktionsprozesse spiegeln sich die fast überall existenten, realen Arbeitskräftebedarfe der Betriebe wieder. „Nebenarbeitswelten zur Beschäftigung“ kennt die FG4 nicht. Eine erfolgreiche Arbeitswirtschaft wird von fast allen Betriebsleitungen als Schlüssel für eine weitere erfolgreiche Betriebsentwicklung erkannt. Mit dem Vorzug von MmB vor studentischen Aushilfen oder Geringverdienern findet ebenso eine bewußte Einstellungsentscheidung für eine kontinuierliche(re) Arbeitsunterstützung und Verlässlichkeit statt. Erwartungsgemäße Arbeitsergebnisse wirken nachhaltig auch auf die Berücksichtigung von MmB beim zukünftigen Personalaufbau.

Die Mehrzahl der MmB dieser Fallgruppe pflegt ausreichende private Kontakte außerhalb der Betriebsphäre. Dies wird als große Entlastung (zusätzlich) sozialer Verantwortung von den Betrieben wahrgenommen und hat in Einzelfällen Einstellungsentscheidungen erleichtert. Werkerbildungen sind in dieser Fallgruppe ein probates Mittel Fremdarbeitskräfte und im speziellen behinderte Mitarbeiter kennen zu lernen. Auch hier trauen sich die Landwirte diesen Bildungsauftrages überwiegend eigenständig zu.

### 5.2.5 Fallgruppe 5: Vergleichsbetriebe - Betriebe ohne Kontakt zu GRÜNEN WFBM bzw. Menschen mit Behinderung

In die FG 5 sind insgesamt 10 landwirtschaftliche Betriebe eingestuft, die noch nicht im wirtschaftlichen Kontakt mit einer GRÜNEN WFBM stehen und Praktika für MmB angeboten bzw. erprobt haben. Die Betriebe sind mit zwei Ausnahmen erstmals durch das Modellvorhaben mit dieser Thematik in Berührung gebracht worden. Es handelt sich ausnahmslos um 'Beobachtungsbetriebe' im Umfeld zweier GRÜNER WFBM -Modellstandorte. Ein Teil dieser Fallgruppe wurde bereits durch die Vorstudie befragt und partiell ausgewertet (BAUMGART L, 2009). Die Ergebnisse hieraus fließen in die vorliegende Untersuchung mit ein. Die wesentlichen Betriebsmerkmale stellen sich wie folgt dar (s. Tab. 13).

Tab. 13 Betriebsmerkmale der FG5-VERGLEICHSBETRIEBE

	<b>Wirtschaftszweig</b> LW= Landwirtschaft, G= Gartenbau	<b>Steuerliche Zuordnung</b> V= Vollerwerb, N= Nebenerwerb, GmbH, eG= Genossenschaft, GbR= Ges. bürgerlichen Rechts	<b>Familiäre Situation (sofern bekannt)</b> Alter Betriebsleitung S= Single, K= Kinder A= Altenteiler auf dem Betrieb	<b>Betriebsgröße</b> ha= Gesamtfläche Tierhaltungsschwerpunkt: MK=Milchkühe SM= Schweinemast, S= Sauen H= Hofladen/Wochenmarkt HS= Hausschlachtung	<b>Ehepartner / Familien-AK</b> auf dem Betrieb (j / n)	<b>Entwicklung der AK in den letzten 5 Jahren</b> (AK-Zuwachs)	<b>Familien-AK</b> (Zuwachs/Gesamt)	<b>Fremd-AK</b> (Zuwachs/Gesamt)	<b>Probleme bei der Arbeitser-ledigung</b> benannt (j / n)	<b>Vorstellung Monatsverdienst € AN-brutto</b> (inkl. Unterkunft u. Verpflegung)	<b>Infrastruktur &amp; Erreichbarkeit des Betriebes</b> (+ = gut, - = schlecht)
FG5-1	LW	V	1K 2A	?ha, 80MK	n	0	1	-	j	k.A.	-
FG5-2	LW	V	S, 2A	130ha, 110MK	j	0	1,5	1,1	k.A.	k.A.	-
FG5-3	LW	V	2K, 2A	130ha, 130MK	j	0	2	-	j	<500	-
FG5-4	LW	V	1K	60ha, 120P	j	k.A.	1,5	1,5	n	500	-
FG5-5	LW	eG	-	1060ha, 200MK	-	k.A.	-	17	n	300	+
FG5-6	G	GmbH	-	0,5ha Gewächshaus	j	0	2	2,5	n	100	+
FG5-7	LW	N	40, 2K	15ha, 120SM, HS, H	j	-1	0,5	-	j	300	+
FG5-8	LW	GbR	35, 2K	450ha, 110MK	j	0	2	-	j	300	+
FG5-9	LW	V	3K	420ha, H	j	0	2	-	n	200	+
FG5-10	LW	V		160ha	n	k.A.	1	0,5	n	0	-

k.A. = keine Angaben, AN-brutto = Arbeitnehmer brutto

Aufgezeichnet und transkribiert sind 7 von 10 Interviews. Zwei Betriebe werden nur unter Vorbehalt analysiert. Einer dieser Betriebe (FG5-7) hat sich zwischen dem Erst- und Zweitinterview vom Voll- zum Nebenerwerb verändert und sein Betriebsleiter eine

hauptberufliche Tätigkeit in der nahen GRÜNEN WFBM aufgenommen. Ein weiterer Fall besitzt entgegen der ersten Interviewinterpretation doch berufliche Vorkenntnisse über die Beschäftigung behinderter Mitarbeiter aus einer früheren Anstellung heraus (FG5-4). Beide Betriebe genügen daher prinzipiell nicht den Voraussetzungen zur Fallgruppenzugehörigkeit. Ihre Aussagen fließen – dort wo relevant – nicht in die Bewertung mit ein.

#### Untersuchungsstufe 1

In dieser ersten Untersuchungsstufe scheidet einer der drei Betriebe ohne Interviewaufzeichnung aus. Hier bestand u. a. aufgrund fehlenden Beschäftigungsbedarfs auch keine Neigung zu auskömmlichen Interviewaussagen. Damit stehen noch 9 Vergleichsbetriebe zur Verfügung. Das deduktive Codesetting des ersten Kodierdurchlaufs besteht aus 38 'Eingangskategorien' und 3 relevanten 'In-vivo-Kodierungen' der FG 1+2.<sup>57</sup>

#### Untersuchungsstufe 2

Fallgruppe 5 VERGLEICHSBETRIEBE - Säulen der Suchheuristik:

1. Welche Vorstellungen haben Betriebe von Kooperationen mit GRÜNEN WFBM und zur Beschäftigung von MmB, die noch in keinem entsprechenden Kontakt bzw. keiner entsprechenden Zusammenarbeit gestanden haben?
2. Welche Neigungen bestehen und wie ließe sich ein Interesse entwickeln?

Aus der Untersuchungsstufe 1 werden 24 'Eingangskategorien' inkl. 3 relevanter 'In-vivo-Kodierungen' aus den FG 1-2 extrahiert. Neue 'In-vivo-Kodierungen' bzw. Ergänzungen aus dem Codebaum werden nicht gesetzt.<sup>58</sup>

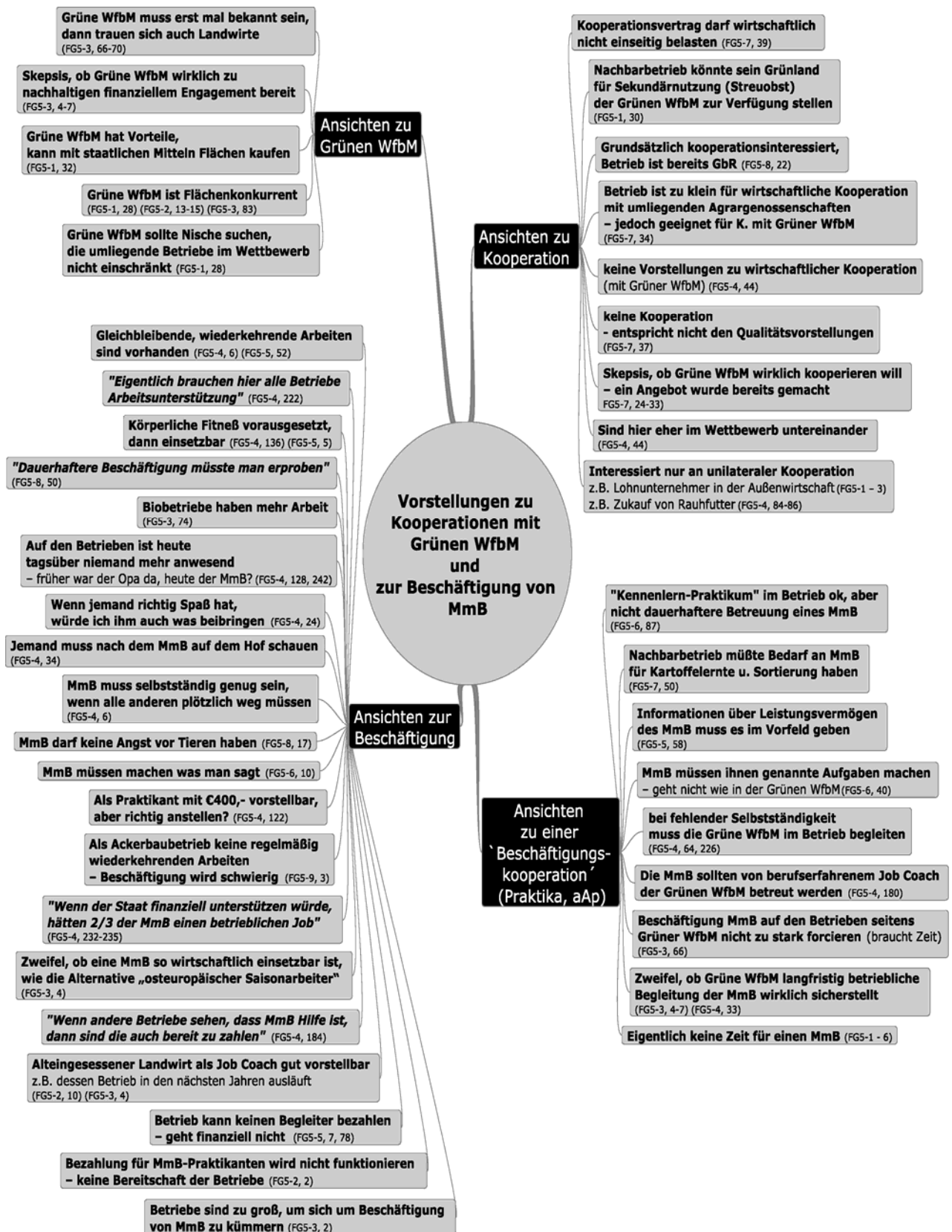
Die wesentlichen Interviewaussagen zu den o. g. Untersuchungssäulen stellen sich wie folgt dar (s. Abb. 25):

---

<sup>57</sup> erster Kodierdurchlauf - deduktives Codesetting s Anhang 21

<sup>58</sup> zweiter Kodierdurchlauf s. Anhang 22

Abb. 25 Vorstellungen der Betriebe zu Kooperationen mit Grünen WfbM und zur Beschäftigung von MmB<sup>59</sup>



<sup>59</sup> MAXQDA10/Dok-Set:Vergleichsbetriebe/Code-Set:FG5-Stufe-2,Subcodes: Welche Vernetzung, Wünsche wirtschaftliche Kooperation, Wertvorstellungen & Überzeugungen wirtschaftlicher Kooperation, Kooperationsverständnis, Kooperationsneigung, Wunschpartner Kooperation, Interessierte Kooperationsbetriebe bekannt, Akzeptanz gegenüber WfbM, Wünsche an GRÜNE WfbM, Arbeitswirtschaft – Probleme & Engpässe, Welche Tätigkeiten MmB, Bereitschaft zur Arbeitsbegleitung, Welche Arbeitsassistenz, Welche Qualifikation MmB, Gehaltsvorstellungen + Bezahlung

Zunächst fällt auf, dass die Vorstellungen der Betriebe zu den prinzipiellen betrieblichen Arbeitsmöglichkeiten und vorauszusetzenden Grundtugenden von MmB denen der FG 3 PRAKTIKUMSBETRIEBE sehr ähneln. Bei den Grundtugenden werden beispielhaft gleichermaßen Bedingungen wie Arbeitsbereitschaft, körperliche Belastbarkeit, ein gewisses Maß an Selbstständigkeit und ein grundsätzliches Interesse an Landwirtschaft genannt. Verlässlichkeit, Ehrlichkeit oder Offenheit dokumentieren gewünschte Sozialtugenden.

Die Antworten und Meinungsbilder sind über die Interviewdauer nicht immer konsistent, so dass sich teilweise widersprüchliche Dateninterpretationen ergeben. Zurückhaltend äußern sich die Betriebe insbesondere zu einer Begleitung und Betreuung eines behinderten Mitarbeiters sowie zur Entlohnung. Die Mehrzahl der Betriebe sieht die Notwendigkeit einer anfänglichen und teilweise umfassenderen Arbeitsbegleitung. Besonders die milchviehhaltenden Familienbetriebe haben große Bedenken dies leisten zu können. Hier sind die Betriebsleitungen selber zu sehr in die Arbeitswirtschaft eingespannt und/oder ein Mitarbeiter ist als Bezugsperson für den MmB auf dem Hof nicht vorhanden. Im Zuge der Interviews ändert sich bei drei Betrieben deren anfängliche Ablehnung gegenüber Arbeitserprobungen oder Praktika nachdem Informationen über Möglichkeiten anfänglicher Arbeitsassistenz genannt werden. Im Gegensatz zu den anderen Fallgruppen stößt ein anfängliches Job-Coaching hier auf Interesse. Im Kontrast zu allen anderen Fallgruppen spricht man sich hier eher für einen berufsständischen Job-Coach'ler aus.

Einige Betriebsleitungen schrecken vor der Frage nach einer betrieblich vorstellbaren Entlohnung zunächst zurück. Zum Einen wird die „Kostenwürdigkeit“ eines MmB mit der Alternative osteuropäischer Saisonarbeitskräfte verglichen und damit offensichtlich eher skeptisch eingeschätzt. Zum Anderen setzt ein Furchtszenario ein, steigende Personalkosten aufgrund dieser Fremdarbeitskräfte dann nur noch durch forcierte Produktionssteigerungen wirtschaftlich kompensieren zu können.

Wirft man den Blick in Richtung Vorstellungen und Erwartungen an die GRÜNE WFBM, so werden bei den Betrieben um den neu gegründeten Integrationsbetrieb zunächst die Zweifel an einer dauerhaften Begleitung der MmB und damit einem tatsächlich nachhaltigen finanziellem Engagement offenkundig. Damit verbunden sind die Wünsche und gleichermaßen die Empfehlungen an die Projektverantwortlichen, die dortige Betriebsentwicklung zeitlich nicht zu stark zu forcieren und eine gewünschte Kooperation mit den landwirtschaftlichen Betrieben behutsam und für alle Beteiligten nachvollziehbar einzufordern. Andererseits erwartet man von der GRÜNEN WFBM den Part der Arbeitsbegleitung und Praktikantenführung und dies möglichst in Ausrichtung zu den jeweiligen betrieblichen Notwendigkeiten.

Die Fragen zu den Ansichten einer wirtschaftlichen Kooperation wurden vom Fremdinterviewer bei diesen eher kritisch eingestellten Betrieben leider nur verhalten gestellt. So liegen hier überwiegend nur Aussagen der durch den Forschenden selbst interviewten Betriebe FG5-7 u. 8 und über die Dateninterpretation der Betriebe FG5-3 u. 4 aus der Vorstudie vor. In der gesamten Fallgruppe befindet sich kein Betrieb mit bilateraler Kooperation. Lediglich in einem Betrieb wirtschaften zwei Gesellschafter in Form einer GbR innerbetrieblich zusammen. Nur knapp 50% der Betriebe kaufen unilaterale Dienstleistungen vorwiegend von Lohnunternehmern bzw. Produktionsmittel (Rauhfutter) von Nachbarbetrieben hinzu. Die Antworten zu Ansichten und Vorstellungen einer derartigen Kooperation sind daher nicht sehr umfassend.

Aufgrund von begrenzten Produktionsfaktoren (Fläche) sehen sich insbesondere die milchviehhaltenden Familienbetriebe eher als Wettbewerber. Dies gilt im besonderen Maße auch für das Verhältnis zum neu gegründeten Integrationsbetrieb. Von diesem wird Zurückhaltung bei der Flächeninanspruchnahme – bisweilen der gänzliche Verzicht darauf – erwartet. In einem anderen Fall hat die Kooperationsempfehlung eines deutlich passiv bis kritisch wahrgenommenen Betriebsleiters an seinen Nachbarbetrieb schon Züge eines „St. Florians Prinzips“. Diese insgesamt kritischen Haltungen verstärken sich noch gegenüber einem möglichen Kooperationspartner GRÜNE WFBM durch die auch andernorts anzutreffende Meinung der vermeintlichen Protegierung dieser Sozialeinrichtungen durch staatliche Subventionierung. Auf die Frage nach Ideen für vorstellbare wirtschaftliche Kooperationen entzieht sich die überwiegende Zahl der Betriebe durch Argumentationen wie ungeeigneter Betriebsstrukturen, etc..

Die zweite Untersuchungssäule widmet sich insbesondere den persönlichen Wertvorstellungen und Meinungsbildern zu Kooperation und Beschäftigung vor dem Hintergrund der Herausforderungen, denen sich die Betriebsleitungen gegenüber sehen (s. Abb. 26 - 27).

Abb. 26 Neigungen und Interessenslagen für eine förderliche Entwicklung wirtschaftlicher Kooperationen mit Grünen WfbM und Beschäftigung von MmB – positive Stimmungen<sup>60</sup>

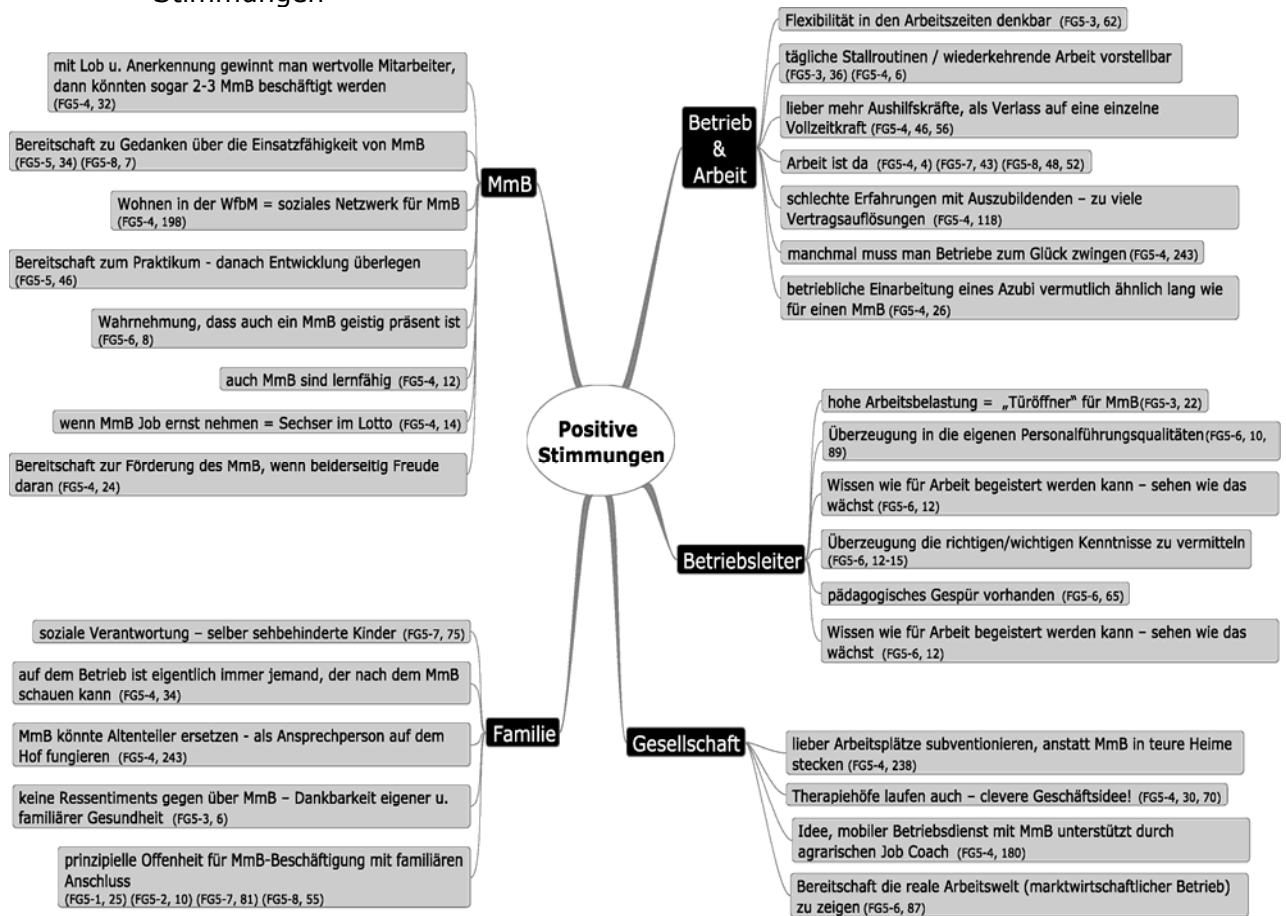
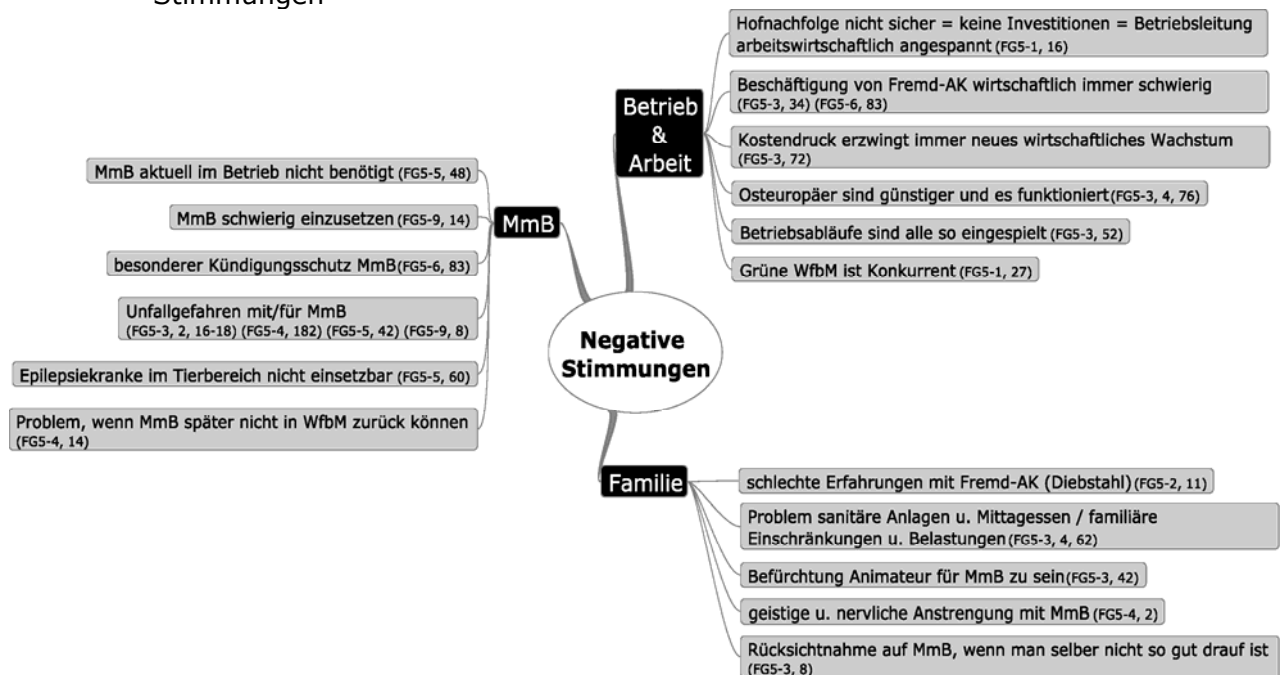


Abb. 27 Neigungen und Interessenslagen für eine förderliche Entwicklung wirtschaftlicher Kooperationen mit Grünen WfbM und Beschäftigung von MmB – negative Stimmungen<sup>S: Fußnote</sup>



<sup>60</sup> MAXQDA10/Dok-Set: Ursprungsbetriebe/Code-Set:FG5-Stufe-2,Subcodes: Persönliche Wertvorstellungen, Überzeugungen / Risikobereitschaft, Wissen & Unklarheiten, Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung, Werte & Überzeugungen, MmB-Beschäftigung, Eigener Fortbildungswunsch, Familiäre Anbindung / Wohnen, Versicherungs- & Haftungsfragen, Wertvorstellungen Personalkooperation mit GRÜNER WFBM

Mit den eingefangenen Äußerungen zu dieser zweiten Untersuchungssäule wird deutlich, dass nur in Zusammenhang mit den Kenntnissen über die intrinsischen Betriebs- und Persönlichkeitsmerkmale (Untersuchungsstufe 3) weitergehende Interpretationen ratsam erscheinen.

### Untersuchungsstufe 3

Um die Vorstellungen der Betriebsleitungen sowie Anknüpfungspunkte (Mobilisierung des Interesses) für wirtschaftliche Kooperation und Beschäftigung behinderter Mitarbeiter genauer zu hinterfragen (s. o.), ist es notwendig, die Charaktere und Neigungen der Betriebsakteure genauer zu betrachten. Aufgrund der fehlenden Interviewaufzeichnungen können in dieser letzten Untersuchungsstufe zwei weitere Betriebe nicht ausgewertet werden. Die subjektiven und stark zusammenfassenden Erinnerungsmemos der Interviewer bieten nicht die notwendige Authentizität und ergeben damit kein auswertbares Datenmaterial. Insgesamt werden in dieser FG VERGLEICHSBETRIEBE durch die theoretisch sensitive Interpretation der Interviewaussagen 247 Memos geschrieben und in die fortgesetzte Dimensionalisierung der 'Schlüsselkategorien' einbezogen<sup>61</sup>. Eine Charakterisierung zunächst der Akteure findet nachfolgend anhand der Memogenerierung und deren Interpretation in kurzer Form statt.

### Charakterisierung der Typen u. Typenbildung

FG5-3 Der Betriebsleiter agiert aufgrund des Flächenwettbewerbs und der angespannten arbeitswirtschaftlichen Situation als „Einzelkämpfer mit Wachstumsphilosophie“. Die Beschäftigung eines MmB sieht er als zusätzliche Belastung und nicht als Chance betrieblicher Entwicklung. Der GRÜNEN WFBM gegenüber ist er skeptisch bis ablehnend eingestellt. Sie wird als Flächenkonkurrent mit geringer landwirtschaftlicher Professionalität gesehen.

FG5-4 (eingeschränkte Gruppenzugehörigkeit, da Vorerfahrungen mit MmB)

Der Betriebsleiter zieht sich aufgrund der Betriebsspezialisierung (Pferdehaltung) aus dem „Flächen- und Erfolgswettbewerb“ mit seinen Berufsnachbarn zurück. Der Beschäftigung eines MmB steht er teils offen, aber aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage auch abwartend-prüfend gegenüber. Hintergrund sind zum Einen überwiegend schlechte Erfahrungen mit Praktikanten, auf der anderen Seite die Suche nach kostengünstigen Alternativen. Er darf damit auch als innovativ-lösungssuchend bezeichnet werden. Zur GRÜNEN WFBM ist er ähnlich FG5-3 eingestellt.

---

<sup>61</sup> s. Anhang 23: MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager.xls



FG5-5 Die Betriebsleitung ist aufgrund der bereits vorhandenen Mitarbeiterschaft und damit vorhandenen Erfahrungen in der Personalführung prinzipiell offen-konstruktiv gegenüber einer MmB-Beschäftigung. Durch eine aktuell unwirtschaftliche Personalausstattung trifft man jedoch auf eine deutliche Zurückhaltung in der jetzigen Phase. Die Einstellung zur GRÜNEN WFBM ist mehr oder weniger vorbehaltlos.

FG5-6 Der Betrieb kann größtmäßig keinen zu entlohnenden MmB beschäftigen. Dementsprechend zeigt sich der Betriebsleiter zwar offen-innovativ und auch den Anliegen von MmB zugewandt, aber unverbindlich in der aktuellen Beschäftigungsanfrage. Als Praxisbetrieb für kostenfreie WfbM-Praktikanten (Übergänge) steht er gerne zur Verfügung.

FG5-7 (eingeschränkte Gruppenzugehörigkeit, s. nachfolgend)

Als nunmehr angestellter Mitarbeiter der GRÜNEN WFBM (Einstellung zwischen 1. u. 2. Interview) sind seine Vorstellungen vermutlich bereits mehr oder weniger stark durch den neuen Arbeitgeber geprägt. Die nun begrenzte betriebliche Verfügbarkeit (Nebenerwerbslandwirt und Metzger mit angeschlossener Direktvermarktung) zwingt zur Suche nach neuen arbeitswirtschaftlichen Lösungen. Dies zeigt sich in seiner pro-aktiven Suche nach MmB und seinem Interesse an einer wirtschaftlichen Kooperation mit Schlachtereier und Direktvermarktung der GRÜNEN WFBM.

FG5-8 Das Betriebsleiterehepaar ist in einer großen arbeitswirtschaftlichen Zwickmühle (schlecht funktionierendes automatisches Melksystem). Das Interesse an einer MmB-Beschäftigung ist daher groß. Die bislang noch vorhandene Unwissenheit über deren Umsetzung und Erfolg prägen eine offen-interessierte Herangehensweise. Diese findet sich auch als Einstellung gegenüber der GRÜNEN WFBM.

FG5-9 Der Betrieb hat keinen vorrangigen arbeitswirtschaftlichen Unterstützungsbedarf. Für saisonale Arbeitsspitzen hat der Betriebsleiter mit Saison-AK bereits eine Lösung gefunden, die funktioniert. Die grundsätzlich positive persönliche Einstellung des Betriebsleiters zu Integrationsbemühungen von MmB findet, sich in einer offenen und innovativen Haltung zur Suche nach ggf. sich dennoch anbietenden Arbeitsfeldern für MmB wieder. Der GRÜNEN WFBM ist er gleichermaßen gegenüber eingestellt.

Abb. 28 Betriebs- & Betriebsleitungstypen sowie Heterogenität der FG5-Vergleichsbetriebe

		<b>BETRIEB</b> Wirtschaftliche u. arbeitswirtschaftliche Situation		
		erfolgreich / unproblematisch	weder / noch	schwierig, problematisch
<b>BETRIEBSLEITUNG*</b> Interesse an MmB-Beschäftigung	offen- innovativ**		FG5-7	FG5-8, FG5-6
	unsicher, abwartend, skeptisch	FG5-9	FG5-5	FG5-4
	kategorisch- ablehnend**			FG5-3

\*auf Darstellung zum wirtschaftlichen Kooperationsinteresse wurde aufgrund der geringen Datenlage verzichtet

\*\*Typologie fortgeführt aus BAUMGART L (2009)

Nachfolgend und abschließend werden auf Basis der bislang gesammelten Erkenntnisse die Betriebe mit ihren Betriebsleitungen portraitiert und in zwei Übersichtsgrafiken (s. Abb. 29 – 30) präsentiert. Eine Gruppierung der Fälle und Suche nach empirischen Regelmäßigkeiten oder fallübergreifenden inhaltlichen Sinneszusammenhängen ist aufgrund der Fallgruppengröße aber auch hier nur begrenzt möglich.

Betrieb **FG5-3** mit 130 Milchkühen plus Nachzucht, verteilt auf mehrere Stallstandorte und 130 ha überwiegend Grünlandwirtschaft, wird vom Betriebsleiter und dessen Eltern bewirtschaftet. Arbeitswirtschaftliche Probleme werden vom Betriebsleiter offen benannt. Fremdarbeitskräfte wurden in den letzten Jahren aber nicht eingesetzt.

Der Betriebsleiter setzt tendenziell auf einzelbetriebliches Wachstum und sieht sich im Wettbewerb mit seinen Feldnachbarn und damit auch mit der im Aufbau befindlichen GRÜNEN INTEGRATIONSBETRIEB. Überlegungen zu einer wirtschaftlichen Kooperation sind ihm daher auch eher fremd. Sein Hinweis auf besser geeignete - z.B. ökologisch wirtschaftende - Betriebe für wirtschaftliche Kooperationsformen darf daher als Verständniswerbung für das eigene Verhalten interpretiert werden.

Aber auch ganz konkrete Befürchtungen werden genannt, wie die grundsätzliche Skepsis zum tatsächlichen langfristigen Engagement des GRÜNEN INTEGRATIONSBETRIEBES. Es bestehen Zweifel, ob hier tatsächlich ein verlässlicher und fachlich kompetenter Partner ent-

steht. Dies wird durch bislang fehlende Eindrücke (Beweise) zur guten fachlichen Praxis des GRÜNEN INTEGRATIONSBETRIEBES noch verstärkt. Er fordert die Projektverantwortlichen daher zu einer besonnenen, für die Bevölkerung nachvollziehbaren Betriebsentwicklung und einer für alle landwirtschaftlichen Betriebe annehmbaren lokalen Ressourceninanspruchnahme (Flächen) auf. Unter diesen Prämissen könnten sich auch für seinen Betrieb ggf. zukünftige Kooperationsperspektiven ergeben.

Auch die Beschäftigung eines MmB sieht der Betriebsleiter grundsätzlich skeptisch, gleichwohl konkreter Unterstützungsbedarf vorrangig bei den täglichen Stallroutinen klar erkannt wird (s. o.). Vorrangig fehlt ihm aber die Zeit, sich um diese Mitarbeiter zu kümmern. Auch ist die familiäre Situation durch die viele Arbeit bzw. wenige Freizeit bereits erheblich angespannt. Es herrschen ebenfalls große Zweifel an der Leistungsfähigkeit, dem Arbeitswillen und der Verlässlichkeit einer behinderten Person. Bis dato kommt der Betrieb ohne Fremdarbeitskräfte aus. Sollten Personalüberlegungen zukünftig notwendig werden, würden selbstverständlich auch die für günstiger gehaltenen Saisonarbeitskräfte zunächst ins Kalkül gezogen.

Trotz aller Ressentiments besteht die Bereitschaft für ein Arbeitserprobungsangebot. Vorausgesetzt, dieses wird gut begleitet und führt zu keinerlei betrieblicher Belastung. Auf die Frage nach einer Arbeitsassistenz hat ein nicht mehr vollzeittätiger Berufskollege sein Vertrauen dafür. Sollte es dennoch zu einem betrieblichen Betreuungsaufwand durch die Beschäftigung eines MmB kommen, müsste dies dem Betrieb vergütet werden. Ähnlich verhält es sich mit der Lohnfrage, die sich aufgrund der erwarteten geringen Arbeitsleistung für den Betriebsleiter nicht stellt. Letztendlich wird ein Beschäftigungsversuch somit als (s)ein rein soziales Engagement betrachtet, zumal der Betriebsleiter keinerlei Vorteile oder einen Beitrag zur Betriebsentwicklung darin erkennt. Inwiefern mit dieser Art vergüteter Betreuungsleistung und der im weiteren Zusammenhang vom Betriebsleiter geübten Kritik der Fehlsubventionierung institutionell gebundener beruflicher Rehabilitationsleistungen bereits Einkommensalternativen wie CARE FARMING erkennbar sind, kann nicht sicher beantwortet werden.

Betrieb FG5-4 (eingeschränkte Auswertung, s. o.) ist ein spezialisierter Pferdezucht- und Pensionsbetrieb mit 120 Einstellplätzen und 60 ha überwiegend Dauergrünland, der durch den Betriebsleiter und mehrere Aushilfskräfte inkl. Altenteiler bewirtschaftet wird.

Trotz potenzieller Schnittmengen in der Grünlandbewirtschaftung besteht bislang keine bilaterale Kooperation mit einem der umliegenden Milchviehbetriebe bzw. mit einem weiteren regionalen Pferdebetrieb. Auch bei diesem Betriebsleiter überwiegt die Neigung zum einzelbetrieblichen Erfolgsweg. Gestärkt wird diese Haltung durch einen gezwungenmaßen notwendigen Rohfutterzukauf. Nach Auffassung des Betriebsleiters läuft

diese unilateral bezogene Dienstleistung suboptimal, da der Nachbarbetrieb schlechtere Qualitäten liefert, als er eigentlich produzieren könnte. Auch werden wirtschaftliche Nachteile durch eine empfundene wettbewerbsverzerrende Agrarsubventionspolitik zugunsten der umgebenden Milchviehbetriebe als eher distanzierend für Überlegungen in Richtung einer Kooperation genannt.

Der Betriebsleiter ist jedoch offen für eine MmB-Beschäftigung. Zahlreiche, täglich wiederkehrende Stallroutinen würden sich anbieten. Zusätzlich könnten Aufgaben des in nächster Zeit ausscheidenden Altenteilers sukzessiv übernommen werden. Der Optimismus wird gestützt durch in der Vergangenheit eher schlechte(re) Erfahrungen mit festgestellten Vollzeitkräften und Praktikanten. Aufgrund von Beobachtungen in anderen Betrieben mit behinderten Arbeitskräften erwartet der Betriebsleiter bei entsprechender Anleitung ein ausreichendes Leistungsvermögen von MmB auch für anspruchsvollere Tätigkeiten. Unter diesen Prämissen geht er auch von einer tatsächlichen Arbeitsentlastung aus und vergleicht dabei den Einarbeitungsaufwand mit dem für Auszubildende und Praktikanten. Eine motivierende und auch die sozialen Belange berücksichtigende Mitarbeiterführung des MmB sieht er als selbstverständlich. Aufgrund der stark eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit sollte bei Bedarf eine kostenneutrale Arbeitsassistenz ggf. anfänglich unterstützen.

Erhofft wird so eine dauerhaft und verlässlich dem Betrieb zur Verfügung stehende Hilfskraft auf Basis eines Gehaltes für Geringverdiener (€400-Kraft). Damit wäre gerade für den kundenfrequentierten Pferdebetrieb auch eine Lösung für eine dauerhafte(re) Hofpräsenz gefunden. Dem entgegen stehen aber noch offene versicherungs- und haftungstechnische Fragen und die Ungewissheit, wie ggf. Pferdeesteller auf die Anwesenheit eines MmB reagieren. Bedenken bestehen im Wesentlichen auch mit der langfristigen Arbeitgeberverantwortung dem MmB gegenüber. Zu einer inklusiven dauerhaften gesellschaftlichen Teilhabe gehören nach Meinung des Betriebsleiters neben dem passenden Arbeitsangeboten und Inhalten eben auch Sozialkontakte und die dafür notwendige Mobilität.

Auch dieser Betriebsleiter übt gesellschaftliche Kritik, verknüpft diese aber deutlicher mit daraus möglicherweise interessanten betrieblichen Zukunftsoptionen. Die Kritik an der europäischen Subventionspolitik richtet sich vorrangig gegen unsinnige Agrarförderungen der proporzbehafteten nationalen Strukturfonds. Dies erläutert der Betriebsleiter am Beispiel über die beihilfefähigen südeuropäischen Schlachthöfe mit nordeuropäischen Schweinelieferungen. Hier erscheint ihm eine dauerhafte attraktive Beschäftigungsförderung landwirtschaftlicher Betriebe doch mindestens ebenso förderungswürdig. Die Erfindung von „Therapie-Höfen“ hält er daher für eine clevere Idee. Bei Erfolg könnten so z. B. durchaus weitere Arbeitsplätze für MmB auf seinen Betrieb vorstellbar werden.

Betrieb FG5-5 ist ein genossenschaftlich geführter Ackerbaubetrieb (1060 ha) mit 200 Milchkühen und 480 Mutterschafen im Bundesland Thüringen. Im Unternehmen sind ein Betriebsleiter und 16 Mitarbeiter angestellt. Grundsätzliche Engpässe in der Arbeitswirtschaft werden aufgrund der guten Arbeitskräfteausstattung nicht genannt. Ganz im Gegenteil steht aus wirtschaftlichen Gründen zu befürchten, dass in nächster Zeit Arbeitskräfte abgebaut werden müssen. Die Bereitschaft zu einem Praktikumsangebot für einen MmB aus der regionalen GRÜNEN WFBM ist daher nach Worten der Betriebsleitung einzig und allein aus einem allgemeinen sozialen Interesse bzw. Verantwortung heraus. Inwiefern über günstige(re) MmB ggf. zukünftige Personalkostenreduzierungen als Hintergrundüberlegung avisiert werden, kann aus dem Interviewmaterial nicht weiter herausgearbeitet werden.

In Bezug auf grundsätzliche Voraussetzungen für eine MmB-Beschäftigung wünscht die Betriebsleitung eine besonnene und gut strukturierte Vorgehensweise über Praktika bzw. vorgeschaltete Arbeitserprobungen. Grundvoraussetzungen sind ein Mindestmaß an selbstständiger Arbeit und wo nötig, eine anfängliche Arbeitsassistenz durch die GRÜNE WFBM. Eine längerfristige Beschäftigung ist für die Betriebsleitung nur denkbar, wenn der MmB eine Hilfe für den Betrieb und hier insbesondere in den täglichen Stallroutinen darstellt. Eine adäquate Arbeitsleistung ist daher Grundvoraussetzung.

Die Überlegungen zur Entlohnung entsprechen den meist üblichen Vorgehen der anderen Anstellungsbetriebe in der Untersuchung: nach Status (Praktikum oder aAp) und Leistung (bei Einstellung) abzüglich betrieblicher Aufwendungen. Der Betriebsleiter denkt hier zunächst an ein klassisches Praktikumsentgelt, welches in etwa auch dem Arbeitsentgelt eines aAp entspricht.

Fragen zu wirtschaftlichen Kooperationen werden durch den Fremd-Interviewer leider nicht gestellt.

Betrieb FG5-6 ist wie Betrieb FG5-5 selber nicht auf der Suche nach zusätzlichen Arbeitskräften. Es handelt sich um eine Endverkaufsgärtnerei mit 3500 m<sup>2</sup> Gewächshausfläche, 2 Familienarbeitskräften und ca. 2,5 Voll-AK als kostenfreie, saisonale Umschulungspraktikanten einer etablierten Reha-Maßnahme der lokalen Agentur für Arbeit. Der Betriebsleiter (Besitzer) sieht aufgrund der lokalen Sättigung im Endkundenverkauf und fehlendem eigenen Investitionsinteresse in Richtung Blumenhandel finanziell keine Einstellungsmöglichkeiten für MmB. Dennoch wird das Interview zu prinzipiellen Sichtweisen von MmB-Beschäftigung weitergeführt.

Arbeitswille und Interesse am Erlernen sind ebenso zwingende Grundtugenden wie Höflichkeit und Offenheit des MmB. Mit altruistischen Grundzügen möchte der Betriebsleiter

die in Werkstätten seiner Ansicht nach nicht vermittelbare reale Arbeitswelt (allgemeiner Arbeitsmarkt) den MmB bekannt machen. Nicht ausgeschlossen wird eine daraus sich entwickelnde dauerhafte(re) systemische und damit finanzierte Zusammenarbeit mit der GRÜNEN WFBM.

Fragen zur wirtschaftlichen Kooperation wurden auch hier nicht gestellt.

Betriebsleiter FG5-7 (s. nachfolgender Analysevorbehalt) erzielt zum Zeitpunkt des 2. Interviewtermins im Angestelltenverhältnis der GRÜNEN WFBM sein Haupteinkommen. Der kleinere Erzeugungs- und Verarbeitungsbetrieb von Fleisch- und Wurstwaren mit 15 ha Fläche, 120 Mastschweinen/Jahr und angeschlossener Direktvermarktung wird seitdem im Nebenerwerb bewirtschaftet. Die auch zukünftig angestrebte Vollnutzung der vorhandenen, noch nicht abbeschriebenen Stall- und Verarbeitungskapazitäten (Schlachtereie) ist Hauptgrund für den deutlich geäußerten Wunsch nach Kooperation bzw. vorzugsweise unilateraler Dienstleistung, für oder mit der GRÜNEN WFBM. Argumentiert wird aber auch mit Argumenten der Qualitätssicherung. Die so erzeugten Schweine würden so im geschlossenen System in die Vermarktung der GRÜNE WFBM gehen.

Anlaß zur Aufgabe der Selbstständigkeit war die Reduzierung einer steigenden Arbeitsbelastung durch einen lokal-regionalen Verdrängungswettbewerb. Für die nun so entstandene Doppelbelastung aus angestellter und verbliebener selbstständiger Arbeit im Nebenerwerb wird erneut eine arbeitswirtschaftliche Lösung gesucht. Diese stellt sich ihm in der Möglichkeit der Schaffung von aAp im Erzeugungsbereich und punktuell durch Mitarbeit in der Fleisch- und Wurstverarbeitung dar. Durch die mittlerweile vorhandenen Kenntnisse im Umgang mit MmB sind deren Leistungsmöglichkeiten und die Erfordernisse an Betreuung und Arbeitsbegleitung bekannt. Auch von daher wird ein Job-Coaching nicht für notwendig erachtet.

Betrieb FG5-8 wird als innerbetriebliche GbR mit 450 ha Ackerfläche und 110 Milchkühen plus Nachzucht von 2 Betriebsleitern mit 2 Angestellten geführt. Die Betriebszweige stellten auch gleichzeitig die jeweiligen abgegrenzten Verantwortungs- und Arbeitsbereiche der beiden Gesellschafter dar. Das Interesse zur Beschäftigung eines MmB geht hier neben der GRÜNEN WFBM eindeutig auch vom Betriebsleiter Milchviehhaltung aus. Im Ackerbaubereich (anderer Gesellschafter) besteht kein Interesse. Dezidierte Fragen zur wirtschaftlichen Kooperation werden auch hier nicht gestellt, wenngleich der Betriebsleiter eine grundsätzliche Offenheit dazu signalisiert.

Der Betriebsaufbau nach der Wende hat offenkundig die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, geebnet. Entgegen den Hoffnungen hat sich die Wirtschaftlichkeit der Milcherzeugung aufgrund von technischen Problemen im Melkbereich (Mehrplatz-Roboteranlage mit teilweise notwendiger Handbedienung) nicht positiv entwickelt. Durch die notwendige

Mehrarbeit sind der Betriebsleiter und seine angestellte Ehefrau arbeitswirtschaftlich stark unter Druck. Hinzukommen viele manuelle Tätigkeiten im Jungviehbereich, die alleamt eine dritte, aber wirtschaftlich tragfähige Arbeitskraft erfordern. Die Überlegungen zur Beschäftigung eines MmB sind für die Betriebsleitung neu. Das Ehepaar ist zum Zeitpunkt des Interviews noch in einem Kenntnisstadium, wo um grundlegende Informationen zu Einsatzmöglichkeiten von MmB und insbesondere um Vorschläge bei geteilten Arbeitsschichten gebeten wird. Dementsprechend sind zwar eine Fülle möglicher Tätigkeiten im Betrieb vor Augen, es besteht aber große Unsicherheit, ob diese für die MmB geeignet sind. Zwingend vorausgesetzt wird ein angemessener, vor allem angstfreier Umgang mit den Tieren.

Die Offenheit zur Beschäftigung eines MmB beruht hier auch auf einer früheren positiven Erfahrung mit derartigen Personenkreisen, allerdings branchenfremd im Küchenbereich. Vorbehalte gegenüber der GRÜNEN WFBM existieren nicht.

Betrieb FG5-9 erkennt zunächst (wie FG5-6) kaum Tätigkeiten für einen MmB. Der 420 ha große Ackerbaubetrieb mit ausschließlich Marktfruchtanbau wird durch zwei Familien-AK mit Unterstützung weniger Saison-AK geführt. Einzig im Kartoffelanbau auf 3 ha Fläche sieht man anfänglich eine temporäre Beschäftigungsmöglichkeit durch die Mitarbeit in der Kartoffelsortierung und Kommissionierung. Im Laufe des Gespräches werden aber noch weitere Unterstützungsbedarfe insbesondere in der Unterhaltung des Hofumfeldes erkannt. Der Betriebsleiter zeigt hier eine offene und konstruktive Suche nach Beschäftigungsmöglichkeiten. Betont wird auch die Richtigkeit der Beschäftigungsinitiative für den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Da der Betrieb stark mechanisiert und durchrationalisiert ist, wird Wert auf die Einhaltung von Arbeitsanweisungen gelegt. Die entsprechende Kognition wird also vom MmB erwartet. Die bisher schlechten Erfahrungen mit Kurzzeit-Schulpraktikanten leiten den Wunsch nach einer möglichst kontinuierlichen, aber aufgrund der verfügbaren Arbeit, reduzierten Arbeitszeit. Diese Teilzeitbeschäftigung soll nach Meinung der Betriebsleitung auch regulär entlohnt werden und zwar gesplittet nach Praktikumsbeschäftigung für regelhaft wiederkehrende Tätigkeiten in der Saison (aAp-Verhältnis) und zusätzlichen, auftragsbezogenen Tätigkeiten vorwiegend im Bereich spontaner Hofpflege- oder Winterdiensttätigkeiten. Bei letzteren wird eine am Tarif orientierte Bezahlung für korrekt empfunden. Diese Arbeiten fallen ja auch sonst für den Betriebsleiter an und stellen somit reale Arbeitserledigungskosten dar. Diese sind somit leistungsbemessen und gut abgrenzbar. Neben den noch nicht abgeschlossenen Überlegungen zu weiteren möglichen Tätigkeiten liegen auch hier versicherungs- und haftungsrelevante Fragen vor.

Nachfolgend werden die betriebsindividuellen Ergebnisse für die Bereiche „Wirtschaftliche Kooperation“ (s. Abb. 29) und „MmB-Beschäftigung“ (s. Abb. 30) zusammenfassend dargestellt.

Abb. 29 Ergebnisübersicht: mobilisierungsfähiges Interessenspotenzial im Bereich  
>wirtschaftliche Kooperation mit einer Grünen WfbM<

Merkmale	Vorstellungen, Neigungen & Stimmungen zu einer wirtschaftlichen Kooperation u. Rolle der GRÜNEN WFBM		
	negativ hemmend		positiv förderlich
Einstellung zu bilateraler Kooperation	③ ④ ⑨	⑧	⑦
Betriebsgröße als geeignet erachtet		⑦	
Wirtschaftsweise als passend erachtet	③		
Faktorausstattung Fläche (Konkurrenzwirkung)	③		
Interbetrieblicher Wettbewerb	④		⑦
Betriebsstrategie „Wachstum“	③ ④		
vermeintliche Privilegierung anderer durch Subventionspolitik	④		
Skepsis gegenüber GRÜNER WFBM (fehlende Professionalität, Kompetenz, Verlässlichkeit)	③ ⑥	⑦	
Vermeintliche Privilegierung der GRÜNEN WFBM durch Subventionspolitik	④		
Wahrnehmung kooperativer Zusammenarbeit mit Kollegen	④		

- ③ = FG5-3      ⑦ = FG5-7  
 ④ = FG5-4      ⑧ = FG5-8  
 ⑤ = FG5-5      ⑨ = FG5-9  
 ⑥ = FG5-6



Abb. 30 Ergebnisübersicht: mobilisierungsfähiges Interessenspotenzial im Bereich >wirtschaftliche Kooperation mit einer Grünen WfbM<

- ③ = FG5-3      ⑦ = FG5-7
- ④ = FG5-4      ⑧ = FG5-8
- ⑤ = FG5-5      ⑨ = FG5-9
- ⑥ = FG5-6

Merkmale	Vorstellungen, Neigungen & Stimmungen zu einer MmB-Beschäftigung u. Rolle der GRÜNEN WFBM				
	negativ hemmend			positiv förderlich	
Persönliche Einstellung zu MmB					③ ⑥ ⑦ ⑧
Tätigkeiten für MmB vorhanden / vorstellbar		⑨		③ ⑤	④ ⑥ ⑦ ⑧
MmB wirtschaftlich tragfähig	③	⑧	⑤ ⑥	④ ⑨	
Erwartungen an MmB-Sozialtugenden		④		⑥	
Erwartungen an spezielle MmB-Aufgaben (Hofpräsenz, Tierumgang, ...)		⑧		④	
MmB-Beschäftigung als „Baustein“ betrieblicher Entwicklung	③ ⑨	⑥	⑤	④ ⑧	⑦
MmB-Konkurrenz durch Saison-AK / Auszubildende / Praktikanten / ...		③ ⑥	④		
Akzeptanz von Fremd-AK auf Betrieb u. zur Mitarbeiterführung		③	④		⑦
Empfinden zur Arbeitgeberverantwortung		④			
Termindruck Betriebsleitung	③ ④				
Familiäre Situation	③				
Bereitschaft der Betriebsleitung zu Begleitung & Förderung von MmB		③	⑤	④ ⑨	⑥
Akzeptanz externer pädagogischer Begleitung (z.B. durch WfbM)				⑤	③ ⑥ ⑨
Intrinsisches Informationsinteresse zu MmB			⑥		⑤ ⑧
Einstellung gegenüber GRÜNER WFBM (u. a. als Reha-Dienstleister)	③	④	⑧	⑤ ⑥	⑦ ⑨
Interesse an eigenem Beschäftigungs- & Betreuungsangebot (z.B. CARE-FARMING)				④	⑥
Vertrauen in GRÜNE WFBM bei Job-Coaching und Praktika	③			④ ⑤ ⑥ ⑨	
Job-Coaching durch andere Institution / Person		⑥			③
Vorstellungen zu MmB-Entlohnung	③	⑥	④ ⑤		⑨
soziale Anbindung MmB (Wohnen, Essen, ...)				③ ⑧	
Infrastruktur u. betriebliche Erreichbarkeit	④	⑤			
Bedenken zu Versicherungs- und Haftungsfragen		④ ⑤ ⑨			
Gesellschaftliche Einflüsse (Kundenverhalten, Nachbarn,...)		④ ⑥			

### Schlußfolgerungen

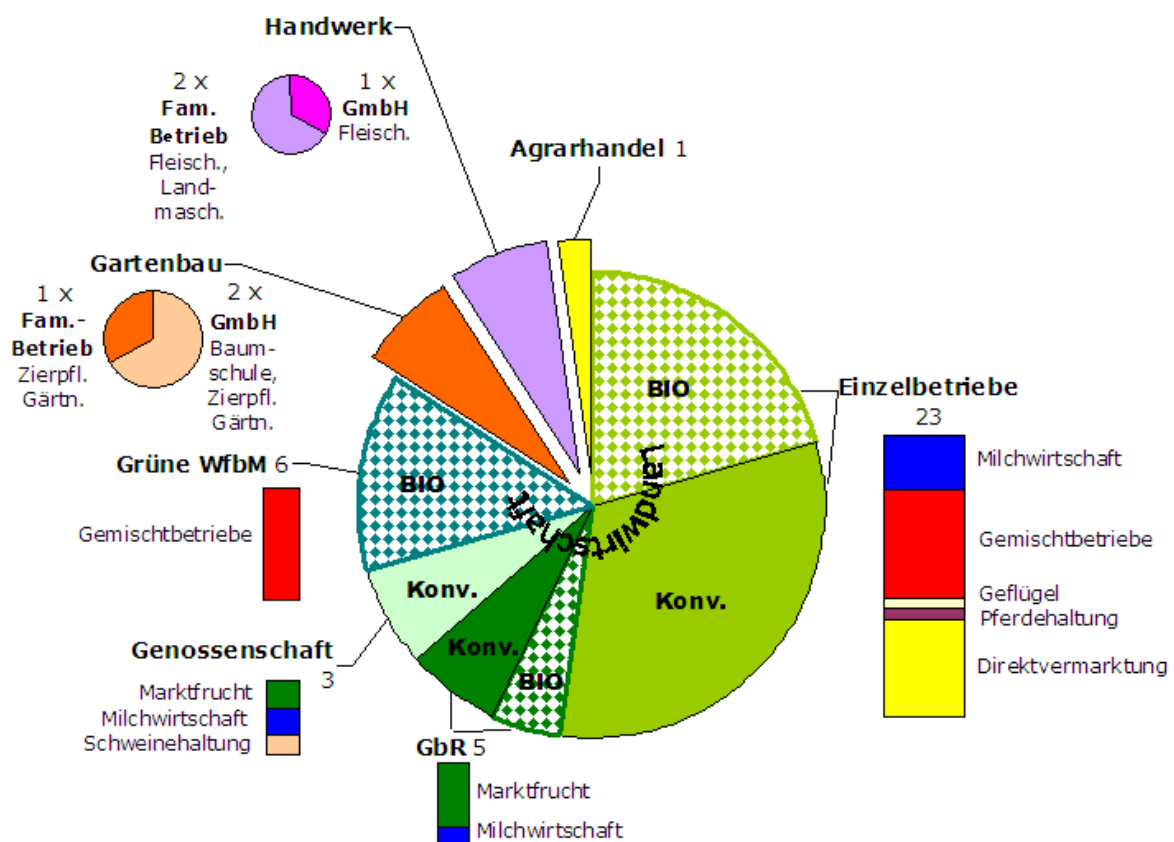
Auch ohne Erfahrungen in der Beschäftigung von MmB bestehen vglw. realistische Vorstellungen über mögliche Arbeitsfelder und Inhalte sowie dazu notwendige Grundtugenden (z. B. im Vgl. zur FG3). Trotz i. d. R. ausreichend vorhandener und geeigneter Arbeit besteht i. d. R. eine große Zurückhaltung und zahlreiche vor allem wirtschaftliche Vorbehalte. Nur in Einzelfällen sieht man hier auch Chancen zur Personalkostenreduzierung als Alternative zu anderen Niedriglohn-Arbeitnehmern.

Die überwiegende Zahl der Betriebsleitungen setzt tendenziell deutlich stärker auf einzelbetriebliches Wachstum und sieht sich eher im Wettbewerb mit ihren Feldnachbarn als in anderen Fallgruppen. Durch die vielfach genannte örtliche Flächenkonkurrenz ist dies auch wesentlicher Grund für eine distanziert-kritische Haltung gegenüber der jeweiligen Sozialeinrichtung. Diese Zurückhaltung wird jedoch aufgegeben, wenn aus arbeitstherapeutischen Aufgaben eine wirtschaftlich interessante Zusammenarbeit mit diesen Einrichtungen generieren würde. Auch ohne bislang in Deutschland wahrnehmbare politische Umsetzung haben bereits drei Betriebe diese zukünftigen Chancen erkannt.

### 5.3 Ergebnisse in Hinblick auf betriebswirtschaftliche und soziale Faktoren

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Forschungsfragestellung fallindividuell innerhalb der jeweiligen Fallgruppe beleuchtet. Nachfolgend wird eine Extraktion fallgruppenübergreifender Erkenntnisse zu betriebswirtschaftlichen und sozialen Entscheidungsparametern versucht. Zunächst bietet Abb. 31 einen Überblick aller beteiligten Betriebe (N = 44) mit Darstellung der vertretenen Wirtschaftszweige, Betriebstypen, Wirtschaftsweisen und Produktionsrichtungen.

Abb. 31 Gesamtheit aller interviewten Betriebe mit Wirtschaftszweig, Betriebstyp, Wirtschaftsweise, Produktionsrichtung



#### 5.3.1 Betriebliche Rahmenbedingungen für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

Vor dem Hintergrund der auch in Landwirtschaft, Gartenbau und Handwerk zunehmend schwieriger werdenden Akquise von Fachkräften wurde im Modellvorhaben die Möglichkeit der Beschäftigung von MmB als alternative Personalentlastung für die Betriebe untersucht. Die damit verbundene Forschungsfragestellung lautet:

### Forschungsfragestellung (Kap. 2)

Lässt sich eine Beschäftigung vor dem Hintergrund einer Aufwand-Nutzen-Abwägung in den Betrieben also überhaupt wirtschaftlich darstellen und in welchem Wettbewerb steht diese mit den Alternativen der Einstellung von Aushilfs- oder Saisonarbeitskräften? Auch fehlen bislang Einblicke zu den sozialen Rahmenbedingungen bzw. intrinsischen Motiven von Betriebsleitungen für oder gegen die mögliche Einstellung eines Mitarbeiters mit Behinderung.

### Ökonomie

Der Viehhaltung und den damit verbundenen regelhaften und oftmals einfachen Arbeiten wird eine besondere Eignung für die Beschäftigung behinderter Menschen in zahlreichen Fachpublikationen zugeschrieben (vgl. FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU, 2005) (vgl. HASSINK J, VAN DIJK M, 2006) (vgl. HERMANOWSKI R, 2006b). Diesen überwiegend arbeitspädagogischen Erkenntnissen soll an dieser Stelle aber nicht nachgegangen werden, sondern dem grundsätzlichen Beschäftigungsinteresse der Betriebe, differenziert nach ihrer jeweiligen Produktionsrichtung. Datengrundlage ist die Interpretation der Aussagen nach den Gründen (Bedarf) für die Suche nach Fremdarbeitskräften und deren gewünschte Arbeitserledigung, jeweils inklusive der für einen behinderten Mitarbeiter. Es gilt dabei neben dem Blick nach erkennbaren Unterschieden zwischen viehhaltenden und viehlosen Betrieben auch die Suche nach möglicherweise weiteren interessierten Branchen (Abb. 32).

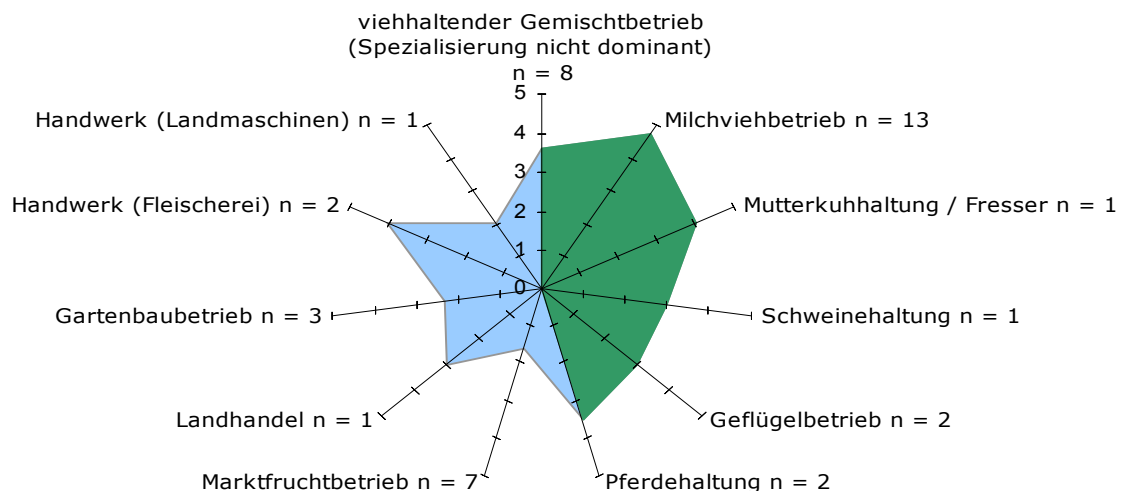
Abb. 32 Einfluss von Branche u. Betriebszweig auf die Bereitschaft zur Beschäftigung von MmB

n = 37 Betriebe,

x-wert: 0 = irrelevant bis 5 = prägend

■ = viehhaltende Betriebe, ■ = andere (4 Betriebe mehrfach zugeordnet)

MAXQDA10-Codings: Grund für die Suche nach Arbeitskraft (inkl. Sub-codings)  
Welche Tätigkeiten (inkl. Sub-codings)



Allen drei Agrargenossenschaften sowie einer landwirtschaftlichen GbR werden aufgrund betriebsprägender Größen bzw. Strukturen (eG: Viehhaltung >1000 GVE bei gleichzeitig >1000 ha LN / GbR: Betriebszweigbewirtschaftung nach GbR-Partnern getrennt) ein jeweils zweites Geschäftsfeld (Betriebszweig) bzw. eine zweite Produktionsrichtung zugeordnet. Somit ergeben sich insgesamt 41 Zuordnungen. Betrachtet man nun die einzelnen landwirtschaftlichen Betriebszweige, beginnend vom Gemischtbetrieb bis zur spezialisierten Pferdehaltung, so bestätigt sich offenkundig ein größeres Beschäftigungspotenzial viehhaltender Betriebe aufgrund eines erhöhten Interesses auch aus Sicht der Betriebe. Aus der Interviewanalyse heraus ergibt sich ebenfalls der Eindruck, dass spezialisierte Viehhaltungsbetriebe eher konkrete Arbeitsmöglichkeiten erkennen, als dies zumindest in einigen Gemischtbetrieben der Fall ist. Dies gilt übergreifend für alle relevanten Fallgruppen. Die Beschäftigungsbereitschaft von Betriebsleitern im Marktfruchtbereich und im Einzelfall eines metallverarbeitenden Betriebes mit angeschlossener Landmaschinenreparatur scheint hingegen aufgrund der handwerklich-technischen Ansprüche deutlich niedriger. Anders in der handwerklichen Fleischverarbeitung: die guten Voraussetzungen der Arbeitsbegleitung durch räumliche Nähe und besonders geeignet erscheinende Zuarbeiten im Team zeigen bei beiden in der Untersuchung befindlichen Fleischerien ein ähnlich hohes Beschäftigungsinteresse wie bei den Viehhaltungsbetrieben. Der niedrige Wert im Gartenbaubereich spiegelt vermutlich am wenigsten das sonst allgemein höher erachtete Potenzial dieser Branche wieder. Hier leidet die Beschäftigungsbereitschaft entweder unter zu geringer Betriebsgröße (wirtschaftliche Tragfähigkeit einer Anstellung wurde nicht gesehen) oder der Betrieb ist so groß und spezialisiert, dass diese Thematik für die Betriebsleitung im täglichen Management wenig Berücksichtigung findet. Insgesamt beruhen o. g. Aussagen – mit Ausnahme zu den viehhaltenden Gemischtbetrieben und den spezialisierten Milchviehbetrieben – aber auf einzelnen bis max. drei Fallstudien. Fallgruppenspezifische Unterschiede können so nicht erkannt werden. Repräsentative Aussagen verbieten sich selbstverständlich entsprechend.

Als zweite konsekutive Frage wird dem möglichen Einfluss des wirtschaftlichen Betriebserfolgs auf die Einstellungsneigung nachgegangen (s. Abb. 33). Die Betriebe werden zunächst nach ihrer eigenen Einschätzung zum Betriebserfolg befragt. Die Dateninterpretation erfolgt neben den Interviewaussagen zu den Gründen der Arbeitskräftesuche insbesondere nach den Wertvorstellungen der Betriebsleiter und ihren Überlegungen zur Entlohnung.

Abb. 33 Einfluss des Betriebserfolges auf die Bereitschaft zur Beschäftigung behinderter Mitarbeiter

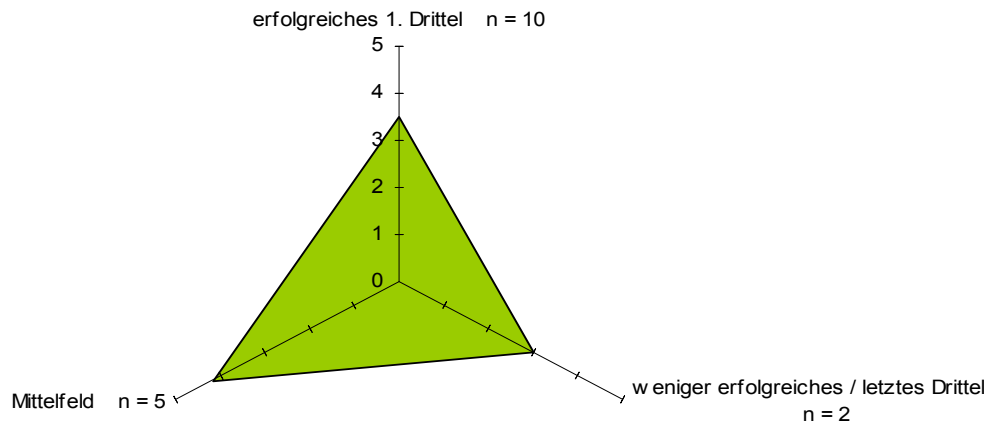
n = 37 Betriebe

x-Wert: 0 = irrelevant bis 5 = prägend

MAXQDA10-Codings: Grund für die Suche nach Arbeitskraft (inkl. Sub-codings)

Gehaltsvorstellung / Bezahlung (inkl. Sub-codings)

Kooperation Personal - Wertvorstellungen



Leider kann hier nur von rund der Hälfte der Betriebe die Einschätzung des wirtschaftlichen Erfolgs im Zuge des Interviews bzw. dessen Auswertung eingefangen werden. Bei einigen der eher distanzierteren bis kritischen 'Beobachtungsbetrieben' wird eine gezieltere Nachfrage durch die Fremd-Interviewer aus atmosphärischen Gründen (ablehnende Haltung) vermieden. Ebenfalls ist zum Start der Interviewreihe auch die Forschungsrelevanz für diese Frage noch nicht ausreichend erkannt (betrifft insbesondere die Praktikumsbetriebe).

Die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines ausgelagerten WfbM-Arbeitsplatzes und noch viel mehr eines Anstellungsverhältnisses werden jedoch von vielen Betriebsleitern in den Interviews immer wieder betont. Besonders zu Anfang der Interviews gehen hier Betriebe mit weniger Erfahrung sehr vorsichtig mit Aussagen zur Entlohnung um. Insgesamt hat der ökonomische Erfolg der Betriebe aber offensichtlich nur begrenzten Einfluss auf das Beschäftigungsinteresse. Es wird zwar i. d. R. immanentes Kostenbewusstsein fallgruppenübergreifend proklamiert, in der Praxis prägen aber häufig Faktoren, wie ein förderliches Werteverständnis gegenüber diesen Mitarbeitern oder der Wunsch nach Arbeitsentlastung offenkundig stärker die Entscheidungen bzw. Meinungen. Detaillierte Aussagen zur weiteren Differenzierung je nach Fallgruppe und/oder unternehmerischen Handelns sind hier ohne weitere Untersuchungen aber nicht möglich. Auch hier kann aufgrund der geringen Auswertungsanzahl kein Unterschied unter den Fallgruppen gefunden werden. Durch Einschätzungen zum eigenen betrieblichen Erfolg würden hier Aussagen auch auf zunehmend unsicherer Datenbasis beruhen. Im Kap. 5.3.2 wird nochmals Bezug auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit vor dem Hintergrund der vorhandenen Beschäftigungserfahrungen genommen (s. ebd.).

### Betriebliche Arbeitserledigung

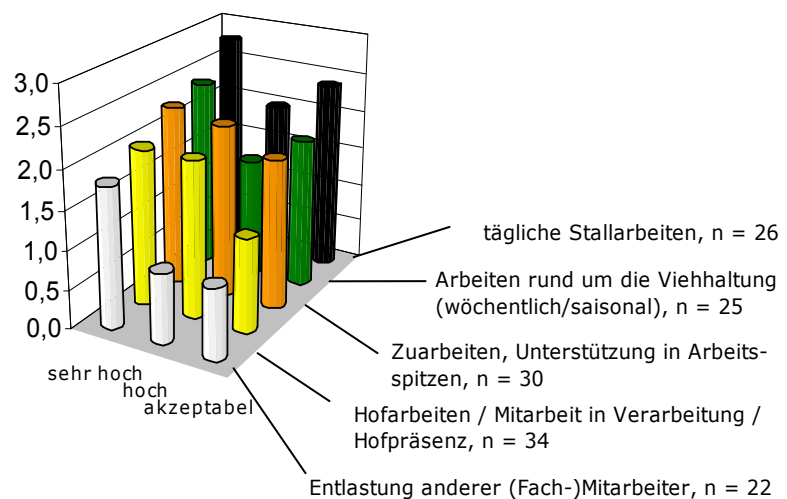
Zu den wesentlichen Einflussfaktoren von Beschäftigung werden die Arbeitsbelastung der Betriebsleitung und der Arbeitskräftebedarf der Betriebe vor dem Hintergrund der Umfeldbedingungen des regionalen Arbeitsmarktes und daraus verfügbarer Arbeitskräfte vermutet.

Die Arbeitsbelastung der Betriebsleiter geht vielfach bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. In viehstarken Familienbetrieben hat der landwirtschaftliche Arbeitstag nach Aussage vieler Betriebsleitungen (FG2-1, FG2-3, FG2-5 – 8, FG3-6, FG3-14, FG4-4 – 13, FG5-1 – 4, FG5-8) nicht selten die doppelte Stundenzahl der heutigen Regelarbeitszeiten in Industrie und Dienstleistung. Zusätzlich haben Organisations- und Managementaufgaben erheblich an Umfang und betriebswirtschaftlicher Bedeutung zugenommen. Welche Arbeitsentlastungen suchen Betriebsleiter? Welche Aufgaben werden dabei MmB zuge-  
traut? Über eine entsprechende Schnittmengenbetrachtung soll hier versucht werden, die Beschäftigungspotenziale aufzuzeigen. Zunächst stellt sich somit die Frage nach den gewünschten Arbeitsentlastungen, differenziert nach den unterschiedlichen Belastungsintensitäten der Betriebsleitungen (s. Abb. 34).

Abb. 34 Gewünschte Arbeitsentlastungen, differenziert nach den unterschiedlichen Belastungsintensitäten der Betriebsleitungen

n = 35 Betriebe  
Mehrfachnennungen möglich  
x-Wert:  
0 = kein Entlastungsbedarf  
3 = sehr hoher Entlastungsbedarf.

MAXQDA10-Codings:  
- Arbeitswirtschaftliche  
Situation der Betriebsleitung  
- Arbeitswirtschaft - Probleme  
u. Engpässe



Der größte Wunsch nach Entlastung besteht in den viehhaltenden Betrieben mit sehr hoher Arbeitsbelastung durch Unterstützung bei den täglichen Stallarbeiten. Hier sind besonders die Familienbetriebe in den Fallgruppen KOOPERATIONSBETRIEBE und VERGLEICHSBETRIEBE symptomatisch dafür. Auffällig auch, dass die viehhaltenden Gemischtbetriebe mit mehreren Betriebszweigen deutlich variablere Unterstützungsbedarf benennen als die überwiegend spezialisierten Milchviehbetriebe. Die wenigsten Gedanken bei akzeptablen bis hohen Arbeitsbelastungen machen sich offensichtlich die Betriebsleitungen in Richtung Entlastung ihrer anderen Mitarbeiter (dort wo vorhanden). Hier können

nur Votes von Betrieben eingefangen werden, die eine Freisetzung ihrer i. d. R. Fachmitarbeiter von einfacheren für anspruchsvollere Aufgaben vor Augen haben. Tendenziell wird eine schwache Korrelation zwischen Arbeitsbelastung und gewünschter Entlastungsintensität aus den Untersuchungsergebnissen interpretiert. Offenkundig ist dies aber nicht der einzig prägende Faktor. Auch hier stellt sich erneut die Frage, ob ein gewisses Werteverständnis für die Beschäftigung von MmB eine Rolle spielt? Dieser Frage wird noch einmal im Kontext der sozialen Rahmenbedingungen nachgegangen (s. Abb. 37).

Die Betrachtung der Schnittmenge gewünschter Entlastung im Verhältnis zur erwarteten Arbeitsunterstützung durch den MmB (s. Abb. 35) soll Aufschluss darüber geben, wie hoch die Erwartungshaltung bzw. anders ausgedrückt, wie realistisch die Betriebsleitungen den Anstellungserfolg im vorhinein einschätzten.

Abb. 35 Gewünschte Entlastung und erwartete Arbeitsunterstützung durch behinderte Mitarbeiter

n = 35 Betriebe

Mehrfachnennungen möglich

x-Wert:

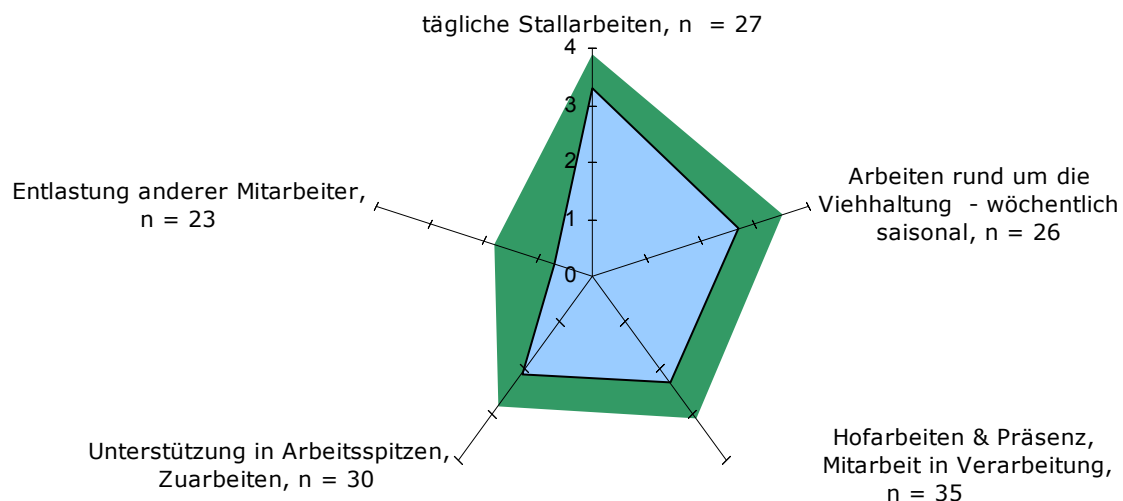
0 = irrelevant bis 5 = hoch

■ = gewünschte Entlastung, ■ = erwartete Entlastung

MAXQDA10-Codings: Welche Tätigkeiten (inkl. Sub-codings)

Beschäftigung MmB - Werte u. Überzeugungen

Voraussetzungen / Erwartungen an MmB



Dargestellt sind die Wünsche nach Arbeitsentlastung aller in Frage kommenden Branchenbetriebe bzw. Betriebszweige, unterteilt in die wesentlichen Entlastungsaspekte. Bis auf den Entlastungsaspekt >andere Mitarbeiter< bewegen sich die realen Entlastungserwartungen durch MmB im Vergleich zur gewünschten Gesamtunterstützung für die wesentlichen Arbeitsfeldern mit rund 70- 75% auf hohem Niveau. Damit wird deutlich, dass

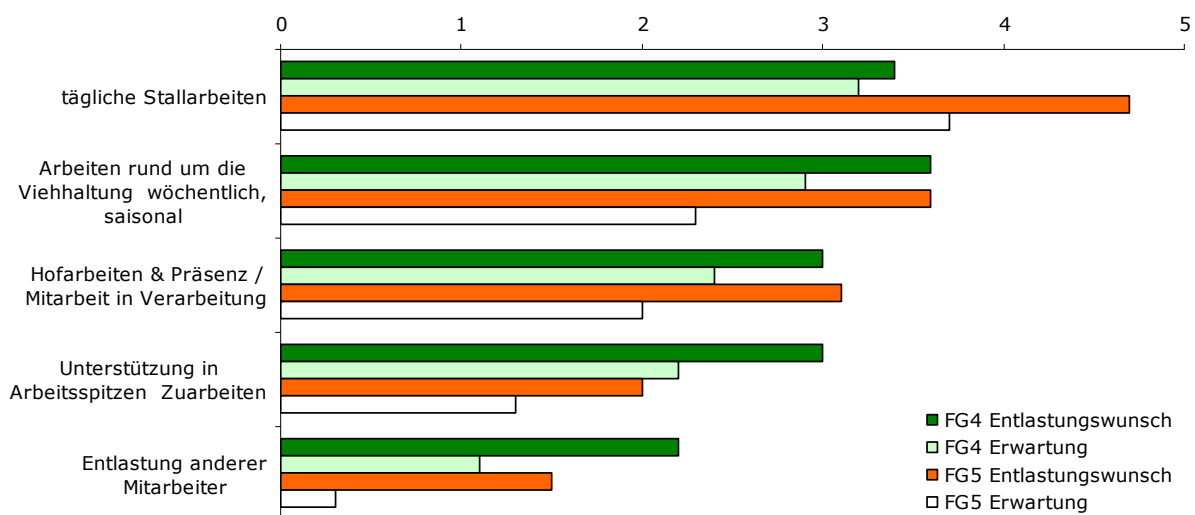


nicht nur bei den vermeintlich besonders geeigneten Stallarbeiten, sondern auch, z.B. für nicht tägliche Arbeiten rund um die Viehhaltung, Hofarbeiten, Zuarbeiten und Handlangertätigkeiten oder die Unterstützung in Arbeitsspitzen, vergleichsweise positive Leistungseinschätzungen, aber auch Erwartungshaltungen an behinderte Mitarbeiter bestehen.

Interessant ist hier auch der Vergleich zwischen den Fallgruppen ANSTELLUNGSBETRIEBE und VERGLEICHSBETRIEBE, um die Veränderungen bei den Wünschen und bei den tatsächlich als realistisch erachteten Erwartungen vor deren unterschiedlichen Erfahrungshorizonten zu betrachten (s. Abb. 36).

Abb. 36 Gewünschte Arbeitsentlastung und erwartete Arbeitsunterstützung im Vergleich der FG4-Anstellungsbetriebe und FG5-Vergleichsbetriebe

FG4 Anstellungsbetriebe, n = 13  
 FG5 Vergleichsbetriebe, n = 8  
 x-Wert: 0 = irrelevant bis 5 = hoch  
 MAXQDA10-Codings: s. Abb. 35



Die hohe Übereinstimmung zwischen beiden Fallgruppen, sowohl bei den grundsätzlichen Entlastungswünschen wie auch bei den für realistisch erachteten tatsächlichen Arbeitsunterstützungen durch MmB, überrascht insofern, da die FG5-Betriebe eine überwiegend kritische Einstellung zur MmB-Beschäftigung haben (s. Kap 5.2.5). Die besonders hohe Erwartungshaltung an die Übernahme täglicher Stallarbeiten bei den VERGLEICHSBETRIEBEN liegt sehr wahrscheinlich in der gezielten Ansprache aufgrund der hier bekannten schwierigen Arbeitssituation dieser Betriebe begründet. Beim unmittelbaren Unterstützungsbedarf (erste drei Arbeitsbereiche) ist vermutlich aufgrund der tagtäglichen Belastungspräsenz auch die absolute Unterstützungserwartung am höchsten. Weniger vorstellen können sich die VERGLEICHSBETRIEBE offensichtlich Sekundärwirkungen, wie die Entlastung

anderer Mitarbeiter oder - vielleicht aufgrund einer geringeren grundsätzlichen Leistungserwartung an MmB - bei der Unterstützung in Arbeitsspitzen. Hier spiegelt sich besonders die fehlende Erfahrung dieser Betriebe im Umgang mit einem behinderten Mitarbeiter wieder.

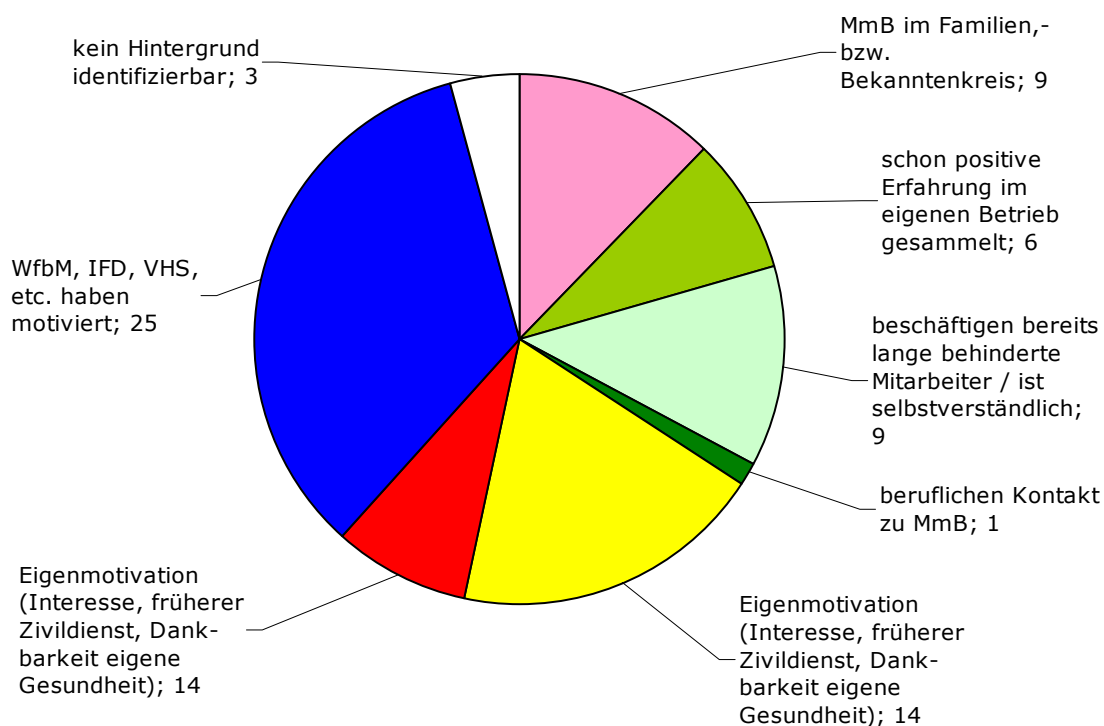
### Soziale Rahmenbedingungen

Die Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters findet i. d. R. zwar nicht ohne einen wirtschaftlichen Nutzen daraus statt, genauso entscheidend und gelegentlich ultimativ sind aber auch die persönlichen Überzeugungen und Einstellungen dazu. Dabei sind deren Hintergründe vielfältig (s. Abb. 37). Die Betriebsleitungen werden hier nach ihren grundsätzlichen Wertvorstellungen, ihrer Motivation zur Einstellung und dem Impuls dafür befragt<sup>62</sup>.

Abb. 37 Persönliche Hintergründe für die Beschäftigung eines MmB

n = 38 Betriebe (n je Kategorie), Mehrfachnennungen möglich

MAXQDA10-Codings: Wertvorstellungen  
Motivation zur Einstellung  
Impuls / Kontakt mit MmB



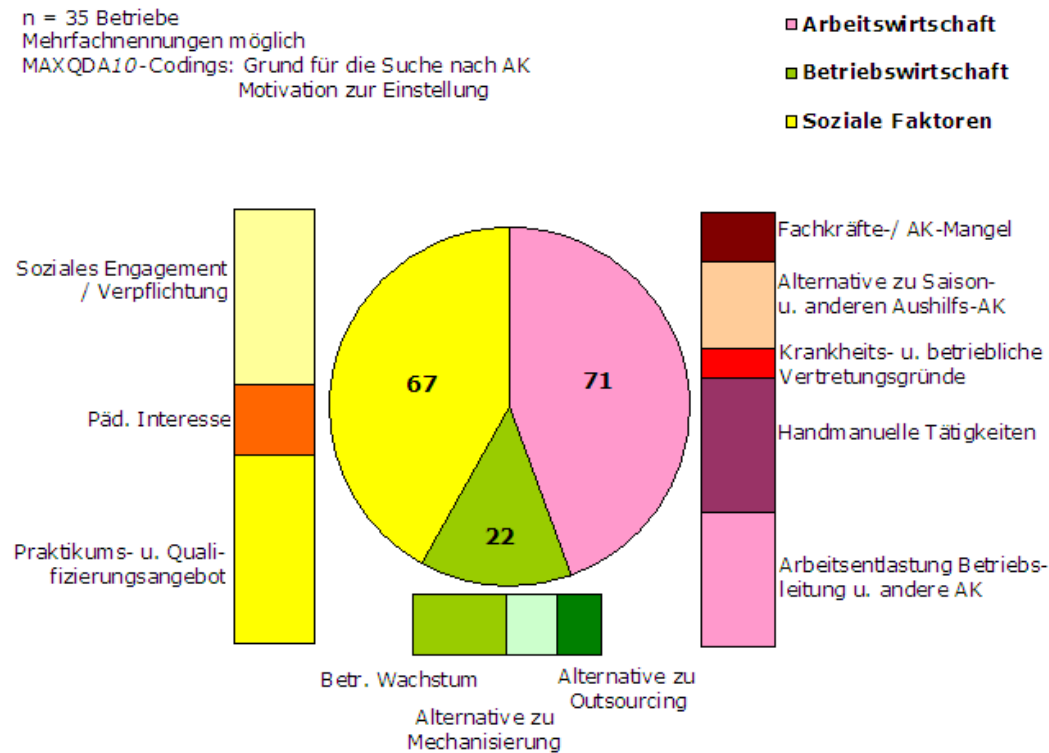
Die zahlreichen werkstatt-initiierten Impulse (n = 25) verwundern insofern nicht, da bedingt durch das Modellvorhaben überproportional viele Betriebe mit Kontakt zu einer GRÜNEN WFBM in der Grundgesamtheit vertreten sind. Betrachtet man hingegen bereits den nächst bedeutenden Beschäftigungshintergrund, wird der hohe Anteil persönlich motivierten Interesses der Verantwortlichen deutlich (n = 14). Betriebsleitungen stützen

<sup>62</sup> eine systematische Persönlichkeitsanalyse nach NEO-FFI-Methodik erschien nicht konvergent zum zentralen Forschungsfokus und wurde daher nicht angewandt. Die eine Kooperation konstituierenden Betriebsleiter-Merkmale wie Aufgeschlossenheit, Offenheit, Integrationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit oder Entwicklungsfähigkeit wurden zuvor aber in der Interviewanalyse nach MAXQDA10 gezielt mitbetrachtet.

sich hier offensichtlich auf frühere Erfahrungen und damit verbundene soziale Werte. Der hohe Grad an Mehrfachnennungen ( $\bar{x}$  1,92/Betrieb) zeigt auch, dass häufig mehrere Beschäftigungsgründe vorliegen. 19 von insgesamt 38 Betrieben nennen im Schnitt drei Gründe. Bei nur 16 Betrieben ist lediglich ein Grund identifizierbar. Dies mag aber nicht ausschließen, dass weitere existierten, diese aber durch die Interviews nicht eingefangen werden konnten. So kann davon ausgegangen werden, dass diese persönliche Motivationssituation zusammen mit den Fällen von Behinderung im eigenen Familien- und Bekanntenkreis ( $n = 9$ ) aller Voraussicht nach auch Einfluss auf die vergleichsweise häufig geäußerte Selbstverständlichkeit der Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters hat ( $n = 9$ ). Auf der anderen Seite ist erstaunlich, dass nur drei Betriebe auch die Erfahrungen von Berufskollegen als mitentscheidend angeben. In Bezug auf Fallgruppenunterschiede wird hier nachvollziehbar, dass besonders die Betriebe mit wirtschaftlichen Verflechtungen und personellem Fremdeinsatz (KOOPERATIONS- und ANSTELLUNGSBETRIEBE) zahlreichere persönliche Hintergründe benennen können, als dies bei den eher einzelbetrieblichen Akteuren (PRAKTIKUMS- und VERGLEICHSBETRIEBE) der Fall ist.

Wie sehr diese sozialen Rahmenbedingungen die Entscheidung von einem Praktikumsangebot bis hin zu einer Einstellung beeinflussen, zeigt der unmittelbare Vergleich mit den betrieblichen und hier insbesondere den arbeitswirtschaftlichen Faktoren (s. Abb. 38).

Abb. 38 Beschäftigungsgründe der Betriebsleitung



Soziale Faktoren (n = 67 Nennungen) haben annähernd gleiche Entscheidungsbedeutung wie die arbeitswirtschaftlichen Zwänge bzw. Optionen (n = 71 Nennungen). Die wesentlichen und determinierbaren sozialen Handlungsspektren sind das bereits genannte intrinsische soziale Engagement, die Bereitschaft bzw. das Engagement, MmB für eine bessere Teilhabe in der Gesellschaft eine Qualifikationschance durch ein Praktikum oder eine Ausbildung zu ermöglichen sowie mit etwas geringerer Häufigkeit ein ausgeprägtes Interesse der Betriebsleitung, auch sonderpädagogisch wirken zu können. Als Übergang zu den harten Determinanten arbeitswirtschaftlicher Notwendigkeiten dürfen größtenteils die eher betriebswirtschaftlich zugeordneten Entscheidungsgründe genannt werden. Vielerorts und viele Male diskutiert sind die Verschiebungen im ländlichen Sozialgefüge und hier besonders in der Landwirtschaft. Ein Betriebsleiter erzählte: *„Früher war hier auf dem Land so der Opa. Der kehrte den Stall, der guckte mittags nach dem Vieh... der Opa ist ja da... . Und der Opa fehlt heute. Dann wäre eben der Behinderte der Opa... und das wäre schon machbar“*. (FG2-2). Gleich sechs Betriebe berichten über eine bewusste Entscheidungsfindung für eine MitarbeiterEinstellung und gegen eine weitere Technisierung mittels Mechanisierung oder Automation. Die oftmals unausweichliche Notwendigkeit der Beschäftigung von Fremd-AK für angestrebtes betriebliches Wachstum oder die Beschäftigung als Alternative zu Mechanisierung und damit gegen Investitionen bzw. Outsourcing an Lohnunternehmen oder Saison-AK bedingt selbstverständlich auch zu allererst eine Kosten-Nutzen-Abwägung. Als „betriebswirtschaftliche Personalie“ stellt sie jedoch oftmals auch eine sozial abgewogene Entscheidung dar. Die Fallgruppen unterscheiden sich hier nur marginal. Bei den PRAKTIKUMBETRIEBEN spielen betriebswirtschaftliche Belange eher keine Rolle. Hier geht es um eine mögliche arbeitswirtschaftliche Unterstützung, die regelmäßig auch durch soziale Werte und Entscheidungen beeinflusst ist. Bei den VERGLEICHSBETRIEBEN können so gut wie keine sozialen Belange bzw. Überlegungen eingefangen werden. Diese Betriebe wurden in der Interviewführung aufgrund ihrer noch fehlenden Erfahrungen allerdings auch a priori auf die arbeits- und betriebswirtschaftlichen Erwartungen hin befragt. Alle anderen Fallgruppen nennen zu den drei Merkmalsgruppen annähernd paritätisch ihre Beschäftigungsgründe.

Neben aller sozialen Motivation und anfänglichem Optimismus muss aber auch die innerfamiliäre Situation passen und müssen familienverträgliche Modelle gefunden werden. Denn gerade im landwirtschaftlichen Kontext sind die Hofmitarbeiter oft allzu nah auch mit dem Leben und den Belangen der Betriebsleiterfamilie berührt. Ein Landwirt kommentiert: *„Wir haben ja auch noch drei kleine Kinder. Beim Frühstück und Mittagessen sind die Mitarbeiter dabei, beim Abendessen ist dann aber Schicht. Sonst sagt meine Frau, zieh doch ganz mit den Jungs zusammen“* (FG4-5). Hier aber „geeignete Familienverhältnisse“ zu definieren, ist aus dem vorhandenen Interviewdatenmaterial heraus unmöglich und war auch nicht Teil der prioritären Forschungsfragestellung. Wohl die Fragestellung, welches Verhalten bzw. welche Grund- und Sozialtugenden des behinderten Mitarbeiters denn „familienkompatibel“ sind. Für die Betrachtung interessant ist hier auch

die Kombination mit den Erwartungen an die beruflichen Fähigkeiten eines MmB. Über eine vergleichende Verhältnismäßigkeit sollen so die Akzente der Betriebe deutlicher herausgestellt werden (s. Abb. 39).

Abb. 39 Sozialtugenden des MmB im Verhältnis zu seiner beruflichen Qualifikation

n = 36 Betriebe

Mehrfachnennungen möglich

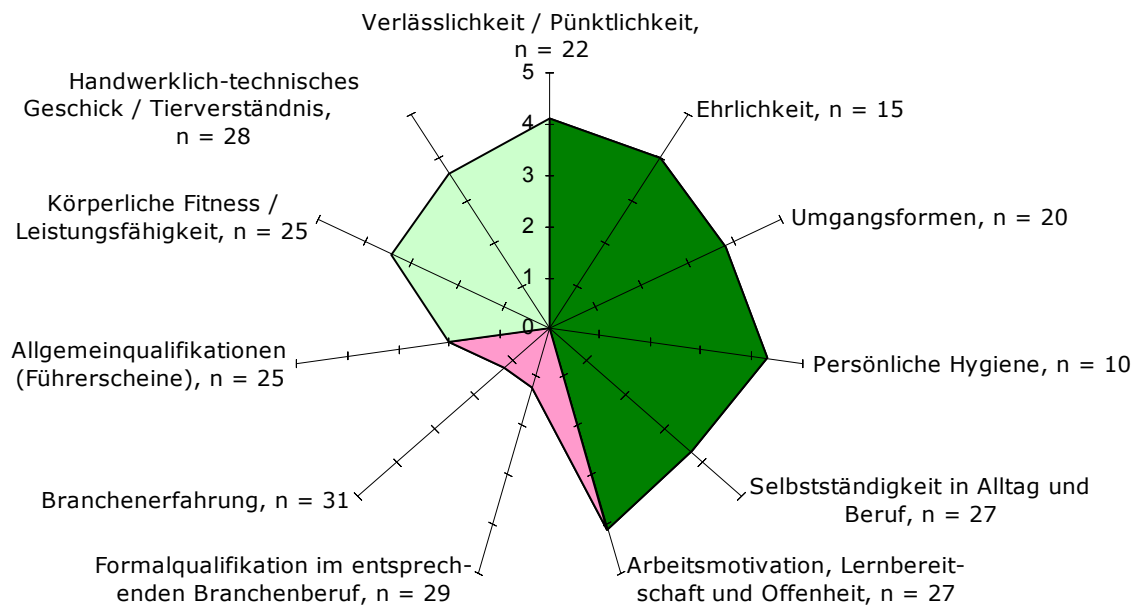
x-Wert: 0 = irrelevant bis 5 = absolut

■ = Sozialtugenden, ■ = Branchenqualifikationen, ■ = körperliche Fitness & handwerkliches Geschick

MAXQDA10-Codings: Voraussetzungen, Erwartungen, Visionen an MmB

Welche Qualifizierung MmB

Soziale Bindung MmB (inkl. Sub-codings)



Der deutliche Überhang der Betriebsvoten zu den persönlichen Voraussetzungen des behinderten Mitarbeiters überrascht insofern nicht, da viele der genannten Grundtugenden offensichtlich den Rahmen der gewünschten und erhofften Zusammenarbeit abbilden. Auf dieses „Fundament“ – so äußern sich explizit mehrere Betriebsleitungen – kann arbeitspraktisch dann „draufgesattelt“ werden. So nennt mehr als drei Viertel der Betriebe, dass auch ohne landwirtschaftliches Vorwissen die zu erledigenden Arbeiten ohne weiteres aus dem praktischen Tun heraus vermittelt werden können. 29 bzw. 31 von 36 Betrieben machen daher eine landwirtschaftliche Qualifikation oder Berufserfahrung nicht zur Voraussetzung! Von besonders vielen Betrieben (n = 27) wird die grundsätzliche Arbeitseinstellung, d.h. Motivation und Lernbereitschaft, als wichtigste Voraussetzung genannt. Aus dem Spektrum der unmittelbaren Arbeitserledigung sind die grundsätzlichen motorischen Möglichkeiten (handwerklich-technisches Geschick, körperliche Fitness und Leistungsfähigkeit) und in viehhaltenden Betrieben ein adäquater Umgang sowie passende Grundeinstellung zu Tieren damit von herausragender Bedeutung. Ohne eine gewisse Portion Selbstständigkeit ist eine Beschäftigung strukturell ebenfalls nicht möglich. Viele Betriebe äußern hier die Voraussetzung, dass ein behinderter Mitarbeiter auch mal 2 – 3 Stunden

alleine arbeiten können muss. Unterschiedlichen intra-fallgruppenspezifischen Gewichtungen sind aber auch hier nicht erkennbar.

### 5.3.2 Betriebliche Erfahrungen mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

#### Forschungsfragestellung (Kap.2)

Im Bundesgebiet gibt es erste unterschiedliche Ansätze dazu, wie MmB im Bereich der Landwirtschaft oder des Gartenbaus beschäftigt und sinnvoll in den Produktions- und Verarbeitungsbereich integriert werden können. Hier gilt es, anhand von Praxisbeispielen diese Erfahrungen zu erfassen und u. a. ein Spektrum an Möglichkeiten für die gezielte Unterstützung von Übergängen durch interessierte GRÜNE WFBM aufzuzeigen.

Die Forschungsfragestellung zielt – wie bereits erläutert - nicht auf die Suche nach arbeitstherapeutischen oder gar tagesstrukturierenden Beschäftigungsformen, sondern auf eine im Sinne einer betrieblichen Anstellung oder ähnlich erwerbsorientierten Form der Beschäftigung. Zur Klärung der betrieblichen Erfahrungen damit wird auch der Entscheidungskontext für untersuchungsrelevant erachtet. Eine der Eingangsfragen ist hier, aus welchen Gründen im Speziellen auf einen behinderten Mitarbeiter zugegangen wird/wurde. Nicht alle Arbeitgeber haben hier eine dezidierte Antwort. In einigen Fällen entwickelt sich die Beschäftigung aus einer spontanen Mitarbeit oder einem Hofbesuch heraus. In anderen Fällen ist der behinderte Mitarbeiter aufgrund seines landwirtschaftlichen oder handwerklichen Interesses oder seiner Neigung schon als Schüler oder Jugendlicher auf dem Hof oder im Betrieb. Vielfach kommt der Kontakt auf der Suche nach ausgelagerten Werkstattarbeitsplätzen auch durch die örtliche GRÜNE WFBM zustande. Einstellungsentscheidungen entwickeln sich z. T. aber auch aus dem sozialen Interesse der Betriebsleitung heraus und werden so bewusst von dieser Seite gefällt. Dafür stehen beispielhaft folgende besonders prägnante Interviewaussagen von ANSTELLUNGSBETRIEBEN:

*„Für einen Studenten ist die Arbeit zu alltäglich und keine Herausforderung mehr. Er ist mit dem Herzen nicht mehr im Betrieb. Ein behinderter Mitarbeiter hingegen schon.“* (FG4-4)

*„Ich habe dann nicht weiter in Technik investiert, sondern habe die betrieblichen Abläufe auf die Arbeit für meinen behinderten Mitarbeiter ausgerichtet.“* (FG4-6)

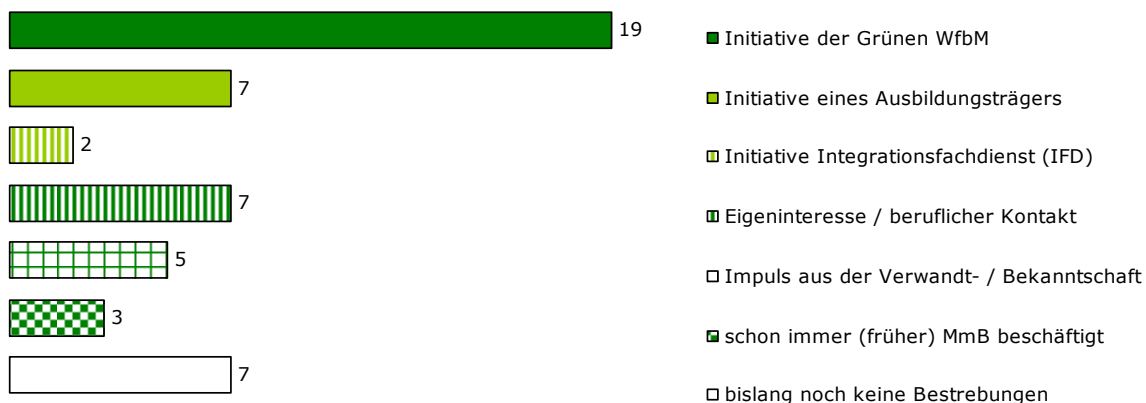
*„Auf seinen Futterwagen lässt er ungern jemand anderes drauf. Manchmal habe ich (Anmerk. gemeint Betriebsleiter) das Gefühl, dass er auch am Wochenende kommt, damit ich da nicht drauf sitze.“* (FG4-10)

*„Wir haben den Werker genommen, weil wir ganz gerne auch einen Jüngeren wollten, um ihn noch ein wenig formen zu können, damit er hier reinpasst.“* (FG4-11)

Abb. 40 bietet einen Überblick, aus welchem Impuls heraus eine Arbeitserprobung, die Beschäftigung auf einen ausgelagerten WfbM-Arbeitsplatz oder im Rahmen einer sozialversicherungspflichtigen Anstellung erfolgt. Durch das Modellvorhaben mit GRÜNEN WFBM als räumlichen Entwicklungsnukleus war zu erwarten, dass annähernd 2/3 der Betriebe den Auslöser aus einer Initiative dieser Einrichtungen benennen. Gleichermaßen hat der regionale Träger der landwirtschaftlichen Werker Ausbildung bei allen dort beteiligten Betrieben ähnliche Initialwirkung. Interessanter sind daher die intrinsischen Beweggründe der Betriebe selber. Hier überrascht, dass annähernd 1/3 der Betriebe eigenes Interesse bzw. den Anstoß aus dem Verwandten- bzw. Bekanntenkreis als weiteren Grund angeben. Die geringe Zahl von IFD-initiierten Beschäftigungen mag auch mit der bereits o. g. überwiegenden Verankerung der Betriebe im Modellvorhaben zusammenhängen. Andererseits deutet sich hierin aber auch an, dass bei den 14 `Beobachtungsbetrieben´ diese Vermittler zumindest im Bereich der Landwirtschaft und des landwirtschaftsnahen Handwerks offensichtlich kaum Vermittlungsrelevanz besitzen.

Abb. 40 Beschäftigungsimpuls – Ursprungsüberlegungen und Erstkontakte

n = 37 Betriebe  
 Mehrfachnennungen möglich  
 MAXQDA10-Codings: Impuls Kontakt mit MmB  
 Wie Entscheidung für MmB



Arbeitstätigkeiten

Die vermeintlichen Betriebserfahrungen der Beschäftigung von MmB sind immer auch geprägt durch den subjektiven Abgleich von Erwartung und tatsächlicher Arbeit sowie deren Ergebnis (s. auch Kap. 5.3.1, Abb. 35 + 36). Dabei ist selbstverständlich zu berücksichtigen, dass sich hier eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeitswünsche der Betriebe widerspiegeln. Nachfolgende Tab. 14 + 15 fassen die am häufigsten genannten Tätigkeiten und Erwartungen für die FG2 – 5 zusammen und bieten die notwendige Orientierung für die fortgesetzte Dateninterpretation.

Tab: 14 Auswahl häufig genannter Tätigkeiten und Erwartungen landwirtschaftlicher Betriebe mit ihren Betriebszweigen

Milchviehhaltung	Schweinehaltung	Pferdehaltung	Acker- u. Grünlandwirtschaft	Hofarbeiten
Füttern	Füttern	Boxenpflege	Feldarbeiten (überwiegend einfacher Art)	Hofgrün pflegen
Futter vorholen / Futtermischwagen	Einstreuen u. Misten	Pferdepflege	Kartoffeln ernten	Betriebshof sauber halten
Melken	Stallreinigung	Reithalle säubern u. abziehen	Steine lesen	Gebäudeunterhaltung (Streichen, etc.)
Melkhilfe	Tierverladung	Koppeltrieb (Tiere auf Weide und Paddock führen)	Gülle fahren	Mithilfe bei Baumaßnahmen
Vortreiben zum Melken	Schlachthilfe	Pferde bewegen	Zaunreparaturen	Maschinenpflege u. einfache Reparaturen
Mithilfe Klauenpflege	Kartoffeln dämpfen	Geschirr- u. Sattelpflege	Grünlandpflege (Schleppen etc.)	Kartoffel sortieren
Tierarzt zur Hand gehen			Weidekontrolle (Tiere)	Mithilfe Kartoffelverkauf
Kälber versorgen			Windschutznetze spannen	Brennholz machen / holen
Tränken sauber halten				Unterstützung Biogasanlage
Mithilfe Raufutterernte				Verpacken u. Etikettieren
Silo abdecken				
Einstreuen u. Misten				
Stallreinigung				
Siloreinigung				

Tab: 15 Auswahl häufig genannter Tätigkeiten und Erwartungen im Gartenbau und landwirtschaftsnahen Handwerk

Gartenbau	Baumschule	Fleischereien	Agrarhandel	Landmaschinenwerkstatt
Reinigungsarbeiten	Reinigungsarbeiten	Anlagen- und Raumreinigung	Siloreinigung	Handlangertätigkeiten
Pikieren, Umtopfen	Umpflanzarbeiten	Einfache(re) Zerlegearbeiten	Außenanlagenpflege	Zuarbeiten in der Metallverarbeitung
	Schnittarbeiten	Kuttern, Wolfen		

Annähernd alle interviewten landwirtschaftlichen Betriebe (n = 30 v. 32) betreiben irgendeine Form der Tierhaltung. Mit den genannten Tätigkeiten bestätigen sich die zuvor wahrgenommenen betrieblichen Erwartungen, die in Kap. 5.3.1 als Rahmenbedingungen definiert werden (s. Abb. 32). Besonders gut geeignet sind beispielsweise die Milchviehhaltung, allerdings meist ohne die Melktätigkeit selber. Hier unterstützen MmB die tägliche Fütterung, saisonale Futterbergung oder sind in der Strohkette tätig. Aber auch spezialisierte Aufzucht- oder Veredlungsbetriebe, wie die Junghennenaufzucht oder Putenmast, bieten gute Möglichkeiten der Mitarbeit. Auch in der Pferdehaltung gibt es gleichermaßen täglich wiederkehrende und für MmB geeignet strukturierte Tätigkeiten. Hier sind die Arbeiten vermutlich am wenigsten mechanisiert. Die Pferdebetreuung mit beispielhaft täglichem Misten der Pferdeboxen, der Handfütterung und Tierpflege oder das Führen auf Paddock und Weide erscheint besonders auf die MmB zugeschnitten. Ähnlich im Gartenbau und Handwerk – hier sind besonders wiederkehrende Reinigungs- und



Säuberungsarbeiten sowie Handlangertätigkeiten gefragt und haben sich in der Arbeitspraxis bewährt.

### Qualifikationen

Neben den Arbeitserwartungen findet eine Leistungsbewertung als Teil eines Erfahrungsergebnisses, auch vor dem Hintergrund der gewünschten Qualifikationen im Abgleich zu den tatsächlichen, z.B. Arbeits- und Sozialtugenden eines behinderten Mitarbeiters statt. Die Frage nach dem Beschäftigungserfolg soll daher in Relation zu den ursprünglich vorausgesetzten bzw. gewünschten beruflichen Erfahrungen (s. Abb. 39) und den tatsächlichen Praxiserfahrungen betrachtet werden (s. nachfolgende Abb. 41).

Abb. 41 Tatsächliche Beschäftigungserfahrung im Abgleich mit den Erwartungen an Sozialtugenden und beruflicher Qualifikation

n = 25 Betriebe

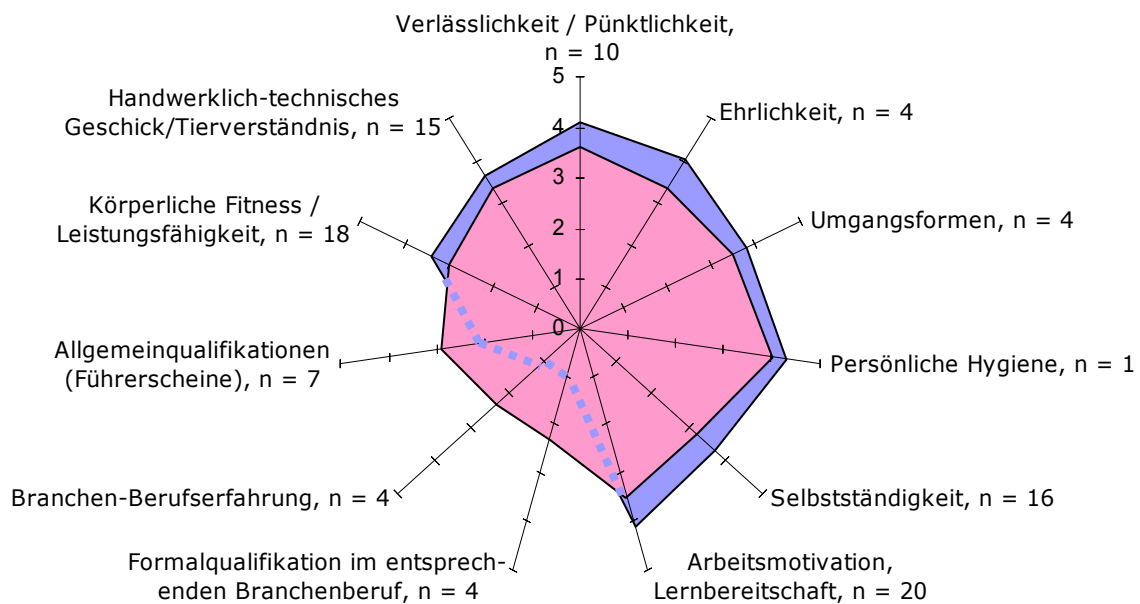
Mehrfachnennungen möglich

x-Wert: 0 = nicht erfüllt bis 5 = absolut erfüllt

■ = Erwartungen Sozialtugenden + berufliche Qualifikation, ■ = tatsächliche Beschäftigungserfahrung

MAXQDA10-Codings: Leistungserfahrung über MmB

Arbeitsergebnis des MmB



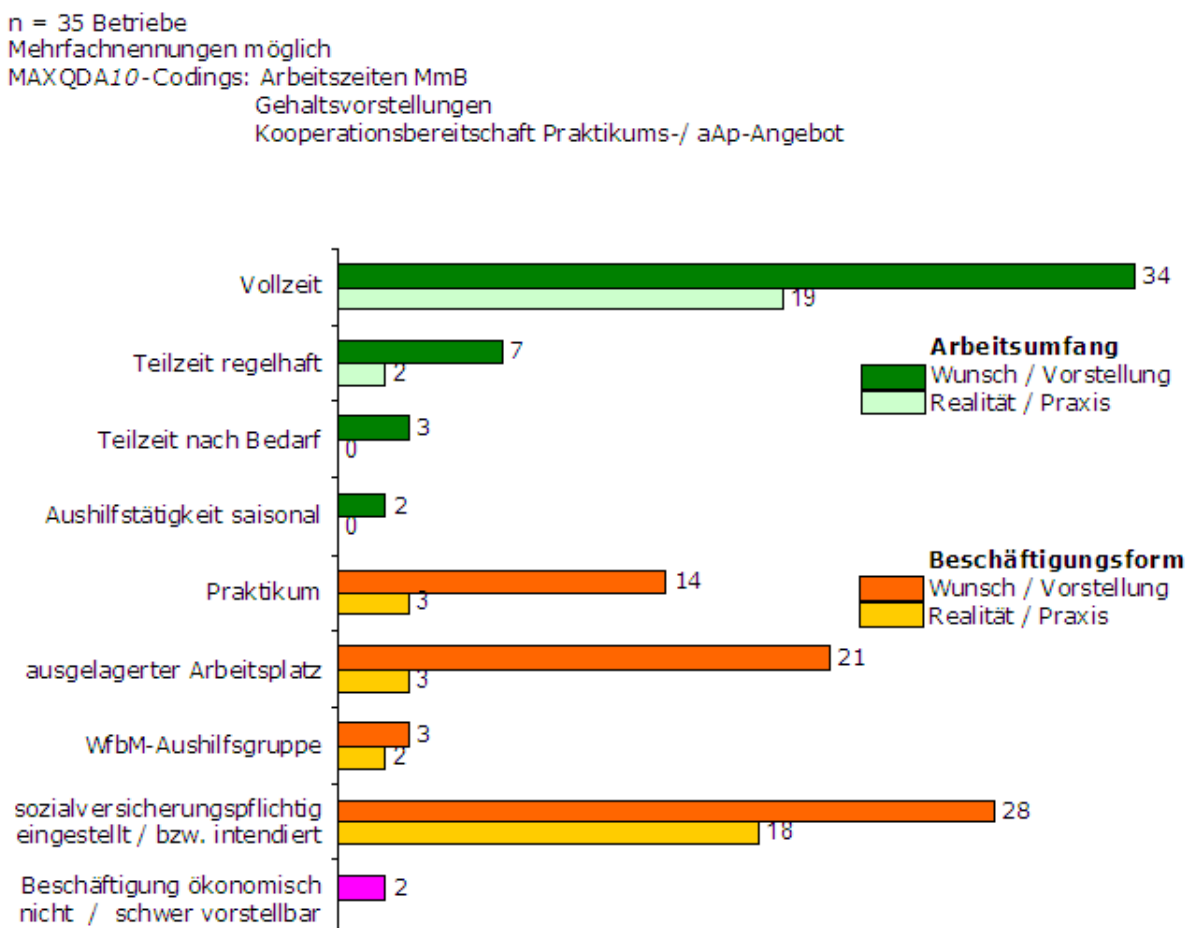
Betrachtet werden nur die Betriebe, die bereits über ein Mindestmaß an Beschäftigungserfahrung verfügen und somit nicht eine Einschätzung als spontane Momentaufnahme eines z.B. im Praktikum befindlichen behinderten Mitarbeiters abgeben. Die Zahl der Betriebe liegt damit konsequenterweise niedriger als noch bei der Interviewbefragung zu den Erwartungen. Im Ergebnis auffällig ist, dass die überwiegend hohen Erwartungen an die Sozialtugenden, die Arbeitsmotivation sowie an das technisch-handwerkliche Geschick bzw. Tierverständnis und an die körperliche Leistungsfähigkeit zu einem hohen Prozentsatz erfüllt werden. Ebenfalls positiv fällt auf, dass trotz, oder gerade wegen der

vergleichsweise geringen Einstiegsvoraussetzungen an Formalqualifikationen und Berufserfahrung, vielfach offensichtlich bereits nach kurzer Beschäftigungszeit (< 1 Jahr) teilweise erhebliche Lernzuwächse zu verzeichnen sind. Von den meisten Betrieben wird, damit verbunden, immer wieder die Bereitschaft zur zusätzlichen Unterstützung genannt (s. Abb. 45). Beispielhaft darf dies für die Erlangung einer Fahrerlaubnis genannt werden. Diese kommt natürlich auch dem Betrieb zu Gute. Die wenigen und in ihrer Erwartungsrelevanz verminderten Anforderungen an berufliche Qualifikation und Erfahrung werden fast ausschließlich durch die FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE genannt. Weitere fallgruppenspezifische Besonderheiten sind nicht zu erkennen.

### Beschäftigungsumfang und -form

Wesentlich erscheint im Weiteren die Frage, in welchem Umfang und in welcher Form die Betriebe sich eine Anstellung heute vorstellen. Annähernd alle Betriebe äußern zunächst den Wunsch, über ein Praktikum bzw. eine Arbeitserprobung den möglichen neuen Mitarbeiter kennenzulernen. Hiervon wird i. d. R. nicht nur der Beschäftigungsumfang, sondern auch die arbeitsrechtliche Form (aAP oder sozialversicherungspflichtig eingestellt) abhängig gemacht. Demzufolge liegt der Betrachtungsfokus zunächst auch im Abgleich von den betrieblichen Vorstellungen und den tatsächlichen späteren Entscheidungen und Erfahrungen (s. Abb. 42).

Abb. 42 Betriebliche Beschäftigungswünsche im Vergleich zur Realisierung in der Praxis



Auffällig ist der hohe Anteil sozialversicherungspflichtiger Vollzeitbeschäftigung, sowohl von der ursprünglichen Intention der Betriebe wie auch deren spätere Realisierung. Diese Gruppe wird geprägt durch Betriebe, die entweder schon seit längerem und/oder mit hohem sozialem Engagement MmB beschäftigen. Demgegenüber stehen Betriebe, die sich hier noch herantasteten und mit Vorsicht die arbeits- und betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten sondieren. Dies wird auch darin deutlich, dass viele dieser Betriebe zwar Vorstellungen zur Beschäftigung definieren, aber überwiegend noch nicht in ihrer betrieblichen Praxis etablieren konnten (hohe Diskrepanz zwischen Wunsch u. Umsetzung). Die ebenfalls und auffällig vielen Wünsche nach Praktika spiegeln hingegen i. d. R. keine vorstellbare dauerhafte Beschäftigungsform wieder. Hier werden die Betriebe durch die Akquise ausgelagerter Werkstattarbeitsplätze der GRÜNEN WFBM auf diese vorgeschaltete Form der Arbeitserprobung aufmerksam. Die geringe Existenz dieser Arbeitsverhältnisse zeigt aber auch hier deutlich, dass Initiativen in diese Richtung vielerorts gerade erst gestartet sind. So gesehen kann ergebnisinterpretierend festgestellt werden, dass von den assoziierten 'Modell'- und ausgewählten 'Beobachtungsbetrieben' überwiegend Vollzeitbeschäftigung auf ausgelagerten Werkstattarbeitsplätzen oder in sozialversicherungspflichtiger Anstellung gewünscht und auch praktiziert wird. Die Fallgruppen unterscheiden sich hier deutlich. Ihre Differenzierung wurde ja gerade u. a. auch vor diesem Hintergrund getroffen.

#### Effektivität in der Arbeitsunterstützung und wirtschaftliche Tragfähigkeit

Eine weitere zentrale Frage ist, neben dem Leistungsvermögen des behinderten Mitarbeiters (s. Abb. 41), die arbeitsunterstützende Wirkung für den Betrieb und die daraus resultierende wirtschaftliche Tragfähigkeit. Hiervon wiederum hängt i. d. R. auch die Entscheidung einer angemessenen Entlohnung ab. In der Fragestellung nach den Entgeltungsvorstellungen konnten neben einzelnen Agrargenossenschaften der FG3-PRAKTIKUMBETRIEBE nur Meinungen aus den FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBEN eingefangen werden. Auch die Frage nach den arbeitsunterstützenden Wirkungen ist natürlich diesen Betrieben mit längeren Beschäftigungserfahrungen mehr oder weniger vorbehalten. Dadurch ergibt sich eine vergleichsweise geringe Fallgröße von nur 14 Betrieben. Keiner dieser Betriebe ist im Marktfrucht-, Gartenbau oder dem landwirtschaftsnahen Handwerk tätig. Die nachfolgende Betrachtung (Abb. 43) differenziert somit nach den vertretenen landwirtschaftlichen Betriebstypen.

Die vergleichsweise schlechte Bewertung des Arbeitsergebnisses und damit der Auswirkungen für den Betrieb ist in der Gruppe der Gemischtbetriebe durch einen Betrieb mit teilweise nur befriedigenden Arbeitsleistungen und bei einem zweiten Mitarbeiter durch dessen schleichende Verschlechterung der Arbeitsmotivation verursacht. Letzteres führt dann auch zur Beendigung der Anstellung. In beiden Fällen wird dennoch leistungsüberdurchschnittlich entlohnt. Kongruent und konsistent stellen sich die Ergebnisse in der

Gruppe spezialisierter viehhaltender Betriebe dar. Leistung, Entlohnung und Gesamtwirkung für die Betriebe korrespondieren positiv auf hohem Niveau.

Abb. 43 Leistungsvermögen und Entlohnung eines MmB mit Wirkungen auf den Betrieb

n = 14 Betriebe

MAXQDA 10-Codings: Leistungserfahrungen über MmB / Arbeitsergebnis des MmB

Gehaltsvorstellungen

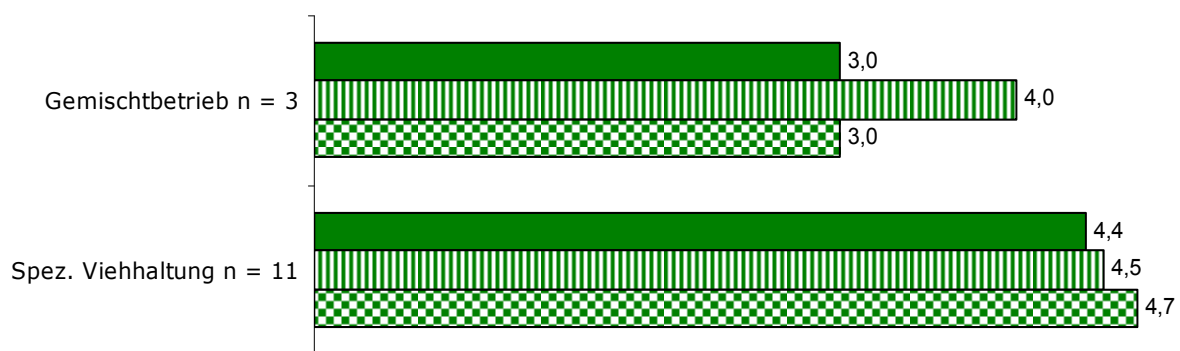
Betriebliche Auswirkungen durch die Mitarbeit eines MmB



Gesamtbewertung Arbeitsergebnis u. Sozialtugenden: 1,0 = 20%, 5,0 = 100%

Entlohnung: 1,0 = geringes aAp-Entgelt, 5,0 = Tariflohn

Ergebniseinschätzung Betrieb: 1,0 = belastend, 5,0 = echte Hilfe / lohnend



### Arbeitskräftewettbewerb

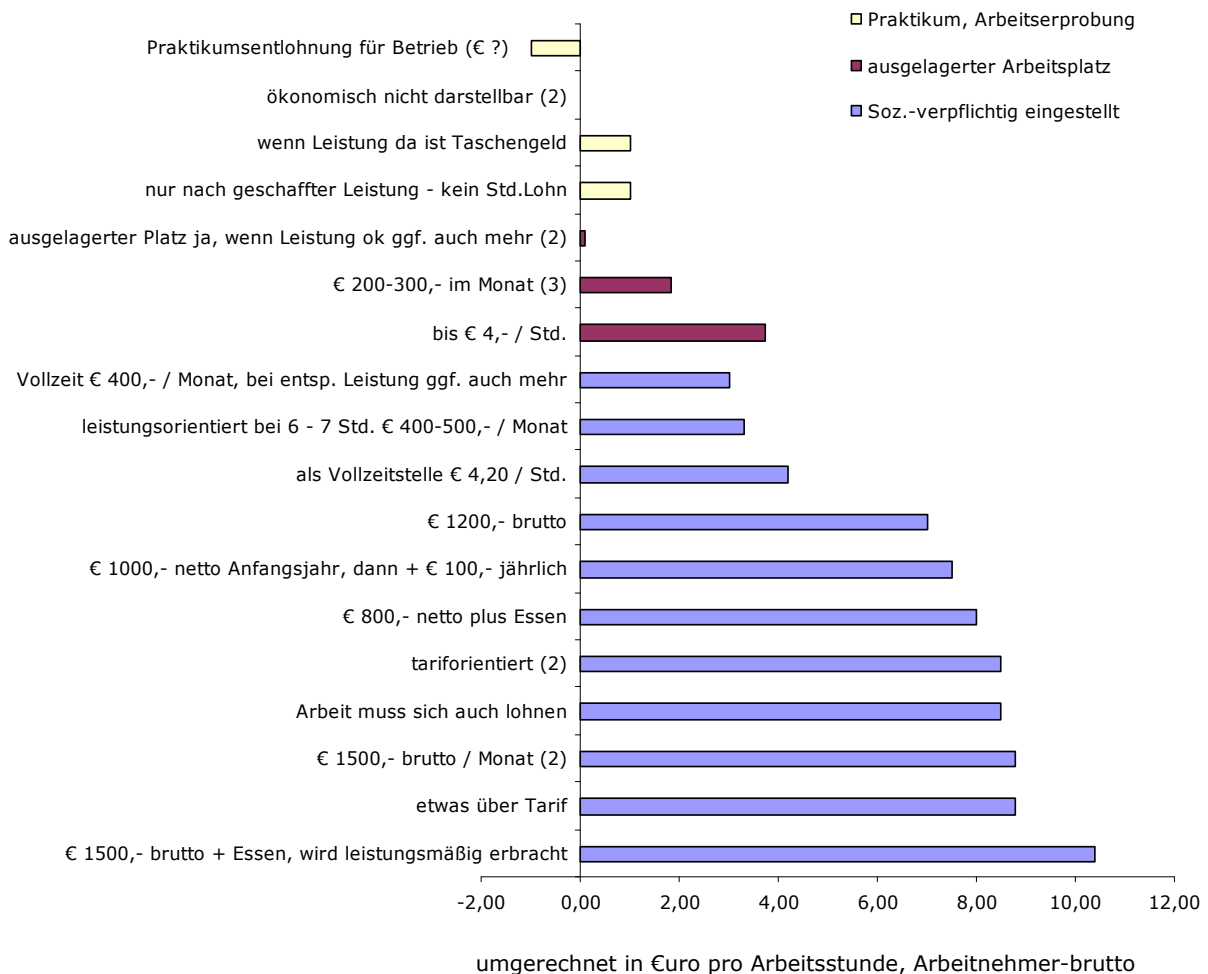
In einzelnen Regionen Deutschlands, vornehmlich im Umfeld großer Industrien, werden selbst geringqualifizierte Arbeitskräfte mit Lernbehinderung aus der Landwirtschaft heraus abgeworben. Ein Landwirt berichtet: „Der ist dann zu VW gegangen, die Arbeit hat ihm auch Spaß gemacht und da konnte er mehr verdienen“ (FG4-8). Hier machen sich die Unterschiede im Niveau des jeweiligen Branchenlohnes beziehungsweise ortsüblichen Lohnes bemerkbar. Ein klares Handicap für die Landwirtschaft, die zu den Niedriglohnbranchen zählt und in der Regel deutlich weniger zahlt als die Industrie.

Für die Schaffung eines Behindertenarbeitsplatzes bestehen, auf Basis u. a. des Neunten Sozialgesetzbuches und der Schwerbehindertenabgabenverordnung, über die Ausgleichsabgabe zwar Personalkostenzuschüsse sowie investive Bezuschussungsmöglichkeiten für eine Arbeitsplatzausstattung. Für fast alle sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnisse in der FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE sind diese jedoch kaum einstellungsentscheidend. Finanzielle Unterstützungen für eine Arbeitsplatzanpassung – meist an eine körperliche Einschränkung – werden überhaupt nicht in Anspruch genommen. Vermutlich hätten entsprechende Behinderungsgrade gerade für eine landwirtschaftliche Tätigkeit einstellungshemmend gewirkt.

Trotz der Bedeutung sozialer Beweggründe für eine Einstellungsentscheidung (s. Abb. 38) prägen die wirtschaftliche Situationen das Einstellungsinteresse, die Einstellungsform oder die Höhe der Entlohnung. Vor allem in den arbeitsintensiven Betrieben steht eine MmB-Beschäftigung regelhaft im direkten Kosten-Nutzen-Vergleich mit z.B. ausländischen Aushilfskräften. So ist das Interesse an einer leistungsbezogenen Bezahlung vielerorts feststellbar. „Entweder er verdient gemäß seiner Leistung ..., oder wir lassen das mit der Einstellung sein. Er bekommt hier 1.200 Euro netto im Monat. Das ist er auch voll wert“, lautet beispielhaft die Meinung einer Agrargenossenschaft (FG5-5). Dort, wo Unsicherheit über die Leistung besteht, wird verstärkt nach risikominimierten Beschäftigungserprobungen wie Praktika und ausgelagerte Werkstattarbeitsplätze durch die Betriebe nachgefragt. Oftmals geht es auch darum, den behinderten Mitarbeiter überhaupt erst einmal kennenzulernen. Der Vorschlag eines Landwirts dazu: „Dann würden wir „kostenneutral“ anfangen. Ich bin der Letzte, der sagt, der kriegt nichts.“ (FG5-3). Abb. 44 gibt hier einen Einzelüberblick zu Entgeltvorstellungen, auch der Betriebe, die noch nicht entsprechend Arbeitnehmer beschäftigen.

Abb. 44 Betriebliche Entgeltvorstellungen für die Beschäftigung von MmB

n = 23 Betriebe  
 (n) = Anzahl, bei > 1 Betrieb  
 MAXQDA10-Codings: Gehaltsvorstellungen



Ins Auge fällt die große Bandbreite vorstellbarer Entlohnung. Die betriebsindividuellen Angaben zur sozialversicherungspflichtigen Vergütung sind überwiegend der FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE zuzuordnen. Nur eine Art „Erprobungsentgelt“ stellen sich einige der noch mit der Beschäftigung zögerlichen Betriebe vor. Zwei Betriebe sehen gar keine ökonomischen Möglichkeiten auch nur einer Minimalbezahlung, während ein Betrieb sogar ein Entgelt für sein Praktikumsangebot als angemessen erachtet.

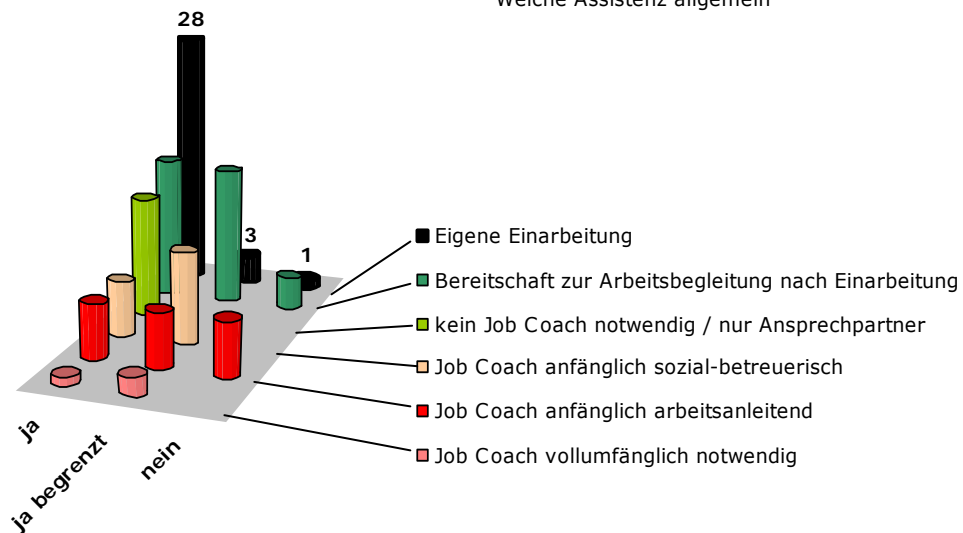
### Einarbeitung, Arbeitsbegleitung und externe Unterstützung

Die deutlich abgeminderten und angepassten betrieblichen Erwartungen an berufliche Vorkenntnisse und Schlüsselqualifikationen (s. Abb. 39) lassen, wie bereits vermutet, eine große Bereitschaft vieler Betriebe zur Einarbeitung ihrer MmB in die verschiedensten Arbeiten erkennen. Problematischer und mitunter scheiternd wirken sich die Sozial- und Kulturtugenden der Beschäftigten aus. Hier soll noch einmal der Frage nachgegangen werden, welche ggf. flankierenden Maßnahmen und Verbesserungspotenziale für einen erfolgreiche(re)n Beschäftigungsstart möglich sind. Dazu wird gezielt nach der betrieblich leistbaren Einarbeitung und einer möglichen Unterstützung, z.B. in Form eines Arbeitsassistenten (Job-Coach) gefragt (Abb. 45).

Abb. 45 Einarbeitung, Arbeitsbegleitung und externe Unterstützung

n = 36 Betriebe

MAXQDA10-Codings: Bereitschaft zur zusätzlichen Arbeitsbegleitung  
Welche Assistenz durch Job Coach  
Welche Assistenz allgemein



Mit Ausnahme einzelner Betriebsleitungen aus der FG5-VERGLEICHSBETRIEBE werden Einzelarbeitsplätze mit höherem Grad selbstständiger Arbeitserledigung für einen behinderten Mitarbeiter weitgehend als nicht adäquat betrachtet. Arbeiten im Team oder gemeinsam mit dem Chef werden sehr viel idealer in punkto Arbeitsintegration bewertet und zeigen in der Praxis wichtige Motivationsaspekte kollegialer Einarbeitung und Anerkennung. In diesen Tätigkeitskonstellationen erübrigen sich in einigen Betrieben so z.B. auch Fragen nach Beaufsichtigung bzw. kontinuierlicherer Arbeitsbegleitung.

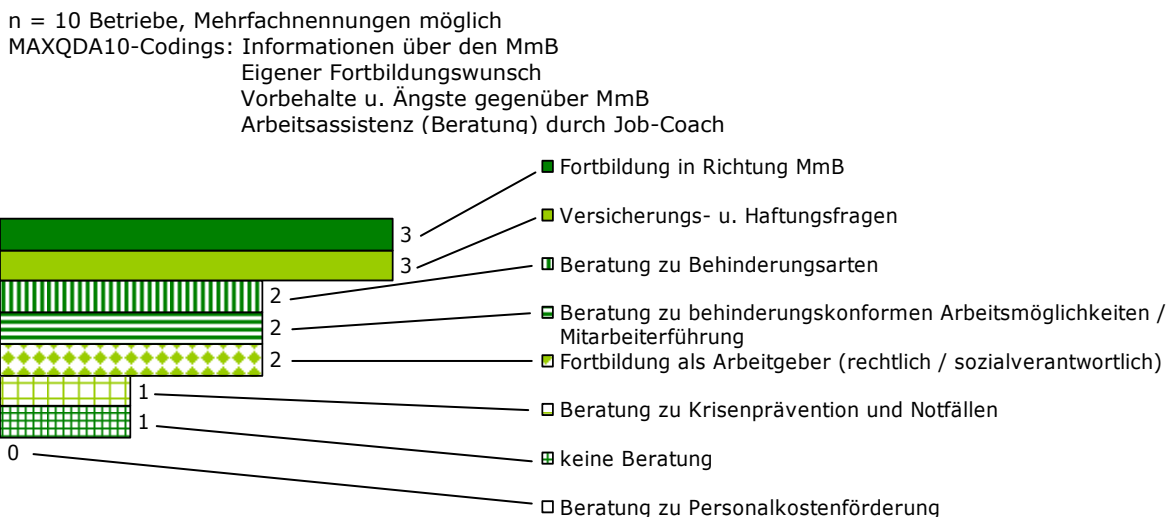
Aber auch ohne Team oder bei diskontinuierlichen Arbeiten sind Betriebsleiter durchaus gewillt, den MmB stärker mit in die betrieblichen Abläufe mit einzubeziehen, auch wenn für Erläuterung und Anleitung oftmals eigentlich keine Zeit vorhanden scheint. Denn den meisten Betrieben ist offensichtlich durchaus bewusst: allzu einseitige und monotone Arbeitserledigung oder unliebsame Arbeiten, um die sich (selbstverständlich) auch andere drücken, beflügeln nicht gerade Motivation, Ausdauer und Verlässlichkeit. Zu allererst ist aber festzustellen, dass die Betriebsleiter sich selber - oft mit Unterstützung des Ehepartners oder den Altenteilern - durchaus zutrauen, behinderte Mitarbeiter eigenständig anzuleiten und zu begleiten. Mehr als die Hälfte der Betriebe hält daher einen Arbeitsassistenten für unnötig (n = 13) oder schließt diesen für die anfängliche Einarbeitung eher grundsätzlich aus (n = 6).

Konkreter Unterstützungsbedarf durch einen Arbeitsbegleiter oder den Sozialen Dienst einer GRÜNEN WFBM werden jedoch für die anfängliche soziale Betreuung des behinderten Mitarbeiters für richtig und wichtig angesehen. Für die betriebliche Krisenprävention bzw. Intervention reicht den meisten Betrieben aber auch hier der verlässlich telefonisch erreichbare Ansprechpartner. Diese Sicherheit wirkt um so stärker, je länger die Betriebe eine entsprechende Person bereits beschäftigen und somit Erfahrung im Umgang sammeln konnten oder wo eine engere Verbindung mit der GRÜNEN WFBM besteht (FG4-ANSTELLUNGS- und FG3-KOOPERATIONSBETRIEBE).

Betriebliche Beratungs- und Fortbildungswünsche

Die meisten Betriebsleiter haben heute Erfahrung in der Personalführung. Dennoch entstehen gerade bei erstmaliger Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters oftmals gänzlich neue Führungs- und Betreuungsaspekte. In den Interviews werden die Betriebe daher gezielt auch nach ihrem Beratungsbedarf und ihrem individuellen Fortbildungsinteresse befragt (Abb. 46).

Abb. 46 Betriebliche Beratungs- und Fortbildungswünsche für Umgang und Arbeit mit MmB



Nur wenige Betriebe ( $n = 10$ ) können konkret einen Beratungs- oder Fortbildungswunsch äußern. Die meisten wollen dies abhängig von der Person und deren Entwicklung verlautbarungsgemäß noch abwarten. Wahrnehmbarer Standpunkt bei einigen Betrieben ist aber auch, dass bei derart qualifiziertem Betreuungsbedarf bereits die Schwelle des betrieblich leistbaren und damit akzeptablen überschritten würde. Eigenes Können rund um die Personalführung und/oder klar strukturierte Arbeitsinhalte müssen ausreichen. Andernfalls ist sonst auch der Mitarbeiter mit derart hohem Unterstützungsbedarf grundsätzlich mit den betrieblichen Anforderungen überfordert. Insgesamt deuten die wenigen Interviewaussagen auf ein nur geringes Beratungs- oder Fortbildungsinteresse hin. Die Frage, inwiefern dies der generell hohen Arbeitsbelastung geschuldet ist, stand nicht mehr im unmittelbaren Forschungsfokus. Ein Betrieb lehnte aber genau aus diesem Grund Beratung und Fortbildung ab.

#### Soziale Inklusion im Betrieb und Betriebsumfeld

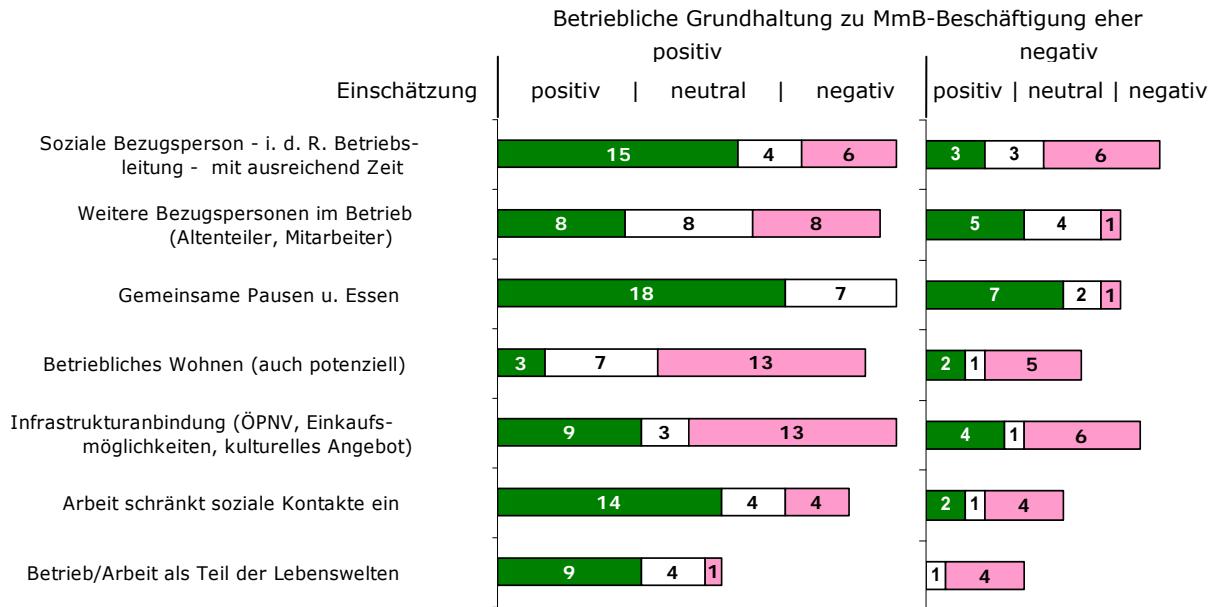
Jede noch so gut geplante und vorbereitete Beschäftigung wird in ihrem Erfolg wesentlich auch von der emotionalen Zufriedenheit des Mitarbeiters abhängen. Diese wird neben der Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit selber vor allem durch den wahrgenommenen sozialen Beschäftigungskontext beeinflusst. Hier haben eine betriebliche Einbindung und soziale Bezugspersonen i. d. R. wesentlichen Einfluss. Neben der Erreichbarkeit, Anbindung oder Attraktivität von Ort und Region prägen sie den SOZIALRAUM des MmB und damit seine inklusiven Teilhabemöglichkeiten an der Gesellschaft. Die vielfach überschaubaren Familiengefüge der Betriebe bieten aber nur begrenzte soziale Wahlmöglichkeiten. Durch zeitliche Limitierung aufgrund von Betriebsleitungsaufgaben können sich diese schnell auf ein begrenzendes kollegiales Miteinander beschränken. Unter dem Infrastrukturverlust vieler ländlicher Räume leiden gleichermaßen auch landwirtschaftliche Betriebe. Sie sind häufig nur schlecht bis gar nicht an den ÖPNV angebunden oder bieten keine bis kaum Freizeit- oder Kulturaktivitäten. Die Befragung soll in dieser Hinsicht zum Einen eine Bestandsaufnahme und zum Anderen eine Situationseinschätzung der Betriebsleitungen ermöglichen. Es gilt im Wesentlichen zu klären, ob überhaupt und wie diese vermeintlichen Probleme für sie, ihre Familien und die Betriebe wahrgenommen werden und wie offen und sensibel sie für Veränderungen und Anpassungen sind.

Neben den MAXQDA10-Codings fließen bei dieser Datenaufbereitung auch die persönlichen – nicht transkribierten – Wahrnehmungen des Forschenden bzw. der Fremd-Interviewer während der Betriebsbesuche mit ein. Letztere werden gebeten, unmittelbar nach dem Betriebsbesuch die Interviewatmosphäre und grundsätzliche, z. T. nonverbale Einstellungen des/der Interviewten kurz schriftlich festzuhalten. So soll auch ein nicht-transkriptionsfähiger Gesamteindruck des Betriebes mit Berücksichtigung finden (s. Abb. 47).



Abb. 47 Soziale Inklusion im Betrieb und Umfeld – Einschätzungen der Betriebsleitungen

n = 36 Betriebe, n = Anzahl Nennungen  
 MAXQDA10-Codings: Im Betrieb zuständige Bezugsperson  
 Soziale Bindungen MmB (inkl. Sub-codings)  
 Infrastruktur u. Mobilität



Zunächst wird in die Betriebe differenziert, die eine eher positive bzw. eher negative Grundeinstellung zur Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters zeigen. Dadurch soll vermieden werden, dass die eigentlichen Rahmenbedingungen und Beweggründe nicht durch eine präjudizierte Globaleinstellung überdeckt werden. Die Zahl der positiv eingestuften Betriebsleitungen überwiegt mit einem Anteil von ca. 2/3 aller Betriebe. Die eher negativ gestimmten Betriebsleiter haben oftmals noch keine bzw. kaum Beschäftigungserfahrungen sammeln können. Hier überwiegt wiederum das Merkmal „eigene Skepsis“. Dieses wird besonders durch die Zweifel über die eigene zeitliche Verfügbarkeit für die Beschäftigungsbegleitung deutlich. Die Skeptiker zeigen andererseits aber auch noch tiefer gehendere Bedenken. Vier von fünf dieser Bedenkensträger über mehrere FG hinweg äußern Zweifel, ob sie als Arbeitgeber überhaupt langfristig dem behinderten Mitarbeiter ein ausreichendes Maß beruflicher Perspektive und Lebensinhalt geben können (Merkmal „Betrieb/Arbeit als Teil der Lebenswelten“). Hier wird der Blick also über die unmittelbaren arbeitswirtschaftlichen Belange hinweg geworfen und so der Mitarbeiter eben auch mit seinen Wünschen und Lebensvorstellungen betrachtet. Insgesamt liegt die Vermutung also nahe, dass einige der Zweifel durch den konkreten Beschäftigungsfall ausgeräumt werden könn(t)en. Auffällig ist auch die große tendenzielle Übereinstimmung in einigen anderen Merkmalen: gemeinsame Pausen oder die Einnahme des Essens spiegeln ein hohes Maß übereinstimmender Wahrnehmung und gemeinsamer Einstellung dieser „Skeptiker“ wieder.

Diese Merkmalsausprägung findet sich selbstverständlich auch in der Gruppe der positiv Gestimmten. Hier kommt ein positives Werteverständnis zur Arbeit als sinnstiftend und als Potenzial für betriebliche Integration und damit als Beitrag zur inklusiven gesellschaftlichen Teilhabe hinzu. Als überwiegend negativ bzw. belastend eingeschätzt werden dagegen mögliche Absichten gemeinsamen Wohnens auf der Betriebsstätte sowie die i. d. R. schlechte infrastrukturelle Anbindung der Betriebe im ländlichen Raum. Die meist ohnehin bereits angespannte Freizeit der Betriebsleitungen und ihrer Familien soll durch ein Wohnangebot nicht noch weiter belastet werden. Die schlechte Infrastruktur wird nicht nur in Bezug auf die betriebliche Erreichbarkeit beklagt, sondern teilweise deutlich stärker als grundsätzlich rückläufige Attraktivität des ländlichen Raumes.

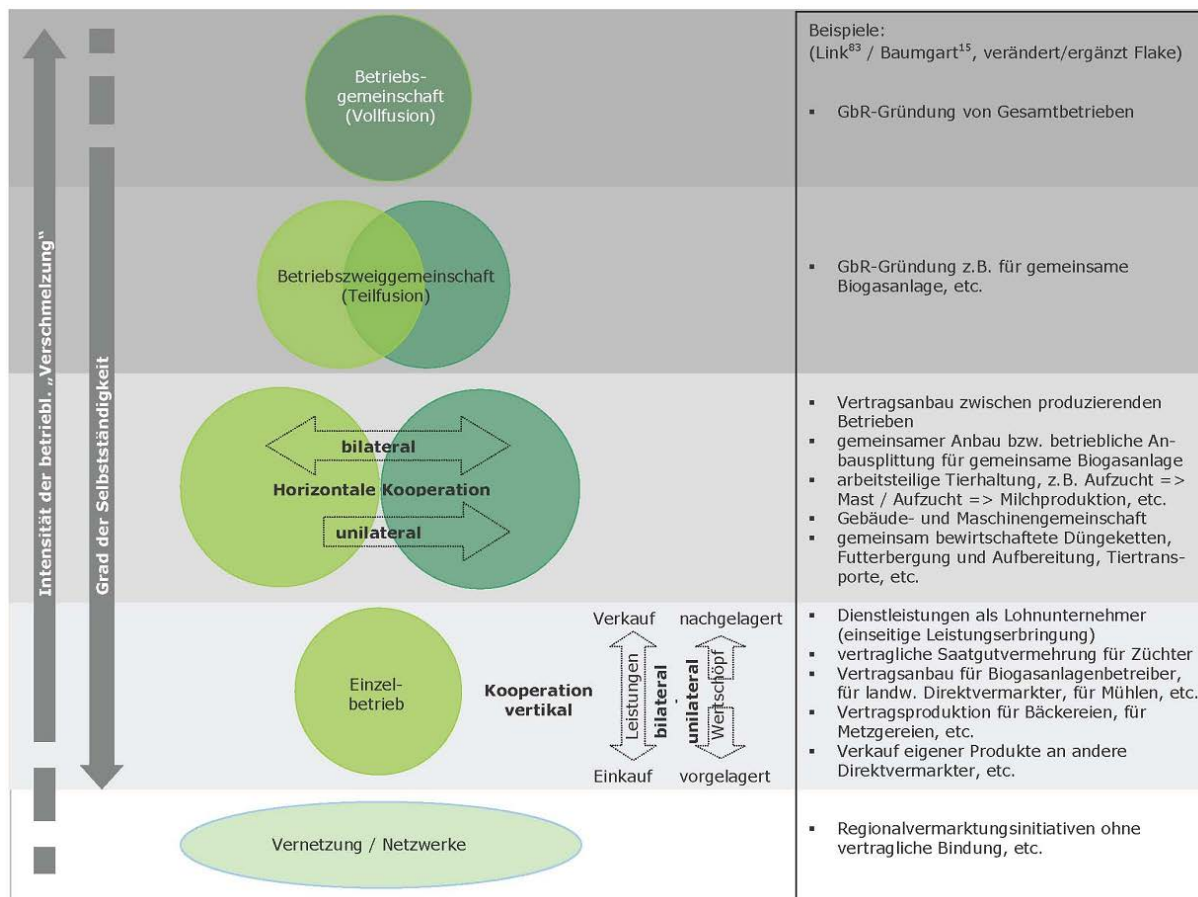
### 5.3.3 Betriebliche Vorstellungen zur wirtschaftlichen Kooperation mit GRÜNEN WFBM

#### Forschungsfragestellung (Kap.2)

Mit dem dritten Untersuchungsfokus nach Kooperationsmöglichkeiten zwischen landwirtschaftlichen Betrieben und GRÜNEN WFBM wird dem Interesse des BMELV an betrieblicher Unterstützung durch Einkommenskombinationen und damit Stärkung des ländlichen Raumes Rechnung getragen. Hier ist über das wirtschaftliche Kooperationspotenzial GRÜNER WFBM bislang wenig bekannt.

Da in der Literatur z. T. sehr unterschiedlich die Begrifflichkeiten Kooperation, Vernetzung oder Fusion genutzt werden, wird es als notwendig erachtet, die der vorliegenden Forschungsfragestellung unterlegte Definition darzulegen. Dazu empfiehlt sich die Grundlagenarbeit von LINK H (vgl. 1995), die bereits durch die Vorstudie zum Modellvorhaben (s. BAUMGART L 2009) ihre Verwendung findet. Diese wird vor allem im Bereich der Differenzierung horizontaler und bilateraler Kooperationen nochmals deutlicher durch den Forschenden abgegrenzt und mittels Beispielen inhaltlich beschrieben (s. Abb. 48).

Abb. 48 Definition von Kooperationsformen in Abgrenzung zu Vernetzung und Fusion



In Abhängigkeit des eigenen betrieblichen Bedarfs und den Angeboten bzw. Möglichkeiten benachbarter Betriebe entwickeln sich individuell gestaltete Kooperationen. Diese unterscheiden sich in ihrer Intensität der Zusammenarbeit und der dabei gewählten rechtlichen Form. So werden Bewirtschaftungsverträge als „Leistungseinkauf“ häufig in Form von Dienstverträgen (§611 BGB) oder als Werkverträge (§631 BGB) abgeschlossen. Ein Bewirtschaftungsvertrag ist u. a. geeignet für Landwirte, deren Arbeitskraft und Wissen vollständig durch einen Veredlungszweig ausgelastet sind (vgl. SCHWERDTLE J.G, 2001, S. 18). Beim Auftragnehmer birgt die Mitbewirtschaftung von Ackerland eine Gewinnsteigerung, wenn er dadurch seine eigenen Produktionsfaktoren besser auslasten kann. Bei Maschinengemeinschaften handelt es sich entweder um Bruchteilsgemeinschaften (§741ff BGB) oder, bei Betreiben eines gemeinsamen Maschinenparks, auch um eine GbR (§705ff BGB). Eine weitergehende Kooperationsform ist die Dienstleistungsgesellschaft. Hier ist auch der Produktionsfaktor Arbeit wesentlicher Bestandteil der Kooperation. Betriebsgemeinschaften stellen eine Form der Teilfusion oder bei vollständiger Zusammenlegung aller Produktionsfaktoren der Vollfusion dar. Betriebsgemeinschaften finden sich häufig in Form einer GbR.

Des Weiteren ist anzumerken, dass diese dritte Forschungsfragestellung in den vom externen Interviewer geführten Befragungen keine Berücksichtigung findet (14 der insge-

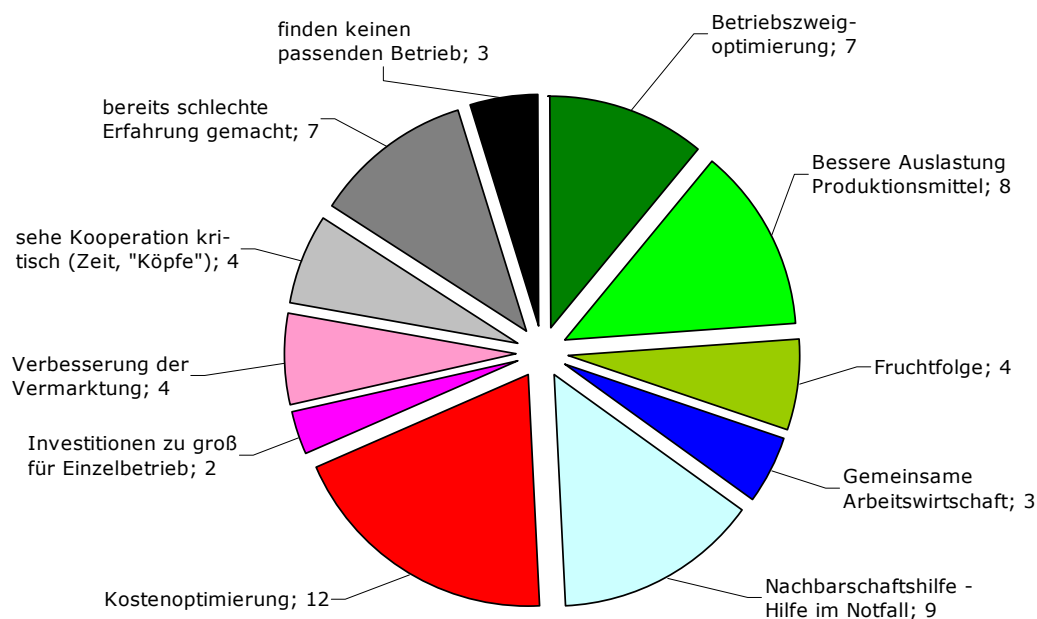
samt 16 PRAKTIKUMS- und VERGLEICHSBETRIEBE am Modellstandort in Thüringen). Da die dortige GRÜNE WFBM mit dem Schwerpunkt Praktika und ausgelagerte Arbeitsplätze am Modellvorhaben teilnimmt, hatten die bis dato bestehenden Kontakte in die Betriebe wirtschaftliche Kooperationsüberlegungen überhaupt (noch) nicht zum Gegenstand. Durch die teils langen und bisweilen in der Tendenz narrativ geführten Interviews bietet sich daher diese explizite Fragestellung nach wirtschaftlichen Kooperationsüberlegungen noch nicht. Somit beruht die nachfolgende Ergebnisinterpretation auf max. 26 untersuchten Betrieben.

### Kooperationsgründe und Vorbehalte

Geeignet für ein anfängliches „warming up“ der Interviewatmosphäre war die Frage nach den Kooperationsgründen respektive Vorbehalten (s. Abb. 49).

Abb. 49 Kooperationsgründe und Vorbehalte

n = 21 Betriebe (n je Kategorie), Mehrfachnennungen möglich  
 MAXQDA10-Codings: Wertvorstellungen u. Überzeugungen  
 Verständnis der Kooperation  
 Kooperationsgrund



Fallgruppenübergreifend wird die Optimierung der Betriebskosten als häufigster Kooperationsgrund genannt. Hier geht es meist um die Senkung von Anschaffungskosten, z.B. durch die gemeinschaftliche Anschaffung von Maschinen oder anderen Investitionsgütern. Die Überlegungen stehen häufig im direkten Zusammenhang mit Bestrebungen zur Optimierung schwächerer Betriebszweige (n = 7). Aber auch die klassische Nachbarschaftshilfe (n = 9) oder die bessere Auslastung von Produktionsfaktoren (z.B. durch Lohnunternehmerische Tätigkeiten) sind wichtige betriebliche Ziele (n = 8). Erstaunlich ist weiterhin, dass von 7 Betrieben mit zurückliegender negativer Kooperationserfahrung 5 bereit sind, noch einmal eine

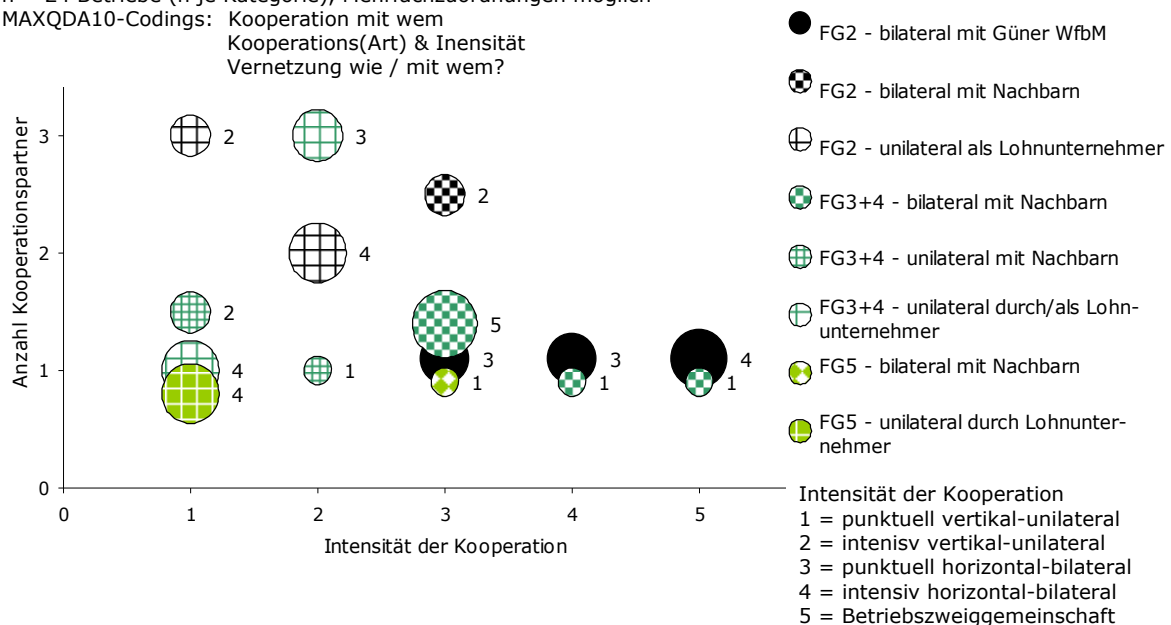
Zusammenarbeit einzugehen bzw. sich darauf einzulassen. Bei den Skeptikern wird als größter Vorbehalt das Risiko des persönlichen Miteinanders genannt. Den richtigen Kompagnon zu finden und damit auf längere Zeit gut zusammen zu arbeiten, erscheint gerade auch den damit bereits einmal gescheiterten Betriebsleitern nach wie vor als die größte Hürde.

### Kooperationsformen und Inhalte

Um mehr Hintergründe für erfolgreiche Kooperationen bzw. Kooperationsversuche mit GRÜNEN WFBM zu erhalten, werden die bestehenden und damit zumindest noch tendenziell erfolgreichen Kooperationen nach weiteren Informationen zu ihren Partnern und der Kooperationsintensität befragt. Berücksichtigt werden auch Betriebe, die nur unilateral lohnunternehmerische Dienstleistungen beziehen (s. Abb. 50).

Abb. 50 Kooperation mit wem / wie intensiv (ohne Vollfusionen)

n = 24 Betriebe (n je Kategorie), Mehrfachzuordnungen möglich  
MAXQDA10-Codings: Kooperation mit wem  
Kooperations(Art) & Intensität  
Vernetzung wie / mit wem?



Die höchsten Kooperationsintensitäten erzeugte eine hier sehr engagierte GRÜNE WFBM im Verbund mit mehreren lokalen „Partnerbetrieben“ (FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE, s. Kap. 5.2.1). Die überwiegend bilateralen Kooperationsinhalte sind:

- gemeinsamer Anbau, Lagerung und Vermarktung
- Betriebszweigoptimierungen durch Konzentration und Spezialisierung auf den Kooperationsbetrieben
- Austausch von Rohstoffen und Halbfertigwaren für die eigene Produktion bzw. Weiterverarbeitung
- Maschinengemeinschaften

Immerhin sieben PRAKTIKUMS- bzw. ANSTELLUNGSBETRIEBE (FG3, FG4) und ein VERGLEICHSBETRIEB (FG5) besitzen ebenfalls bilaterale Kooperationen, überwiegend in Form von Maschinengemeinschaften bis zu einer im Einzelfall Betriebszweigkooperation (s. ebd.). Am häufigsten kooperiert wird mit Nachbarbetrieben, aber auch mit Betrieben aus der Region. Sofern die Kooperationsgründe spezieller als bei den zahlreichen Maschinengemeinschaften sind oder wird mit einem verwandtschaftlich verbundenen Betrieb kooperiert, werden Distanzen von bis zu 35 km Betriebsentfernung genannt. Die weitaus meisten Betriebe (Doppelzuordnungen möglich) kooperieren aber entweder aus Gründen gewünschter Kostendegressionen, z.B. bei Fixkosten (Investitionen) oder zusätzlicher Wertschöpfung aus vorhandenen Produktionsfaktoren durch z.B. unilaterale Lohnunternehmerische Nachbarschaftsleistungen bzw. Angebote. Letzteres stellt für einige Betriebe auch eine nicht unbedeutende Einkommenskombination dar.

Auch wenn es sich im engeren Sinne nicht um eine Kooperationsform handelt, so soll nicht unerwähnt bleiben, dass keiner der beteiligten Betriebe zuvor aus einer Vollfusion hervorging. Neben mehreren „Vater-Sohn-GbR“ gibt es auch eine GbR, deren nicht familiär verbundene Gesellschafter jeweils für einen Betriebszweig des Gemeinschaftsunternehmens (Ackerbau / Milchvieh) verantwortlich sind.

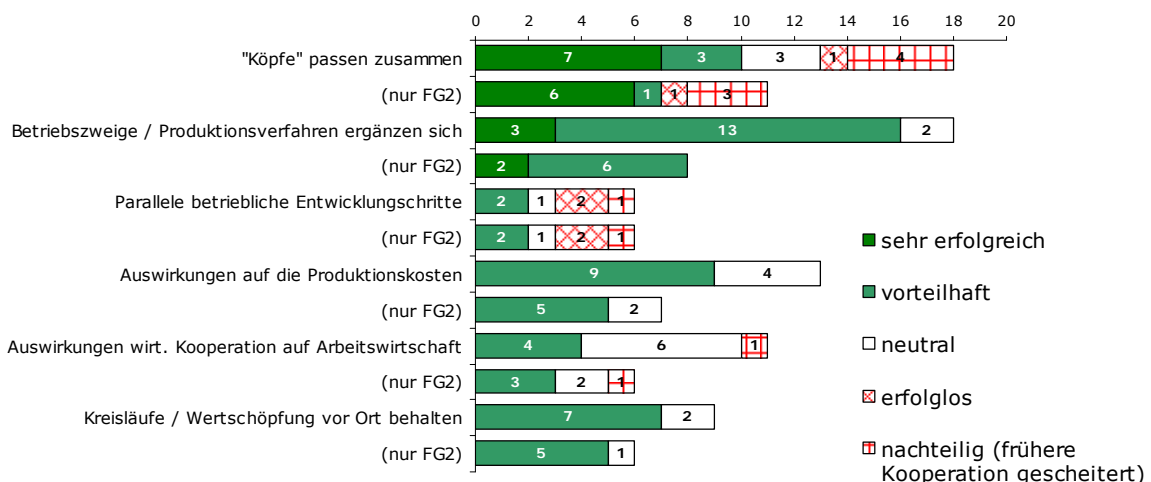
### Erfolg und Misserfolg

Mit der Frage nach dem wahrgenommenen Erfolg, den Vorteilen bzw. den Nachteilen bei weniger günstigem Verlauf bis hin zum Scheitern einer Kooperation sind insbesondere die langjährigen Erfahrungen von Betrieben wertvoll (s. Abb. 51).

Abb. 51 Erfolge & Misserfolge, Vorteile & Nachteile von Kooperationen

n = 20 Betriebe

MAXQDA10-Codings: Gesamtset Wirtschaftliche Kooperation, inkl. Sub-Codings  
Vorteile / Hindernisse, Erfolg / Misserfolg



Hier handelt es sich in erster Linie um Betriebe der FG2 (KOOPERATIONSBETRIEBE) und die Mehrzahl der ANSTELLUNGSBETRIEBE (FG4). Diese nennen vorwiegend arbeitswirtschaftliche Gründe als Alternative zu einer einzelbetrieblichen Lösung und damit für eine Entscheidung zur Kooperation. Der Gesamtheit aller bi- und unilateral kooperierenden Betriebe wird daher als herausragende Vergleichsgruppe die KOOPERATIONSBETRIEBE (FG2) gegenüber gestellt. Damit ergibt sich die Möglichkeit, gezielt auch die bestehenden Kooperationen mit GRÜNEN WFBM vergleichend zu betrachten.

Wirtschaftliche Kooperation wird als besonders erfolgreich wahrgenommen, dort wo die „Chemie“ zwischen den Betriebsleitungen stimmt und so den wesentlichen Grundstein des Erfolgs liefert. Hier zeigt der überdurchschnittlich hohe Zufriedenheitswert bei der FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE, dass sehr wohl eine von gegenseitiger Wertschätzung getragene Anerkennung und Vertrauensbasis zwischen GRÜNEN WFBM -Leitungen und den Berufskollegen möglich ist. Auch dort, wo aktiv die Partnerschaft beispielhaft im Bereich sich gegenseitig ergänzender Betriebszweige gesucht wird, scheint ein hohes Maß an Übereinstimmung, Engagement und Selbstverpflichtung positiv auf das Zusammenkommen und die Kooperationsentwicklung zu wirken. Auch GRÜNE WFBM können hier also aussichtsreich auf die Suche nach Kooperationssynergien gehen und z.B. Kosteneffizienz und Einsparungen erwarten.

Erfolgsentscheidend sind die ersten Schritte. Das Aufeinanderzugehen wird von den meisten Betrieben als aktiv inszenierter Kooperationsschritt wahrgenommen. Am schwierigsten zu planen bzw. am wenigsten kontrollierbar sind offenbar die nach Kooperationsbekundung sich anschließenden abzustimmenden einzelbetrieblichen Entwicklungsschritte. Hier berichtete ein Betrieb, aufgrund sich divergierender Interessen, von einem Auseinanderdriften in den Zielen und deren Umsetzung. Dies kann letztlich auch negative Auswirkungen auf die jeweilige Betriebszweigentwicklung und in der Konsequenz auch auf die Arbeitswirtschaft haben.

#### Wahrnehmungen gegenüber einer GRÜNEN WFBM als Kooperationspartner

Bevor den Kooperationswünschen an eine GRÜNE WFBM nachgegangen wird, erscheint es notwendig, zunächst ein Bild über Wahrnehmungen und grundsätzliche Einstellungen zu diesen Einrichtungen zu hinterfragen. Dabei ergeben sich je nach Fallgruppe erwartungsgemäß zunächst sehr unterschiedliche Wissensstände und fallgruppenübergreifend z. T. sehr unterschiedliche Meinungen. Auffällig ist, dass die Fallgruppen, die bislang noch wenig Kontakte und Kooperationen mit GRÜNEN WFBM pflegen bzw. betreiben, hier am kritischsten eingestellt sind. Dies bestätigt Wahrnehmungen vielerorts, dass nicht originär landwirtschaftlichen Betrieben zunächst erstmal ein gewisses distanzierendes Verhältnis entgegengebracht wird. Dies untermauert aber auch eine anfängliche Vermutung, dass eine einmal begonnene Zusammenarbeit ein sonst eher skeptisch-kritisches Bild über

eine GRÜNE WfBM zumindest ein Stück weit revidieren kann. Von besonderer Bedeutung sind hier natürlich auch z.B. Offenheit und Innovationsneigung der Betriebsleitungen (s. Kap. 5.2.2 Charakterisierung der Typen und Anhänge 10 - 12).

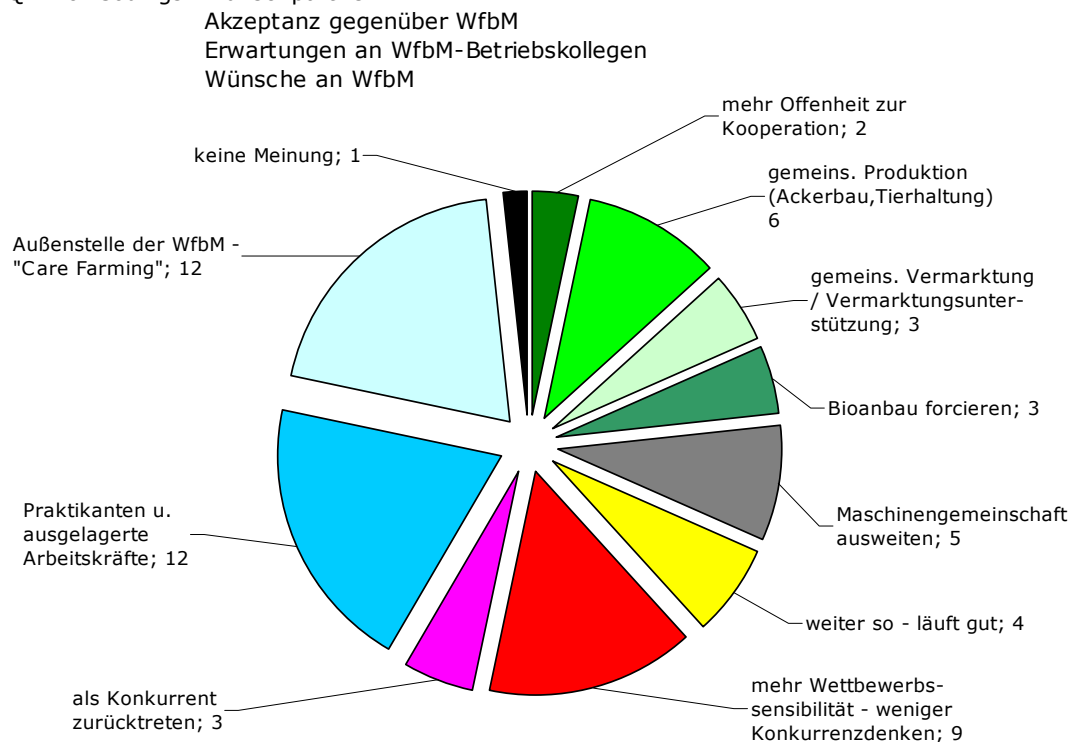
### Kooperationswünsche an eine GRÜNE WfBM

Zu diesem Befragungspunkt scheiden sieben der dreizehn FG-4-ANSTELLUNGSBETRIEBE aus, da keiner der dortigen landwirtschaftlichen Betriebsleiter eine GRÜNE WfBM ausreichend für eine derartige Fragestellung kennt. Entweder existierten im dortigen regionalen Umfeld nur GRÜNE WfBM -Zweige in Form von Gärtnereien oder GaLaBau-Abteilungen oder die geographische Distanz zur nächsten landwirtschaftlichen WfBM ist zu groß.

Bei der Frage nach den Kooperationswünschen an eine GRÜNE WfBM (s. Abb. 52) besteht zunächst die Befürchtung, dass die Betriebsleiter ggf. nur Unkritisches äußern würden, um nicht über den dortigen Berufskollegen schlecht zu reden. Von daher wird versucht, über eine geschlossen-suggestive Fragestellung mit beispielgebenden Vor- und Nachteilen, möglichst das komplette Meinungsbild einzufangen. Dies gelang nach Einschätzung des Forschenden vielfach am Ende wahrnehmbarer vertrauensbildender Interviewprozesse.

Abb. 52 Kooperationswünsche an eine Grüne WfBM

n = 19 Betriebe (n je Kategorie), Mehrfachnennungen möglich  
MAXQDA10-Codings: Wunschpartner



Auffällig ist der hohe Anteil an Betrieben (2/3), die sich über eine Kooperation mit einer GRÜNEN WfBM auch die Beschäftigung behinderter Menschen auf ihren Betrieben wün-



schen oder sogar mit mehreren Arbeitsplätzen bis hin zu Fusionen einen rehabilitativen Betriebszweig aufbauen würden. Dieser Wunsch wird aber nicht ausschließlich von den Betrieben mit hohem Arbeitskräftebedarf bzw. angespannter Betriebsleitungssituation genannt. Ganz im Gegenteil: gerade Betriebe mit weniger Arbeitsdruck empfinden hier Wohlgefallen am Gedanken, mit der Arbeit auch eine soziale Unterstützung bieten zu können. Die produktions- und arbeitsrelevanten Vorstellungen orientieren sich erwartungsgemäß stark an den individuellen Betriebsgegebenheiten der jeweiligen Kooperation. Hier kann die breite Palette möglicher Zusammenarbeitsformen durchaus als Impuls für neue Kooperationen dienen. Von Beachtung ist auch der Anteil an Betrieben (n = 4, 20%) die offenbar mehr oder weniger rundum zufrieden mit der Zusammenarbeit sind. Dies darf durchaus als Beweis dienen, dass GRÜNE WFBM prinzipiell kooperationsfähig sind.

Was allgemein für eine Kooperation gilt, war natürlich auch Wunsch an die Adresse der GRÜNEN WFBM. Annähernd alle Betriebe nennen die „Chemie“ zwischen den Betriebsleitern als die wichtigste Grundvoraussetzung. Hier stellt das Anstellungsverhältnis des GRÜNEN WFBM-Kollegen ein gewisses „Laufzeit-Risiko“ dar. Mit dem Wunsch nach ausreichend langer Zusammenarbeit wünschen sich daher einige Betriebsleiter einen ähnlich konstruktiv-offenen Dialog auch mit der Führungsebene darüber.

Neben vielen positiven Wahrnehmungen dürfen aber auch die kritischen Stellungnahmen – immerhin annähernd die Hälfte aller hier involvierten Betriebe – nicht unerwähnt bleiben. Das 9 von 19 Betrieben hier mehr Sensibilität von GRÜNEN WFBM im Wettbewerb um Ressourcen - insbesondere Pachtland - fordern, wirft zwei elementare Fragen auf: Wie wird seitens der GRÜNEN WFBM diesbezüglich in der Vergangenheit taktiert? Sind (auch) die Belange GRÜNER WFBM um Produktionsfaktoren hinreichend bei den Berufskollegen bekannt bzw. werden diese transparent gemacht? GRÜNE WFBM sollten neben ihrem Kooperationspotenzial daher ihr Vorgehen und ihre Informationspolitik gegenüber Partnern immanent berücksichtigen!

## 6 Validierung der Ergebnisse

Der Untersuchungsansatz in Form qualitativer Fallstudien bei vergleichsweise geringer empirischer Datenquantität empfiehlt im Besonderen auch eine Überprüfung der Ergebnisse. Diese kann zwar nicht von statistisch belegter Güte sein. Sie bietet jedoch die Chance die „Einzelergebnisse“ besser einschätzen und einem Erkenntnisgewinn zuordnen zu können (s. auch Kap. 4.1). Als Instrument dafür wird die Methodik der DATEN-TRIANGULATION durch Korrelation mit den unter 6.1 genannten Informationen gewählt (s. auch Kap. 4.5).

### 6.1 Daten-Triangulation

Die Forschungserkenntnisse werden in nachfolgende Korrelationen gesetzt:

- zur wissenschaftlichen Vorstudie im Modellvorhaben (Kap. 6.1.1)
- zu externen Daten – insbesondere Fachliteratur (Kap. 6.1.2) und
- zum Ergebnis der Expertenbefragung (Kap. 6.1.3).

#### 6.1.1 Evaluation der Forschungserkenntnisse in Korrelation zur eigenständigen wissenschaftlichen Vorstudie im Modellvorhaben

Die Vorstudie (Masterarbeit BAUMGART L, 2009) zum Modellvorhaben bietet die Möglichkeit einer unmittelbaren Erkenntnisüberprüfung innerhalb des Forschungsvorhabens. Datenbasis dieser Vorstudie sind einerseits die bundesweite Befragung GRÜNER WFBM im Rahmen der Auswahl der Standorte für das Modellvorhaben und andererseits eine explorative Befragung von landwirtschaftlichen Betrieben an einem dieser Modellstandorte. Die Ergebnisvalidierung ist aufgrund des Schwerpunktes der Vorstudie allerdings partiell auf die wirtschaftliche Kooperation von GRÜNEN WFBM und landwirtschaftlichen Betrieben begrenzt (3. Forschungsfokus). Der Erkenntnisabgleich bezieht sich überwiegend auf die dort befragten GRÜNEN WFBM und weniger auf die Erfahrungen und Sichtweisen der landwirtschaftlichen Betriebe. Deren Interviewaussagen liegen über die Auswertung der FG5-VERGLEICHSBETRIEBE der vorliegenden wissenschaftlichen Begleituntersuchung vor.

Fünf gemeinsame Erkenntnisbereiche können identifiziert werden:

## 1. Formen von Zusammenarbeit (Vorstudie, S. 31-37)

Die Vorstudie benennt und differenziert aus der Befragung der GRÜNEN WFBM heraus nachfolgende Zusammenarbeit für die relevanten Bereiche Vermarktung und Dienstleistungen:

Horizontale Kooperation:

- Lieferung von Produkten an landwirtschaftliche Betriebe mit Abo-Kistensystem oder an Erzeugergemeinschaften
- Zukauf von Produkten zur Erweiterung des eigenen Produktsortiments
- Verkauf von Rohstoffen

Vertikale Kooperation:

- Verkauf von Rohwaren an Verarbeiter (z.B. Molkerei, Schlachtereier)
- Belieferung des Lebensmitteleinzelhandels im Umfeld (Lebensmittelketten, Bioläden)
- Lieferung von Produkten an den Lebensmittelgroßhandel oder Vermarktungsgesellschaften

Bei den aus den offenen Antworten der Befragung interpretierten und beschriebenen Beispielen horizontaler und vertikaler Kooperation handelt es sich ausnahmslos um unilaterale Verkaufs- bzw. Einkaufshandlungen, um eine Unterstützung der Beschäftigung von Werkstattarbeitskräften in den Betrieben oder eine bessere Auslastung eigener Produktionsfaktoren. Diese unilaterale Zusammenarbeit wird selbstverständlich auch an den späteren Modellstandorten angetroffen. Die Standortauswahl hier basiert jedoch vor allem auf der Existenz bi- bzw. multilateraler Kooperationsbeziehungen. Die Kooperation soll eine gemeinsam entwickelte und getragene prosperierende Zielorientierung aufweisen. Unilaterale Zusammenarbeit ist i. d. R. zwar ebenfalls geprägt durch eine beiderseitige „win-win-Situation“, die Kooperationspartner agieren aber nach individuell gesteckten Zielen und suchen „lediglich“ z.B. einen interessierten Abnehmer oder Lieferanten. Eine nochmalige telefonische Überprüfung aller interessant erscheinenden GRÜNEN WFBM der Vorstudie (n = 29 aus 45 Rückantworten) auf tatsächliche bilaterale Potenziale offenbarte aber nur fünf weitere Einrichtungen, die hier zumindest punktuell eine bilaterale Zusammenarbeit aufweisen können. Damit verdeutlicht sich einerseits, dass Vernetzung und unilaterale Geschäftsbeziehungen heute mehr denn je auch für GRÜNE WFBM wirtschaftlich bedeutend bis notwendig sind. Andererseits bestätigt die geringe Fallzahl bilateraler Kooperationen GRÜNER WFBM (s. Abb. 50) aber all die Landwirte, die diese Einrichtungen praktisch nicht oder nur marginal wahrnehmen.

Die Bandbreite der wirtschaftlichen Bedeutung wird in der Vorstudie als stark schwankend und nicht quantifizierbar beschrieben. Auch bei den Interviews im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wird schnell deutlich, dass ein monetärer Gewinn durch die

Kooperation überwiegend nicht genannt werden kann und in einigen Einzelfällen ggf. auch nicht genannt werden wollte. Ersetzt man diesen monetären Aspekt durch die Parameter Kooperationsintensität (Abb. 50) und der Frage nach den Misserfolgen/Erfolgen (Abb. 51) als Indikatoren für wirtschaftliche Bedeutung, so bestätigt sich zunächst die Wahrnehmung aus der Vorstudie. Bei detaillierter Betrachtung fällt aber auf, dass bei steigender Dauer, Intensität und „Passgenauigkeit der Köpfe“ die Betriebsleitungen der Kooperation kontinuierlich mehr Bedeutung zumessen. Betrachtet man die von ca. 50 bzw. 30% aller `Beobachtungsbetriebe` genannten Kooperationsgründe der Kostenoptimierung und Nachbarschaftshilfe sowie der besseren Auslastung der Produktionsmittel bzw. komplementärer Verdienstmöglichkeiten durch Lohnunternehmerische Tätigkeiten, so wird dies zwar bei niedrigeren Werten, aber in ähnlicher Reihenfolge durch die Vorstudie bestätigt (Abb. 49).

## 2. Akzeptanz (Vorstudie S. 38, 69 ff)

Die in der Vorstudie anfänglich distanzierte bis skeptisch-kritische Haltung landwirtschaftlicher Betriebe gegenüber dem neu gegründeten GRÜNEN INTEGRATIONSBETRIEB wird regelhaft auch an den anderen Modellstandorten im Verhältnis zur dortigen GRÜNEN WFBM angetroffen bzw. findet sich in vielen Kooperationsbiographien und in späteren Kooperationsphasen wieder. Auch bei stimmiger Betriebsleiterbeziehung und beiderseitigem wirtschaftlichem Kooperationserfolg sind mahnende Worte der Landwirte zu einem sensibleren und rücksichtsvolleren Umgang (z.B. mit lokalen Ressourcen - Pachtflächen) wahrnehmbar. Dem gegenüber steht die Einschätzung der eigenen Außenwahrnehmung der GRÜNEN WFBM –Leitungen. In der Eingangsbefragung zur Vorstudie sieht die Mehrheit hier keine bzw. keine signifikanten Ressentiments bei ihren landwirtschaftlichen Kollegen. Lediglich 20% der GRÜNEN WFBM teilen Wahrnehmungen von Vorbehalten. In der Vorstudie wird hier auf das Phänomen sozial erwünschter Antworten in Befragungen verwiesen. Dieser potenziellen Ergebnisverzerrung und möglicherweise weiteren Gründen konnte im vorliegenden Forschungsvorhaben aber nicht nachgegangen werden.

## 3. Motivation und Kooperationsbereitschaft (Vorstudie S. 76-80)

Der am Modellstandort der Vorstudie (GRÜNER INTEGRATIONSBETRIEB) wahrgenommene Bedarf nach Arbeitsunterstützung der umliegenden landwirtschaftlichen Betriebe wird auch in der vorliegenden wissenschaftlichen Begleituntersuchung durch vielfach geäußerte Wünsche nach Arbeitsentlastung andernorts bestätigt (Abb. 38). Die hier ebenfalls genannten sozialen Beweggründe sind vermutlich aufgrund der in der Vorstudie anfänglich besonders kritisch-distanzierten Grundhaltung der Betriebsleiter gegenüber dem Modellvorhaben nicht abgefragt worden. Die Bereitschaft zu entsprechenden Interviewaussagen

war hier vermutlich noch nicht gegeben bzw. die Nachfrage danach erschien zum Interviewzeitpunkt noch nicht ratsam. Folgerichtig ist auch das Urteil über die Kooperationsbereitschaft dort eher kritisch - wird aber durch eine gewisse Grundoffenheit der Betriebsleiter als tendenziell positiv beschrieben. Dies bestätigt auch die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung (Abb. 37).

Widersprüchlich erscheinen zunächst die Befragungsergebnisse der Vorstudie zur grundsätzlichen Kooperationseinstellung GRÜNER WFBM. Annähernd 2/3 wünschen mehr Zusammenarbeit mit umliegenden Landwirten. Aber nur etwas mehr als die Hälfte kennt auch entsprechende Betriebe mit ggf. vorhandenem Interesse. Nur jede dritte GRÜNE WFBM steht voll und ganz zu einem Kooperationsversuch. Hier bestätigen sich Erfahrungen an Orten, an denen die Behinderteneinrichtungen noch nicht in einen intensiveren Kontakt mit den umliegenden Berufskollegen getreten sind. Besonders Betriebsleiter der FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE nennen hier eine teilweise große Distanz aufgrund offenbar fehlenden Interesses seitens der Behinderteneinrichtung.

#### 4. Potenzielle Felder der Zusammenarbeit (Vorstudie S. 48-50, 72-73)

Betrachtet man die Wünsche der Betriebe nach Zusammenarbeit (Abb. 52), so decken sich diese zunächst nicht mit den Einschätzungen, die GRÜNE WFBM -Leitungen von ihren Berufskollegen erwarten. Mehr als die Hälfte aller Landwirte (n = 12 v. 19) äußern eine wie auch immer gelagerte personelle Hilfe als wichtigsten betrieblichen Unterstützungsbedarf. Angesichts des noch in der Planungsphase befindlichen GRÜNEN INTEGRATIONS-BETRIEBES nennen die dort durch die Vorstudie interviewten Betriebsleiter zunächst vage Vorstellungen in Richtung arbeitswirtschaftlicher Unterstützung. Vor allem Praktikumsplätze sind – auch an den anderen Modellstandorten – für die Landwirte bekannte Formen von Arbeitserprobungen. Bei besseren Kenntnissen über Behindertenarbeitsplätze und erfolgreicher Arbeitserprobung wird auch das Spezifikum 'ausgelagerter WfbM-Arbeitsplatz' (aAp) als Beschäftigungsmöglichkeit genannt. Einige Landwirte können sich sogar eine Betriebszweigentwicklung zu einem landwirtschaftlichen Sozialbetrieb vorstellen. Bei der Vorstudienbefragung der GRÜNEN WFBM hat hingegen die Vermarktung den höchsten Kooperationsstellenwert. Hier scheinen für viele die offensichtlichen Vorteile eines Zu- und Verkaufs von z.B. Direktvermarktungsprodukten am ehesten vor Augen zu sein.

Annähernd 50% der Interviewbetriebe in der vorliegenden wissenschaftlichen Begleituntersuchung äußern die Empfehlung einer deutlicheren wirtschaftlichen Zurückhaltung und Wettbewerbssensibilität der GRÜNEN WFBM. Am häufigsten genannt wird eine Rücksichtnahme beim Wettbewerb um Pachtflächen. In der Befragung der Vorstudie messen die

GRÜNEN WFBM-Leitungen diesem Aspekt aber offenbar keine Bedeutung bei. Diese Divergenz bestätigt auch hier die mitunter schwierige(re)n nachbarschaftlichen Beziehungen. Anders, wenn es im Rahmen unilateraler Dienstleistungen z.B. um eine verbesserte Auslastung des Maschinenparks geht. Hier sehen die GRÜNEN WFBM-Leitungen ein ebenso probates Mittel wie ihre Berufskollegen, die Wirtschaftlichkeit des eigenen Betriebes zu verbessern.

## 5. Entlohnung – Finanzierung von Betreuungsleistungen (Vorstudie S. 75)

Bereits die Vorstudie benennt die Problematik der Entlohnung behinderter Mitarbeiter durch eine angespannte Wirtschaftlichkeit oder Liquidität der Betriebe. Diese Erkenntnis verdichtete sich in der vorliegenden wissenschaftlichen Begleituntersuchung weiter. Auch das anfänglich zögerliche Verhalten mit Aussagen zur Beschäftigung bzw. die Suche nach eher nieder-schwelligen und damit einhergehenden geringbezahlten Beschäftigungsangeboten in Form ausgelagerter WfbM-Arbeitsplätze ist Indiz dafür. Die Überprüfung einer zunehmend leistungsgerechteren und tariflich orientierteren Entlohnung in Betrieben mit längeren Anstellungs- und Erfahrungshorizonten kann durch die Fokussierung der Vorstudie leider nicht weiter erbracht werden.

### 6.1.2 Daten-Triangulation mittels externer Daten (Fachliteratur)

Die Daten-Triangulation über vorhandene Fachliteratur wird in annähernder Analogie zur Ergebnispräsentation nach betrieblichen und sozialen Faktoren (s. Kap. 5.3) wie folgt strukturiert:

- Ökonomie / Betriebswirtschaft
- Betriebliche Arbeitserledigung
- Soziale Rahmenbedingungen
- klientenbezogene Bedingungen
- Übergang, Begleitung und Assistenz

#### 6.1.2.1 Ökonomie

Von insgesamt knapp 300 000 landwirtschaftlichen Betrieben 2010 wirtschafteten knapp 4 000 Betriebe in einem Pflanzenbauverbund, 10 600 Betriebe in einem Viehhaltungsverbund und 30 600 Betriebe in einem kombinierten Pflanzenbau- und Viehhaltungsverbund.

Bei 89 – 91 % dieser Betriebe handelte es sich um rechtliche Einzelunternehmen. Mit leichten Verschiebungen waren jeweils zirka zur Hälfte Vollerwerbs- bzw. Neben-/Zuerwerbslandwirtschaften beteiligt (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2010).

Die aktuellen statistischen Zahlen zeigen, dass mindestens 15 % aller landwirtschaftlichen Betriebe in einer wie auch immer ausgestalteten Form kooperieren.

*Der Wunsch nach einer langfristigen Einkommensverbesserung steht oft im Mittelpunkt der Kooperationsgründung* (HEIN K; LAVEN P; DOLUSCHITZ R, 2011, S. 20). Leistungssteigerung, Kosteneinsparung oder Qualitätsverbesserungen sind nach diversen Literaturangaben die übergeordneten Ziele, die es gilt, mittels einer Kooperation zu verwirklichen. Dies setzt voraus, dass die eingesetzten Produktionsfaktoren in der Kooperation besser als in den Einzelbetrieben verwertet werden können und so im Ergebnis entweder Produktionskapazitäten eingespart oder diese produktions- und damit gewinnsteigernd im Betrieb wieder eingebracht werden (vgl. PEYERL H, BREUER G, 2006). *Eine höhere Faktorverwertung bedeutet eine steigende Entlohnung der im Unternehmen eingesetzten Produktionsfaktoren* (MANN K.H, MUZIOL O, 2001, S. 60). Besonders für die FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE bestätigen sich aufgrund deren überwiegend positiven Erfahrungen diese Aussagen (s. Kap. 5.2.2, Tab. 7). Eine Betriebszweigkooperation sichert potenziell auch getätigte Investitionen im z.B. Erkrankungsfall bzw. bei plötzlicher Berufsunfähigkeit ab. Anders als beim Einzelbetrieb und der Frage der Weiterführung der Produktion ist im Fall einer Kooperation der Partnerbetrieb zumindest potenziell (und für die nächste Zeit) vorhanden. Immerhin 9 von 21 Betrieben nennen diese Art der Produktionsabsicherung durch die Nachbarschaftshilfe bzw. Hilfe im Notfall u. a. als Kooperationsgrund (s. Abb. 49).

Neben dem Blick nach einer Kooperation gilt auch die Diversifizierung als ein probates Mittel, den Betrieb zukunftssicher(er) aufzustellen. Zusätzliche betriebliche Standbeine sollen dies mit dem Ziel einer Einkommenskombination sicherstellen. Der Ansatz ist keineswegs neu. Im Vereinigten Königreich hatten 2003 nach Untersuchungen der University of Exeter beispielhaft annähernd 60% der landwirtschaftlichen Unternehmen mindestens ein weiteres betriebliches Standbein (vgl. MC ALWEE G, 2005, S. 18). Relativ neu ist aber der Gedanke, zusätzliches Einkommen über soziale Dienstleistungen zu generieren.

Anders als in einigen europäischen Nachbarländern, gibt es in Deutschland bislang kaum landwirtschaftliche Betriebe, die „Soziale Dienstleistungen“ in ihrem wirtschaftlichen Portfolio betreiben. Denn die zur Zeit von fast allen Sozialhilfeträgern zur Verfügung stehenden Sozialhilfeleistungen stellen vom Ansatz und ihrer Ausstattung her eher keine betriebliche Hinzuverdienstmöglichkeit dar. Für die Beschäftigung von Arbeitnehmern mit

Behinderung werden im Prinzip lediglich 'Nachteilsausgleiche'<sup>63</sup> gewährt. Dabei kann es sich bei dauerhaft gewährten Hilfen entweder um eine Vergütung für einen Mehraufwand in der Betreuung/Begleitung bzw. um einen Minderleistungsausgleich handeln. Dies ist in der Regel verbunden mit der Auflage, einen branchenüblichen bzw. Tariflohn, zumindest aber ein Entgelt oberhalb bekannter Mindestlohngrenzen zu zahlen. Zudem gleicht der Minderleistungsausgleich oft nicht die tatsächliche Arbeitsminderleistung aus und finanziert nur anfänglich die notwendigen behinderungsbedingten Arbeitsplatzanpassungen. Im Ergebnis kann bei geringer wirtschaftlicher Tragfähigkeit des Betriebes kein Arbeitsplatz geschaffen werden und das, obwohl Betriebe z. T. sogar bereit sind, behinderte Mitarbeiter mit überschaubarem Entgelt ohne gleichwertige Gegenleistung zu beschäftigen (vgl. FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU, 2005, S. 43f). Des Weiteren sind viele kleinere Betriebe – sofern sie beschäftigungsmäßig nicht kooperieren – wirtschaftlich nicht in der Lage, eine Fremdarbeitskraft zu entlohnen bzw. haben schlicht nicht den Arbeitskräftebedarf für eine Vollzeitstelle (vgl. KLEINHEITZ R, HERMANNOWSKI R, 2008, S. 5). Dies scheint offensichtlich von den Betrieben erkannt zu sein. Zwar überlegen in der vorliegenden Untersuchung zwei Betriebsleiter, hier ggf. mit einer GRÜNEN WFBM zu fusionieren (FG3-15) bzw. drängen auf einen auskömmliche(re)n Minderleistungsausgleich (FG4-5). Bei der Frage nach den Gründen der aktuellen Beschäftigung nennt aber keiner der 35 auswertbaren Betriebe den Aufbau eines zweiten wirtschaftlichen Betriebsstandbeines als Ziel (s. Abb. 38).

Anders in einigen europäischen Nachbarländern (s. Kap. 1.4). Alle von RENNER R (vgl. 2010a, S. 135f) interviewten niederländischen und österreichischen Betriebe geben als Grund für die Einrichtung eines sozialtherapeutischen Betriebszweiges (CARE FARMING) die Generierung eines Haupt- oder Nebeneinkommens an. Je nach Akkreditierung des Betriebes und finanzieller Ausstattung des MmB mittels z.B. persönlichem Budgets variiert die Vergütung in den Niederlanden zwischen € 47,- bis € 80,- per Betreuungsvertrag (vgl. HASSINK J, 2007), wobei 20% der Klienten keine finanzielle Unterstützung mitbringen. Letztere müssen auf den Höfen so eingesetzt werden – vorausgesetzt, entsprechende Arbeitsplätze können geschaffen werden –, dass sie auch ohne diese Subventionierung für den Betrieb rentabel sind. RENNER R (vgl. 2010a, S. 135f) unterscheidet dabei in die Gruppen der „original farmers“ und „experienced farmers“. Erstere beabsichtigt aus wirtschaftlichen Druck heraus eher eine Verbesserung durch Generierung eines Zusatzeinkommens, während die Landwirte mit Vorerfahrungen (experienced farmers) eher dahin tendieren, den Betrieb insgesamt und langfristig im Verbund mit einer Behinderteninstitution und mit Landwirtschaft als Nebeneinkommen zu entwickeln. Im Jahr 2005 waren so immerhin noch 86% der Klienten auf überwiegend landwirtschaftlich ausge-

---

<sup>63</sup> § 102 SGBIX i.V.m. §27 SchwbAV: für außergewöhnliche Belastungen, die mit der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen im Sinne des § 72 Abs. 1 Nr. 1 Buchstabe a bis d, von schwerbehinderten Menschen im Anschluss an eine Beschäftigung in einer anerkannten Werkstatt für behinderte Menschen oder im Sinne des § 75 Abs. 2 verbunden sind, vor allem, wenn ohne diese Leistungen das Beschäftigungsverhältnis gefährdet würde.



richteten Familienbetrieben beschäftigt/betreut. Aber auch diese Betriebe generieren bereits annähernd 50% ihres Haupteinkommens aus diesem sozialen Betriebsstandbein (vgl. HASSINK J, 2007). Insgesamt handelt es sich überwiegend um kleinere Betriebe. Im Durchschnitt der beiden Länder Niederlande und Österreich haben 45% der Betriebe zwischen 1 – 20 ha Fläche und 41% der Betriebe zwischen 20-40 ha Fläche (s. ebd., S. 121). Die vergleichsweise geringe Flächengröße in den Niederlanden wird allerdings auch darin vermutet, dass Höfe für das offensichtlich finanziell lukrativ(er) erscheinende Geschäft auch von außerlandwirtschaftlichen Fachleuten (insbesondere Pädagogen, Sozialarbeiter) dafür aufgekauft werden.

Auch in der Schweiz ist der Wunsch nach betrieblichen Zusatzeinkommen Triebfeder für die Betreuung von Menschen mit Handicap. Eine Studie der Stiftung Landwirtschaft und Behinderte (LuB) zeigt, dass mehr als 50% der Betriebe dies als einen ausschlaggebenden Einstellungsgrund nennen (vgl. BÜRCHLER K, 2009, S. 19, 42). Anders als in den Niederlanden und Österreich unterscheiden sich hier die Betriebsgrößen jedoch nicht signifikant von denen der anderen Betriebe. Auffällig ist lediglich, dass 25% der Betriebe ökologisch wirtschaften bei landesweit einem Anteil von nur knapp 10% (mündl. Mitteilungen, Stiftung LuB, Rütli, 30.08.11). In der Schweiz gibt es mehrere z. T. branchenübergreifende Platzierungsorganisationen. Die Betreuungsvergütungen bewegen sich in Größenordnungen zwischen Fr. 60,- bis 130,- am Tag (vgl. BOLLIGER E, 2011). Dies entspricht, gemessen an der durchschnittlichen täglichen Betreuungszeit je Person, nach Einschätzung der Stiftung LuB einem Stundenlohn von ca. 20,- - 30,- Franken. Das Stundenlohniveau bewegt sich damit in etwa auf Höhe unausgebildeter Arbeitnehmer. Von 78 besetzten Betreuungsplätzen der Stiftung LuB sind 72 Dauerplatzierungen (mündl. Mitteilung Stiftung LuB, Rütli, 30.08.11).

Zu den wirtschaftlichen Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen nennen HEIN K et al. (vgl. 2011, S. 16) sowie MANN K.H, MUZIOL O (vgl. 2001, S. 96) (verändert u. ergänzt):

- eine Entwicklungsfähigkeit der Ausgangsbetriebe
- eine für den Kooperationsstart ausreichende Rentabilität und Liquidität
- das Potenzial zu einer deutlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit
- ein ausgewogenes Eigenkapital-Fremdkapital-Verhältnis
- eine ähnliche Ausgangssituation der Betriebe mit z.B. in etwa gleichem Betriebsleitungsalter bzw. Zeitpunkt einer Hofübergabe
- eine kompatible Kapazitätsausstattung mit ähnlichen Produktionsstrukturen
- einkommenswirksame Verwertung eventueller arbeits- und betriebswirtschaftlicher Restkapazitäten
- Spezialisierungsabsichten und
- eine gewisse räumliche Nähe

Egal, ob Kooperation oder Anstellung einer Fremd-Arbeitskraft, grundlegende wirtschaftliche Betriebsdefizite lassen sich also offensichtlich damit nicht beheben. LINK H (1995, S. 42) formuliert hier deutlich: *Die Kooperation ist kein Mittel zur Sanierung einzelbetrieblich nicht entwicklungsfähiger bzw. -würdiger Betriebe.* Vielmehr ist eine gewisse solide Wirtschaftlichkeit zwingend, um über diese Wege weiter profitieren zu können. Auch die Einstellung eines Mitarbeiters wird kaum dazu führen, dass ein durchschnittlicher Betrieb plötzlich zu den oberen 10 % gehört (vgl. STÜCKEMANN K, 2009a). Dies bestätigen auch die Berufserfahrungen, Kooperationserwartungen und damit das Meinungsbild der Betriebsleitungen in den Fallstudien der vorliegenden Untersuchung. Neben den insgesamt 15 sich als erfolgreich bzw. im wirtschaftlichen Mittelfeld einschätzenden Betriebsleitungen gibt es nur zwei weitere Betriebe, die mit ihrer Einschätzung, wirtschaftlich schlechter dazustehen, eine grundsätzliche Bereitschaft zur Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters zeigen (s. Abb. 33). Unter insgesamt 49 genannten Wünschen an eine Kooperation (s. Abb. 49) nennt andererseits keiner der Betriebe unmittelbar die eigene wirtschaftliche Sanierung als Kooperationsgrund.

Mögliche grundsätzliche Kooperationseffekte und Wünsche werden von SCHWERDTLE J.G (vgl. 2001, S. 12), BLÄSI W, STRÜMPFEL J (vgl. 2001, S. 128), MANN K.H, MUZIOL O (vgl. 2001, S. 64f), BERG E et al. (vgl. 2001, S. 152) (verändert u. ergänzt) wie folgt benannt:

- bessere und effektivere Auslastung der Produktionsfaktoren
- effektivere Nutzung der beteiligten Betriebsausstattungen
- verbessertes Leistungspotenzial bzw. Schlagkraft in bestehenden Produktionszweigen und damit Potenzial für neue Betriebszweige
- Möglichkeit beschleunigten Wachstums durch Betriebsgrößeneffekte
- Kostendegression und Erlössteigerung
- Vermeidung größerer Investitionen für den Einzelpartner und damit Senkung des Kapitaldienstes
- Liquidität für zukunftsfähige Wachstums- und Investitionstätigkeit
- erhöhte Marktmacht mit besseren Konditionen beim Ein- und Verkauf
- positive Managemententwicklung - der fähigere Partner übernimmt die jeweilige Führungsfunktion
- „Peer-Effekte“ durch gegenseitige Disziplinierung und Verantwortung gegenüber dem Kooperationspartner
- Bonitätsverbesserung gegenüber dritten Geschäftspartnern – z.B. günstigere Versicherungs- oder Kreditbedingungen
- zusammengelegte, rationalere Flächenbewirtschaftung (Flächentausch)
- gemeinsame Flächenanträge (Betriebsprämien etc.) und optimale Gestaltung der Teilnahme an Sonderförderprogrammen
- höherer Gestaltungsspielraum in der Fruchtfolge
- rationellere Mechanisierung in der Außenwirtschaft

- optimierte Flächenauslastung in der Gülleverbringung
- Verbesserung der Leistungen in der Tierhaltung
- Vermeidung/Umgehung gewerblicher Tierhaltungsgrößen (Schweinemast)

In der von BERG E et al. (2001) genannten Studie messen die meisten Betriebe der Senkung der Produktionskosten den höchsten Stellenwert bei. Auch in der vorliegenden Untersuchung wird zu Fragen der wirtschaftlichen Kooperationsperspektive mit 33 von insgesamt 63 Antworten die außerordentliche Bedeutung von Kostenoptimierung, besserer Auslastung von Produktionsmitteln oder eine Betriebszweigoptimierung deutlich (s. Abb. 49). Im Speziellen für den Biolandbau berichtet die BÖL-Studie von ZANDER K et al. (2008, S. 40) über die Hauptvorteile einer Kooperation, sich relativ stark zu spezialisieren „... und dennoch über z. B. Futter-Mist-Kooperationen oder Flächentausch den Anforderungen der EU-Öko-Verordnung oder Anbauverbände zu genügen“. Weiter werden neben der Nachbarschaftshilfe und der gemeinsamen Maschinennutzung Vermarktungsgemeinschaften am häufigsten genannt (s. ebd., S. 96f). Diese Erkenntnisse bestätigen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung.

Weiter berichtet o. g. BÖL-Studie (s. ebd., S. 91) als i. d. R. entscheidend für Entwicklungsschritte die betriebliche Ausstattung mit Produktionsfaktoren. Von 39 befragten Bio-betrieben nennen dort 46% der Betriebsleiter die Flächenknappheit als das mit Abstand größte Hemmnis und Problem bei der Realisierung des betrieblichen Entwicklungsweges, gefolgt vom Fachkräftemangel (28%). Dies spiegelt sich teilweise auch in den Betriebsleitungswünschen an eine GRÜNE WFBM in der vorliegenden Untersuchung wieder. Hier werden bei 19 auswertbaren Betrieben 12-mal Wünsche nach mehr Wettbewerbssensibilität bzw. Verzicht im Flächenwettbewerb in Richtung GRÜNE WFBM genannt (s. Abb. 52).

LINK H, 1995 (vgl. S. 46f, verändert u. ergänzt) nennt weitere mögliche ökonomische und betriebsorganisatorische Schwierigkeiten und Probleme, die einer Kooperation entgegenstehen können:

- (zu)starke Investitions-, Einkommens- und Leistungsverflechtungen
- nicht akzeptables Risiko (Marktrisiko, Krankheitsrisiko bei fehlenden Reserven/Alternativen, langfristige Produktionsfestlegung, etc.)
- zu hohe Vorleistungen für den Produktionsvor- und anlauf bzw. anfängliche Leistungsrückgänge durch die notwendigen Produktionsanpassungen
- unterschiedliche Bewertung von Produktionsfaktoren und Ergebnissen und damit verbundene Entlohnung/Vergütung
- (zu)langfristige vertragliche Bindung berücksichtigen nicht ausreichend Generationswechsel, Kreditlaufzeiten oder betriebliche Flexibilität

- zu stark empfundene Einschränkung der unternehmerischen Dispositionsfreiheit und Verfügungsmacht
- (zu)langsame Entscheidungsfindung (bzw. tendenziell übereilte)
- zu starke Rücksichtnahme
- öffentliche Meinung ist negativ / steht dem Vorhaben ablehnend gegenüber

Vereinzelt können in der vorliegenden Studie auch hier o. g. Bedenken und Hindernisse wahrgenommen werden. So die Befürchtungen einer zu hohen Investitionsverflechtung (FG2-7), Einschränkung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit (FG2-4/3-3), (FG5-3), (FG4-13) oder eine empfundene Unsicherheit durch die Austauschbarkeit einer angestellten GRÜNEN WFBM -Leitung (FG2-1). Der Optimismus für eine Kooperation überwiegt aber – wohl auch, da es sich ja um ausgesuchte kooperationsinteressierte Betriebe aus dem Modellvorhaben handelt.

### Geschäftsfelder

Zunächst ist festzustellen, dass sich in Deutschland die betrieblichen Einkommensquellen für pädagogische Betreuungsleistungen, wie sie in anderen europäischen Ländern gegeben sind, so nicht erschließen. Betrachtet man z.B. den Beitrag von CARE FARMING zum monetären Betriebseinkommen in den Niederlanden und Österreich, so stellt dieser für 75% der interviewten Betriebe die Haupteinkommensquelle dar (vgl. RENNER R, 2010a, S. 121). In den Niederlanden ist damit ein wichtiger Betriebszweig vor allem für kleinere Betriebe entstanden (vgl. LANDBOUW & ZORG, 2009). Die noch existenten überwiegend landwirtschaftlich wirtschaftenden Betriebe („original farmers“) konnten 2005 hier, bei im Durchschnitt 15,6 Betreuungspersonen per Woche, ca. T€ 73 pro Jahr generieren, während die bereits institutionell anerkannten Betriebe bei rund 30 Betreuungspersonen per Woche auf rund T€ 220 Jahreseinkommen kamen (vgl. HASSINK J, 2007). Zirka 60-65 % der Klienten in den Niederlanden sind direkte Budgetbezieher (personal care budget). Das heißt, diese erhalten die für sie diagnostizierten Rehabilitationskosten vom jeweils zuständigen Rehabilitationsträger ausgezahlt und verwalten diese eigenständig. Die Betriebe stehen damit in direkter Anwerbung und Vertragsverhandlung mit ihrer Klientel und werden durch diese direkt bezahlt (s. ebd.). Auch in der Schweiz stellt die Reha-Finanzierung durch die Invalidenversicherung ein nicht unerhebliches Zusatzeinkommen dar. Jedoch ist, anders als in den Niederlanden, aus Gründen der intendierten Integration im Regelfall nur eine Person je Betreuungsbetrieb erlaubt (vgl. STIFTUNG LANDWIRTSCHAFT UND BEHINDERTE, 2008). Die Praxis zeigt jedoch, dass dies lediglich für 58% der Betriebe gilt, während 30% zwei und 14% drei oder mehr Betreuungsplätze besetzt haben (mündl. Mitteilung Stiftung LuB, Rüti, 30.08.11). Die dem Betrieb gezahlte Aufwandsentschädigung ist mehrstufig auf den Klientenbedarf und die damit indizierte Dienstleistung angepasst. Dennoch handelt es sich hier durch die Platzbeschränkung ten-

denziell eher um die Möglichkeit der Generierung eines betrieblichen Nebeneinkommens als um einen Haupterwerbszweig.

In Deutschland können für arbeitssuchende Menschen mit einer anerkannten Behinderung zeitlich befristete Eingliederungszuschüsse beantragt werden. Zusätzlich wird ein einmaliger Zuschuß für die Arbeitsplatzeinrichtung gewährt. Bei dauerhafter(er) Anstellung sind sogenannte Minderleistungsausgleiche von i. d. R. 30% des Arbeitnehmerbruttolohnes erhältlich. Dieser Ausgleich gleicht allzu oft aber nicht die tatsächliche Minderleistung eines Menschen mit Behinderung aus. Einzelne Bundesländer haben hier allerdings Sonderprogramme mit deutlich höheren Personalkostenzuschüssen aufgelegt (z.B. „Budget für Arbeit“, Rheinland-Pfalz). Ein Transfer der sozialhilfe-finanzierten Werkstattleistungen auf andere „freie“ Anbieter wird zwar z.B. in Form eines persönlichen Budgets gefordert (vgl. DEUTSCHER VEREIN FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE FÜRSORGE e.V., 2009, S. 17f), existiert aber de facto bislang nicht. Von daher besteht zumindest in den meisten Bundesländern derzeit noch kein betrieblicher Anreiz, hier ein neues Geschäftsfeld aufzubauen. Dies spiegelte sich auch in der vorliegenden Untersuchung wieder. Nur vereinzelt wird Unmut darüber geäußert, dass die Beschäftigung des behinderten Mitarbeiters ja auch eine Betreuungsleistung darstellt und damit verbunden entweder der Minderleistungsausgleich bei einem Anstellungsverhältnis nicht auskömmlich ist (FG4-5, FG4-6) bzw. in einem ausgelagerten WfbM-Arbeitsplatzverhältnis nicht eine Entgeltzahlung, sondern eher eine Betreuungsvergütung als gerechter empfunden wird (FG3-5).

### Produktionsrichtungen

Für die Frage der betrieblichen Ausrichtung können Kooperationen eine große Bedeutung haben. ZANDER K et al. (vgl. 2008, S. 97) berichten, dass bei ihrer Studie 57% der Betriebsleiter hier eine entscheidende Weichenstellung durch die Kooperation wahrnehmen. Kooperationen eröffnen die Möglichkeit, sich auf einzelne Betriebszweige zu spezialisieren und gleichzeitig eine vielfältige Betriebsorganisation zu erhalten. Auffällig ist in o. g. Studie der hohe Anteil von Gemischtbetrieben mit Milchviehhaltung sowie spezialisierten Milchbetrieben, die sich eine Kooperation grundsätzlich vorstellen können (s. ebd., S. 133). Dies bestätigt auch eine Befragung von 266 „EUROPEAN DAIRY FARMERS“ in 2006 (vgl. MIRBACH D, ISERMEYER F, 2006). Hier konnten sich 1/3 der Betriebe zukünftig eine Kooperation mit einem gleichfalls spezialisierten Milchviehkollegen vorstellen. Gerade der Betriebszweig Milchwirtschaft bietet offensichtlich, besonders bei begrenzten Flächen- oder Stallkapazitäten, die Spezialisierung in den „melkenden“ und den „aufziehenden“ Betrieb (vgl. LINK H, 1995, S. 14). Damit kann sich ersterer weiter auf die Milcherzeugung konzentrieren und hier wachsen, während letzterer die Färsen aufzieht und dafür entweder über die Dienstleistung „Aufzuchtstage“ entlohnt wird oder durch Ankauf der

Kälber und Verkauf der Färsen auf eigene Rechnung wirtschaftet (vgl. QUINCKHARDT D, 2011). Betriebszweiggemeinschaften bieten darüber hinaus wie bei Vollfusionen die Zusammenlegung von Milchquoten (vgl. BERG E et al., 2001, S. 148f). Sowohl in der FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE wie auch in der FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE überwiegen die Milchviehbetriebe (13 von 19 Betrieben) und haben darüber hinaus eine überwiegend positive Kooperationsgrundeinstellung (7 von 13 Betrieben). Die Triangulation bestätigt also hier den gewonnenen Eindruck eines besonders hohen Kooperationspotenzials in der Milchwirtschaft.

Aber auch andere Produktionsrichtungen bieten sich für Kooperationen an. Bei einer Untersuchung von RAHMANN G et al. (vgl. 2004, S. 173ff) beantworten rund 62% der Marktfruchtbetriebe und 40% der Futterbaubetriebe (ohne Milchvieh) die Frage nach bestehenden Kooperationen mit „Ja“. Allerdings sind auch in dieser Studie die positiv gestimmten Gemischtbetriebe mit Milchvieh mit 89 % am häufigsten. Selbstverständlich spiegeln sich aufgrund der divergierenden regionalen Untersuchungsansätze auch immer die regionalen Schwerpunkte der Betriebstypen in den vermeintlich abgesicherten Untersuchungsergebnissen wieder. Diese Vielfältigkeit von Kooperationsmöglichkeiten findet sich aber auch in der vorliegenden Untersuchung wieder.

### Wirtschaftliche Tätigkeit

Über allen Überlegungen der Generierung von Zusatzeinkommen steht ein im Kern rational wirtschaftender und wirtschaftlich gesunder Betrieb (s. o.). Erfolgreich wirtschaftende Betriebe mit straffer Betriebsführung und angepaßter Gebäude- und Maschinenausstattung sind gute Voraussetzungen für die Bewirtschaftung eines weiteren Standbeins. Dauerhafte Einkommenskombinationen sind jedoch nur von wirtschaftlich gesunden Betrieben zu erwarten (vgl. MORTLER M, in: INSTITUT FÜR AGRARÖKONOMIE, 2007, S. 49f). KLISCHAT U et al. (vgl. 2001, S.195) kommen zu der Überzeugung, dass eine Spezialisierung der Kooperationsmitglieder mit ihren jeweiligen Stärken erforderlich ist, um die Kooperationspotenziale voll auszunutzen. MANN K.H, MUZIOL O (vgl. 2001, S. 68f) berichten über eine Kostenreduktion verschiedener Kooperationen unterschiedlichster Betriebstypen von im Mittel zwischen 6 - 26%. Im Zuge einer Buchführungsauswertung von 124 Marktfruchtbetrieben und 75 Futterbaubetrieben in Form von Einzelunternehmen sowie 31 Marktfruchtbetrieben und 25 Futterbaubetrieben in Form von Personengesellschaften (GbR) in Thüringen (vgl. BLÄSI W, STRÜMPFEL J, 2001, S. 101f), liegen Zweckaufwand und Zweckertrag der GbR aber signifikant über denen der Einzelbetriebe. Entscheidend ist der daraus resultierende Gewinn bzw. die Wertschöpfungsrentabilität, welche bei den Futterbau-GbR in fast allen Betriebsgrößenklassen höher liegt. Nur die einzelbetrieblich geführten Marktfruchtbetriebe, vor allem ab ca. 500 ha landwirtschaftliche Nutzfläche, haben hier besser abgeschnitten. In wieweit die Ergebnisse übertragbar sind,

bleibt dahin gestellt, da es sich dort bei einem Großteil um Neugründungen bzw. „Nachfolge-GbR“ früherer LPG's handelte. Vor allem verdeutlichen sie aber die erhebliche betriebsgrößenabhängige Kostendegression einerseits und den nach wie vor möglichen wirtschaftlichen Erfolg gut geführter Einzelunternehmen andererseits. Kostenvorteile von Betriebs- und Betriebszweiggesellschaften durch z.B. Spezialisierung der Produktion, größeren Wissens-Input, Erfahrungsaustausch zwischen den Kooperationspartnern sind daher nach Meinung von PEYERL H, BREUER G (vgl. 2006, S 12) in jedem Einzelfall zu betrachten und zu überprüfen. Entscheidend bleibt ja auch, wie frei werdende Produktionsfaktoren durch zunehmende Kooperationseffizienz bei begrenztem Betriebswachstum eingesetzt werden können. Grundsätzlich bestätigten diese Einschätzungen auch das Umfrageergebnis der vorliegenden Untersuchung. Die Einschätzung von Erfolg und Misserfolg in den verschiedensten Kooperationsfeldern hängt dabei nicht nur von wirtschaftlichen Aspekten, sondern auch den weiteren Rahmenbedingungen einer Kooperation ab (s. Abb. 51). Neben der unmittelbaren Produktion und den Auswirkungen auf die Arbeitswirtschaft sowie den betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten, sind eben auch das persönliche Miteinander und weiche Faktoren, wie die regionale Verbundenheit, erfolgentscheidend.

Beispiel für die Vielgestaltigkeit der Einflüsse zeigt die Kooperation zwischen der Lebenshilfe Obere Saar e.V. und der Wasgau AG, die über eine die Urproduktion hinausgehende unilaterale Produzenten-Händler-Zusammenarbeit deutlich hinausgeht (vgl. LEBENSHILFE OBERE SAAR, WASGAU AG, 2011). Die exklusive Produktion von Biogemüse für den Vermarktungspartner besitzt als Pendant eine Investitionsunterstützung in der Produktion (Gewächshaus) durch den Händler (Wasgau AG). Die Kooperation soll in Richtung ausgelagerter Arbeitsplätze und Arbeitsmarktübergänge weiter ausgebaut werden.

#### 6.1.2.2 Betriebliche Arbeitserledigung

In der deutschen Landwirtschaft wurden im Berichtszeitraum März 2009 – Febr. 2010 in insgesamt knapp 275 Tausend Einzelunternehmen 568 Tausend Familien-AK beschäftigt, davon knapp 200 Tausend in Vollzeit und 368 Tausend in Teilzeit. Jeweils 50% der Betriebe wirtschafteten im Haupt- bzw. im Nebenerwerb. 51 Tausend Betriebe beschäftigten insgesamt 195 Tausend ständige AK - davon 121 Tausend in Vollzeit und 74 Tausend in Teilzeit. Bei etwas mehr als 50% dieser Anstellungsbetriebe handelte es sich um Personengemeinschaften, -gesellschaften bzw. um juristische Personen. Gut 37 Tausend Betriebe benötigten insgesamt 337 Tausend Saison-AK. Die Einzelunternehmen beschäftigten im Durchschnitt 2,25 ständige AK, während die Personengemeinschaften, -gesellschaften auf 3,65 Ak je Betrieb kamen (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2010), (vgl. BUN-

DES MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG; LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ, 2011, S. 36f).

Insgesamt ist der Anteil der voll- wie auch teilzeitbeschäftigten Familien-AK in den letzten Jahren (2007-2010) mit 12% stark rückläufig, während die ständigen Fremd-AK um 8% im gleichen Zeitraum zugenommen haben (vgl. THIER H, 2011). Bei einem vergleichsweise hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigungen (s. o.) darf interpretiert werden, dass ein Bedarf an z. T. erheblich reduzierten Stellen besteht. Die absolute Zahl der Lohnarbeitskräfte hat daher zugenommen, obwohl der AK-Bedarf je Flächeneinheit rückläufig ist. Auch die vorsichtigen Prognosen für die Zukunft deuten auf einen kontinuierlich hohen Bedarf an Fremd-AK in der Landwirtschaft hin. Trotz der fortgesetzten Steigerung der jährlichen Arbeitsproduktivität von künftig unverändert ca. 2%, würden auch 2030 ca. 140 – 180 000 Fremd-AK benötigt. „Zukunftsbetriebe“ hätten dann aufgrund ihrer Größe im Durchschnitt fünf Mitarbeiter (vgl. BERGES M, 2006).

Bei der schon zitierten BÖL-Befragung von 239 ökologisch wirtschaftenden Betrieben in ganz Deutschland sehen 16% aller Betriebe das größte betriebliche Rationalisierungs- und Effizienzpotential in der Tierhaltung, dicht gefolgt von Stallumbauten (15%) und unmittelbaren Veränderungen in der Arbeitswirtschaft (7%) (ZANDER K et al., 2008, S. 39). Gleichzeitig zeigt die Studie große Unterschiede in der Wahrnehmung der Arbeitsbelastung und der damit verbundenen Arbeitszufriedenheit: 60% der Leiter spezialisierter Betriebe sind mit ihrer Arbeitsbelastung im Betrieb zufrieden. Der entsprechende Anteil unter den diversifizierten Betrieben lag bei nur 15% (s. ebd., S. 53). Folgerichtig suchen besonders die diversifizierten Betriebe tendenziell mehr zusätzliche Fremd-AK, während die spezialisierten Betriebe zumindest zunächst das Problem über zusätzliche Familien-AK angehen wollen (s. ebd., S. 94). Diese Erkenntnisse sind nicht in allen Punkten kongruent mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie (s. Abb. 32). Zwar zeigen hier alle Viehhaltungsbetriebe eine höhere Bereitschaft zur Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters, als dies bei den Marktfurchtbetrieben oder dem Handwerk der Fall ist. Besonders die spezialisierten Milchviehbetriebe liegen aber über den viehhaltenden Gemischtbetrieben in der Dringlichkeit ihrer AK-Suche. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind aufgrund der geringen Fallgröße allerdings nicht belastbar. Außerdem liegt die Vermutung nahe, dass mit der selektiven und stark begrenzten Auswahl der GRÜNEN WFBM für das Modellvorhaben eine nur begrenzte Repräsentanz der assoziierten landwirtschaftlichen Betriebe einherging.

Mit Bezug auf arbeitssynergetische Wirkungen von Kooperationen bestätigt eine Erhebung im Jahr 2000 in NRW und dem Grenzgebiet zu Rheinland-Pfalz die Projektergebnisse (vgl. BERG E et al., 2001, S. 146). Diese hat bei 29 Betriebs- und Betriebszweigkooperationen einen Anteil von 79% Milchviehbetrieben identifiziert und mit Übergangs- oder Zwischenlösungen für Arbeitsanpassungen argumentiert. Denn z.B. 33 – 35% der



Betriebe der o. g. BÖL-Studie haben Probleme, qualifiziertes Fachpersonal zu finden (s. ebd, S. 91). Dieser Kooperationsgrund wird zwar im geringen Umfang, aber immerhin auch von drei Betrieben in der vorliegenden Untersuchung genannt (s. Abb. 49). Denn erfolgreiche Kooperationen reduzieren ihren AK-Bedarf je Einheit. So berichten MANN K.H, MUZIOL O (vgl. 2001, S. 68f) über eine Verringerung des AK-Bedarfes verschiedener Kooperationen unterschiedlichster Betriebstypen zwischen 30 - 63% Gesamt-AK-Bedarf bzw. zwischen 23 - 65% AKh je ha. Kooperationen können damit eine Personalalternative sein.

Wechselt man von der betrieblichen Bedarfs- zur arbeitsplatzschaffenden Potenzialbetrachtung, so attestieren MEIDLINGER S, VAN ELSEN T (vgl. 2009, S. 399) den schaf- und ziegenhaltenden Betrieben, gefolgt von Milchviehbetrieben, den höchsten AK-Bedarf und damit gleichzeitig die höchste Quote an CARE FARMS in den Niederlanden (vgl. HAS-SINK J, 2007, Erhebungsjahr 2003). Aber Vorsicht mit vorschneller Dateninterpretation in Richtung CARE FARMING. HERINGA P.W et al. (vgl. 2010, S. 2) sprechen einer multifunktionalen Landwirtschaft, zumindest in den Niederlanden, nicht in allen Fällen positive Beschäftigungseffekte zu. In dieser Studie werden auch die vor- und nachgelagerten Sektoreffekte mit berücksichtigt. Dennoch, in der überwiegenden Literatur werden vor allem für Futterbau- und Veredlungsbetriebe positive arbeitssoziale Wirkungen durch Kooperationen (vgl. THEUVSEN L, 2003, S. 11f) und beispielhaft vielfältige Effekte bzw. Wünsche an diese genannt (vgl. BLÄSI W, STRÜMPFEL J, 2001, S. 128f), (vgl. MANN K.H, MUZIOL O, 2001, S. 64f), (vgl. BERG E et al., 2001, S. 152f) (verändert u. ergänzt):

- Vertretung im Krankheitsfall
- geregelte Freizeit
- Verringerung der Arbeitsgrundbelastung
- gegenseitige Unterstützung in Arbeitsspitzen
- Betriebsgrößeneffekte mit positiven Auswirkungen auf die Kosten der Arbeits-erledigung
- Konzentration ggf. auf außerlandwirtschaftliche Einkommenserzielung

In der von BERG E et al. (vgl. 2001) genannten Studie wird, neben der Senkung der Produktionskosten und der Familienentlastung, der Arbeitsvertretung besonders bei Milchviehbetrieben der höchste Stellenwert beigemessen. Meist ist es eine als ungünstig empfundene arbeitswirtschaftliche Situation in besonders arbeitsintensiven Produktionsverfahren wie der Milchwirtschaft, die hauptmotivierend wirkt (vgl. THEUVSEN L, 2003, S.12). Diese Aspekte werden auch im Modellvorhaben in zahlreichen Interviews von den Betriebsleitungen immer wieder genannt (s. Abb. 34-36).

### Betriebsleitungssituation

Je nach Betriebsgröße und Typ wird deutlich, dass die Arbeitszeiten der Betriebsleiter bzw. der Betriebsleiterehepaare auf den Höfen heute deutlich über denen anderer Wirtschaftsbereiche liegen. Hier benennt eine Umfrage des schweizerischen Bundesamtes für Landwirtschaft im März 2002 mit durchschnittlich 70 Std./Woche aller Betriebe bzw. 0 bis 1 Woche Urlaub/Jahr bei 78% der Betriebe auch zahlenmäßig klare Fakten (vgl. EMMENEGGER R, 2009). Im Modellvorhaben wird so auch von mehr als der Hälfte der Betriebsleitungen (n = 22) der Wunsch nach eigener Entlastung genannt (s. Abb. 38). Dass Kooperationen in Hinblick auf Arbeitsentlastung für Betriebsleitungen auch tatsächlich erfolgreich sind, zeigt eine Befragung von 24 Milchviehbetrieben in Süddeutschland. 86% der Gesellschafter von Betriebszweig- und Betriebsgemeinschaften bestätigen erfolgreich geregelte Urlaubs- und Wochenendvertretungslösungen (vgl. THEUVSEN L, 2003, S. 12).

Kooperationen bieten aber grundsätzlich auch die Möglichkeit der Konzentration auf die eigenen Fähigkeiten bzw. entsprechende Spezialisierung auch für die anderen beteiligten Partner. Dies führt zu einem erhöhtem Sicherheitsgefühl durch „gebündeltes Know-how“ (vgl. MANN K.H, MUZIOL O, 2001, S. 60). In unterschiedlichsten Zusammenhängen wird dies in den Interviews der vorliegenden Untersuchung immer wieder genannt (insbesondere Betriebe FG2-2, FG2-4, FG4-8, FG4-12).

### Personalakquise

FASTERDING F, RIXEN D (vgl. 2005, S. 8f) und LAARMANN B (vgl. 2011) berichten trotz z. T. hoher Arbeitslosenquoten von Fachkräftemangel in einzelnen Bundesländern (s. BÖL-Studie ebd.). Andere Autoren prognostizieren gar eine weitere Verschärfung der Lage (vgl. BERGES M, 2006). Die Problematik erfahren offensichtlich derzeit besonders die Betriebe, die bereits mit qualifizierten Fachkräften arbeiten. Hier haben im Modellvorhaben vor allem die ANSTELLUNGSBETRIEBE (FG4) ihre Schwierigkeiten bei der Personalsuche genannt (insbesondere Betriebe FG4-4, FG4-5, FG4-10, FG4-11, FG4-13, FG2-7). Trotz Abnahme des absoluten Arbeitskräftebedarfes aufgrund von Produktivitätssteigerungen insgesamt (s. o.) stehen somit wachsende Betriebe mit der langfristigen Sicherung ihrer qualifizierten Arbeitnehmer und eines weiter wachsenden Arbeitskräftebedarfs vor großen Herausforderungen. BERGES M (vgl. 2006) schreibt dem entsprechenden aktiven Zukunftsmanagement sogar die höchste Herausforderung zu.

### Organisation von Produktion und Arbeit

Mit der Verringerung des Arbeitskräftebedarfes durch Kooperationen verringert sich nach Einschätzung von MANN K.H, MUZIOL O (vgl. 2001, S. 62) auch die Arbeitsbelastung (s. o.). Insbesondere in viehhaltenden Familienbetrieben bei konsequenter Arbeitsteilung mit Zusammenlegung der Viehhaltungszweige auf einen Standort, wird dieser Effekt oftmals überdeutlich. Die Arbeitsrationalität kann durch den Einsatz gemeinsam angeschaffter leistungsfähigerer Technik weiter steigen. Arbeitsteilige Produktionsverfahren und die damit einhergehende Übernahme von Verantwortlichkeit für den jeweiligen Produktionszweig verbessern z.B. die Organisation von von Tagesarbeit befreiter Zeiten oder die Vertretung im Krankheitsfall. In einigen Viehkooperationen mit flächenarmer Ausstattung kann die Zusammenlegung der Feldarbeiten weiter Arbeitskräftebedarf einsparen und die Organisation im ertragstragenden Betriebszweig verbessern (vgl. HÄFNER M, 2008). Dies zeigen auch die Ergebnisse in der vorliegenden Untersuchung - 50 Prozent der FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE sehen hier Vorteile (s. Abb. 51).

Eine Kooperation gerät in Gefahr, wenn Arbeiten zwischen Partnern nicht mehr nach dem Prinzip von Effektivität und Erfolg erfolgen. Spannungssituationen werden erkennbar, wenn so z.B. gute und ungeliebte Tätigkeiten gegeneinander aufgerechnet werden (vgl. KLISCHAT U, 2001, S. 193f). Kritisches Beäugen und Herabwürdigen der Arbeit des Partners sind, wie die Suche nach dem „Sündenbock“, weitere konfliktäre Merkmale. Diese Konfliktrisiken werden auch im Modellvorhaben und der Begleituntersuchung hier nicht nur von den bereits erfahrenen KOOPERATIONSBETRIEBEN genannt (s. Abb. 51).

Durch die Beschäftigung eines Menschen mit Behinderung muß mit einer erhöhten Arbeitsorganisation gerechnet werden. 10 von 44 landwirtschaftlichen Betreuungsbetrieben in der Schweiz nennen gegenüber der federführenden Stiftung LuB hier eine Mehrbelastung bei gleichzeitig sinkendem Arbeitstempo (vgl. BÜRCHLER K, 2009, S. 42). Dabei handelt es sich mitunter nicht nur um die unmittelbare Arbeitserledigung, sondern auch um betreuerisch-administrative Mehrbelastungen. So führt die Stiftung LuB unter anderem eine jährliche Beurteilung der Betreuungsleistung für Mitarbeiter mit Einschränkungen durch (vgl. STIFTUNG LANDWIRTSCHAFT UND BEHINDERTE, 2008). Hier werden die Qualität und der Aufwand des Betriebes für grundsätzliche Infrastruktur, Versicherung, Organisatorisches, für Kommunikation mit dem behinderten Mitarbeiter, für Fürsorge im persönlichen Bereich, Wohn- und Freizeitbereich sowie am Arbeitsplatz und bei finanziellen Angelegenheiten bewertet. RENNER R (vgl. 2010a, S. 171f) berichtet, dass oftmals der zeitliche Aufwand für die Betreuung unterschätzt wird. Zur „normalen“ Arbeit komme eben noch ein gewisses Maß an Arbeitsvorbereitung und Nacharbeit hinzu. Die Arbeitsplatzgestaltungen und Anpassungen sowie die zumindest anfängliche Einarbeitung und späteren On-the-Job-Qualifizierungen benötigen weitere Zeit. Kritisch werden diese Pha-

sen, wenn dieser zusätzliche, nicht geplante oder bedachte Zeitbedarf mit originären Betriebsaufgaben in der Saison kollidiert. Da im Modellvorhaben nicht eine Form der „Resozialisierung“, sondern die der Arbeitsunterstützung im Vordergrund steht, wird der Betreuungsaufwand durchweg geringer eingeschätzt. Explizit wird in den Interviews danach zwar nicht gefragt, die vergleichsweise hohe Leistungseinschätzung und damit Unterstützungswirkung für den Betrieb (s. Abb. 43) und der vergleichsweise geringe Bedarf nach externer Arbeitsassistenz (s. Abb. 45) dürfen hier aber stellvertretend als Bestätigung interpretiert werden.

Die deutlich bessere Ergebnisbewertung der Arbeitsleistung des behinderten Mitarbeiters in spezialisierten Viehbetrieben gegenüber Gemischbetrieben (s. Abb. 43) wird auch durch HÄFNER M (vgl. 2008) genannt. In vielen spezialisierten und damit i. d. R. dennoch arbeitsintensiven Betrieben bestehen gute Möglichkeiten, gezielt Aufgabenbereiche abzugeben bzw. zu übertragen. Regelmäßige Arbeit im Bereich der Fütterung, Stallreinigung oder Hofpflege können - sofern die richtige Person gefunden - in großer Selbstständigkeit durch einen behinderten Mitarbeiter erledigt werden.

#### Arbeits- und Produktionseffektivität

Die durch Kooperation potenziell reduzierte Personalausstattung führt nach Untersuchungen von MANN K.H, MUZIOL O (vgl. 2001, S. 68f) unmittelbar zu erhöhter Arbeits- und Produktionseffektivität. Bei den aus dieser Studie dargestellten Kooperationsbeispielen konnten die Arbeitserledigungskosten je Flächeneinheit um 20 - 39% gesenkt werden. Anderer Fall: Einzelbetriebliche, vertikale Diversifizierung kann nach Untersuchungen von ZANDER K et al. (vgl. 2008, S. 74) einen überdurchschnittlich hohen Arbeitskräftebedarf auslösen. Kooperationen mit überbetrieblicher Verarbeitung und/oder Direktvermarktung können diesen arbeitswirtschaftlichen Negativeffekt abmildern – vorausgesetzt, die spezifischen Kooperationseffekte werden synergetisch genutzt. Fragt man jedoch Betriebsleiter nach ihrer subjektiven Wahrnehmung, so schätzt lediglich ein Viertel die Kooperation als arbeitsentlastend ein. Gut ein Drittel empfindet mehr Flexibilität, während jeder Fünfte keine Veränderungen wahrgenommen hat und 12% sogar von bürokratischem Mehraufwand berichten (vgl. BERG E et al., 2001, S. 157). Der Wunsch nach einer gemeinsamen Arbeitswirtschaft (s. Abb. 49) und die zahlreichen Aussagen über die sich positiv ergänzenden Produktionsverfahren bzw. Betriebszweige, vorteilhaften Auswirkungen auf Produktionskosten und Arbeitswirtschaft (s. Abb. 51) werden somit bestätigt.

Alternativ zur Kooperation und ihrer Effektivität steht die Abwägung der Einstellung eines Mitarbeiters. Hier stellt sich für die Betriebe natürlich die zusätzliche Frage der Finanzierbarkeit. Bereits zu anfangs kann und sollte darüber nachgedacht werden, ob es eine teurere Fachkraft sein muss oder (zunächst) eine weniger kostenindizierte Lösung mittels

einer Hilfskraft sein kann (vgl. HÄFNER M, 2008). In Bezug auf die Beschäftigung behinderter Mitarbeiter und deren Auswirkung auf die Organisation von Produktion und Arbeit liegen aber ebenfalls divergierende Erkenntnisse vor. Negativen Betriebserfahrungen durch sinkende Arbeitstempi stehen annähernd die gleiche Zahl von Betrieben gegenüber, die eine Arbeitsentlastung durch die Beschäftigung von MmB wahrnehmen (vgl. BÜRCHLER K, 2009, S. 42). Ein weiterer kritischer Moment besteht in der fehlenden Übereinstimmung von erwarteter Selbstständigkeit und Arbeitsleistung zum realen Potenzial des Klienten (vgl. RENNER R, 2010a, S. 184f). Dies führt spätestens dann zur Beendigung des Projektes (Anstellung), wenn die Bereitschaft der Betriebsleitung, hier mehr Zeit zu investieren, fehlt. Die Studie der BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG (vgl. 2008, S. 17) streift diese Problematik mit folgender Feststellung: Eine gleichermaßen empfundene Wertigkeit von „Arbeit sehen“ und „Arbeit suchen“ als Kernkompetenz und Einstellungskriterium für Praktikanten und ihre Folgebeschäftigung seien unverzichtbar. Die Notwendigkeit der selbstständigen Übernahme kleinerer Aufgaben und Arbeitsgebiete wird ebenso benannt, wie die oftmals fehlende zeitliche Flexibilität vieler Praktikanten beklagt wird.

Durch die überwiegend positive Leistungsbewertung der behinderten Mitarbeiter (s. Abb. 43) und die vorgeschalteten Möglichkeiten einer Arbeitserprobung tendieren die meisten Betriebe, unter dem Vorbehalt ausreichenden Arbeitskräftebedarfes, zu einer Vollzeitkraft. Die Frage der Entlohnung ist in den Betrieben weniger von der Überlegung geleitet, eine möglichst günstige Arbeitskraft zu bekommen, sondern an dem vorhandenen Leistungsvermögen und den grundlegenden Arbeitstugenden orientiert, einen möglichst im Betrieb optimal einsetzbaren Mitarbeiter zu finden, der wiederum nach diesen Leistungskriterien bezahlt wird (s. Abb. 44).

### 6.1.2.3 Soziale Rahmenbedingungen

*„Kooperationen haben auf Dauer keinen Bestand, wenn sie nicht wirtschaftlich erfolgreich sind. Der wirtschaftliche Erfolg alleine garantiert aber noch keine dauerhafte Zusammenarbeit; vielmehr müssen die beteiligten Menschen zueinander passen und miteinander auskommen. Je höher die Bindungsintensität ist, desto wichtiger wird die menschliche Seite der Kooperation. Vor allem enge Kooperationen haben eine starke emotionale Komponente“* (THEUVSEN L, 2003, S. 17, aus: KLISCHAT U et al., 2001).

Wie wichtig passende soziale Rahmenbedingungen, Netzwerke und Unterstützung auch im konkreten Fall der Beschäftigung behinderter Mitarbeiter sind, dokumentieren wiederum die Untersuchungen auf CARE FARMS in Österreich und den Niederlanden (vgl. RENNER R, 2010b, S. 140f). Nachdem anfänglich externe Stellen beraten und den Gedanken CARE FARMING initiieren, unterstützen anschließend überwiegend Familienmitglie-

der deren praktische Umsetzung, beflügeln durch Wertschätzung oder sind Puffer in emotionalen Stressphasen. Regionale Netzwerke stabilisieren weiter und sind Wegbegleiter bei der Professionalisierung der Arbeit auf den Betrieben (Anpassung der Landwirtschaft, Ausbildung, etc.).

*Der Erfolg eines Familienbetriebes* [Anm.... gerade aufgrund der überschaubaren Unternehmensgrößen und transparenten Entscheidungswirkungen...] *ist darin begründet, dass alle Mitglieder an einem Strang ziehen* (THIER H, 2011, S. 18). KLISCHAT U et al. (vgl. 2001, S. 193) stellen heraus, dass besonders die Ehepartner i. d. R. nicht nur Mithelfende sondern vor allem Meinungsbildende sowie emotionale Puffer und Ansprechpartner sind (s. nachfolgend).

### Die Situation der Betriebsleitung und des familiären Umfeldes

Neben den Einstellungen und Zielsetzungen der Betriebsleitung ist deren Persönlichkeit der wesentliche sozialpsychologische Einflussfaktor für betriebliche Entscheidungen (vgl. ZANDER K et al., 2008, S. 22). Zu den persönlichen Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen nennen HEIN K et al. (vgl. 2011, S. 16) kompatible Charaktereigenschaften, ähnliche bzw. kompatible Wert- und Zielvorstellungen oder ein ähnliches Ausbildungs- und Leistungsniveau sowie Status der Partner. LINK H (vgl. 1995, S. 42) ergänzt hier um sehr konkrete Einzelaspekte, wie geordnete Familienverhältnisse, Gesprächsbereitschaft in Konfliktsituationen, Vermögens- und Einkommensverhältnisse, Einschätzung des Freizeitwertes sowie Wertschätzung des Kooperationseffektes. KLISCHAT U et al. (vgl. 2001, S. 190) messen den persönlichkeitsbildenden Merkmalen weitaus mehr Bedeutung als den betriebswirtschaftlichen Faktoren bei und bringen es auf den Punkt: „*Die Chemie muss stimmen!*“. BERG E et al. (vgl. 2001, S. 147f) ergänzen hier um den Aspekt `Alter der Betriebsleitungen´. Bei ihren Untersuchungen in NRW und dem Grenzgebiet zu Rheinland-Pfalz liegt der durchschnittliche Altersunterschied der beteiligten Betriebsleiter im Alter von 26 – 60 Jahren und 24 identifizierten Betriebszweigkooperationen bei 7,7 Jahren. Damit zeigt sich, dass Betriebsleiter auch altersmäßig möglichst ihresgleichen suchen. Diese Auffassungen werden überwiegend auch von den Betriebsleitungen im Modellvorhaben und der wissenschaftlichen Begleituntersuchung vertreten. Als wichtigstes Kriterium für eine Kooperation nennen 18 von 20 auswertbaren Betrieben eine gegenseitige empathische Grundhaltung (s. Abb. 51). Auch bei der Beschäftigungsfrage wird mehr den Sozialtugenden als den Formalqualifikationen Bedeutung beigemessen (s. Abb. 39).

Betriebliche Entscheidungsprozesse, egal ob wirtschaftliche Kooperation oder Personalentscheidungen, werden aber auch vom sozialen Umfeld beeinflusst. ZANDER K et al. (vgl. 2008, S. 88) beziffern die Einflussnahme durch den jeweiligen Ehepartner auf bis zu 90% aller Entscheidungen bzw. bis zu 75% durch Kolleginnen und Kollegen. Wie wichtig

gerade die Ehefrauen dabei sind, zeigt eine Fortbildungsauswertung in der Schweiz. 80% der Teilnehmer an den dort von der Vereinigung Agridea durchgeführten Qualifizierungsangeboten zur Betreuungsarbeit sind weiblich (vgl. BOLLIGER E, 2011). Neben Berufskollegen identifizieren BOLAND H, RETTER C (vgl. 2003) sowie HEIN K et al. (vgl. 2011, S. 16) auch die Dorfbevölkerung als Einflussgröße und dies um so stärker, je mehr Landwirte noch vor Ort wirtschaften und so Einfluss auf die dörfliche Gemeinschaft haben. Hier berichten KLISCHAT U et al. (vgl. 2001, S. 193), dass Nachbarn und Dorfgemeinschaft kooperierenden Landwirten häufig zunächst skeptisch und mißtrauisch begegnen. Folgerichtig sind bei den im Rahmen der vorliegenden Untersuchung geführten Interviews so z.B. regelmäßiger auch die Lebenspartner anwesend bzw. wird immer wieder auf die gemeinsamen innerfamiliären Entscheidungsfindungen hingewiesen.

Entscheidungen werden aber nicht nur durch bloße Partizipation, sondern selbstverständlich auch durch die Biographien der beteiligten Personen geformt. MORTLER M (vgl. in: INSTITUT FÜR AGRARÖKONOMIE, 2007, S. 54) berichtet über eine größere Experimentierfreude von Betrieben und ihren Familien, die nicht ausschließlich landwirtschaftlich-traditionell und in klassischen Rollenmustern denken, sondern deren Mitglieder, zum Beispiel aufgrund unterschiedlicher Berufsbiographien, über diesen „Tellerrand“ hinausschauen. So lag in 11 von 33 relevanten Interviewbetrieben eine pädagogische oder therapeutische Ausbildung der Leitung bzw. des Ehepartners vor. Ein wesentlicher Faktor dafür scheint die individuelle persönliche Einstellung der Betriebsleitung und der mit ihr lebenden Familie zu sein. Offensichtlich wächst die Vorstellung für ein derartiges Engagement entweder bereits in jüngeren Jahren oder mit zunehmender Lebenserfahrung und vermehrten sozialen Interessenslagen. Untersuchungen zum Alter von Betriebsleitungen auf CARE FARMS in den Niederlanden und Österreich zeigen, dass annähernd die Hälfte der Betriebsleitungen zwischen 46 und 55 Jahre alt sind (vgl. RENNER R, 2010a, S. 122). Offensichtlich ist die intensive Zeit der eigenen Familienphase überwiegend abgeschlossen. Dafür spricht auch, dass ein Grossteil der Initiative für CARE FARMING von den Ehefrauen der Betriebsleiter – zumindest da, wo auch sozial ausgebildet – ausgeht (vgl. HASSINK J, 2007) (vgl. LANDBOUW & ZORG, 2009). Auch im Modellvorhaben und den `Beobachtungsbetrieben´ sind die Schlüsselpersonen fast ausnahmslos mittleren Alters. Offensichtlich bedarf es einerseits einer gewissen zeitlichen Berufserfahrung und auf der anderen Seite einer Art „Restlaufzeit betrieblichen Wirkens“. Anders bei den Entscheidungsfindungen zur Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters. Hier ist das Altersspektrum deutlich breiter. Hier wird aus sozialem Interesse auch bereits in jüngeren Berufsjahren entschieden oder die Entscheidung wird durch z.B. altersbedingte Einschränkungen der eigenen Arbeitskraft, Überbrückungen in der Hofnachfolge, oder bei absehbarem Auslaufen eines Betriebes gefällt. In einer Verlaufsstudie zeigt DOSSE S (vgl. 2007, S. 71f), dass das Verantwortungsbewusstsein der Betriebe und die soziale Integrität eines behinderten Mitarbeiters im Betrieb, auch bei nicht ausgeglichenem Kosten-

Ertrag-Verhältnis, arbeitsplatzerhaltend wirken kann (Untersuchung in der gewerblichen Wirtschaft). Auch im Modellvorhaben und der Begleitforschung belegen gleich mehrere Betriebe (FG4-1, FG4-5, FG4-6) durch eine derartige Haltung diese Erkenntnis.

Gerade in der Landwirtschaft gilt es, auch den Blick über die Generationen hinweg zu richten. BERG E et al. (vgl. 2001, S. 147f) berichten hier, dass bei 92% der Kooperationen mindestens noch ein Altenteiler auf den Betrieben lebt und in 50% der Fälle auch noch mitarbeitet. In der Schweiz leben auf 70-75% der Betreuungsbetriebe mehrere Generationen auf dem Hof (mündl. Mitteilung LuB, Rüti 30.08.11), obwohl dies in der dortigen Gesamtwirtschaft nur 5% ausmacht (vgl. EMMENEGGER R, 2009, S. 12). Im Modellvorhaben kommt eine positive Stimmung für Kooperationen und Beschäftigung aber offensichtlich zunächst nicht von Seiten der Altenteiler. Annähernd die Hälfte der hier noch auf den Höfen lebenden älteren Generation lehnte diese zunächst ab. Dies bestätigen auch KLISCHAT U et al. (vgl. 2001, S. 193), die zwar den (i. d. R.) Ehefrauen eine sehr positiv Kooperationshaltung attestieren, den Altenteilern aber eine zunächst skeptische, nach Erfolg aber zustimmende Haltung zusprechen. Die Befragten empfanden hier die emotionale und tätliche Unterstützung der Familie als wichtig bis unabdingbar. Die Frage nach dem Einfluss von Multigenerationenfamilien ist daher besonders relevant für die Beschäftigung behinderter Menschen und damit den Einfluss auf das Sozialleben der Betriebsleiterfamilie (mündl. Mitteilung Stiftung LuB, Rüti 30.08.11). Die Stiftung LuB (vgl. STIFTUNG LANDWIRTSCHAFT UND BEHINDERTE, 2008) fordert in ihrem Reglement eine emotionale Begleitung und Integration in den Familienalltag der Betriebe. Im Zuge einer Ausbildung muss die Betriebsleitung hauptberuflich in der Landwirtschaft tätig sein und die ganze Familie das Vorhaben motiviert unterstützen (vgl. STIFTUNG LANDWIRTSCHAFT UND BEHINDERTE, 2009, S. 5). Auch RENNER R (vgl. 2010a, S. 170f) berichtet von erhöhten Stresspotenzialen, wenn Personen aus der Klientengruppe auf den CARE FARMS ein 24-Std-Leben angeboten wird. Im Zusammenhang mit häufig nur geringen außerbetrieblichen Sozialkontakten und der Abgelegenheit vieler Höfe verbleiben häufig überwiegend nur der Betriebsleiter und seine Familie als sozialer Kontakt für den MmB. Zwar gibt es durchaus einige positive Interviewstimmen in der vorliegenden Untersuchung, die bei entsprechender Empathie durchaus eine Belebung des Hofes sehen. Die kritischen bzw. mahnenden Stimmen (12 Betriebe) sind aber auch im Modellvorhaben essentieller, da sich aus der Gemengelage von bereits vorhandener Arbeitsbelastung und angespannter Privatsphäre der Landwirtschaftsfamilie schnell eine Überbeanspruchung und damit Gefährdung des Beschäftigungsverhältnisses ergeben kann. Zusätzlich belastend wirkt dieses enge Beziehungsgeflecht auch immer dann, wenn sich aus dem Gefühl der Hilfe vermeintlich auch um die eigentlich privaten Belange des Klienten gekümmert werden muss. In der Schweiz bietet daher die Stiftung LuB den Bauernfamilien nach pädagogischer Begleitung betreuungsfreie Wochenenden und Ferienentlastung an (s. auch Kap. 5.2.2.5). Dennoch nennen auch hier immerhin 20 von 44 befragten Betrieben eine Mehrbelastung für die Familie und die Privatsphäre, weniger Freizeit und Ferien oder eine



eingeschränkt(er)e eigene Freiheit (vgl. BÜRCHLER K, 2009, S. 42). Folgerichtig berichtet auch EMMENEGGER R (vgl. 2009, S. 43), dass bereits existierende Betreuerfamilien ihren interessierten Kollegen und Kolleginnen zur Vorsicht raten und die Entscheidung in der ganzen Familie empfohlen wird. Insgesamt verwundert es daher nicht, dass, neben einer fundierten und soliden Auswahl und Begleitung von MmB für und im Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt in der Schweiz, auch die Betriebe auf ihre Eignung überprüft werden. Die Eignung der Infrastruktur (Unterkunft, Hof, Umgebung), Eignung des möglichen Arbeitseinsatzes, persönliche Voraussetzungen (Kompetenzen), Motivation für die Betreuungsarbeit und schließlich die Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse, Fantasien und Befürchtungen der Betriebe sind hier beispielhafte Prüfkriterien (vgl. STIFTUNG LANDWIRTSCHAFT UND BEHINDERTE, 2008).

### Kooperations- und Einstellungsgründe der Betriebsleitung

Landwirte kooperieren oder denken über Kooperationen aus ganz unterschiedlichen Gründen. Auch eine Regionaluntersuchung in Hohenlohe, Baden-Württemberg (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ, 2007, S. 39f) kommt zu dem Ergebnis, dass es nicht *den* typischen Verarbeiter, Vermarkter oder eben Kooperanten gibt. Mehr als die Standortfaktoren oder externe Rahmenbedingungen entscheiden die bäuerlichen Familiengeschichten, vor allem im Zuge von Generationenübergängen, über betriebliche Entwicklung. Auch die hier untersuchte Wirkung der Betriebsleitung bestätigt den großen Einfluss, ob etwa eher „Traditionalisten“ neue Entwicklungen neben dem Kerngeschäft „herlaufen lassen“ oder „Professionelle“ den Betrieb aktiv darauf ausrichten. Diese Erkenntnisse bestätigen die Ergebnisse der Voruntersuchung und der vorliegenden Studie in Begleitung zum Modellvorhaben. Hier werden die Unterschiede zwischen den Traditionalisten und den Innovativen besonders im Vergleich der FG5-VERGLEICHS- und FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE deutlich (s. ebd.).

In der Literatur finden sich vielfältige soziale Effekte, die Betriebsleitungen und deren Familien an erfolgreiche Kooperationen knüpfen (vgl. MANN K.H, MUZIOL O, 2001, S. 64f), (vgl. BERG E et al., 2001, S. 152) (verändert u. ergänzt):

- Familienentlastung
- verbesserte Sozialabsicherung durch potenzielle Einkommensverbesserung der Kooperationspartner
- Sicherung der Weiternutzung umfangreicher Investitionen beim Ausfall des Betriebsleiters
- Sicherung des (Teil-)Betriebes für eine mögliche Betriebsnachfolge
- Erfahrungsaustausch mit einer qualifizierten Kraft

- geteilte Verantwortung und gemeinsame Entscheidungsfindung
- Aufwertung des sozialen Images bei Erfolg.

In den Interviews mit den FG2-KOOPERATIONSBETRIEBEN werden nur wenige dieser sozialen Aspekte genannt. Vermutlich liegt es naturgegeben in der Kürze dieser Momentaufnahmen, dass zunächst erst einmal die vielleicht als wichtiger empfundenen betriebs- und arbeitswirtschaftlichen Faktoren vor Augen kommen.

Betriebsleitungen und Verantwortliche nennen unterschiedliche Gründe, warum sie sich für die Beschäftigung eines MmB interessieren und ihn folgerichtig eingestellt haben. Neben der Finanzierung und der Wirtschaftlichkeit einer Beschäftigung wird bei einer Befragung von 43 Ökobetrieben in NRW z.B. der gesellschaftliche Beitrag an erster Stelle genannt (vgl. FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU (2005, S. 43). Bei der Befragung der Betreuungsbetriebe (n=49) der Stiftung LuB gaben jeweils 2/3 der Betriebsleitungen an, dass es sich um eine gute Erfahrung handelt und bereits eigene Erfahrungen damit vorliegen. Etwas mehr als 1/3 sieht die gute Tat und etwas weniger als 1/3 die potentiell positiven Erfahrungen für die ganze Familie als Motivation. In einer weiteren Untersuchung von EMMENEGGER R (vgl. 2009, S. 41f) wird als Hauptmotivation von 69% der Betriebe der Anschluß an die Familie, von 90% der Nebenverdienst als wichtig bzw. teilweise wichtig, von 70% die Erweiterung der eigenen Sichtweisen, von 82% die Vorbildfunktion, von 88% die Wertevermittlung, aber von nur 10% die zusätzliche Arbeitskraft bzw. sogar von nur 5% die Motivation durch andere Betriebe genannt. Die Erkenntnisse werden teilweise bestätigt durch Untersuchungen in den Niederlanden und Österreich. RENNER R (vgl. 2010a, S. 135) nennt hier für die Gruppe der aus der Landwirtschaft kommenden Interessierten (im Gegensatz zu ursprünglich aus dem Gesundheitswesen wechselnden Sozialarbeitern oder Pädagogen) fast immer Gründe eigener Erkrankung, Behinderung oder dergleichen im engeren Verwandten- oder Bekanntenkreis. Diese Gruppe fühlt sich dadurch in ihrer Kompetenz gestärkt, mit MmB arbeiten zu können. Das Einstellungsinteresse und die Bereitschaft steigt auch, wenn vor Übernahme des elterlichen Betriebes eine pädagogische oder pflegerische Ausbildung absolviert oder ein Kontakt in diese Richtung bestanden hat (vgl. RENNER R, 2010a, S. 136). Obwohl dies anfänglich grundsätzlich nicht für betreuungsnotwendig erachtet wird, verfügen so, z.B. in der Schweiz, 31 von 72 Angehörige in den Betreuerfamilien über eine soziale Ausbildung (vgl. EMMENEGGER R, 2009, S. 44).

Auch in der vorliegenden Untersuchung spielen das eigene soziale Interesse, die eigene Betroffenheit (MmB im Familien- bzw. Bekanntenkreis) oder ein bereits bestehender beruflicher Kontakt zur Arbeit mit MmB als persönliche Hintergründe für die Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters eine entscheidende Rolle (s. Abb. 37 + 38). Der oben von EMMENEGGER R (vgl. 2009, S. 41f) genannte geringe Erwartungswert an eine zusätzliche Arbeitskraft korrespondiert nach Einschätzung des Forschenden mit den Erfahrungen

der dortigen Betreuungsbetriebe. Die Erwartungshaltung und auch bereits vorhandene Erfahrungen an die Arbeitsleistungen der Klientel liegen im Modellvorhaben und bei den `Beobachtungsbetrieben´ offensichtlich deutlich darüber.

### Sozial-pädagogische Unterstützung und Begleitung

In der Drittstudienliteratur wird der sozialpädagogischen Unterstützung durch Fortbildung und Begleitung punktuell ein ungleich höherer Stellenwert beigemessen, als dies im Modellvorhaben und den weiteren interviewten Betrieben gewünscht wird (Grafik 5.3.2(6), 5.3.2(7)). So ist die Vorstellung der pädagogisch-therapeutischen Voraussetzungen für CARE FARMS in den Niederlanden (vgl. RENNER R, 2010a, S. 120) die, dass landwirtschaftliche Betriebsleiter entweder einen pädagogisch-therapeutisch ausgebildeten Experten zur Seite haben oder mit entsprechender Fortbildung selber die pädagogisch-therapeutische Arbeit mit übernehmen. Dazu stehen ihnen die therapeutischen Einrichtungen oder selbstständigen Therapeuten quasi als „Instrumentarium“ zur Verfügung. In Österreich sind derartige Kursteilnahmen sogar verpflichtend (s. ebd. S. 146f). Dortige Landwirte müssen so beispielhaft einen Kurs in tiergestützter Therapie belegen, ohne den sie entsprechende Leistungen nicht auf ihren Betrieben anbieten dürfen. Infolgedessen benötigen Landwirte dort rund ein Jahr Vorlaufzeit bis zur erstmaligen Aufnahme eines Klienten. Die in der deutschsprachigen Schweiz betriebliche vermittelnde Stiftung LuB wünscht sich auf der betreuenden Seite eine/n ausgebildete Landwirtin/Landwirt mit pädagogischer und pflegerischer Erfahrung (vgl. BÜRCHLER K, 2009, S.21). So gesehen verwundert es nicht, dass auf 72 Betrieben 42 Bäuerinnen einen sozialen Beruf mitbringen. Allerdings trifft dies dort auf keinen der betriebsleitenden Landwirte zu (s. ebd., S. 36f). In drei Pflichtfortbildungen pro Jahr werden u. a. sozialpädagogische Themen, arbeitspädagogische und arbeitstechnische Themen, Persönlichkeitsschulungen sowie ein allgemeiner Austausch zu Fallbesprechungen angeboten. Diese Betriebsvorgaben werden allerdings auch kontrovers diskutiert. Hier verweist EMMENEGGER R (vgl. 2009, S. 17) auf eine Arbeit von SCHÖNBERGER C (2003), die eine „normalisierende“ Familienumgebung für wesentlich essentieller hält. „[...] *Betreute und Betreuende begegnen sich nicht rollenförmig, sondern auf einer persönlichen Ebene. ... Geeignete Gastfamilien zeichnen sich dadurch aus, dass sie „[...] mit beiden Beinen im Leben stehen“.* Alltag ist Therapie und wird durch „normale“ Familienfunktionen ausgeübt. Die Interpretation der Erfahrungen aus Gastfamilien und begleitenden Institutionen geht sogar so weit, dass [...] *„es ein Nachteil sein kann, wenn Familienmitglieder pädagogische Ausbildungen haben, da sie der Tendenz unterliegen, den Kontakt zu den Klient/Innen zu psychologisieren...“.*

#### 6.1.2.4 Klientenbezogene Bedingungen

*Die Teilhabe am Arbeitsleben realisiert sich primär dadurch, dass es dem Rehabilitanden gelingt, eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt, unter Berücksichtigung seiner gesundheitlichen Situation und seiner individuellen Leistungsfähigkeit, dauerhaft sowie existenzsichernd ausüben zu können (vgl. DEUTSCHE AKADEMIE FÜR REHABILITATION e.V. 2009, S. 96).*

Dies setzt natürlich voraus, dass diejenige Person den grundsätzlichen physischen und psychischen Arbeitsplatzanforderungen des allgemeinen Arbeitsmarktes „gewachsen“ ist. In einer 1994 von der Universität Siegen im Auftrag des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe erhobenen Studie wurden dafür acht notwendige Schlüsselqualifikationen identifiziert (vgl. SCHARTMANN D, 1999, S. 5):

1. Antrieb: ein Mindestmaß an physischer und psychischer Energie sollte bereitgestellt und zielgerecht eingesetzt werden können
2. Auffassung: einfache Instruktionen sollten in ihrer Bedeutung verstanden und einfache Zusammenhänge erkannt werden
3. Ausdauer: einer Aufgabe sollte sich ausdauernd zugewandt werden können
4. Konzentration: Aufmerksamkeit sollte willkürlich auf eine Tätigkeit gerichtet werden können
5. Kritische Kontrolle: das Ergebnis einer Tätigkeit sollte im Ansatz realistisch eingeschätzt werden können
6. Kritisierbarkeit: die erbrachte Arbeitsleistung sollte durch Dritte kritisiert werden können (Kritikfähigkeit)
7. Pünktlichkeit: zeitliche Absprachen sollten eingehalten werden
8. Sorgfalt: die Erledigung von Aufgaben sollte im Ansatz korrekt, gewissenhaft und umsichtig erfolgen.

Die BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG (vgl. 2011) unterscheidet in zwei Anforderungsebenen von Arbeit (s. ebd., S. 44):

A: Die instrumentellen Anforderungen der Arbeit mit den Aspekten

- Grundarbeitsfähigkeiten (Umgang mit z.B.: Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Zeiteinteilung, Konzentration)
- Kognitiver Bereich (Umgang mit z.B.: Sprache, Zahlen, Theorie)
- Berufsspezifischer Bereich (Umgang mit z.B.: Materialien, Techniken, Verfahren)

B: Die sozio-emotionalen Anforderungen der Arbeit mit den Aspekten

- Emotionaler Bereich (Umgang mit z.B.: Stress, Motivation)
- Sozialer Bereich (Umgang mit z.B.: Kollegen/innen, Vorgesetzten, Kunden/innen)
- Körperlicher Bereich (Umgang mit z.B.: körperlicher Belastbarkeit, Auftreten, Erscheinungsbild)

Diese wesentlichen kognitiven Grundvoraussetzungen sind auch Teil der Betrachtung bei der Frage nach den tatsächlichen Beschäftigungserfahrungen im Abgleich mit den Erwartungen an Sozialtugenden und beruflicher Qualifikation (s. Abb. 41). Die Betriebe im Modellvorhaben sowie die Beobachtungsbetriebe messen eben genau diesen Kultur- und Sozialtugenden den größeren Stellenwert bei. Unterstützend und mitunter korrigierend wirkend, ist nach Meinung einzelner Betriebsleitungen vor allem die soziale Integrität und die damit i. d. R. verbundene Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Dies wird durch die BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG (vgl. BAG:UB 2008, S. 17)<sup>64</sup> dahingehend bestätigt, dass die soziale Zugehörigkeit, die sich über den Einbezug in Gespräche, im Gefragt- und Gehörtwerden äußert und auch die Kommunikation außerhalb von arbeitsbezogenen Inhalten einschließt, wesentlich ist. An dieser Stelle verweist die BAG:UB auch auf das Instrumentarium PEER SUPPORTING (s. ebd, S. 42). Mitarbeiter mit Behinderung können sich selbstverständlich auch gegenseitige Unterstützung und Reflektion bieten. Ebenso wie die Integrität nach innen, sind die sozialen Kontakte in die Nachbarschaft oder zu den Kollegen auf anderen Betrieben wichtig. Auch hier gilt: das Berufliche eröffnet eine gemeinsame Gesprächsebene, über die sich zum Beispiel benachbarte Landwirte für eine soziale Integrität und letztlich auch für das Grundanliegen der Beschäftigung von MmB einbinden lassen (vgl. SEMPIK J et al. 2005, S. 60). Immerhin 11 von 29 Betrieben der vorliegenden Untersuchung ist es wichtig, die soziale Integrität des behinderten Mitarbeiters bzw. Praktikanten in die Familie bzw. Belegschaft zu betonen (FG3-1, FG3-2, FG3-8, FG3-9, FG3-11, FG3-13, FG4-2, FG4-3, FG4-7, FG5-5, FG5-6). Insgesamt werden durch die Erkenntnisse der Drittstudien so die Meinungen vieler beschäftigungsinteressierter Betriebsleitungen der vorliegenden Untersuchung gestützt: Soziale Inklusion ist mehr als nur das Angebot von Nahrungsaufnahme und Unterbringung (s. Abb. 47).

### Berufs- und Tätigkeitswünsche

Eine Studie der LANDWIRTSCHAFTSKAMMER NORDRHEIN-WESTFALEN (vgl. 2007, S. 72f) zeigt bei der Befragung von 255 Auszubildenden zum Werker im Gartenbau ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen den Ausbildungsanforderungen und den eigenen Fähigkeiten und Vorstellungen. 44% fanden hier die körperlichen Tätigkeiten und 38% die Teamarbeit weitestgehend passend und ihren Vorstellungen entsprechend. Mit Abstand werden die Arbeiten im Freien, die Arbeiten mit Pflanzen bzw. auf der Baustelle und die Arbeiten mit anderen Menschen als die Wunschtätigkeiten genannt. Andererseits sind die am häufigsten genannten Kritikpunkte eine körperlich zu belastende und eintö-

---

<sup>64</sup> Qualitative Studie (15 Protokolle aus der teilnehmenden Beobachtung/Hospitation in Praktikumsbetrieben, 17 Interviews mit PraktikantInnen (TeilnehmerInnen von nachschulischen Qualifizierungsmaßnahmen), 18 Interviews/Gespräche mit ArbeitgeberInnen und/oder PraktikumsanleiterInnen, 17 fallbezogene Interviews mit ProjektmitarbeiterInnen, 5 Gruppendiskussionen mit PraktikantInnen und mehrere Arbeitstreffen mit MitarbeiterInnen zweier Bildungsträger)

nige Tätigkeit sowie die Arbeit auch bei schlechtem Wetter und die schlechte Bezahlung. Diese Erkenntnisse bestätigt die Stichprobe von 10 interviewten WfbM-Praktikanten im Modellvorhaben. Landwirtschaftliche Arbeitsplätze mit persönlicher Anbindung entsprechen prinzipiell den Berufs- und Tätigkeitswünschen. Aber auf die körperliche Leistungsfähigkeit ist Rücksicht zu nehmen und ein Aufgabenportfolio vorzuhalten. Die Suche nach der behinderungskonformen Arbeitsplatzgestaltung und den richtigen Arbeitsinhalten ist daher eine elementare Aufgabe der Betriebsleitung, will man langfristig dem Risiko eines unglücklichen und möglicherweise durch Krankheit belasteten Mitarbeiters vorbeugen (vgl. FRIEDLAND D.S, PRICE R.H, 2003). Diese Bedarfe und Wünsche behinderter Mitarbeiter sind 13 von 21 relevanten Betrieben in der wissenschaftlichen Begleituntersuchung offensichtlich bekannt. Darunter sind auch Betriebe, die noch keine nennenswerten Erfahrungen in der Personalführung behinderter Mitarbeiter sammeln konnten!

### Ausbildung und Anforderungen der Arbeit

Mit dem Angebot der VERZAHNTEN AUSBILDUNG besteht für MmB die Möglichkeit, bereits in der Berufsvorbereitungs- bzw. Findungsphase Kontakt zu Betrieben zu finden (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, 2007). Ein vergleichbares Angebot stellen ausgelagerte Plätze der WfbM dar. Noch 2006 befanden sich jedoch lediglich 1,5% der Personen im Berufsbildungsbereich von WfbM auf ausgelagerten Berufsbildungsplätzen bzw. 3% der Personen im dortigen Arbeitsbereich auf ausgelagerten Arbeitsplätzen (vgl. ISB-STUDIE, 2008, S. 160). Wie wichtig gerade diese frühe Berufsfindungsphase und die damit verbundene institutionelle Unterstützung für die Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt ist, zeigt sich auch mit den `Beobachtungsbetrieben´ in der Werker- und Ausbildung in Niedersachsen. Diese konnte durch die Kreisvolkshochschule Norden aufgrund ihrer guten Verbindungen zur landwirtschaftlichen Praxis initiiert und erfolgreich mit überbetrieblichen Berufsförderungselementen begleitet werden. Hier übernahmen über mehrere Ausbildungsjahrgänge deutlich mehr als 50% der Ausbildungsbetriebe den landwirtschaftlichen Werker in ein festes Einstellungsverfahren (mündl. Mitteilungen v. KVHS-Norden, Fr. Ulferts-Dirksen, 28.01.2011). Bestätigt werden diese Zahlen auch vor dem Hintergrund des Berufswunsches durch die Untersuchung in Nordrhein-Westfalen (vgl. LANDWIRTSCHAFTSKAMMER NORDRHEIN-WESTFALEN, 2007, S. 72f): 52% der Gartenbau-Werker möchten im erlernten Beruf weiter tätig bleiben bzw. 30% streben im Anschluss eine Vollausbildung in diesem Berufsfeld an. Das Konzept „Berufliche Maßnahme“ der Stiftung LuB benennt dafür die optimalen betrieblichen Rahmenbedingungen wie folgt (STIFTUNG LANDWIRTSCHAFT UND BEHINDERTE, 2009, S. 3): *„Sie [Anm. gemeint MmB] suchen ein Umfeld, dessen Lebensprozesse in starker Anlehnung an die „Normalität“ gestaltet sind, eher einfache, überschaubare soziale Strukturen bietet und viel Raum läßt für eine nach den individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten gestaltete Ausbildungsstruktur“*. Dies trifft, wie von EMMENEGGER R (vgl. 2009, S. 40) formuliert,

durch eine regelmäßige Tagesstruktur mit geregelter Arbeit sowie dem persönlichen Kontakt, die Eingliederung in die (Betreuungs-)Familie und das gesunde, geordnete Familienleben so auch für die weitaus überwiegende Zahl der Werkerbetriebe in Ostfriesland zu. Dass spätestens im Zuge der Übernahme in ein festes Anstellungsverhältnis dann, wo notwendig, Arbeitsprozesse an die Fähigkeiten der Mitarbeiter angepasst werden, versteht sich von selbst.

### Arbeitszeiten

Für die in Koordination der Stiftung LuB stehenden Betreuungsverhältnisse gilt eine max. Wochenarbeitszeit von 50 Stunden bei 1,5 freien Arbeitstagen pro Woche. Die Regelarbeitszeit beträgt damit rund 9 Stunden arbeitstäglich. Auch im Modellvorhaben und den `Beobachtungsbetrieben´ stellt die überwiegend angetroffene Vollzeitbeschäftigung i. d. R. kein Problem für den behinderten Mitarbeiter dar. Nur in Ausbildungsverhältnissen und bei geringerem betrieblichem Arbeitsbedarf liegen die Tätigkeitszeiten darunter bzw. bestehen Überlegungen zur Anstellungskooperation mit einem weiteren Betrieb.

### Lohn / Gehalt

In der Schweiz auf den von der LuB betreuten Betrieben erhalten die betreuten Mitarbeiter einen der Arbeitsleistung entsprechenden Lohn (vgl. BÜRCHLER K, 2009, S. 21). Anhand eines detaillierten Dokumentes wird die Arbeitsleistung aufgrund der Faktoren Quantität und Qualität von der Bauernfamilie ermittelt. Dauerplatzierungen, in Form sozialversicherungspflichtiger befristeter und unbefristeter Anstellungen, orientieren sich am dortigen allgemeinen Arbeitsrecht (mündl. Mitteilung Rüti, A., 31.08.11). Anders auf den CARE FARMS, auf denen i. d. R. behinderte Mitarbeiter nicht entlohnt werden.

Allein anhand dieser beiden nationalen Unterschiede wird die große Bandbreite bei der Bewertung von Betreuungsleistungen respektive der Anerkennung geleisteter Arbeit deutlich. Da es sich in der vorliegenden Untersuchung besonders bei den FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBEN sowie bei den FG3-PRAKTIKUMBETRIEBEN tendenziell um einen arbeitswirtschaftlichen Beschäftigungsgrund handelt, steht eine Entlohnung hier in den meisten Fällen außer Frage (s. Abb. 44). Dennoch sind auch hier die Vorstellungen über die Höhe der Entlohnung besonders in Bezug auf die Anstellungsform beachtlich unterschiedlich.

### 6.1.2.5 Übergang, Begleitung und Assistenz

Auf Basis einer Unternehmensbefragung (n= 515) des Sozialforschungsinstitutes infas im Auftrag des Landschaftsverbandes Rheinland (1998), berichtet SCHARTMANN D (vgl. 1999) neben der Passgenauigkeit einer Arbeitsplatzbesetzung (entscheidend für 94% der Betriebe) über die Notwendigkeit einer guten Einarbeitung und Begleitung (wichtig für 92% der Betriebe). Die Betriebe erwarten bei letzterem zunächst einmal Aufklärung über das Angebot und die Arbeit von Integrationsfachdiensten, Job-Coaches, Arbeitsbegleitern oder anderen mit diesen Aufgaben betreuten Fachleuten. Informationen über Integrationshilfen werden für den Betrieb und gleichermaßen auch für den behinderten Mitarbeiter, neben der unmittelbaren Vermittlungsaufgabe und Einarbeitung, für ebenfalls wichtig erachtet. In Bezug auf die Einarbeitung fällt der vorangegangenen Fähigkeitsanalyse im Abgleich mit dem Stellenanforderungsprofil – also der Feststellung der Passgenauigkeit von Arbeitsplatz und Arbeitsuchendem – eine zentrale Bedeutung zu. Dabei sind Branchen- bzw. Betriebskenntnisse notwendig, um dieser Aufgabe überhaupt praxiskonform gerecht zu werden und „im Sinne des Betriebes“ denken zu können. Es wird für selbstverständlich angesehen, dass diese begleitenden Institutionen aktiv den Kontakt zum Betrieb suchen und dort regelmäßig Präsenz zeigen. Die Ergebnisse stehen im Einklang mit den Empfehlungen der wissenschaftlichen Fachgruppe RehaFutur (DEUTSCHE AKADEMIE FÜR REHABILITATION e.V. 2009, S. 97f): *Die Ausbildungspalette einer Rehabilitationseinrichtung kann damit [Anm. gemeint Kooperation] erweitert werden und die Regionalisierung wird verstärkt. Die Kooperationen führen aber auch dazu, dass eine kontinuierliche Anpassung an die veränderten Anforderungen der Arbeitswelt stattfindet, wodurch eine genauere Orientierung am aktuellen Arbeitsmarkt erreicht wird. Dies wirkt sich zugleich auf die Integrationsorientierung positiv aus*“. Betriebliche Kooperationen erweitern somit die Ausbildungs- und/oder Qualifizierungspalette, stärken die Aktualität und Praxisrelevanz von Förderinhalten und mobilisieren über die regionale Verankerung den Zugang zum lokalen Arbeitsmarkt.

#### „Agrarisches Job-Coaching“, unterstützte Beschäftigung, Arbeitsassistenz<sup>65</sup>

Job-Coaching als Unterstützungsform der anfänglichen beruflichen Eingliederung bzw. Wiedereingliederung wird durch Zahlen einer ISB-STUDIE (vgl. 2008) höchste Bedeutung attestiert. In einer entsprechenden Befragung von 463 WfbM wurde die Korrelation zwischen professioneller Übergangsassistenz und durchschnittlicher Übergangsquote als hoch signifikant eingestuft (s. ebd. S. 123f). Der DEUTSCHE VEREIN FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE FÜRSORGE e.V. (vgl. 2009, S. 34) empfiehlt, nach Untersuchungen mit Integrationsfachdiensten und Projekten der unterstützten Beschäftigung (z.B. Hamburger

<sup>65</sup> Definitionen und Erläuterungen s. Kapitelende



Arbeitsassistenten), dabei eine enge Übergangsführung mit vertrauten Personen. Dies verwundert nicht, da neben der fachlichen Begleitung zu allererst auch die soziale Beziehung zwischen Klient und Begleiter eine herausragende Bedeutung für erfolgreiche Übergänge und nachhaltige Arbeitsverhältnisse hat (vgl. MEIDLINGER S, VAN ELSEN T, 2009, S. 399).

Zumindest auf Arbeitgeberseite wird diese zugewiesene Bedeutung von Arbeitsassistenten bzw. Job-Coaching im Modellvorhaben und bei den `Beobachtungsbetrieben´ jedoch nicht angetroffen (s. Abb. 45). Nur wenige Betriebe sehen hier externen Unterstützungsbedarf. Vielmehr herrscht die Meinung vor, eine Einarbeitung und soziale Integration in den Betrieb auch in Eigenregie bewerkstelligen zu können. Vereinzelt wird ein Assistenzbedarf des potenziellen Beschäftigungsbewerbers sogar gleichgesetzt mit fehlender Passgenauigkeit von Leistungsvermögen und betrieblichem Anforderungsprofil – also negativ bewertet!

### Übergänge

Neben der sozialen Begleitung und Arbeitsassistenten ...“ *sind Praktika sowie ausgelagerte Berufsbildungs- und Arbeitsplätze ebenso bedeutsame Instrumente des Übergangs auf den allgemeinen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt...*“ (DEUTSCHE AKADEMIE FÜR REHABILITATION e.V. 2009, S. 97f). So beginnen beispielhaft die Vermittlungsbemühungen der Stiftung LuB in der Schweiz i. d. R. mit zwei „Schnupperwochen“ (vgl. BÜRCHLER K, 2009, S. 21f). Bei positivem Verlauf folgt eine vertragliche Ausbildungs- oder Arbeitsvereinbarung, die mit einer 3-monatigen Probezeit beginnt. Auch die BAG:UB (vgl. 2008, S.22) und HEGGENBERGER B (vgl. 2011) empfehlen ausdrücklich unterschiedliche Praktikumsstufen bzw. Phasen in Richtung dauerhafter(er) Beschäftigung zu durchlaufen:

- Orientierungspraktikum als „Schnupperpraktikum“
- Erprobungspraktikum zum Feststellen der beruflichen Eignung für eine bestimmte berufliche Tätigkeit
- Belastungspraktikum zum Abklären der Leistungsfähigkeit
- Integrationspraktikum mit dem Ziel der Übernahme in ein Ausbildungsverhältnis, einen Arbeitsplatz oder einen ausgelagerten Werkstattarbeitsplatz.

HEGGENBERGER B (2011):

- Orientierungsphase – Job-Coach ist anfänglich täglich vor Ort und ermittelt Qualifizierungsbedarf und Maßnahmen
- Qualifizierungsphase – betriebsinterne Schulung (ggf. auch Nachqualifikation in der WfbM) mit Übergang in die
- Übernahmephase – mit sukzessiver Übernahme der Begleitung von Job-Coach in Richtung IFD.

Aber auch diese Empfehlungen stehen im Kontrast zu den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung. Der Vorbereitung von Praktika, Ausbildungs- oder Arbeitsstelle schenken hier die interviewten Landwirte vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit. Es überwiegt die Haltung, eine Beschäftigung durch unmittelbare Arbeitserprobung „anzugehen“. Nur wenige Betriebsleitungen (n=10) nennen gleichermaßen einen eigenen Fortbildungsbedarf für die Betreuung eines behinderten Mitarbeiters (s. Abb. 46). Personalverantwortung ist heute auf fast allen Betrieben bereits anzutreffen. Vielfach sieht man in der Führung eines behinderten Mitarbeiters offensichtlich ähnliche Know-how-Anforderungen, die keiner gesonderten Weiterbildung bedürfen.

Die Forschungsergebnisse der vorliegenden Fallstudien sind somit im Bereich von Übergangsfördernden Instrumentarien nicht deckungsgleich mit den Erkenntnissen der Drittliteratur.

#### Begriffsdefinitionen & Erläuterungen:

Unterstützte Beschäftigung wird vor dem Hintergrund der gesetzlichen Verankerung (SGB IX, §38) und mittels finanzieller Förderung für die Begleitung am Arbeitsplatz für die Dauer von 2 – 3 Jahren gewährt.

Arbeitsassistenz „ist die über gelegentliche Handreichungen hinausgehende, zeitlich wie tätigkeitsbezogen regelmäßig wiederkehrende Unterstützung von schwerbehinderten Menschen bei der Arbeitsausführung in Form einer von ihnen beauftragten persönlichen Arbeitsplatzassistenz im Rahmen der Erlangung oder Erhaltung eines Arbeitsplatzes auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt“ (Empfehlungen der BIH 06/2003 in: BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG, 2005, S. 5).

„Ein wichtiger Bestandteil des Coachings besteht im Ausloten jeweils angepasster Aufgaben und Tätigkeiten, welche für die Arbeitnehmer/innen gut ausführbar sind. Zudem ist es wichtig, als Jobcoach günstige (erleichternde) bzw. ungünstige (erschwerende) Rahmenbedingungen der Arbeit zu erkennen und diese in die Zusammenarbeit mit einzubeziehen. Die Rolle des Jobcoachs bleibt auch in dieser Phase des Coachings eine vermittelnde zwischen den Bedarfen unterstützter Arbeitnehmer/innen und den gestellten Anforderungen der Betriebe. Es gilt, betriebliche Anforderungen, auch im Hinblick auf Über- wie auch Unterforderungen, gut im Blick zu behalten. Von unterstützten Arbeitnehmer/innen entwickelte Frühwarnzeichen sind hilfreich, um solche Situationen überhaupt erkennen und darauf reagieren zu können“ (BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG, 2011, S. 64).

### 6.1.3 Expertenbefragung

Im August 2009 wurde zur Begleitung des Modellvorhabens als parallele Überprüfung der laufenden wissenschaftlichen Erkenntnisse ein Projektbeirat einberufen. Die Einberufung dieses Gremiums erfolgte zur Validierung von Zwischen- und Abschlussergebnissen und wird darum an dieser Stelle der Dissertation dokumentiert. Dieser Beirat setzte sich aus sieben Geschäftsführungen bzw. Leitungen GRÜNER WFBM aus dem gesamten Bundesgebiet zusammen. Durch den Einbezug dieses Expertenwissens zu den unterschiedlichen Untersuchungsphasen können auch methodologische Ansätze der GROUNDED THEORY verfolgt werden (s. Kap. 4.1). Gleichmaßen ergibt sich damit die Möglichkeit der Ergebnisvalidierung in Form einer „Zeit-Triangulation“ als 3. Prüfperspektive.

Mittels BREITBAND-DELPHI werden die Experten über eine Ordinal-Skala (LIKERT-SKALA) zu diversen Forschungsfragestellungen (Items in Form von Hypothesen) im Untersuchungsraum September 2009 bis April 2011 insgesamt zweimal befragt. Ein beratender Pretest dient zur Selektion relevanter Items. Für die Endabfrage (2. Runde) wird der aktuelle Forschungsstand vorgestellt. Der Aufbau der 5-stufigen LIKERT-SKALA wird degressiv von „stimme voll zu“ (1) bis „stimme gar nicht zu“ (5) gestaltet. Die Ergebnisinterpretation erfolgt im Wesentlichen über die Lageparameter `Median´ und `Modus´, aber auch über bedeutsam erachtete Zusatzkommentierungen aus dem Expertenkreis. Im Folgenden werden die für die vorliegende Forschungsfragestellung relevanten und im Zuge des Forschungsvorhabens tangierten Hypothesen und ihre Ergebnisse über Polaritätsprofile schematisch dargestellt sowie nachfolgend textlich interpretiert (Anhang 2: Gesamt-Dokumentation Expertenbefragung).

Abb. 53 Hypothesen zur Kooperation Grüner WfbM mit landwirtschaftlichen Betrieben

Hypothesen zur Kooperation GRÜNER WFBM mit landwirtschaftlichen Betrieben	stimme voll zu			stimme gar nicht zu	
	1	2	3	4	5
1. Befragungsrunde ■ Median / □ Modus 2. Befragungsrunde ■ Median / □ Modus					
Hyp.1 „GRÜNE WFBM sind ideale Kooperationspartner für landwirtschaftliche Betriebe“		□	■	□	
Hyp.2 „Gleiche betriebliche Ausrichtung erhöht das Potenzial für eine wirtschaftliche Kooperation“	□	■			
Hyp.3 „Gleichwohl (zu Hyp.1) sehen LW-Betriebe GRÜNE WFBM als privilegierten Mitbewerber (vermeintliche Subventionierung über Sozialhilfemittel)“	□	■			
Hyp.4 „Das Vorurteil einer wirtschaftlichen Begünstigung GRÜNER WFBM kann durch Kooperation ausgeräumt werden“			■	□	
Hyp.5 „GRÜNE WFBM können als vielfältig aufgestellte Dienstleistungsanbieter für umliegende LW-Betriebe fungieren“	□		■		□
Hyp.6 „Kooperationen zwischen GRÜNEN WFBM und LW-Betrieben besitzen ein erhöhtes Potenzial zur Stärkung ländlicher Räume“	□		■		□
Hyp.7 „LW-Betriebe sehen GRÜNE WFBM eher als Dienstleistungspartner - z.B. im Bereich der Verarbeitung aufgrund der dort vorhandenen Fachmitarbeiter u. Anzahl Beschäftigter“	□		■		□
Hyp.8 „Dienstleistungsangebote sind „Türöffner“ betrieblicher Kooperation“	□		■		□

#### Hyp.1 „GRÜNE WFBM sind ideale Kooperationspartner für landwirtschaftliche Betriebe“

Ein einheitliches Meinungsbild ist unter den Experten trotz positivem Zwischenbericht aus der vorliegenden Untersuchung nicht zu erreichen. Die Meinungen gehen mit einem bimodalen Modus von 2 und 4 auseinander (bei  $\bar{x}_{med.}$  3). In heutigen spezialisierten Betrieben werden von den Skeptikern nur wenige Kooperationsmöglichkeiten respektive Arbeitsmöglichkeiten für MmB, z.B. in Form ausgelagerter WfbM-Arbeitsplätze, gesehen. Falls doch, werden diese für z.B. arbeitsintensive Sonderkulturbetriebe nur saisonal für möglich erachtet.

#### Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Das Potential für eine Kooperation hängt stark vom Interesse und der Offenheit der GRÜNEN WFBM bzw. seiner Leitung ab.
- Über die wirtschaftliche Ausrichtung einer GRÜNEN WFBM hinaus bieten sich i. d. R. weitere Kooperationsmöglichkeiten.
- Auch technisch und arbeitswirtschaftlich durchrationalisierte landwirtschaftliche Betriebe bieten aufgrund ihres Wachstums Kooperationsmöglichkeiten besonders im Bereich der Mithilfe (Arbeitsunterstützung).

Hyp.2 „*Gleiche betriebliche Ausrichtung erhöht das Potenzial für eine wirtschaftliche Kooperation*“

Mit einer annähernd uni-modalen Zustimmung (Modus 2) wird der Hypothese tendenziell zugestimmt. Begünstigend wirkt hier das Vorhandensein manueller Tätigkeiten, wohin gehend gleiche Geschäftsfelder branchenspezifisch auch wettbewerbsabgrenzende Vorbehalte hervorrufen können (so z.B. ausgeprägt(er) im Garten- und Landschaftsbau).

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Eine gleiche/ähnliche Betriebsausrichtung hat nur sekundären Einfluss auf das Kooperationspotenzial, z.B. durch die gemeinsame Nutzung technischer Ausstattung.
- Primär wird das Kooperationspotenzial durch intrinsische Wertvorstellungen der Akteure beeinflusst.

Hyp.3 „*Gleichwohl (zu Hyp.1) sehen LW-Betriebe GRÜNE WFBM als privilegierten Mitbewerber (vermeintliche Subventionierung über Sozialhilfemittel)*“

Die Hypothese wird mit einem deutlichen Votum von  $\bar{x}_{med} = 1,5$  / Modus = 2 bestätigt. Der Mehrzahl der Experten sind offensichtliche Vorbehalte und Vorurteile gegenüber GRÜNEN WFBM nicht unbekannt. Gleichzeitig wird ergänzt, dass die rehabilitativen Betreuungsleistungen offenbar von Marktpartnern nicht erkannt werden.

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Je größer und wirtschaftlich potenter die Betriebe und je innovativer die Betriebsleitung, desto weniger wird eine GRÜNE WFBM als privilegierter Mitbewerber gesehen.

Hyp.4 „*Das Vorurteil einer wirtschaftlichen Begünstigung GRÜNER WFBM kann durch Kooperation ausgeräumt werden*“

Die Hypothese wird annähernd unimodal in ihrer Tendenz bestätigt (Modus 2). Kommunikation durch Kooperation wird als probates Mittel bewertet, Vorurteile auszuräumen und über Information für mehr Verständnis zu werben.

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Im Zuge der Interviews wird nur vereinzelt über derartige Überlegungen bzw. Ressentiments berichtet. Einen grundlegenden Erkenntnisgewinn bringen hier die Fallstudien der begleitenden wissenschaftlichen Untersuchung nicht.

Hyp.5 „*GRÜNE WFBM können als vielfältig aufgestellte Dienstleistungsanbieter für umliegende LW-Betriebe fungieren*“

Die Hypothese findet bei multimodaler Expertenmeinung (Modal 2, 3, 4) keine Bestätigung. Zwar gibt es durchaus Stimmen, die die Hypothese tendenziell für richtig halten. Individuell wird das Potenzial unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit GRÜNER WFBM und alternativer (leistungstärkerer) Anbieter aber sehr unterschiedlich bewertet.

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- GRÜNE WFBM sind i. d. R. originär nicht als Dienstleistungsanbieter konzipiert. Entwickelte sich ein entsprechendes Angebot, so geschieht dies fast ausnahmslos aus der betrieblichen Produktion heraus.

*Hyp.6 „Kooperationen zwischen GRÜNEN WFBM und LW-Betrieben besitzen ein erhöhtes Potenzial zur Stärkung ländlicher Räume“*

Die Hypothese findet bei annähernd uni-modalem Meinungsbild (Modus = 3) keine Bestätigung. Größer als der direkte Einfluss von Kooperationen auf die Stärkung eines Raumes werden hier dessen Rahmenbedingungen, wie Infrastruktur und Lage, beurteilt. Darüber hinaus werden individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zur Stärkung räumlicher Strukturen zwar nicht ausgeschlossen, aber gleichzeitig nicht als originäre Aufgabe einer WfbM gesehen.

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Eine Wirkung auf ländliche Räume durch betriebliche Kooperation kann zumindest im Modellvorhaben explizit nicht nachgewiesen werden. Einzelbetriebliche Akzente wie z.B. örtliche Verarbeitung (Handwerk), regionale Vermarktung oder Landschaftspflege zeigen aber in sich wahrnehmbare Wirkungen auf ländliche Räume (unilaterale Dienstleistungsanfragen /-angebote, Einstellung von Mitarbeitern, Versorgung der Umgebung).

*Hyp.7 „LW-Betriebe sehen GRÜNE WFBM eher als Dienstleistungspartner - z.B. im Bereich der Verarbeitung aufgrund der dort vorhandenen Fachmitarbeiter u. Anzahl Beschäftigter“*

Die Mehrzahl der Experten kann diese Hypothese weder bestätigen noch verneinen (Modus 3). Marktstrukturen vor Ort und interbetrieblicher Wettbewerb überlagern bzw. engen Kooperationspotenziale ein.

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Nur vereinzelt äußern landwirtschaftliche Betriebe entsprechende Vorstellungen und Wünsche in Richtung GRÜNE WFBM.
- Eher bestätigt sich die Expertenmeinung standortspezifischer, betriebsindividueller Entscheidungscluster. Dies zeigt sich beispielhaft besonders deutlich anhand einer diametralen Kooperation, in der die GRÜNE WFBM den Rohstoff Milch zur Weiterverarbeitung an eine benachbarte landwirtschaftliche Hofmolkerei liefert.

### Hyp.8 „Dienstleistungsangebote sind „Türöffner“ betrieblicher Kooperation“

Der Hypothese wird erst nach der 2. Befragungsrunde tendenziell stärker gefolgt (Modus 2). Anders als in Hyp.5 mit der Frage nach dem grundsätzlichen Potenzial, wird diesem erst bei bereits bestehenden Geschäftskontakten mehr Erfolg beigemessen.

#### Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Die Hypothese bestätigt sich auch in der Untersuchung nur punktuell. Besonders lohnunternehmerische Tätigkeiten oder gemeinsame Vermarktungsangebote zeigen hier positive Kooperationseffekte.

Abb. 54 Hypothesen zu übergangsfördernden Kooperation für MmB

Hypothesen zu übergangsfördernden Kooperation für MmB	stimme voll zu		stimme gar nicht zu		
	1	2	3	4	5
1. Befragungsrunde ■ Median / □ Modus 2. Befragungsrunde ■ Median / □ Modus					
Hyp.10 „Überbetriebliche Kooperation fördert den Aufbau von Übergangs- u. sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen in beteiligten landwirtschaftlichen Betrieben“		□	■	□	
Hyp.11 „GRÜNE WFBM sind ideale Kooperationspartner in der betrieblichen Vorbereitung und Begleitung von MmB für andere landwirtschaftliche Betriebe“	□	■	□		
Hyp.12 „GRÜNE WFBM mit spezialisierter Produktion / Verarbeitung verbessern die Chancen für Übergänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt aufgrund zusätzlicher Kompetenzen der MmB (als im Vergleich zu breit angelegten landwirtschaftlichen Tätigkeiten)“	□	■	□		

### Hyp.10 „Überbetriebliche Kooperation fördert den Aufbau von Übergangs- u. sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen in beteiligten LW-Betrieben“

Dieser Hypothese können die Experten wieder tendenziell und annähernd unimodal zustimmen (Modus 2). Offensichtlich gibt es aber auch einzelne Praxiserfahrungen, die diesen Synergieeffekt gefährden. So nimmt nach Expertenerfahrung die Beschäftigungs- bzw. Einstellungsbereitschaft bei sich konkretisierenden Arbeitsplatzanfragen für reguläre dauerhaftere Arbeitsverhältnisse in Einzelfällen ab.

#### Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- In der Untersuchung bestätigen zahlreiche Praxisbeispiele unterschiedlicher Ausprägungen die arbeitsplatzfördernde Wirkung überbetrieblicher Kooperation, wie z.B. für erstmalige Kontakte/Erfahrungen mit MmB, für die Nachbesetzung von Arbeitsplätzen, bei betriebsübergreifenden Aus- oder Umbauten von Produktionszweigen mit Generierung zusätzlicher Arbeitsplatzangebote oder in Form von Ausbildungsverhältnissen und daraus entstehenden Übernahmen.

Hyp.11 „GRÜNE WFBM sind ideale Kooperationspartner in der betrieblichen Vorbereitung und Begleitung von MmB für andere LW-Betriebe“

Tendenziell stimmen die Experten der Hypothese uni-modal (Modus 2) zu. Der Eindruck entsteht, dass wohl auch deren eigene Einrichtungen bereits überwiegend gut branchen-informiert und damit erfolgreich in der Vorbereitung und Begleitung im Übergang befindlicher MmB unterwegs sind.

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Im Gegensatz dazu ergibt sich ein deutlich negativeres Bild aus den Interviews im Modellvorhaben. Zwar werden GRÜNE WFBM vereinzelt als Ansprech- und Vermittlungspartner in der Initialphase und als Begleiter in der Übergangsphase gesehen, die Erfahrungen sind jedoch nicht immer positiv. Regelmäßig wird eine nur unzureichende Vorbereitung, Betreuung bzw. Begleitung des Betriebes bemängelt.

Hyp.12 „GRÜNE WFBM mit spezialisierter Produktion / Verarbeitung verbessern die Chancen für Übergänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt aufgrund zusätzlicher Kompetenzen der MmB (als im Vgl. zu breit angelegten landwirtschaftlichen Tätigkeiten)“

Nur jeder 2. Experte stimmt dieser Hypothese tendenziell zu (Modus bimodal 2 und 3).

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Dies spiegelt sich auch in den Projekterkenntnissen wider: wo in klassisch landwirtschaftlichen Betrieben eher der „Allrounder“ gesucht wird, suchen z.B. Verarbeitungsbetriebe (hier Fleischereien) verstärkt Personen mit spezifischen Schlüsselqualifikationen (Hygienesensibilität). Ein Bewerbungsvorteil durch Schlüsselqualifikationen ist daher immer abhängig von den Betriebsanforderungen.

Abb. 55 Hypothesen zu behinderungsbedingtem Wissen und übergangsfördernden Instrumenten

Hypothesen zu behinderungsbedingtem Wissen und übergangsfördernden Instrumenten	stimme voll zu					stimme gar nicht zu				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Befragungsrunde ■ Median / □ Modus 2. Befragungsrunde ■ Median / □ Modus										
Hyp.17 „Ein Agrarischer Job-Coach akquiriert Arbeitgeberbetriebe erfolgreicher und erzielt damit höhere "Vermittlungsquoten" als branchenfremde Vermittler“		■					■			

Hyp.17 „Ein Agrarischer Job-Coach akquiriert Arbeitgeberbetriebe erfolgreicher und erzielt damit höhere Vermittlungsquoten als branchenfremde Vermittler“

Hier besteht eine, wenn auch bimodale, aber eindeutig volle bis tendenzielle Zustimmung ( $\bar{x}_{\text{med.}}$  3, Modus 1 und 2). Die teilweise berufspraktischen Defizite von Integrationsassistenten und entsprechenden Fachdiensten sind den Experten bekannt. In den seltensten



Fällen wird davon ausgegangen, dass eine Doppelqualifikation des Arbeitsassistenten sowohl im pädagogischen wie auch im gerade benötigten berufspraktischen Bereich erwartet werden kann.

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Lediglich zwei Integrationsassistenten (Job-Coaches) befinden sich erst seit kurzem an den Modellstandorten. Der Erfahrungsstand über deren Wirkungen im Berufsfeld kann auch aufgrund noch nicht vorliegender Vermittlungsquoten daher nicht gesichert erhoben werden.

Abb. 56 Hypothesen zur Förderung übergangsinteressierter MmB

Hypothesen zur Förderung übergangsinteressierter MmB	stimme voll zu			stimme gar nicht zu	
	1	2	3	4	5
1. Befragungsrunde ■ Median / □ Modus 2. Befragungsrunde ■ Median / □ Modus					
Hyp.18 „Soziale Umgangsformen von MmB sind wichtiger als Schlüsselqualifikationen für die Einstellung durch landwirtschaftliche Betriebe“			■	□	
Hyp.19 „Motivation, ein gewisses Maß an Ausdauer und das Vorhandensein wichtigster Grundtugenden (Pünktlichkeit, Ehrlichkeit) sind entscheidend für eine Weiterbeschäftigung in Betrieben“	■	□			

Hyp.18 „Soziale Umgangsformen von MmB sind wichtiger als Schlüsselqualifikationen für die Einstellung durch LW-Betriebe“

Die Hypothese wird annähernd unimodal in ihrer Tendenz bestätigt (Modus 2).

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Dies spiegeln auch die Ergebnisse der Befragungen wider, die die Vermittlung beruflicher Kenntnisse sukzessiv aufbauend auf soziale Kompetenzen voraussetzen und die Vermittlung von Fachkenntnissen innerbetrieblich benennen.

Hyp.19 „Motivation, ein gewisses Maß an Ausdauer und das Vorhandensein wichtigster Grundtugenden (Pünktlichkeit, Ehrlichkeit) sind entscheidend für eine Weiterbeschäftigung in Betrieben“

Dieser Hypothese wird voll zugestimmt (Modus 1). Die Expertenmeinung spiegelt die Erwartungen an Grundtugenden ähnlich Hyp. 18 wider.

Spezifischer Erkenntnisstand von Modellvorhaben inkl. wiss. Begleituntersuchung:

- Unabhängig von Betrieb, Betriebsform und Größe werden diese Voraussetzungen auch im Modellvorhaben durchgängig benannt.

## 6.2 Zielevaluation

Aufgabe der Zielevaluation ist es, den Zielerreichungsgrad der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Forschungsfragestellung zu evaluieren.

### Die zentrale Forschungsfragestellung lautet (s. Kap. 2)

Welche betrieblichen Interessen und Voraussetzungen bestehen aus Sicht landwirtschaftlicher Betriebe für

a) die Beschäftigung von MmB?

und

b) bilaterale Kooperationen mit GRÜNEN WFBM?

Mit der Zielevaluation werden die Ergebnisse an den Modellstandorten (Kap. 5.1), den einzelnen Fallstudien innerhalb der Fallgruppen (Kap. 5.2), fallgruppenübergreifend nach Beschäftigungs- und Kooperationskriterien (Kap. 5.3) sowie den Erkenntnissen aus der Triangulation (Kap. 6.1) zusammenfassend betrachtet und interpretiert.

### 6.2.1 Zielerreichung: Beschäftigung von Menschen mit Behinderung in Landwirtschaft, Gartenbau und branchennahem Handwerk

#### Sub-Forschungsfragestellung

Welcher sozialen Rahmenbedingungen und intrinsischer Motivation von Betriebsleitung und dessen Familie bedarf es für die Einstellung eines Mitarbeiters mit Behinderung?

Ergebnisse:

- Die Entscheidung für oder gegen die grundsätzliche Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters ist in den überwiegenden Fällen zuallererst vom sozialen Werteverständnis der Betriebsleitung und dessen Familie abhängig (Kap. 5.2.2, Tab. 3b). Dies beeinflusst die Offenheit gegenüber entsprechenden Anfragen - vor allem die durch die regionalen GRÜNEN WFBM (Kap. 5.3.1, Abb. 37). Der verhältnismäßig große Erfolg dieser Anfragen (Impulse durch GRÜNE WFBM) (Kap. 5.3.2, Abb. 40) lässt ein großes Beschäftigungspotenzial auch außerhalb der selektiven Untersuchungscluster des Modellvorhabens vermuten.
- Gleichfalls werden auch begrenzende familiäre Rahmenfaktoren, wie die zeitliche Belastbarkeit oder der Schutz der eigenen Privatsphäre, genannt (Kap. 5.2.2, Tab. 3b), (Kap. 5.2.3, Tab. 1) und durch die Daten-Triangulation bestätigt (Kap. 6.1.2.3). Diese gilt auch für den Einfluss der Familie auf die Betriebsleitungsentscheidungen bzw. die wahrgenommene Rolle der Altenteiler in den entsprechenden Entscheidungsprozessen (s. ebd.).
- Weiter sind die Wünsche nach eigener Arbeitsentlastung und der Bedarf an Arbeitskräften sowie Verbesserung für die Betriebsorganisation prägende Entschei-

dungsfaktoren (Kap. 5.2.2, Tab. 2), (Kap. 5.2.3, Tab. 1), (Kap. 5.3.1, Abb. 38), (Kap. 5.3.2, Abb. 40). Diese arbeitswirtschaftlichen Gründe werden vornehmlich durch die FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE beigesteuert (Kap. 5.2.4, Tab. 1).

- Insbesondere viehhaltende Betriebe und Betriebe der handwerklichen Nahrungsmittelverarbeitung zeigen bei ihrer Suche nach Arbeitskräften im besonderen Maße Beschäftigungsmöglichkeiten für MmB. Partiiell erfolgt die Suche mangels fehlender Facharbeitskräfte (Kap. 5.3.1, Abb. 32), (Kap. 5.3.1, Abb. 34). Auch diese Ergebnisse werden weitestgehend durch die entsprechende Daten-Triangulation bestätigt (Kap. 6.1.2.2). Allerdings gibt es Differenzen im Detail: Entgegen anderen Fachquellen ist in der vorliegenden Untersuchung ein tendenziell zunehmender AK-Bedarf in Verbindung mit zunehmender Spezialisierung und damit i. d. R. verbundenem betrieblichen Größenwachstum wahrnehmbar. Aufgrund der geringen Fallzahl in der Untersuchung fällt es jedoch schwer, hier gleichermaßen ein dezidiertes Ergebnis für Gartenbaubetriebe zu formulieren.
- Bestehende wirtschaftliche Kooperationen und damit die Vertrautheit im gegenseitigen Miteinander zeigen an einem Modellstandort einen starken positiven Effekt auf die Beschäftigungsbereitschaft der hier vornehmlich gruppierten FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE (Kap. 5.1), (Kap. 5.2.2). Die FG5-VERGLEICHSBETRIEBE bildet hierzu einen deutlichen Kontrast (Kap. 5.2.5).
- Praktikums- und nachfolgende Beschäftigungsangebote entwickeln sich zuweilen aber auch situativ und spontan, z.B. aus zufälligen oder frühkindlichen Hofbesuchen heraus (Kap. 5.3.2).
- Durch die Hinzunahme der Interviewauswertung der FG1-GRÜNE WFBM können auch hier im Kontext der Beschäftigungsmöglichkeiten wertvolle Aussagen aus den Einrichtungen eingefangen und in einen Abgleich der Erwartungshaltungen beider Seiten gebracht werden (Kap. 5.2.1).
- Schließlich erlaubt die Typenbildung in allen Fallgruppen eine Überprüfung und ein besseres Verständnis intrinsischer Motivationslagen und Entscheidungen. Deutlich werden auch der Einfluss der Betriebsleitungscharaktere und deren Wertekanon auf die Einschätzung über Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation bzw. Beschäftigung.
- Mit den Hypothesen 18 + 19 der Expertenbefragung können die Projekterkenntnisse überwiegend bestätigt werden (Kap. 6.1.3).

**Fazit Zielerreichung:** Für die Forschungsfragestellung sind eine Reihe von Antworten insbesondere für landwirtschaftliche Betriebe gefunden.

### Sub-Forschungsfragestellung

Lässt sich eine Beschäftigung vor dem Hintergrund einer Aufwand-Nutzen-Abwägung in den Betrieben wirtschaftlich darstellen?

Ergebnisse:

- Die Deckung der Personalkosten durch das Arbeitsergebnis des MmB wird von den weitaus meisten Betrieben als zwingend erachtet (Kap. 5.2.2), (Kap. 5.3.1, Abb. 33).
- Unabhängig von der wirtschaftlichen Effizienz einer Beschäftigung hat der Betriebserfolg nur marginalen Einfluß auf die Beschäftigungsneigung (Kap. 5.3.1, Abb. 33).
- Gleiches spiegelt sich in der Korrelation zwischen eingeschätzter Arbeitsleistung und Entlohnung wieder. Einige Gemischtbetriebe sind bereit, überleistungsmäßig zu entlohnen (Kap. 5.3.2, Abb. 43). Besonders in der FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE werden durch einen Mix aus adäquater Arbeitsplatzgestaltung und vergleichsweise hohem Leistungsniveau teilweise hohe Arbeitsergebnisse der behinderten Mitarbeiter erzielt. In diesen Fällen gelingt nach Auffassung der Betriebsleitungen selbst bei tariforientierter Entlohnung ein positives Aufwand-Nutzen-Verhältnis (Kap. 5.2.4, Tab.2).
- Grundvoraussetzung dafür ist ein an den behinderten Mitarbeiter orientierter interessenskonformer und/oder ergonomisch passender Arbeitsplatz bzw. dessen Gestaltung. Dieser Conditio messen auch andere Fachquellen höchste Bedeutung bei (Kap. 6.1.2.4).
- Für vergleichsweise viele Betriebe ist eine sozial gerechte und gesellschaftlich anerkannte Entlohnung erstrebenswert (Kap. 5.3.2, Abb. 44). Hier entsteht der Eindruck, dass zuweilen die Leistungserwartung den Entlohnungsvorstellungen folgt.
- In der Praxis prägen, neben dem Wunsch nach Arbeitsentlastung, Empathie und soziale Werte Beschäftigungsentscheidungen (Kap. 5.3.1, Abb. 38). Detaillierte Aussagen zur weiteren Differenzierung je nach Fallgruppe und/oder unternehmerischem Handeln sind hier ohne weitere Untersuchungen allerdings nicht möglich. Ein fallgruppen-differenzierter Unterschied wird aufgrund der geringen Auswertungsanzahl ebenfalls nicht gefunden.
- Die Expertengruppe kann diese an die Praxisbetriebe adressierte kausale Forschungsfragestellung nur indirekt durch die Hypothese der Stärkung ländlicher Räume (Kap. 6.1.3, Hyp. 6) beantworten. Die zwar uni-modale, aber in ihrer Tendenz neutrale Expertenmeinung, kann hier jedoch nicht zur Ergebnisvalidierung beitragen (Kap. 6.1.3).

**Fazit Zielerreichung:** Die Forschungsfragestellung erfährt keine durch direkte sozioökonomische Betriebsaussagen fundierte Antwort. Die zahlreichen indirekten und komplementären Meinungen sowie Hinweise zur Fragestellung beschäftigungsrelevanter Merkmale erlauben aber eine tendenziell positive Interpretation wirtschaftlicher Tragfähigkeit von Anstellungsverhältnissen mit behindertem Personal.

**Sub-Forschungsfragestellung**

In welchem Wettbewerb steht die Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters mit der Alternative der Einstellung von Aushilfs- oder Saisonarbeitskräften?

Ergebnisse:

- Für viele Betriebe stellt sich diese Frage offensichtlich nicht – zumindest nicht in dieser Form. Ist erst einmal die Überlegung der Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters gewachsen, fokussierten sich potenzielle Arbeitsfelder auf für realistisch umsetzbar erachtete Aufgaben (Kap. 5.2.4), (Kap. 5.3.1, Abb. 35). Allerdings gilt auch hier: Keine Regel ohne Ausnahme! Einigen Betrieben ist bei noch so guter Arbeitsplatzgestaltung und Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters dennoch bewusst, dass zwangsläufig Abstriche an die Arbeitserledigungskosten bei der Beschäftigung eines behinderten Arbeitnehmers erforderlich sind. Dies gilt jedoch nur noch begrenzt für Betriebe, die bereits mit der Suche nach einem behinderten Mitarbeiter die ggf. potenzielle Alternative von Aushilfs- und Saisonkräften zumindest partiell ausgeblendet haben. Diese Erkenntnisse werden auch durch Drittstudien bestätigt (Kap. 6.1.2.2).
- Dem vielfach beobachteten Pragmatismus im Zuschnitt geeigneter Arbeitsfelder für MmB (Kap. 5.2.2), (Kap. 5.2.4) folgt auch die entsprechende Einschätzung zur Arbeitsbegleitung. Zumindest aus Anlernertätigkeiten für Aushilfs- und Saisonarbeitskräften bekannt, besteht ein ebenso großes Selbstverständnis für die eigenständige Arbeitsanleitung und Begleitung von MmB (Kap. 5.2.3), (Kap. 5.3.2, Abb. 45). Dies belegt auch ein vergleichsweise nur geringes Schulungsinteresse an der Arbeit mit MmB bzw. einer personellen Unterstützung durch Arbeitsassistenten (Kap. 5.3.2, Abb. 46). Auch diese Forschungserkenntnisse werden partiell durch Drittstudien bestätigt (Kap. 6.1.2.3). Vor diesem Hintergrund scheinen zumindest einige Verbandsempfehlungen mit mehr begleitender Arbeitsförderung, zumindest für den Bereich Landwirtschaft, weiter überprüfungswürdig (Kap. 6.1.2.5).
- Anders verhalten sich beschäftigungsskeptische Betriebe, die die Alternative Aushilfs- und Saisonarbeitskräfte deutlich stärker abwägen (Betriebe FG5-n, FG2-6, FG2-7). Dies spiegelt sich fallgruppenspezifisch besonders in der FG5-VERGLEICHSBETRIEBE wider (Kap. 5.2.5).
- Auch wenn die Expertenbefragung GRÜNE WFBM für Beschäftigungsübergänge und Arbeitsplatzbegleitungen tendenziell als idealen Kooperationspartner für landwirtschaftliche Betriebe sieht (Kap. 6.1.3, Hyp. 10 u. 11), will man sich zum Wettbewerb mit Aushilfs- und Saisonarbeitskräften aber nicht festlegen.

**Fazit Zielerreichung:** Auch diese Forschungsfragestellung zum Wettbewerb um Arbeitsplätze zwischen behinderten Mitarbeitern und Aushilfs- oder Saisonarbeitskräften ist vornehmlich nur durch indirekte Interpretation des Interviewinventars und nur ansatzweise beantwortet.

## 6.2.2 Zielerreichung: Bilaterale Kooperationen von Landwirtschaft, Gartenbau und branchennahem Handwerk mit GRÜNEN WFBM

### Sub-Forschungsfragestellung

Welche betrieblichen Interessen bestehen hinsichtlich einer wirtschaftlichen Kooperation mit einer GRÜNEN WFBM ?

Ergebnisse:

- Die Gründe für grundsätzliche Kooperationen und damit wahrgenommene Veränderungsbedarfe können von den relevanten Betrieben fallgruppenübergreifend fast immer eindeutig mit betriebs- und arbeitswirtschaftlichen Argumenten genannt werden. Dies gilt im Übrigen auch für die kooperations-skeptischen Betriebsleitungen, die hier ebenso klare Kritik, Zweifel bzw. Ablehnung formulieren (Kap. 5.2.5), (Kap. 5.3.3, Abb. 49).
- Aus Sicht der Forschungsfragestellung sind damit auch kritische Interviewauskünfte als Erkenntnisgewinn einzustufen. Sie beleuchten gleichsam wichtige Kooperationsgrenzen oder Vorbehalte bei den Betrieben.
- Deutlich schwieriger scheint die Forschungsfragestellung in Richtung der Zusammenarbeit speziell mit GRÜNEN WFBM. Hier reduziert sich die Interviewdatenlage erheblich, da nur eine Minderheit der Betriebe (FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE) auch über diesen Kooperanten verfügt. Dennoch gelingt es, einzelne deutliche Voten an die Adresse von GRÜNEN WFBM einzufangen (Kap. 5.2.2, Tab. 1), (Kap. 5.3.3, Abb. 52).
- Die Besonderheit einer „Reha-Kooperation“ im Sinne regelhafter(er) Praktikums- bzw. Betreuungsangebote und damit einer wirtschaftlichen Betriebsausrichtung dahingehend ist in der FG3-PRAKTIKUMBETRIEBE auffällig (Kap. 5.2.3, Tab. 1).
- Wertvoll für die Validierung und Ergebnisinterpretation der Betriebsinterviews ist die Hinzunahme und Auswertung der FG1-GRÜNE WFBM (Kap. 5.2.1, Tab. 1). Die Aussagen zu Kooperationswünschen (und Erfahrungen, s. u.) auch aus diesem Blickwinkel ermöglicht einen Abgleich zwischen den Erwartungshaltungen beider Seiten und eine Einschätzung deckungsgleicher Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien (Kap. 5.2.2, Tab. 3a). Dies ermöglicht vom Grundsatz her auch eine Art vorausschauender Erfolgsperspektive.
- Gleichmaßen darf die FG5-VERGLEICHSBETRIEBE bewertet werden. Die bis dato fehlenden Kooperations- bzw. Beschäftigungserfahrungen erweitern das Meinungsbild und bildeten quasi den „Nullpunkt auf der Y-Achse“.
- So vielfältig die Kooperationsinteressen fallgruppenübergreifend sind, so uneinheitlich ist auch das Meinungsbild in der Expertenrunde zum grundsätzlichen Kooperationspotenzial GRÜNER WFBM (Kap. 6.1.3, Hyp. 1). Vor allem dem oftmals titulierten „Andockpunkt“ einer breit(er) aufgestellten Vermarktung GRÜNER WFBM und dem damit erhöhten Kooperationsinteresse anderer Partner (Kap. 6.1.3, Hyp. 5 u. 7) können und wollen die Experten nicht sehen - allerdings diesen auch nicht in Frage stellen.

- Die in der Untersuchung extrahierten generellen betriebs- und arbeitswirtschaftlichen Kooperationsgründe, aber auch die grundsätzlichen Ressentiments, werden auch hier durch Drittstudien weitestgehend bestätigt (Kap. 6.1.2.1). Gleichmaßen konsolidiert werden die Forschungserkenntnisse durch die sozialpolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland. Wo keine entsprechenden Finanzierungsstrukturen für eine private „Rehabilitationslandwirtschaft“ existieren, entstehen eben auch kaum entsprechende betriebswirtschaftliche Entwicklungsvisionen (s. ebd.).

**Fazit Zielerreichung:** Die Bandbreite von visionären Vorstellungen bis hin zu tatsächlichen Praxiserfahrungen generiert ein großes und reichhaltiges Spektrum an allgemeinen Kooperationswünschen und -bedingungen. Vermutlich sind aufgrund der begrenzten Probandenzahl aber nicht alle wesentlichen Wünsche und Vorstellungen zur Kooperation im Speziellen mit einer GRÜNEN WFBM eingefangen.

#### Sub-Forschungsfragestellung

Gibt es Kooperationserfahrungen zwischen landwirtschaftlichen Betrieben und GRÜNEN WFBM und wie wirken sich diese innerbetrieblich und mit Wirkung auf den umgebenden Raum aus?

Ergebnisse:

- Anhand der FG1-GRÜNEN WFBM selber (Kap. 5.2.1) und der FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE (Kap. 5.2.2) können erfolgreiche und weniger erfolgreiche Praxisbeispiele zu den innerbetrieblichen Erfahrungen wie auch den Wirkungen auf den Kooperationsbetrieb sowie den umgebenden Raum gesammelt werden (Kap. 5.3.3, Abb. 51), (Kap. 5.3.3, Abb. 52).
- Die annähernd universellen Interview- und Expertenmeinungen „keine Kooperation ohne passende Köpfe“ werden auch durch andere Untersuchungen vollumfänglich bestätigt (Kap. 6.1.2.3).
- In Einzelfällen können in der Praxis die positiven Kooperationseffekte von in der Lokalität verankerten Einrichtungen ebenso aufgezeigt werden, wie die betriebsindividuellen Vorteile durch z.B. eine verbesserte Wirtschaftlichkeit einzelner Betriebszweige, arbeitswirtschaftliche Synergien bzw. Erleichterungen oder – im Gegensatz zur Expertenmeinung, s. o. – die GRÜNE WFBM als Kooperationspartner mit vorhandenen Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen (Betrieb FG2-2). Die Vorteile zeichnen sich hier insbesondere in viehhaltenden Betrieben am deutlichsten ab. Dies wiederum wird auch durch andere entsprechende Fachliteratur bestätigt (Kap. 6.1.2.1), (Kap. 6.1.2.2).
- Im Detail wird von Senkung der Fixkosten (Degressionseffekte durch Vermeidung von Investitionen und bessere Auslastung von Anlagevermögen), Steigerung der Arbeitsproduktivität und zusätzlicher Einkommensgenerierung über vorher nicht

- ausgelastete Produktionskapazitäten (Maschinen, Arbeitskraft) berichtet (Kap. 5.2.2).
- Die Praxis, u. a. auch an Modellstandorten, zeigt weiter, dass nicht zwangsläufig der anspruchsvollere Produktionsteil innerhalb eines Betriebszweiges (Bsp. Milcherzeugung versus Färsenaufzucht / Milcherzeugung versus Käserei) von der GRÜNEN WFBM zum privaten Landwirt wechseln muss. Für derartige Kooperationen entscheidend ist die Passgenauigkeit der jeweiligen betrieblichen Faktorausstattung. Dies zeigen die in den Interviews genannten Entscheidungsfaktoren, wie produktionstechnisches Know-how, vorhandene Stallungen und Kapazitäten, Lage der Weideflächen, Grundfuttermanagement, direkte Aufzuchtkontrollen bzw. Zugriff auf die Nachzucht, Rückverfolgbarkeit der Nahrungsmittelproduktion – „gläserne Produktionskette“ der Kooperanten-, Liquiditätsbedürfnisse (z.B. regelmäßigeres Milchgeld), etc..
  - Diese Ergebnisse werden wiederum durch die Erkenntnisse aus der Daten-Triangulation bestätigt, wo in sich jeder Kooperationspartner per se ausreichend wirtschaftlich potent sein sollte. Oder anders ausgedrückt: Eine Kooperation funktioniert nicht aus der Schwäche heraus (Kap. 6.1.2.1).
  - Durch lokalen Akzeptanzgewinn werden an einem Modellstandort (Kap. 5.1) die innerbetrieblichen und vernetzenden Wirkfaktoren von Geschäfts- und Regionalentwicklung deutlich. Auch bieten Kooperationen bei lokal fehlender bzw. mangelnder Akzeptanz nicht nur ein probates Mittel der Verbesserung von Beziehungen, sondern dokumentierten an gleich mehreren Modellstandorten und FG2-KOOPERATIONSBETRIEBEN ihr Potenzial als Baustein für weitergehende Entwicklungen.
  - Die mittel- bis langfristigen Wirkungen am oben geschilderten Modellstandort (Kap. 5.1) auf die eher kooperations-skeptischen umliegenden landwirtschaftlichen Betriebe (Kap. 5.2.5) können jedoch innerhalb der Projektlaufzeit nicht mehr evaluiert werden.
  - Ähnlich der Hypothese zum grundsätzlichen (theoretischen) Kooperationspotenzial, können die Experten auch einzelnen Forschungsergebnissen mit Hinweis auf positive Kooperationswirkungen auf den ländlichen Raum nicht einheitlich zustimmen (Kap. 5.1.3, Hyp. 6). Trotz und vor allem aufgrund der auch diskutierten eigenen Praxiserfahrungen erstaunt dieses Gruppenergebnis, findet aber durch die skeptischen Stimmen eben keine einheitliche Meinung. Immerhin wird aber der Forschungserkenntnis zugestimmt, dass Dienstleistungsangebote einer GRÜNEN WFBM kooperationsfördernd wirken (Kap. 6.1.3, Hyp. 8).

**Fazit Zielerreichung:** Vermutlich sind auch hier aufgrund der begrenzten Fallstudienzahl nicht alle bedeutsamen Wünsche und Vorstellungen an und zu einer Kooperation mit einer GRÜNEN WFBM eingefangen. Es darf jedoch festgestellt werden, dass durch die sonst existierenden, allgemeinen und im Untersuchungsfall zahlreichen Kooperationserfahrungen zumindest ansatzweise hier Antworten gefunden sind.



## 7 Resümee

Erstmals werden im Auftrag eines Bundesministeriums Fragen ländlicher Entwicklung in Zusammenhang mit (mehr) gesellschaftlicher Inklusion von Menschen mit Behinderung untersucht. Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) würdigt durch die beauftragte Potenzialprüfung wirtschaftlicher und personeller Kooperation landwirtschaftlicher Betriebe, Betriebe des Gartenbaus und des branchennahen Handwerks mit GRÜNEN WFBM deren gemeinsame Bedeutung für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Räume. Die Aufnahme dieses praxisbasierten Forschungsvorhabens in den Nationalen Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-Menschenrechtskonvention im Jahr 2010 bestätigt auch seine Bedeutung für eine inklusive Teilhabe von Menschen mit Behinderung in unserer Gesellschaft. Ein interdisziplinäres Wissenschaftsteam des Forschungsinstitutes für den biologischen Landbau (FiBL Deutschland e.V.) hat sich seit 2008 diesen Fragestellungen mittels eines Modellvorhabens ENTWICKLUNG EINER METHODE ZUM AUFBAU EINES REGIONALEN NETZWERKS VON LÄNDLICHEN DIENSTLEISTERN UND LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBEN MIT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN ALS BEITRAG ZUR FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG LÄNDLICHER RÄUME gewidmet und dazu im Sommer 2012 einen Ergebnis-Leitfaden an die Adresse oben genannter Akteure vorgelegt (FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU (2012)). Die vorliegende Dissertation hat einen Großteil der Feldstudien dieses Modellvorhabens begleitet und punktuell tiefgehend analysiert und ausgewertet. Mit Instrumenten, vorwiegend der qualitativen empirischen Sozialforschung, werden neben der unmittelbaren Projektbegleitung an den Modellstandorten (s. ebd., S. 16-29) 38 sogenannte 'Beobachtungsbetriebe' zu ihren betrieblichen Interessen und Möglichkeiten der Beschäftigung von MmB sowie zur wirtschaftlichen Kooperation mit GRÜNEN WFBM befragt. Zusätzlich zu den drei ausgewählten GRÜNEN WFBM-Modellstandorten werden vier weitere Einrichtungen mit ähnlichem Kooperationspotenzial bzw. Interesse in der Fallstudienbewertung mit berücksichtigt. Herausforderung und Chance zugleich ist der Untersuchungsansatz nach Fallgruppen, differenziert am jeweiligen Betriebsziel und dem jeweiligen Entwicklungsstand. Mit der Bildung der Fallgruppen GRÜNE WFBM (FG1), KOOPERATIONSBETRIEBE (FG2), PRAKTIKUMBETRIEBE (FG3), ANSTELLUNGSBETRIEBE (FG4) und VERGLEICHSBETRIEBE (FG5) wird so, trotz der großen Heterogenität der Grundgesamtheit, individuell der Forschungsfragestellung nachgegangen und in einer zweiten fallgruppenübergreifenden Betrachtung diese Ergebnisse über die Analyseaspekte >Betriebliche und persönliche Rahmenbedingungen für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung<, >Betriebliche Erfahrungen mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung< und >Betriebliche Vorstellungen zur wirtschaftlichen Kooperation mit GRÜNEN WFBM< validiert.

Nachfolgendes zusammenfassendes Resümee lässt sich ziehen:

Im Zuge des Forschungsverlaufs bieten sich immer wieder Wechsel deduktiver und induktiver Vorgehensweisen bzw. theoretisch und gegenstandsbezogener Untersuchungsansätze. Die Methodologie des gesamten Forschungsverlaufs entspricht der einer rational-qualitativen Heuristik. Die branchenübergreifende Betrachtung (Landwirtschaft, Gartenbau, Handwerk, etc.) und die beiden differenten Untersuchungsrichtungen nach wirtschaftlicher und/oder personeller Kooperation sowie den betrieblichen Beschäftigungsmöglichkeiten für MmB haben zu einem vergleichsweise breiten Untersuchungsspektrum beigetragen.

Die Individualbefragung der Betriebsleitungen – teils gemeinsam mit Familienmitgliedern – hat deutlich gemacht, dass es keine Blaupausen oder Eindimensionalitäten für Entscheidungsfindungen gibt. Zusätzlich zeigt die Vielzahl unterschiedlichster Betriebe, Betriebstypen, Standortfaktoren sowie lokaler bzw. regionaler Einflüsse deutlich, dass es nicht den geeigneten Betrieb, die förderliche Standortbedingung oder die besonders prädestinierte Arbeitsstelle gibt. Vielmehr wird immer wieder bewusst, dass es der Kopf ist, der jeweils unter den unterschiedlichsten Prämissen eben genau hier eine wirtschaftliche Kooperation sucht, sie erfolgreich aufbaut und entwickelt oder im Fall der Beschäftigung eines behinderten Mitarbeiters eben genau hierfür offen ist, empathisch reagiert und eine gute Hand für eine beiderseitig erfolgreiche Beschäftigung hat. Die Typisierung der Interviewpartner hat daher eine hohe Bedeutung während der Evaluation und in der Ergebnisinterpretation. Die bi-polaren Fall- bzw. Fallgruppenanalysen (vgl. EISENHARDT K.M, GRAEBNER M.E, 2007) ermöglichen Vergleiche von Merkmalen und Phänomenen zwischen GRÜNER WFBM und denen o. g. Betriebe.

Schaut man hinter diese teilweise erwarteten Globalerkenntnisse, lassen sich aus der Vielzahl der geführten Betriebsinterviews und modellhaften Betriebsentwicklungen zahlreiche Indizien ableiten, die mal Erfolg untermauern, mal zum Misserfolg beitragen. Hilfreich dabei ist die große Anzahl offen-innovativer Betriebsleitungen (>2/3-Drittel aller Fälle) aufgrund des bewusst selektiven Interviewclusters. Aus dieser größtmöglichen Informationsdichte werden zahlreiche erfolgreiche und weniger erfolgreiche wirtschaftliche Kooperationen und Beschäftigungsverhältnisse mit MmB zusammengetragen. Im Vergleich dazu erscheinen entsprechende Erfahrungen GRÜNER WFBM geradezu gering. Zwar liegt die Rücklaufquote der WfbM-Eingangsbefragung nach Kooperation und ausgelagerten Arbeitsplätzen bei rund 1/3 der insgesamt rund 150 angeschriebenen Werkstätten. Die überwiegende Mehrzahl der Antworten bezieht sich aber auf unilaterale bzw. vertikal-bilaterale Kooperationsformen und nur wenige GRÜNE WFBM sind bereits in übergangsfördernden Maßnahmen der Arbeitsplatzintegration auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt aktiv. Die als Modellstandorte ausgewählten GRÜNEN WFBM bzw. der ausgewählte Integrationsbetrieb dürfen daher als Art „innovative Speerspitze“ in dieser Fragestellung betrachtet werden.

Dennoch, auch die überwiegend große Offenheit der beteiligten Betriebe darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass über alle Fallgruppen der Untersuchung hinweg nur rund die Hälfte der interviewten Landwirte und ihre Berufskollegen im Gartenbau und Handwerk sich gedanklich mit Fragen betrieblicher Kooperation beschäftigen. Somit bestehen reichlich Handlungsmöglichkeiten für Verantwortliche und Projektakteure in GRÜNEN WFBM, anhand der Ergebnisse des Modellvorhabens mehr zu informieren, zu beraten und vor Ort in der Praxis zu erproben – nicht nur für und mit umliegenden Betrieben, sondern auch im eigenen Haus:

⇒ denn, die große Bandbreite aufgezeigter wirtschaftlicher Kooperationsmöglichkeiten in den wenigen am Modellvorhaben beteiligten GRÜNEN WFBM (FG1) bescheinigt ein großes Handlungs- und Erfolgspotenzial. Die Erfolgreichen unter ihnen optimieren nicht nur ihre Betriebszweige ökonomisch und gestalten sie anhand der arbeitstherapeutischen Belange. Sie knüpfen aus der auch für den Partnerbetrieb wirtschaftlich erfolgreichen Kooperation heraus die Kontakte, die zur Erprobung und Etablierung ausgelagerter Beschäftigungsmöglichkeiten bis hin zu Übergängen auf diesen allgemeinen Arbeitsmarkt für MmB notwendig sind. Noch Erfolgreichere suchen ein Kooperations- und Beschäftigungsnetzwerk aus gleich mehreren Betrieben – egal, ob uni- oder multilateral, vertikal oder horizontal. Denn, in der Verknüpfung der in einem Cluster tätigen Unternehmen liegen hohe Arbeits- und Einkommenspotenziale. Dies bestätigen Untersuchungen des BMELV auch an anderer Stelle (s. ebd., 2007-07, S. 84f).

⇒ denn, Betriebe mit bereits bestehenden Kooperationen (FG2) nennen, neben unmittelbaren Erfolgswirkungen durch z.B. Kostenreduzierungen sowie mittel- bis langfristigen Effekten durch z.B. Gestaltung gemeinsamer Fruchtfolgen, vor allem auch zusätzliche Einkommensoptionen durch innerkooperative Wertschöpfung. Besonderer Kooperations-effekt mit einer GRÜNEN WFBM sind dabei zusätzliche arbeitswirtschaftliche Optionen und Hilfen. Hier fällt der Schritt zur Beschäftigung eines MmB nicht mehr schwer, wenngleich der Betreuungs- und Begleitaufwand den arbeitswirtschaftlichen Nutzen natürlich nicht übersteigen darf. Die Mehrzahl der Betriebe ist hier dankbar für entsprechende Beschäftigungsinitiativen der GRÜNEN WFBM. Sie sind Teil der Antworten auf zunehmende Arbeitsbelastungen der Betriebsleitungen und ihrer Familien oder können doch zumindest Veränderungsimpulse setzen.

⇒ denn, Betriebe mit Interesse an der Beschäftigung eines MmB (FG3) suchen Orientierung, um für sich Einsatzmöglichkeiten und Kostenwürdigkeit zu sondieren und in einem möglichen nächsten Schritt den betrieblichen Arbeitskräftebedarf und das Leistungsvermögen des Mitarbeiters zu einander passgenau zu gestalten. Die vielfach „offenen Türen“ dieser Betriebe in ihrer Suche nach wahrnehmbarer Arbeitsentlastung ist der Zugang GRÜNER WFBM für Praktika und/oder ausgelagerte Arbeitsverhältnisse – besonders auch

angesichts der Konkurrenz alternativer Aushilfs- und Unterstützungskräfte. Und es geht nicht nur um Arbeitsrationalität und Effektivität: In einigen Betriebsleiteraugen findet sich so auch Ersatz für ausscheidende Altenteiler und Menschen, die auf sonst vakanten Hofstellen einfach wieder Ansprechperson sind.

⇒ denn, wachsende Betriebe kommen heute nicht mehr ohne Fremdarbeitskräfte aus (FG4). Selbst spezialisierte Veredlungsbetriebe können – wo nicht zwingend Fachpersonal mit seinen spezifischen Qualifikationen benötigt wird – Standardarbeiten so gestalten, dass MmB z.B. die Managementverfügbarkeit der Betriebsleitung verbessern. Diese Betriebe räumen auch mit dem Klischee auf, dass MmB nicht in Kernproduktionsprozesse von Betrieben integriert werden können – sie sozusagen „nebenher zu beschäftigen“ sind. In o. g. Betrieben gibt es keine Sonderbereiche. Diese Betriebe zeigen vielmehr vorbildlich, wie Produktionsprozesse und Arbeitsketten zerlegt und damit Arbeit für MmB angepasst werden kann. Hier wird deutlich, dass i. d. R. nicht der Besitz einer Fahrerlaubnis oder eine landwirtschaftliche Vorqualifikation Beschäftigungsvoraussetzung, sondern soziale Grundtugenden und eine motivierte Arbeitseinstellung entscheidend für eine Beschäftigungskarriere sind. Hier spiegeln sich der fast überall existente, reale Arbeitskräftebedarf der Betriebe und seine Lösungen dafür wider.

⇒ denn, die Betriebe, die noch keine Berührung mit MmB oder einer GRÜNEN WFBM gehabt haben (FG5), sind mangels Kenntnis über Kooperationsmöglichkeiten stellenweise weitestgehend uninformiert und zeigen mitunter bestenfalls Scheu vor derartigen Angeboten. Es fehlt an auf die Branche zugeschnittenen Informationen und regionalen Ansprechpartnern. Die bisherige Officialberatung von Agrarämtern bzw. Landwirtschaftskammern berücksichtigt entsprechende Informationen wenig bis gar nicht. Hier ist Aufklärungsarbeit der GRÜNEN WFBM notwendig, um bestehende Ressentiments gegenüber Formen der Zusammenarbeit oder vielfach tradierte Sozialklischees gegenüber vermeintlich leistungsschwachen MmB und der „Steuersubventionierung“ sozialer Einrichtungen der Behindertenhilfe aufzubrechen.<sup>66</sup>

Es gäbe weniger Erfolgsgeschichten, wenn Fehler, Probleme oder Enttäuschungen nicht regelmäßige Begleiter wären und so Wege ebnen. Daher dürfen diese – wenn auch im Modellvorhaben meist nur in Form von Einzelfällen - nicht unerwähnt bleiben. Besonders sozial unangepasstes und herausforderndes Verhalten von MmB löst betriebliche Reaktionen und Interventionen bis zu Kündigungen aus. Die betriebliche Absicherung der Arbeitswirtschaft mit vermeintlich verlässlicheren MmB – genannt als Alternative zu studentischen Aushilfen oder Geringverdienern – kann sich als Trugschluß erweisen. Diese Mit-

---

<sup>66</sup> 2009 wurde aus dem Modellvorhaben heraus daher das Netzwerk „alma“ (arbeit in der Landwirtschaft mit allen) mit Unterstützung des FiBL Deutschland e.V. als zentrale Auskunftsstelle für interessierte Betriebe gegründet. URL: <http://www.netzwerk-alma.de/198.html>, zuletzt geprüft: 21.01.2012

arbeiter können das Problem unvorhergesehenen Arbeitskräfteausfalls noch vergrößern. Von insgesamt 19 sozialversicherungspflichtig beschäftigten „Arbeitnehmern mit Handicap“ kamen lediglich 5,5 als Übergänger aus GRÜNEN WFBM. Dies bestätigt mehrere Betriebe, die WfbM-Übergängern mit anerkannter Behinderung ein deutlich eingeschränkteres Leistungsvermögen als z.B. Werkern der Landwirtschaft attestierten und damit Probleme im betrieblichen Einsatz benennen. Es darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch im Bereich leistungsgeminderter Mitarbeiter ein Anstellungswettbewerb existiert bzw. die Anforderungen an Arbeitserledigung aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht x-beliebig reduzierbar sind.

Mehrfach angesprochen wurde auch eine Grenzziehung in Fragen der familiären Anbindung oder eines Wohnangebotes. Dies fordert die ohnehin schon angespannte zeitliche Belastung der Betriebsleitungen und ihrer Familien weiter.

Auch stehen einer durchgängigen Beschäftigung oftmals nachteilige saisonale Arbeitsschwankungen in vielen landwirtschaftlichen Betriebstypen entgegen. Die Liberalisierung des europäischen Arbeitsmarktes (Schengen-Acquis) hat die Anwerbung von Saisonarbeitskräften für den eher Niedriglohnbereich Landwirtschaft nicht erleichtert. Im Sonderkulturanbau wird diese Problematik besonders deutlich. Hier werden Arbeitskräfteangebote durch GRÜNE WFBM oder Integrationsbetriebe vermutlich auch zukünftig keine Alternative für die Betriebe darstellen und aufgrund der spezifischen und flexiblen Arbeitsanforderungen erst recht keine Perspektive für MmB sein können. Hier haben in jüngerer Zeit Arbeitgeberzusammenschlüsse<sup>67</sup> die passende(re)n Antworten auf steuerliche und gesetzliche Vorgaben der Arbeitnehmerüberlassung gegeben (vgl. VON CHAMIER M, 2009b).

Im Ergebnis erfreulich ist die Kongruenz der Forschungserkenntnisse mit z.B. den jüngeren verbandspolitischen Forderungen und Empfehlungen der BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN, welche für mehr „Joint Ventures“ mit regionalen Betrieben und mehr Kompetenztransfer und Wirtschaftskooperation bei ihren Mitgliedseinrichtungen wirbt (vgl. BAG:WFBM, 2011, S. 26). Oder, wo die DEUTSCHE AKADEMIE FÜR REHABILITATION e.V. (vgl. 2009, S. 96f) GRÜNE WFBM als Qualifizierungspartner einer „verlängerten Werkbank“ in den Betrieben sieht. Wo Vernetzung mit Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes eine vorzügliche Praxisorientierung für die gesetzlichen Aufgaben der beruflichen Rehabilitation schafft.

---

<sup>67</sup> Bsp. siehe URL: <http://www.arbeitgeberzusammenschluss.de/>, zuletzt geprüft am 31.03.12

## 8 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit begleitet wissenschaftlich ein bundesweites Modellvorhaben, das vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz gefördert<sup>68</sup> wurde. Das Modellvorhaben befasste sich mit der Vernetzung GRÜNER WFBM mit landwirtschaftlichen Betrieben.

Zentrale Fragestellung der vorliegenden Dissertation ist die Suche nach den Interessen und Voraussetzungen landwirtschaftlicher Betriebe für eine Beschäftigung von Menschen mit Behinderung sowie für eine bilaterale Kooperation mit einer GRÜNEN WFBM.

Forschungsgegenstand sind zum Einen aus dem Modellvorhaben heraus 3 aus 147 ausgewählten GRÜNEN WFBM mit größtmöglichem Kooperationsinteresse bzw. Potenzial einschließlich ihrer Kooperationspartner bzw. umliegender Betriebe (n = 23). Zum Anderen wurden im Verlauf des Modellvorhabens durch den Forschenden selbst weitere sogenannte `Beobachtungsbetriebe` (n = 18) mit entsprechendem Untersuchungspotenzial (s. o.) außerhalb der ausgewählten Modellstandorte hinzugenommen.

Das Forschungsdesign folgt einem qualitativ empirischen Fallstudienansatz, der komparativ über Fälle und im Forschungsverlauf gebildeter Fallgruppen geführt wird. Die Datenerhebung findet in Form problemzentrierter Interviews (n = 44) mittels halb-offenen, nach Fallgruppen differenzierten Leitfäden sowie aus den kumulativen Projekterkenntnissen des Modellvorhabens statt. Für die qualitative Datenanalyse wird die QDA-Software MAXQDA© unter Einbeziehung der Untersuchungselemente `Zirkularität` und `Kodierparadigma` der sozialwissenschaftlichen Ansätze der GROUNDED THEORY eingesetzt. Im Anschluß daran erfolgt eine Typenbildung. Die Daten-Triangulation validiert die Forschungsergebnisse mittels der Überprüfung gegenüber den Erkenntnissen aus a) der Vorstudie zum Modellvorhaben, b) externen Drittstudien (Fremdliteratur) und c) einer internen Expertenbefragung (Projektbeirat zum Modellvorhaben).

Die wesentlichen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Arbeitsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung bestehen insbesondere für einfachere tägliche Routinearbeiten bis hin zu auch anspruchsvolleren, regelmäßig wiederkehrenden Aufgaben. Positive Erfahrungen liegen hier auch für Kernproduktionsprozesse vor. In der Regel existieren mehrere Gründe für eine Beschäftigung. Dabei halten sich arbeitswirtschaftliche und soziale Gründe annähernd die Waage. Besonders viehhaltende Betriebe zeigen eine höhere Bereitschaft zur Beschäftigung aufgrund ihres höheren Bedarfes an arbeitswirtschaftlicher Unterstützung im Vergleich zu z.B. technisierten Marktfrucht- oder spezialisierten Gartenbaubetrieben.

---

<sup>68</sup> ENTWICKLUNG EINER METHODE ZUM AUFBAU EINES REGIONALEN NETZWERKS VON LÄNDLICHEN DIENSTLEISTERN UND LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBEN MIT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN ALS BEITRAG ZUR FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG LÄNDLICHER RÄUME

Betriebe wünschen sich dauerhafte und verlässliche Arbeitsverhältnisse. Praktika oder gar Experimente kommen für sie eher nicht in Frage. Betriebe, die bereits Erfahrungen mit Fremdarbeitskräften haben, geben Menschen mit Behinderung durchaus den Vorzug vor z.B. studentischen Aushilfen oder Geringverdienern. Die Gründe liegen hier in einer kontinuierliche(re)n Arbeitsunterstützung und der offensichtlich höheren Verlässlichkeit dieser Personen. Anders herum erkennen Betriebe ohne Erfahrung im Umgang mit behinderten Mitarbeitern das Potenzial dieser Personalalternative häufig nicht.

Für viele Betriebe mit einem perspektivisch dauerhafteren Bedarf an Fremdarbeitskräften ist eine leistungsbemessene, tariforientierte Entlohnung selbstverständlich. Der wirtschaftliche Betriebserfolg hat dabei kaum Einfluss auf die Bereitschaft, Menschen mit Behinderung anzustellen. Auch Betriebe im 2. oder 3. Drittel üblicher betriebswirtschaftlicher Vergleichserhebungen zeigen unisono kein abweichendes Anstellungsverhalten. Unabdingbar für eine Beschäftigungsanstellung sind aber angepasste Soziantugenden und ausreichende Arbeitsmotivation auf Arbeitnehmerseite sowie eine offen-innovative und sozial geprägte Grundeinstellung auf Betriebsleitungsseite. Formalqualifikationen wie z.B. Fahrerlaubnisse spielen eine geringere Rolle für die Beschäftigungsentscheidung. Ohne initiiierende und aktive Rolle der GRÜNEN WFBM- Betriebsleitung findet i. d. R. aber keine Kooperation mit landwirtschaftlichen Betrieben und auch keine Beschäftigung von Menschen mit Behinderung auf den landwirtschaftlichen Betrieben statt.

Die Bandbreite gezeigter wirtschaftlicher Kooperation der im Modellvorhaben beteiligten GRÜNEN WFBM ist groß. Dies deutet somit auch auf eine große Fülle von Kooperationsmöglichkeiten auch für andere bislang noch nicht mit der Thematik beschäftigten Einrichtungen hin. Dennoch kooperieren weniger als 10% aller GRÜNEN WFBM bilateral mit umliegenden Betrieben. Dabei ist das Interesse auf landwirtschaftlicher Betriebsseite durchaus groß, besonders dann, wenn dadurch Produktionskosten reduziert werden können.

Dort wo keine betrieblichen Kontakte bestehen, sind Vorbehalte seitens der Landwirte hinsichtlich Wettbewerbsverzerrungen durch vermeintliche Sozialsubventionierung bzw. im Wettbewerb um Ressourcen (z.B. Land) gegenüber den Einrichtungen anzutreffen. Kooperationen fördern gegenseitiges Verständnis und sind so auch idealer `Türöffner` für Beschäftigungsverhältnisse. Die Gruppe der `Beobachtungsbetriebe` mit bereits vorhandenen Erfahrungen in der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung hat ein wahrnehmbar höheres Interesse an z.B. WfbM-ausgelagerter Arbeit. Die Betriebe sehen diese Arbeitsplätze als probates Mittel arbeitswirtschaftlicher Unterstützung. Diese Betriebe sind auch die ersten, die den Wunsch nach Vergütung für damit i. d. R. auch verbundene Betreuungsleistungen äußern. Für alle Betriebe muss sich aber gleichermaßen die Arbeitskraft „rechnen“. Der Betreuungs- und Begleitaufwand darf den arbeitswirtschaftlichen Nutzen nicht übersteigen.

Für die Arbeitsanleitung sieht kein Betrieb den Bedarf für ein Job-Coaching durch Dritte bzw. externe Fachleute. Man traut sich die Einarbeitung i. d. R. selber zu. Gewünscht und damit für ausreichend empfunden wird lediglich eine telefonische Erreichbarkeit im Kri-

sen- oder Notfall. Folgerichtig werden im Fall des Scheiterns der Beschäftigung auch eher nicht die eigenen Personalführungsqualitäten in Frage gestellt, sondern die Defizite dann beim behinderten Mitarbeiter gesucht. Anders die Einstellung für den Freizeitbereich. Die soziale Verantwortung der Betriebsleiter(-familie) reduziert sich durch entsprechende eigene außerbetriebliche soziale Kontakte des beschäftigten Mitarbeiters mit Behinderung. Die Aufgabe der sozialen Integrität liegt damit nicht nur auf den Schultern der Betriebe und erleichtert so vielfach die Entscheidung zur Einstellung.

Die Ergebnisse werden durch die Daten-Triangulation (s.o.) überwiegend bestätigt. Lediglich die Anzahl bilateral-horizontaler Kooperationen GRÜNER WFBM wird in der Vorstudie höher eingeschätzt, und der Projektbeirat neigt zu einer deutlich skeptischeren Haltung im Vergleich zum Forschungsergebnis, wenn es um das Kooperationspotenzial als 'Türöffner' für Beschäftigungsverhältnisse geht. Letzterer schreibt auch einer in etwa gleichen Betriebsausrichtung sowie dem Job Coaching zur Förderung des Arbeitsplatzüberganges ebenfalls leicht höhere Stellenwerte zu, als dies die Forschungsergebnisse widerspiegeln.



### Selbstständigkeitserklärung

"Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt und andere, als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel, nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Kein Teil dieser Arbeit ist in einem anderen Promotions- oder Habilitationsverfahren verwendet worden."

### Erklärung zu vorab veröffentlichten Untersuchungsinhalten

Mit dem Leitfaden „*Gut vernetzt – davon profitieren alle*“ (FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU 2012, S. 16 - 29) wurden in allgemein publizistischer Form vom Forschenden Ergebnisse des Modellvorhabens ENTWICKLUNG EINER METHODE ZUM AUFBAU EINES REGIONALEN NETZWERKS VON LÄNDLICHEN DIENSTLEISTERN UND LANDWIRTSCHAFTLICHEN BETRIEBEN MIT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN ALS BEITRAG ZUR FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG LÄNDLICHER RÄUME im Sommer 2012 von FiBL Deutschland e.V.® veröffentlicht.

## Literaturverzeichnis

ARBEITS- UND SOZIALMINISTERKONFERENZ ASMK (2009) Bund-Länder-Arbeitsgruppe: Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung. Beschlussprotokoll S. 7-10 und Eckpunktepapier, München

BAUMGART L (2009) Brücken bauen durch Zusammenarbeit – Kooperationen von landwirtschaftlichen Betrieben und „Grünen Werkstätten“ für Menschen mit Behinderung. Master-Arbeit Ökologische Agrarwissenschaften Universität Kassel, Institut für soziokulturelle und sozioökonomische Studien, Witzenhausen

BAUMGART L, FLAKE A (2011) Beschäftigung von Menschen mit Behinderung in der Landwirtschaft – Die Rolle der Vernetzung mit „Grünen“ Werkstätten für behinderte Menschen. Verlag Köster, Berlin. URL: <http://orgprints.org/17687/>, zuletzt geprüft: 30.10.11

BERG E, TRENKEL H, LÜTTGENS B, GRIENBERGER R, MÖLLER K, REINDERS M (2001) Motivation, Zielsetzung und innere Organisation von Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Landwirtschaftliche Rentenbank, Schriftenreihe Band 15 S. 141-178, Frankfurt/Main

BERGES M (2006) Familienbetriebe am Ende? – Zunehmende Spezialisierung, fehlender Nachwuchs und steigende Anforderungen der Gesellschaft an Nahrungsmittel – wie sehen die Betriebe in 25 Jahren aus, und wer kann sie führen? DLG-Mitteilungen 12/2006, S. 25-27, Frankfurt/Main

BLÄSI W, STRÜMPFEL J (2001) Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – dargestellt am Beispiel ausgewählte Thüringer GbR. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Landwirtschaftliche Rentenbank, Schriftenreihe Band 15 S. 99-140, Frankfurt/Main

BOLAND H, RETTER C (2003) Der Einfluss von Dorfkommunikation auf Entscheidungen von Landwirten. Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen, JLU-Gießen, Jahrestagung der GEWISOLA Universität Hohenheim, URL: <https://www.uni-hohenheim.de/i410b/download/gewisola/papers/boland.pdf>, zuletzt geprüft: 27.12.2011

BOLLIGER E (2011) Weiterbildung Betreuungsleistungen: Kompetenzen stärken für soziale Leistungen in der Landwirtschaft, in: Agrarforschung Schweiz 2 (4): 184-189, Lindau (CH)

BRÖCKER R (2010) Das Hofleben ist die beste Therapie – Immer mehr Bauernfamilien nehmen Menschen mit Handicap auf ihrem Hof auf. Welche Modelle gibt es in Deutschland? Top agrar 11/2010, S. 116, Münster

BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2008) UN-KONVENTION zum Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen – Abgestimmte Übersetzung zwischen Deutschland, Liechtenstein, Österreich und der Schweiz, Berlin

BÜRCHLER K (2009) Evaluation von Dienstleistungen in der Landwirtschaft am Beispiel der Stiftung Landwirtschaft und Behinderte (LUB). Bachelorarbeit Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft, Bern (CH)

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2012) Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitslose Schwerbehinderte, Deutschland Februar 2012, Bonn. URL: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Service/Bestellservice-Regionale-Statistikhefte/Musterbericht-ALO-Schwerbehinderte.pdf>, zuletzt geprüft: 20.09.11

BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÜBERÖRTLICHEN TRÄGER DER SOZIALHILFE BAGÜS (2009) Reformvorschläge 2009 zur Weiterentwicklung des Leistungsrechts für Menschen mit Behinderung und pflegerischem Bedarf, Münster

BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG (2005) Handbuch Arbeitsassistenten, Hamburg

BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG (2008) Qualitätskriterien für die Vorbereitung, Begleitung und Auswertung von Betriebspraktika – Ein Handlungsleitfaden für Fachkräfte in der beruflichen Integrationsarbeit, Hamburg

BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG (2011) Job-Coaching: Qualifizieren und Lernen im Betrieb. Schwerpunkt: Betriebliche Teilhabe von Menschen mit psychischen Erkrankungen, Hamburg

BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN (2011) Maßarbeit – Neue Chancen mit Sozialunternehmen. Strategie des Vorstandes der BAG:WfbM zur Weiterentwicklung der Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben. Kap. 5 Förderung von Kooperationen S. 32-33, Frankfurt/Main

BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT WERKSTÄTTEN FÜR BEHINDERTE MENSCHEN (2012) Statistik belegte Werkstattplätze und Arbeitsentgelte im Arbeitsbereich, 2008-2010, Frankfurt/Main. URL: <http://www.bagwfbm.de/article/1721>, zuletzt geprüft: 13.03.2012

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2007) Verzahnte Ausbildung – Überblick für Unternehmen und Bildungsträger, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2011) Ratgeber für Menschen mit Behinderung: Gesetzestexte, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2011a) Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2011b) Unser Weg in eine inklusive Gesellschaft – Der Nationale Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der Behindertenrechtskonvention, (Kap. 3.1, S. 130), Berlin

BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ (2007) Arbeit und Einkommen in und durch Landwirtschaft- Effekte der Zweiten Säule der Agrarpolitik am Beispiel der Region Hohenlohe. In: Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Heft 519. Verlagsgesellschaft W.E. Weimann, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ (2011) Agrarpolitischer Bericht 2011 der Bundesregierung, Bonn

BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2008) UN-Konvention – Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Abgestimmte Übersetzung zwischen Deutschland, Lichtenstein, Österreich und der Schweiz. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin

DEPPERMAN A (1999) Gespräche analysieren - Eine Einführung in konversationsanalytische Methoden. Band 3. Leske + Budrich. Opladen

DESSEIN J, BOCK B, eds. (2010) The Economics of Green Care in Agriculture. COST Action 866, Green Care in Agriculture. Loughborough University (UK)

DEUTSCHE AKADEMIE FÜR REHABILITATION e.V. (2009) Stellungnahme der wissenschaftlichen Fachgruppe RehaFutur zur Zukunft der beruflichen Rehabilitation in Deutschland, Bonn

DEUTSCHER VEREIN FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE FÜRSORGE e.V. (2009) Empfehlungen des Deutschen Vereins zur selbstbestimmten Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderung und Unterstützungsbedarf an der Grenze zwischen Werkstatt und allgemeinem Arbeitsmarkt, Berlin

DIAKONISCHES WERK DER EV.KIRCHE VON DEUTSCHLAND (2009) Verbesserung der Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderung außerhalb der WfbM. Diakonie Texte, Handreichung 13.2009, Stuttgart

DOLUSCHITZ R (2001) Kooperationen in der Landwirtschaft, in BMELV Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft 79(3), S. 375-398, Kohlhammer Verlag, Stuttgart

DOOSE S (2007) Unterstützte Beschäftigung: Berufliche Integration auf lange Sicht. Theorie, Methodik und Nachhaltigkeit der Unterstützung von Menschen mit Lernschwierigkeiten durch Integrationsfachdienste und WfbM auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Lebenshilfe-Verlag, Marburg

DRESSING T, PEHL T (2011) Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 3. Auflage, Marburg. URL: <http://www.audiotranskription.de/Praxisbuch-Transkription.pdf>, zuletzt geprüft: 10.01.2012

EISENHARDT K.M, GRAEBNER M.E (2007) Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, p. 25-32, New York (US)

EMMENEGGER R (2009) Familienbetreuung im landwirtschaftlichen Umfeld – Eine Befragung von Gastfamilien zu deren Sichtweisen bezüglich Stärken und Anforderungen, VDM-Verlag, Saarbrücken

EUROPEAN COMMISSION (2010) European Disability Strategy 2010-2020: A Renewed Commitment to a Barrier-Free Europe. Initial Plan to implement the European Disability Strategy 2010-2020. List of actions 2010-2015. Com. 2010 636 final, Sec. 2010 1323 final, Brussels (B)

FASTERDING F, RIXEN D (2005) Analyse der Beschäftigungsmöglichkeiten im Agrarsektor Deutschlands und Beschäftigungseffekte agrarpolitischer Maßnahmen. FAL, Institut für Ländliche Räume, Institut für Betriebswirtschaft, Arbeitsbericht des Bereichs Agrarökonomie, Braunschweig

FERN-UNIVERSITÄT HAGEN, BEDORF T (2004) Hinweise zum wissenschaftlichen Arbeiten: Zitieren und Paraphrasieren, PDF-Dokument, URL: [http://www.fernuni-hagen.de/imperia/md/content/philosophie/textdokumente/bedorf\\_zitieren.pdf](http://www.fernuni-hagen.de/imperia/md/content/philosophie/textdokumente/bedorf_zitieren.pdf), zuletzt geprüft: 10.11.2011

FINKE B (2009) Zusammenfassung von Vorträgen zu diesem Thema. In: BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÜBERÖRTLICHEN TRÄGER DER SOZIALHILFE BAGÜS. Weiterentwicklung der Teilhabe am Arbeitsleben aus Sicht der Sozialhilfeträger, Münster

FLICK U (2010) Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung. 3. Aufl., Rowolth Verlag, Hamburg

FLICK U (2011) Triangulation – Eine Einführung. 3. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU (2005) Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung in Öko-Landwirtschaftsbetrieben in Nordrhein-Westfalen – Ist-Analyse, Potenzial, Chancen und Hemmnisse der Ausweitung. Abschlußbericht an das Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen, die Landschaftsverbände Rheinland und Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Frankfurt/Main

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU (2009) Gut vernetzt – davon profitieren alle! Begleitbroschüre zum Modellvorhaben „Entwicklung einer Methode zum Aufbau eines regionalen Netzwerks von ländlichen Dienstleistern und landwirtschaftlichen Betrieben mit Werkstätten für behinderte Menschen als Beitrag zur Förderung der Entwicklung ländlicher Räume“, Frankfurt/Main

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU (2012) Gut vernetzt – davon profitieren alle! Leitfaden zum Modellvorhaben „Entwicklung einer Methode zum Aufbau eines regionalen Netzwerks von ländlichen Dienstleistern und landwirtschaftlichen Betrieben mit Werkstätten für behinderte Menschen als Beitrag zur Förderung der Entwicklung ländlicher Räume“, Frankfurt/Main

FRIEDLAND D.S, PRICE R.H (2003) Underemployment: Consequences for the Health and Well-Being of Workers, American Journal of Community Psychology, 2003 Vol.32 (1/2), Springer, New York (US)

FROSCHAUER U, LUEGER M (2003) Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Verlag Facultas.wuv, Wien (A)

GESELLSCHAFT FÜR INTEGRATION; SOZIALFORSCHUNG UND BETRIEBSPÄDAGOGIK gGmbH (ISB-STUDIE) (2008) Entwicklung der Zugangszahlen zu Werkstätten für behinderte Menschen, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Berlin

GLASER B.G, HOLTON J (2004) Remodeling Grounded Theory. Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung, Vol. 5 No. 2, FU-Berlin, Berlin. URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/607/1316>, zuletzt geprüft: 1.11.11

GLASER B.G, STRAUSS A.L (2008) The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. 3<sup>rd</sup> ed., Transaction Publishers, New Brunswick (US)

HÄDER M (2002) Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. Westd. Verlag, Wiesbaden

HÄFNER M (2008) Raus aus der Arbeitsfalle - Mit Teilzeitkräften Arbeitsspitzen knacken. Top Agrar 10/2008, S. S4-S8, Münster

HASSINK J (2007) Social Farming in the Netherlands – SoFar-Project. Wageningen (NL)

- HASSINK J, VAN DIJK M (2006) Farming for Health – Green-Care Farming Across Europe and the United States of America. Wageningen UR Frontis Series Vol. 13, Springer Dordrecht (NL)
- HEGGENBERGER B (2011) So geht Übergang – Das Erfolgsmodell „Job Coach“ der Oberschwäbischen Werkstätten, in: Werkstatt:Dialog 5:2011, Frankfurt
- HEIN K; LAVEN P; DOLUSCHITZ R (2011) Voraussetzungen, Vorteile und Probleme in Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen Unternehmen – theoretische Analyse und empirische Überprüfung. Berichte über Landwirtschaft – Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Band 89 (1) S. 13-37, BMELV, Verlag Kohlhammer, Stuttgart
- HELFFERICH C (2005) Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 2. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden
- HERINGA P.W, VAN DER HEIDE C.M, HEIJMAN W.J.M (2010) The economic impact of multifunctional agriculture in The Netherlands: A regional input-output model. Rathenau-Institute, The Hague, LEI-Wageningen University and Research Centre, Wageningen (NL). URL: [http://www.aep.wur.nl/NR/rdonlyres/D3255A0B-D9AB-4EF3-93EE-EE059BA76DAF/141034/092\\_Heijman.doc](http://www.aep.wur.nl/NR/rdonlyres/D3255A0B-D9AB-4EF3-93EE-EE059BA76DAF/141034/092_Heijman.doc), zuletzt geprüft: 2.11.11
- HERMANOWSKI R (2006) Farming for Health: aspects from Germany. In: HASSINK J, VAN DIJK M (2006) Farming for Health – Green-Care Farming Across Europe and the United States of America. Wageningen UR Frontis Series Vol. 13, Chap. 15, p. 193-213, Springer Dordrecht (NL)
- HERMANNOWSKI R (2006a) Soziale Leistungen der Landwirtschaft. In: Ökologie & Landbau 139,3 2006, Frankfurt/Main. URL: <http://orgprints.org/8909/>, zuletzt geprüft: 31.10.11
- HERMANOWSKI R (2006b) Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderung in landwirtschaftlichen Betrieben – Projektbeschreibung, Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL), Frankfurt/Main
- HÖLZMANN H.J (2011) Kosten sparen mit Kooperationen. Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen, Bonn. URL: <http://www.landwirtschaftskammer.de/landwirtschaft/beratung/veroeffentlichungen/koooperationen.htm>, zuletzt geprüft: 2.11.11
- HUESMANN K, et.al (2010) Gemeinsam stark – Vorbildliche Milchviehkooperationen in Deutschland und der Schweiz. KTBL-Heft 90, Verlag KTBL, Darmstadt
- KALLMEYER, SCHÜTZE (1976) Transkriptionsregeln. URL: <http://www.i-study.de/f4/Transkribieren.pdf>, zuletzt geprüft: 31.07.2011
- KELLE U, KLUGE S (2010) Vom Einzelfall zum Typus - Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden
- KIRCHHOFF S, KUHN S, LIPP P, SCHLAWIN S (2008) Der Fragebogen – Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- KLEINHEITZ R, HERMANNOWSKI R (2008) Zusammen schaffen wir was! Beschäftigung von Menschen mit Behinderung in der Landwirtschaft. Forschungsinstitut für biologischen

Landbau (FiBL), Frankfurt/Main. URL: <http://orgprints.org/14391/>, zuletzt geprüft: 31.10.11

KLISCHAT U, KLISCHAT U, HABERMANN I (2001) Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Organisationen aus der Sicht der Betroffenen. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Landwirtschaftliche Rentenbank, Schriftenreihe Band 15 S. 179-220, Frankfurt/Main

KOCH L (2010) Konzeption einer weinbaulichen Dienstleistung von Werkstätten für behinderte Menschen und deren Vermarktung. Bachelor-Thesis Hochschule Rheinmain, Geisenheim

KUCZERA C (2006) Der Einfluß des sozialen Umfeldes auf betriebliche Entscheidungen von Landwirten. Kommunikation und Beratung – Sozialwissenschaftliche Schriften zur Landnutzung und ländlichen Entwicklung 71. Margraf Publishers GmbH, Weikersheim

KUCKARTZ U, GRUNENBERG H, DRESING T (2007) Qualitative Datenanalyse: computer-gestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis. 2. Aufl., VS Verlag, Wiesbaden

LAARMANN B (2011) Wir sind ein Arbeitsteam. In bäuerlichen Familienbetrieben sind Arbeit und Privatleben eng miteinander verzahnt. Wie passen fremde Arbeitskräfte in dieses System? Landwirtschaftliches Wochenblatt 8/2011, S. 91-92, Münster

LANDBOUW & ZORG (2009) Grüne Pflege / Care Farming, Voorthuizen (NL) URL: <http://www.landbouwzorg.nl/index.php?pagid=68>, zuletzt geprüft: 30.10.11

LANDWIRTSCHAFTSKAMMER NORDRHEIN-WESTFALEN (2007) Untersuchung zur Ausbildung behinderter Menschen in den Agrarberufen und der Hauswirtschaft, Bonn

LANGER W (2000) Die Inhaltsanalyse als Datenerhebungsverfahren. IV-Methoden der empirischen Sozialforschung I. URL: <http://www.soziologie.uni-halle.de/langer/pdf/meth1/inhalten.pdf>, zuletzt geprüft: 12.01.12

LEBENSCHILFE BRAUNSCHWEIG (2011) Fachdienst Betriebliche Integration, Braunschweig. URL: <http://www.lebenshilfe-braunschweig.de/index.php?id=65>, zuletzt geprüft: 29.10.11

LEBENSCHILFE OBERE SAAR, WASGAU AG (2011) Kooperationsvereinbarung zwischen der Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung Obere Saar e.V. und der Wasgau Produktions und Handels AG, Saarbrücken / Pirmasens

LEWIS M.W (1998) Iterative Triangulation: A Theory Development Process Using Existing Case Studies. Journal of Operations Management 16, p. 455-469, Elsevier, Amsterdam (NL)

LINK H (1995) Kooperationen in der landwirtschaftlichen Produktion. Ulmer Verlag, Stuttgart

MANN K.H, MUZIOL O (2001). Darstellung erfolgreicher Kooperationen und Analyse der Erfolgsfaktoren. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Landwirtschaftliche Rentenbank, Schriftenreihe Band 15 S. 55-98, Frankfurt/Main

MAYRING P (2008) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage. Beltz-Verlag, Weinheim, Basel (CH)

MC ALWEE G (2005) Developing entrepreneurial skills of farmers – D2: A Literature review of entrepreneurship in agriculture. EU-EosF-Report, University of Lincoln (UK)

MEIDLINGER S, VAN ELSSEN T (2009) Milcherzeugung und Soziale Arbeit – Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung in ökologisch wirtschaftenden Milchviehbetrieben. In: Tagungsband Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau 2009, Verlag Köster, Berlin. URL: <http://orgprints.org/14561/>, zuletzt geprüft: 31.10.11

MIDMORE P, PADEL S, SCHERMER M (2006) The Case Study Method in Organic Research. The University Of Wales, Aberystwyth (UK)

MIRBACH D, ISERMAYER F (2006) So sehen Landwirte ihre Zukunft – Quote, Milchpreis, Wachstum, Kooperation – wie denken europäische Landwirte darüber? DLG-Mitteilungen 9/2006, Milch-Magazin, S. 14-15, Frankfurt/Main

MORTLER M (2007), In: Institut für Agrarökonomie: Strategien zur Entwicklung einer nachhaltigen und wettbewerbsfähigen Landbewirtschaftung in Bayern – Landwirtschaft 2020. Teil 4 Mit mehreren Standbeinen die Existenz sichern. Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, Freising-Weihenstephan

MUTZ M (2002) Skalierungsverfahren, [http://www.uni-potsdam.de/u/soziologie/methoden/mitarbeiter/shk/Michael/1b/3\\_Zusammenfassung.pdf](http://www.uni-potsdam.de/u/soziologie/methoden/mitarbeiter/shk/Michael/1b/3_Zusammenfassung.pdf), zuletzt geprüft am 10.08.09

PEYERL H, BREUER G (2006) Kooperationen - Theoretische Überlegungen aus Perspektive der Haushaltsökonomie. In: DARNHOFER I, WALLA C, WYTRZENS H.K; Alternative Strategien für die Landwirtschaft, Facultas S. 21-34, Wien (A)

QUINCKHARDT D (2011) Jungrinder gemeinsam aufziehen? Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen-Lippe 20/2011, S. 44-45, Münster

RAHMANN G, NIEBERG H, DRENGEMANN S, FENNEKER A, MARCH S, ZUREK C (2004) Bundesweite Erhebung und Analyse der verbreiteten Produktionsverfahren, der realisierten Vermarktungswege und der wirtschaftlichen sowie sozialen Lage ökologisch wirtschaftender Betriebe und Aufbau eines bundesweiten Praxis-Forschungs-Netzes. Landbauforschung Völkenrode, Sonderheft 276, Braunschweig

RAMMSTEDT B, KOCH K, BORG I, REITZ T (2004) Entwicklung und Validierung einer Kurzsкала für die Messung der Big-Five-Persönlichkeitsdimension. ZUMA-Nachrichten 55, Jg. 28, S. 5-28, URL: (PID) <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-207618>, zuletzt geprüft: 19.12.2011

RENNER R (2010a) How Do Networks Matter – Implementation of the innovative practise of care farming in Austria and The Netherlands, Diss. Vienna University, Wien (A)

RENNER R (2010b) Relevanz sozialer Netzwerke zur erfolgreichen Durchsetzung innovativer Praktiken. Eine qualitative Analyse am Beispiel sozialer Landwirtschaft in Österreich und den Niederlanden. Doktoratskolleg Nachhaltige Entwicklung, Wien (A). URL: [http://www.dokne.boku.ac.at/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=97](http://www.dokne.boku.ac.at/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=97), zuletzt geprüft: 30.11.11



SCHARTMANN D (1999) Berufliche Integration geistig behinderter Menschen – die Sicht der Betriebe. Aus: Gemeinsam Leben – Zeitschrift für integrative Erziehung Nr. 2-99, Verlag Luchterhand, Neuwied. URL: <http://bidok.uibk.ac.at/library/gl2-99-betriebe.html>, zuletzt geprüft: 03.11.11

SCHWERDTLE J.G (2001) Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Landwirtschaftliche Rentenbank, Schriftenreihe Band 15 S. 7-54, Frankfurt/Main

SEMPIK J, ALDRIDGE J, BECKER S (2005) Health, well-being and social inclusion – Therapeutic horticulture in the UK. Policy Press, Bristol (UK)

SIGGELKOW N (2007) Persuasion with Case Studies. Academy of Management Journal 2007, Vol. 50, No. 1, p. 20-24, New York (US)

SOFAR-PROJECT (2007) Report of the 1st Meeting of the European Platform on Social/Care Farming. Bruxelles (B). URL: [http://sofar.unipi.it/index\\_file/final%20report%201st%20EU%20platform.pdf](http://sofar.unipi.it/index_file/final%20report%201st%20EU%20platform.pdf), zuletzt geprüft: 30.11.11

STATISTISCHES BUNDESAMT (2010) Land- und Forstwirtschaft, Fischerei – Sozioökonomische Verhältnisse, Landwirtschaftszählung/Agrarstrukturerhebung, D-Statistik, Fachserie 3, Reihe 2.1.5, Wiesbaden 2011

STATISTISCHES BUNDESAMT (2010) Land- und Forstwirtschaft, Fischerei – Arbeitskräfte, Landwirtschaftszählung/Agrarstrukturerhebung, D-Statistik, Fachserie 3, Reihe 2.1.8, Wiesbaden 2011

STATISTISCHES BUNDESAMT (2011) Datenreport 2011 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2011

STIFTUNG LANDWIRTSCHAFT UND BEHINDERTE (2008), Reglement, Konzept Dauerplatzierung, Anmeldeformular, Beurteilung der Betreuungsleistung für Mitarbeiter mit Einschränkungen, Brugg (CH)

STIFTUNG LANDWIRTSCHAFT UND BEHINDERTE (2009), Konzept berufliche Maßnahme, Brugg (CH)

STIFTUNG LANDWIRTSCHAFT UND BEHINDERTE (2010), Jahresbericht 2010, Taxordnung, Hilfsblatt Einschätzung der Arbeitsleistung, Brugg (CH)

STRAUSS A.L (1998) Grundlagen qualitativer Sozialforschung – Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung, 2. Auflage, W. Fink Verlag, München

STUART I, MC CUTCHEON D, HANDFIELD R, MC LACHLIN R, SAMSON D (2002) Effective Case Research In Operations Managements: A Process Perspective. Journal of Operations Management 20, p. 419-433, Elsevier, Amsterdam (NL)

STÜCKEMANN K (2009a) Raus aus der Arbeitsfalle – Rechnet sich ein Mitarbeiter?. Landwirtschaftliches Wochenblatt 29/2009, S. 39-41, Münster

STÜCKEMANN K (2009b) Raus aus der Arbeitsfalle - Auf gute Zusammenarbeit. Landwirtschaftliches Wochenblatt 31/2009, S. 26-27, Münster

THEUVSEN L (2003) Kooperationen in der Landwirtschaft – Formen, Wirkungen und aktuelle Bedeutung. Plenarvortrag 5. Jahrestagung Thüringer Landwirtschaft. URL: [http://www.tll.de/ainfo/pdf/jata/jt03\\_05f.pdf](http://www.tll.de/ainfo/pdf/jata/jt03_05f.pdf), zuletzt geprüft: 2.11.11

THIER H (2011) Kooperation: Gemeinsam statt einsam. In: Wandel ohne Ende? Landwirtschaftliches Wochenblatt 18/2011, S. 16-19, Münster

TRUBE A., WEIß C (2007) Zur Arbeitsmarkt- und Sozialintegration von Langzeitarbeitslosen in der ökologischen Landwirtschaft, Zielevaluation u. Qualitätsmonitoring des Modellprojekts „AGRIGENT“. Lit Verlag, Band 10, Berlin

TRUSCHKAT I, KAISER M, REINARTZ V (2005) Forschen nach Rezept? -Anregungen zum praktischen Umgang mit Grounded Theory in Qualifikationsarbeiten. Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung, Vol. 6 No. 2, FU-Berlin, Berlin. URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/470/1006>, zuletzt geprüft: 1.11.11

VAN ELSEN T, JAENNICHEN A, KALISCH M, LIMMBRUNNER A (2010) Soziale Landwirtschaft auf Biobetrieben in Deutschland, BÖL-Bericht-ID 18044, Witzenhausen

VON BESCHWITZ E (2009) Ein Mitarbeiter im Kuhstall. Landwirtschaftliches Wochenblatt 12/2009, S. 48-49, Münster

VON CHAMIER M (2009a) Raus aus der Arbeitsfalle - Was Arbeitskräfte kosten. Landwirtschaftliches Wochenblatt 30/2009, S. 32-33, Münster

VON CHAMIER M (2009b) Raus aus der Arbeitsfalle - Entlastung nach Bedarf. Landwirtschaftliches Wochenblatt 32/2009, S. 34-36, Münster

VON MÜNCHHAUSEN S, KNICKEL K, GOUNTARAS K, PETER S (2006) Beitrag des ökologischen Landbaus zur Entwicklung ländlicher Räume – Fallstudien auf Grundlage von Befragungen in ökologisch und konventionell wirtschaftenden Betrieben in unterschiedlich strukturierten Regionen Deutschlands, BÖL-Bericht-ID 10684, Frankfurt/Main

WESSELMANN G (2002) Gemeinsam gibt's mehr Geld. Kooperationen – Für kleinere Betriebe Geld locker zu machen, wird immer schwieriger. DLG-Mitteilungen 4/2002, S. 28-29, Frankfurt/Main

WITZEL A (2000) The problem-centered interview. Forum: Qualitative Social Research / Sozialforschung, Vol. 1 No. 1, revised 2007, FU-Berlin, Berlin. URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2522>, zuletzt geprüft: 1.11.11

WÖLFING S, HARTMANN T (2011) Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich – Eine innovative Form des Fachkräftemanagements. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, Arbeitspapiere 37, Materialien zu Flexicurity, Bottrop

ZANDER K, PLAGGE J, STROHM-LÖMPCKE R (2008) Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagement und der Arbeitsorganisation, BÖL-Bericht-ID 14861, Braunschweig / Augsburg

---

## Mündliche Mitteilungen

FiBL-Deutschland e.V., Dr. Robert Hermanowski, 10.02.2010

KVHS-NORDEN, Fr. Ulferts-Dirksen, 28.01.2011

PROJEKTBEIRAT, acht Geschäftsführer und Betriebsleiter *Grüner WfbM*, 12.10.2009 u.  
25.03.2010

STIFTUNG LuB, Hr. Adolf Rüti, 30.08.2011



## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	FG 1 GRÜNE WFBM - `Eingangskategorien` .....	41
Tab. 2	Kooperationen der interviewten GRÜNEN WFBM mit umliegenden landwirtschaftlichen Betrieben mit dem Ziel der dortigen Beschäftigung von MmB.....	44
Tab. 3	Wirtschaftliche bi- & multilaterale Kooperationen der interviewten GRÜNEN WFBM mit umliegenden landwirtschaftlichen Betrieben.....	45
Tab. 4	Interpretation der Interviewaussagen zur Untersuchungssäule 1 >Persönliche Einstellung der GRÜNEN WFBM -Leitungen zu wirtschaftlichen Kooperationen und der Beschäftigung von MmB auf landwirtschaftlichen Betrieben<.....	47
Tab. 5	Interpretation der Interviewaussagen zur Untersuchungssäule 2 >Gründe für eine Kooperation und bereits vorhandene diesbezügliche Erfahrungen<.....	48
Tab. 6	Interpretation der Interviewaussagen zur Untersuchungssäule 3 >Erwartungen an die landwirtschaftlichen Betriebe<.....	49
Tab. 7	Betriebsstrukturen der FG2-KOOPERATIONSBETRIEBE mit Angaben zur Beschäftigung von MmB u. wirtschaftlichen Zusammenarbeit.....	56
Tab. 8	Betriebsmerkmale der FG3-PRAKTIKUMBETRIEBE.....	77-78
Tab. 9	Arbeiten von MmB in FG3- PRAKTIKUMBETRIEBEN.....	82
Tab. 10	Betriebliche Erfahrungen und Erwartungen an MmB vor dem Hintergrund der Betriebsleitungstypen FG3- PRAKTIKUMBETRIEBE.....	89-94
Tab. 11	Betriebsmerkmale der FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBE.....	96
Tab. 12	Arbeiten von MmB in FG4-ANSTELLUNGSBETRIEBEN.....	97
Tab. 13	Betriebsmerkmale der FG 5-VERGLEICHSBETRIEBE.....	118
Tab. 14	Auswahl häufig genannter Tätigkeiten und Erwartungen landwirtschaftlicher Betriebe mit ihren Betriebszweigen.....	148
Tab. 15	Auswahl häufig genannter Tätigkeiten und Erwartungen im Gartenbau und landwirtschaftsnahen Handwerk.....	148

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Betriebsportrait Antonius Hof (Antoniusheim Fulda, Hessen) .....	14
Abb. 2	Betriebsportrait Landwirtschaft Hof Ebeleben (Mühlhäuser Werkstätten,Thüringen).....	15
Abb. 3	Betriebsportrait Hof Blasweiler „InBeLahr“ (Lebenshilfe Ahrweiler, Rheinland-Pfalz) .....	16
Abb. 4:	Geografische Übersicht.....	18
Abb. 5	Ablaufschema (Parallelität) Modellvorhaben & Wiss. Begleitung .....	20
Abb. 6:	Methodologie der Datenanalyse .....	30
Abb. 7:	Triangulations-Matrix der Prüfperspektiven zum Forschungsergebnis.....	32
Abb. 1b:	Ergebnis Modellstandort Antonius Hof.....	35
Abb. 2b:	Ergebnis Modellstandort Mühlhäuser Werkstätten – Landwirts. Ebeleben .....	36
Abb. 3b:	Ergebnis Modellstandort Hof Blasweiler - Integrationsbetrieb der Lebenshilfe Ahrweiler InBeLahr gGmbH .....	37
Abb. 8:	Fallgruppen, ihre Zusammensetzungen, Interview- und Dokumentations- form .....	39
Abb. 9	Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG1 Grüne WfbM .....	50
Abb. 10	Betriebs- & Betriebsleitungstypen sowie Heterogenität der FG1 Grüne WfbM .....	53
Abb. 11	Gründe für eine wirtschaftliche Kooperation und im Speziellen mit der regionalen Grünen WfbM .....	58
Abb. 12	Gründe für die Beschäftigung von Fremdarbeitskräften und im Speziellen von MmB .....	59
Abb. 13	Persönliche Einstellungen zur wirtschaftlichen Kooperation und im Besonderen mit einer Grünen WfbM.....	59
Abb. 14	Persönliche Einstellungen zur Beschäftigung von Fremdarbeitskräften und im Besonderen von MmB .....	60
Abb. 15a	Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG2 Kooperationsbetriebe an Modell- standorten.....	64
Abb. 15b	Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG2 Kooperationsbetriebe außerhalb Modellstandorten ( ` Beobachtungsbetriebe ´ ) .....	65
Abb. 16	Betriebs- & Betriebsleitungstypen sowie Heterogenität der FG2 Kooperationsbetriebe.....	74
Abb. 17	Grundsätzliche Vorstellungen bislang wenig(er) erfahrener Betriebs- leitungen an die Beschäftigung von MmB .....	79
Abb. 18	Erwartungen an Leistungsvermögen und Qualifikation eines MmB / gewünschte Unterstützung durch Job Coaches .....	80
Abb. 19	Leitungstypen sowie Heterogenität der FG3 Praktikumsbetriebe .....	88
Abb. 20.	Gründe für die Festeinstellung eines behinderten Mitarbeiters .....	98

Abb. 21	Erfahrungen mit MmB .....	99
Abb. 22a	Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG4 Anstellungsbetriebe mit Problemen in der Arbeitswirtschaft – und Beschäftigung von MmB ohne Ausbildung....	103
Abb. 22b	Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG4 Anstellungsbetriebe mit Problemen in der Arbeitswirtschaft – und Beschäftigung von MmB mit Ausbildung .....	104
Abb. 23	Polaritätsprofil Betriebsleitungen FG4 Anstellungsbetriebe ohne Probleme in der Arbeitswirtschaft – und Beschäftigung von MmB mit Ausbildung .....	105
Abb. 24	Leitungstypen sowie Heterogenität der FG4 Anstellungsbetriebe.....	116
Abb. 25	Vorstellungen der Betriebe zu Kooperationen mit Grünen WfbM und zur Beschäftigung von MmB .....	120
Abb. 26	Neigungen und Interessenslagen für eine förderliche Entwicklung wirt- schaftlicher Kooperationen mit Grünen WfbM und Beschäftigung von MmB – positive Stimmungen.....	123
Abb. 27	Neigungen und Interessenslagen für eine förderliche Entwicklung wirt- schaftlicher Kooperationen mit Grünen WfbM und Beschäftigung von MmB – negative Stimmungen .....	123
Abb. 28	Betriebs- & Betriebsleitungstypen sowie Heterogenität der FG5-Vergleichsbetriebe .....	126
Abb. 29	Ergebnisübersicht: mobilisierungsfähiges Interessenspotenzial im Bereich >wirtschaftliche Kooperation mit einer Grünen WfbM< .....	132
Abb. 30	Ergebnisübersicht: mobilisierungsfähiges Interessenspotenzial im Bereich >wirtschaftliche Kooperation mit einer Grünen WfbM< .....	133
Abb. 31	Gesamtheit aller interviewten Betriebe mit Wirtschaftszweig, Betriebs- typ, Wirtschaftsweise, Produktionsrichtung.....	135
Abb. 32	Einfluss von Branche u. Betriebszweig auf die Bereitschaft zur Beschäftigung von MmB .....	136
Abb. 33	Einfluss des Betriebserfolges auf die Bereitschaft zur Beschäftigung behinderter Mitarbeiter .....	138
Abb. 34	Gewünschte Arbeitsentlastungen, differenziert nach den unterschiedlichen Belastungsintensitäten der Betriebsleitungen .....	139
Abb. 35	Gewünschte Entlastung und erwartete Arbeitsunterstützung durch behinderte Mitarbeiter .....	140
Abb. 36	Gewünschte Arbeitsentlastung und erwartete Arbeitsunterstützung im Vergleich der FG4-Anstellungsbetriebe und FG5-Vergleichsbetriebe .....	141
Abb. 37	Persönliche Hintergründe für die Beschäftigung eines MmB.....	142
Abb. 38	Beschäftigungsgründe der Betriebsleitung .....	143
Abb. 39	Sozialtugenden des MmB im Verhältnis zu seiner beruflichen Qualifikation .....	145
Abb. 40	Beschäftigungsimpuls – Ursprungsüberlegungen und Erstkontakte.....	147

Abb. 41	Tatsächliche Beschäftigungserfahrung im Abgleich mit den Erwartungen an Sozialtugenden und beruflicher Qualifikation .....	149
Abb. 42	Betriebliche Beschäftigungswünsche im Vergleich zur Realisierung in der Praxis.....	150
Abb. 43	Leistungsvermögen und Entlohnung eines MmB mit Wirkungen auf den Betrieb.....	152
Abb. 44	Betriebliche Entgeltvorstellungen für die Beschäftigung von MmB .....	153
Abb. 45	Einarbeitung, Arbeitsbegleitung und externe Unterstützung .....	154
Abb. 46	Betriebliche Beratungs- und Fortbildungswünsche für Umgang und Arbeit mit MmB .....	155
Abb. 47	Soziale Inklusion im Betrieb und Umfeld – Einschätzungen der Betriebsleitungen.....	157
Abb. 48	Definition von Kooperationsformen in Abgrenzung zu Vernetzung und Fusion.....	159
Abb. 49	Kooperationsgründe und Vorbehalte .....	160
Abb. 50	Kooperation mit wem / wie intensiv (ohne Vollfusionen).....	161
Abb. 51	Erfolge & Misserfolge, Vorteile & Nachteile von Kooperationen.....	162
Abb. 52	Kooperationswünsche an eine Grüne WfbM.....	164
Abb. 53	Hypothesen zur Kooperation Grüner WfbM mit landwirtschaftlichen Betrieben .....	200
Abb. 54	Hypothesen zu übergangsfördernden Kooperation für MmB .....	203
Abb. 55	Hypothesen zu behinderungsbedingten Wissen und übergangsfördernden Instrumenten.....	204
Abb. 56	Hypothesen zur Förderung übergangsinteressierter MmB .....	205



## Anhangverzeichnis

- 1 Definition Kooperation
- 2 Dokumentation der Expertenbefragung (Breitband-Delphi)
- 3 Interviewleitfäden (Modellstandorte Stufen 1+2, Beobachtungsbetriebe)
- 4 Transkriptionsregeln (verändert nach DRESSING T, PEHL T, 2011)
- 5 `Eingangs-Codebaum´ (selektiv) für MAXQDA10-Analyse
- 6 Kap. 5.2.1-MAXQDA-Stufe1-Codierliste(120127).xls
- 7 Kap. 5.2.1-MAXQDA-Stufe2-Codierliste(120202).xls
- 8 Kap. 5.2.1-MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager(120204).xls
- 9 Kap. 5.2.2-MAXQDA-Stufe1-Codierliste(120215).xls
- 10 Kap. 5.2.2-MAXQDA-Stufe-2a-Codierliste(120216).xls  
Kap. 5.2.2-MAXQDA-Stufe2b-Codierliste(120216).xls
- 11 Kap. 5.2.2-MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager(120228).xls
- 12 Kap. 5.2.2 Typologisierungsergebnisse Untersuchungsstufe 3
- 13 Kap. 5.2.3-MAXQDA-Stufe1-Codierliste(120327).xls
- 14 Kap. 5.2.3-MAXQDA-Stufe-2-Codierliste(120410).xls
- 15 Kap. 5.2.3-MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager(120512).xls
- 16 Kap. 5.2.3 Typologisierungsergebnisse Untersuchungsstufe 3
- 17 Kap. 5.2.4-MAXQDA-Stufe1-Codierliste(120328).xls
- 18 Kap. 5.2.4-MAXQDA-Stufe-2-Codierliste(120416).xls
- 19 Kap. 5.2.4-MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager(120526).xls
- 20 Kap. 5.2.4 Typologisierungsergebnisse Untersuchungsstufe 3
- 21 Kap. 5.2.5-MAXQDA-Stufe1-Codierliste(120328).xls
- 22 Kap. 5.2.5-MAXQDA-Stufe-2-Codierliste(120419).xls
- 23 Kap. 5.2.5-MAXQDA-Stufe3-Memo-Manager(120503).xls

Die Bestimmungen zu Kooperationsformen waren zentral für Beurteilungen und Ergebnisinterpretationen der vorgelegten Dissertation (s. insbesondere Kap. 5.3.3). Aus diesem Grund wird ein kurzer Exkurs zum wahrgenommenen wissenschaftlich Definitionsverständnis von `Kooperation` und `Vernetzung` mit vorgelegt (Autoren s. Literaturverzeichnis).

### Definition Kooperation

Kooperation ist die freiwillige, vertraglich (mündlich oder schriftlich) vereinbarte Zusammenarbeit selbstständig wirtschaftender Unternehmen. Sie ist i. d. R. auf längere Zeit angelegt und bezieht sich nicht auf einmalige oder sporadische Geschäftsabwicklungen. (DOLUSCHITZ R, 2001)

Kooperation ist eine Form der überbetrieblichen Zusammenarbeit [...] zur Steigerung des Zielerreichungsgrades. Eine wesentliche Eigenschaft von Kooperationen ist der Erhalt der Selbstständigkeit der Partner. (HEIN K; LAVEN P; DOLUSCHITZ R, 2011)

Kooperationen können als externe Diversifikation beschrieben werden, die den Diversifikationserfolg positiv beeinflussen. Kooperation ist eine freiwillige, zielgerichtete Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich selbstständig bleiben und von der alle Beteiligten profitieren. Es werden horizontale und vertikale Kooperationen mit unterschiedlichen Bindungsintensitäten unterschieden. Horizontale Kooperationen werden von landwirtschaftlichen Betrieben untereinander eingegangen, vertikale dagegen mit Betrieben im vor- oder nachgelagerten Bereich. (ZANDER K, PLAGGE J, STROHM-LÖMPCKE R, 2008)

Buchhalterisch und steuerlich spricht man von Kooperation, wenn zwei oder mehrere Betriebe ihre Produktionsfaktoren einer gemeinsamen Gesellschaft zur Nutzung überlassen. In der Regel findet damit auch eine ergebnisorientierte Entlohnung der nutzungsüberlassenden Faktoren statt. Im Kontrast dazu stehen *abhängige* Geschäftsbeziehungen mit z.B. Festvergütung, oder Dienstleistungsbeziehungen in Form lohnunternehmerischer Leistungserbringung. (THIER H, 2011)

`horizontale Kooperation` = Verbindung landwirtschaftlicher Betriebe derselben Stufe der Wertschöpfungskette, `vertikale Kooperation` = kooperative Beziehung eines landwirtschaftlichen Produktionsunternehmens mit Unternehmen aus vor- oder nachgelagerten Bereiche zur Optimierung der Wertschöpfungskette (KLISCHAT U, KLISCHAT U, HABERMANN I, 2001)

Das Ausmaß der Verlagerung von Kompetenzen auf die gemeinsame Ebene und damit der Grad der Aufgabe der Selbstständigkeit hängt von der Intensität der Kooperationsbeziehungen ab. (DOLUSCHITZ R, 2001)

Die geringste Bindungsintensität besteht in traditionellen Genossenschaften ohne feste vertragliche Regelungen. Beispiele hierfür sind viele Erzeugergemeinschaften. Die Bindungsintensität steigt in Maschinengemeinschaften und ist am höchsten in Betriebsgemeinschaften, in denen die Betriebe die eigene Selbstständigkeit zugunsten der Gemeinschaft aufgeben. (PEYERL H, BREUER G, 2006)

Horizontale Kooperationen lassen sich nach der Bindungsintensität der Partner unterscheiden. Je höher die Bindungsintensität ist, desto stärker werden Entscheidungskompetenzen auf die gemeinsam gegründete Gesellschaft verlagert und desto weiter wird die Selbstständigkeit der kooperierenden Landwirte eingeschränkt. (THEUVSEN L, 2003)

## Gesamt-Dokumentation Expertenbefragung (Breitband-Delphi)

Hypothesen zur Kooperation *Grüner WfbM* mit landwirtschaftlichen Betrieben

<b>1. Grüne WfbM sind ideale Kooperationspartner für andere LW-Betriebe.</b>	stimme voll zu		↔	stimme gar nicht zu	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:		1	4	2	
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):		3	1	3	
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 3$ / Modus = bimodal 2 + 4					
Zusätzlich geäußert:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grüne WfbM sind nicht per se ideale Kooperationspartner für andere LW-Betriebe.</li> <li>– Besonders bei technisch und arbeitswirtschaftlich durchrationalisierten LW-Betrieben bestehen vgl. wenige Kooperationsmöglichkeiten bzw. fallen vgl. wenige einfachere Arbeiten für Menschen mit Behinderung an.</li> <li>– In spezialisierten Betrieben wie dem Weinbau bessere Möglichkeiten, aber sehr temporär.</li> <li>– Im städtischen Raum eher weniger. Die restlichen Landwirte sind höchst spezialisiert.</li> <li>– Kaum entsprechende sinnvolle Arbeiten. Falls ja, dann temporär und sehr selektiv.</li> </ul>					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b>					
<p>Es gibt keine einheitliche Meinung zur aufgestellten Hypothese.  Die bimodale Verteilung zeigt beides, tendenziell eher positiv wie auch negativ Gestimmte.  Offensichtlich haben die bislang positiven Zwischenerkenntnisse aus dem Modellvorhaben die anfänglich Neutralen positiver gestimmt, aber auch die anfänglichen Skeptiker nicht umstimmen können.</p>					

<b>2. Gleiche betriebliche Ausrichtung erhöht das Potenzial für eine wirtschaftliche Kooperation.</b>	stimme voll zu		↔	stimme gar nicht zu	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	2	3	2		
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):	1	6			
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 1,5$ / Modus = 2					
Zusätzlich geäußert:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gleiche betriebliche Ausrichtung erhöht das Potenzial für eine wirtschaftliche Kooperation besonders dann, wenn bei spezialisierten Produktionsausrichtungen noch ein vgl. hoher Anteil an Handarbeit benötigt wird bzw. angeboten werden kann.</li> <li>– Synergie-Effekte wirken positiv.</li> <li>– Im GaLaBau ist der Vorbehalt gegenüber uns als Mitbewerbern besonders zutreffend.</li> </ul>					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b>					
<p>Die Hypothese wird annähernd unimodal in ihrer Tendenz bestätigt.  Begünstigende Faktoren wie handmanuelle Arbeitsanteile in der Produktion werden ebenso genannt wie Einschränkungen bei notwendiger intensiverer Betreuung.  Auf mögliche Kooperationsvorbehalte der Mitbewerber bei gleicher betrieblicher Ausrichtung wird hingewiesen.</p>					

<b>3. Gleichwohl (zu 1) sehen LW-Betriebe Grüne WfbM als privilegierten Mitbewerber (vermeintliche soziale Subventionierung).</b>	stimme voll zu		↔	stimme gar nicht zu	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	2	5			
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):	1	5	1		
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 2$ / Modus = 2					
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Betreuungsaufwand / dualer Auftrag wird relativiert <small>Anmerk. Verfass.</small> <i>von den Betrieben nicht erkannt</i></li> <li>– Vielfach sehen LW-Betriebe <i>Grüne WfbM</i> aufgrund ihrer Finanzierungsgrundlagen zumindest anfänglich als privilegierte Mitbewerber.</li> <li>– Dies ist besonders dann der Fall, wenn es sich um Betriebe gleicher Produktionsausrichtung – wie z.B. besonders deutlich im GaLaBau-Bereich – handelt.</li> </ul>					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Die Hypothese wird tendenziell bestätigt. Die Mehrzahl der Experten kennt offensichtlich Vorbehalte landwirtschaftlicher Betriebe die auch auf Informations- bzw. Kenntnisdefizite beruhen.					

<b>4. Das Vorurteil (3) einer wirtschaftlichen Begünstigung Grüner WfbM kann durch Kooperationen ausgeräumt werden.</b>	stimme voll zu		↔	stimme gar nicht zu	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:		6	1		
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):		6	1		
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 2,5$ / Modus = 2					
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kooperationen bieten eine gute Chance, Vorurteile z.B. in Bezug auf wirtschaftliche Begünstigung <i>Grüner WfbM</i> gegenüber landwirtschaftlichen Betrieben oder Betrieben des Gartenbaus zu revidieren bzw. auszuräumen.</li> <li>– Die wirtschaftliche Begünstigung wird überbewertet. Wird intensiv betreut, steigt der Betreuungsaufwand und die Begünstigung sinkt. <small>Anmerk. Verfass.</small> <i>als Korrektur des Vorurteils.</i></li> </ul>					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Die Hypothese wird annähernd unimodal in ihrer Tendenz bestätigt. Kommunikation (durch Kooperation) wird auch hier eher als ein probates Mittel gesehen, Vorurteile auszuräumen und mit Informationen für Verständnis zu werben.					

<b>5. Grüne WfbM können als vielfältig aufgestellte Dienstleister für umlieg-ende LW-Betriebe fungieren.</b>	<b>stimme voll zu</b>		↔	<b>stimme gar nicht zu</b>	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	2	3	1	1	
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):	1	2	2	2	
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 2,5$ / Modus = Modal 1, 2, 3, 4					
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grüne WfbM besitzen grundsätzlich ein Potenzial als Dienstleister für umliegende LW-Betriebe.</li> <li>– Jedoch können schnell Grenzen in Hinsicht auf Flexibilität, oder Qualität und Quantität angefragter Dienstleistungen erreicht werden.</li> <li>– Es sind sehr individuelle Lösungen möglich.</li> </ul> Dafür gibt es Lohnunternehmer.					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Die Hypothese findet bei multimodaler Expertenmeinung keine Bestätigung. Zwar gibt es durchaus Stimmen, die die Hypothese tendenziell für richtig halten. Individuell wird das Potenzial unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit und alternativer Anbieter aber sehr unterschiedlich bewertet.					

<b>6. Kooperationen zwischen Grünen WfbM und LW-Betrieben besitzen ein erhöhtes Potential zur Stärkung ländlicher Räume.</b>	<b>stimme voll zu</b>		↔	<b>stimme gar nicht zu</b>	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	1	1	4	1	
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):		1	5	1	
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 3$ / Modus = 3					
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– In wie fern Kooperationen aus Grünen WfbM und LW-Betrieben ländliche Räume stärken können hängt von vielen Faktoren wie dem Niveau ländlicher Entwicklung oder mit ihr der Ausstattung an Infrastruktur ab.</li> <li>– Real existierende Kooperationsmöglichkeiten, oder der tatsächliche Umsetzungswille dieser nicht originären Grünen WfbM-Aufgabenstellung sowie nicht zuletzt die Möglichkeiten zum Besetzen von z.B. Angebotsnischen haben weiteren entscheidenden Einfluss auf die Wirkung zur Stärkung ländlicher Räume.</li> <li>– Vielleicht punktuell in stadtfernen Bereichen.</li> <li>– WfbM-Strukturen werden auch betriebswirtschaftlich überprüft und müssen diesen Kriterien standhalten.</li> </ul> Die Stärkung ländl. Räume liegt nicht in der Hand dieser Kooperationen.					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Die Hypothese findet bei annähernd unimodalem Meinungsbild keine Bestätigung. Größer als der direkte Einfluß von Kooperationen auf die Stärkung eines Raumes werden hier dessen Rahmenbedingungen wie Infrastruktur und Lage beurteilt. Darüber hinaus wird die individuelle Gestaltungsmöglichkeit zur Stärkung räumlicher Strukturen zwar nicht ausgeschlossen, aber gleichzeitig nicht als originäre Aufgabe einer WfbM gesehen.					

<b>7. LW-Betriebe sehen Grüne WfbM eher als Dienstleistungspartner (z.B. im Bereich der Verarbeitung aufgrund der dort vorhandenen Fachmitarbeiter u. Anzahl Beschäftigter).</b>	<b>stimme voll zu</b>		↔	<b>stimme gar nicht zu</b>	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	2	3	2		
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):	2	5			
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 2,5$ / Modus = 3					
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Je nach Attraktivität, besonders von speziellen Verarbeitungsangeboten einerseits, aber auch möglichem Konkurrenzdenken andererseits, werden <i>Grüne WfbM</i> mal mehr mal weniger als mögliche Dienstleistungspartner seitens der Landwirte gesehen.</li> <li>– Möglichkeiten orientieren sich am Markt.</li> <li>– Bestätigung der bereits in der 1. Runde formulierten Meinung.</li> </ul>					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Die Mehrzahl der Experten mochte die Hypothese nicht bestätigen. Eine vermutete grundsätzliche Wahrnehmung <i>Grüner WfbM</i> als Dienstleistungspartner wird überlagert durch die jeweiligen Betriebs- und Marktstrukturen vor Ort. Beispiel für eine diametrale Kooperation im Betrieb eines beteiligten Experten: Die WfbM-Landwirtschaft liefert den Rohstoff Milch zur Weitervereinbarung an eine benachbarte landwirtschaftliche Hofmolkerei.					

<b>8. Dienstleistungsangebote sind „Tür-öffner“ betrieblicher Kooperation.</b>	<b>stimme voll zu</b>		↔	<b>stimme gar nicht zu</b>	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	1	2	4		
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):	5	2			
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 2,5$ / Modus = 2					
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ein Angebot an Dienstleistung, oder auch der Einkauf von Leistungen und Produkten an und aus LW-Betrieben kann weitergehende betriebliche Kooperationsformen beflügeln – verschlechtert sie auf jeden Fall nicht.</li> <li>– Kooperationsformen entwickeln sich mit der Zeit und dem gegenseitigen Kennenlernen.</li> </ul>					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Der Hypothese wird nach der 2. Expertenbefragung tendenziell stärker gefolgt. Anders als in Hypothese 5 bei der Frage nach dem grundsätzlichen Potenzial wird dieses bei bereits bestehenden Geschäftskontakten deutlich besser beurteilt. Die Chancen für weiterführende Kooperationen aus Dienstleistungsangeboten heraus bzw. über bestehenden Dienstleistungen hinaus wird so deutlich höher eingeschätzt.					

### Hypothesen zur übergangsfördernden Kooperationen für MmB

<b>10. Überbetriebliche Kooperation fördert den Aufbau von Übergangs- / sozialversicherungsrechtlichen Arbeitsplätzen in beteiligten LW-Betrieben.</b>	stimme voll zu	↔	stimme gar nicht zu	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	5	1	1	
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):	6		1	
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 3$ / Modus = 2				
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bis auf wenige Ausnahmen ist davon auszugehen, dass überbetriebliche Kooperation auch insbesondere den Aufbau von Übergangs- oder sozialversicherungsrechtlichen Arbeitsplätzen bei den jeweiligen Kooperationspartnern fördert.</li> <li>– LW-Betriebe tauschen (gute) Erfahrungen mit WfbM aus und werden offener.</li> <li>– Wenn es konkret wird, sind Betriebe i.d.R. nicht bereit einen Vertrag abzuschließen – selbst wenn der Praktikumsverlauf positiv beurteilt wurde.</li> </ul>				
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Annähernd unimodal stimmen die Experten tendenziell einer positiven Wirkung überbetrieblicher Kooperation für die Schaffung von Übergangsarbeitsplätzen zu. Offensichtlich gibt es aber auch einzelne negative Erfahrungen in der Praxis. Eine zunehmende Verbindlichkeit für einen Übergangsarbeitsplatz scheint mit einer abnehmenden Beschäftigungs- bzw. Einstellungsbereitschaft einher zu gehen.				

<b>11. Grüne WfbM sind ideale Kooperationspartner in der betrieblichen Vorbereitung und Begleitung von MmB für andere LW-Betriebe.</b>	stimme voll zu	↔	stimme gar nicht zu	
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	2	4	1	
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):		7		
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 2$ / Modus = 2				
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Grüne WfbM</i> sind überwiegend ideale Kooperationspartner in der betrieblichen Vorbereitung und Begleitung von MmB für andere LW-Betriebe.</li> <li>– Bei Bekanntsein der Bedarfe aufnehmender Betriebe kann z.B. bereits frühzeitig auf diese hin trainiert werden (Eingangsbereich, integrierte BBB, Praktika, etc....)</li> <li>– MmB werden bei uns gut vorbereitet. Es erfolgt eine gute Leistungseinschätzung der MmB seitens des Fachpersonals. Für die qualifizierten MmB werden uns Integrationsassistenten vom Fachpersonal (...?) passende LW-Betriebe für ein externes Praktikum vorgeschlagen und ein Erstkontakt angebahnt. Bisher immer passgenaue Lösungen.</li> <li>– <i>Grüne WfbM</i> können besser vorbereiten als z.B. virtuelle WfbM (allerdings konnte bei 40 MmB bisher nur eine Person vermittelt werden).</li> </ul>				
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Eine in der Tendenz unimodale Zustimmung der Expertenbefragung zur Hypothese. Offensichtlich sind die Einrichtungen der beteiligten Experten überwiegend gut brancheninformativ und damit erfolgreich in der Vorbereitung und Begleitung im Übergang befindlicher MmB. Hier gibt es aus Interviews im BMELV-Modellvorhaben deutlich schlechtere Voten zur Qualität der Übergangsbegleitung beteiligter WfbM.				

<b>12. Grüne WfbM mit spezialisierter Produktion / Verarbeitung verbessern die Chancen für Übergänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt aufgrund dieser zusätzlichen Kompetenzen der MmB (als im Vgl. zu breit angelegten landwirtschaftl. Tätigkeiten).</b>	stimme voll zu	↔	stimme gar nicht zu
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	2	2	3
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):		4	3
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 2,5$ / Modus = bimodal 2 u. 3			
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Typische in <i>Grünen WfbM</i> gewonnene Verarbeitungs- oder spezielle Produktionskenntnisse verbessern aufgrund der zusätzlichen Kompetenzen häufiger die Vermittlungschancen für den allgemeinen Arbeitsmarkt.</li> <li>– Spezielle Fähigkeiten sind „Türöffner“.</li> <li>– Abhängig vom Betrieb.</li> <li>– <small>Anmerk. Verfass.</small> <i>Als Anmerkung zur Hypothese ...</i> Es fehlt die behindertenspezifische Betrachtungsweise. Im Ergebnis daher „sowohl als auch“.</li> </ul>			
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Nur eine Expertenhälfte stimmt der Hypothese in der Tendenz zu. Dies spiegelt auch die bisherigen Projekterkenntnisse wieder, wo in klassisch landwirtschaftlichen Betrieben eher der „Allrounder“ gesucht wird, während in z.B. Verarbeitungsbetrieben verstärkt spezielle Schlüsselqualifikationen von Vorteil sind.			

**Hypothesen zu beh.-bedingten Wissen und übergangsfördernden Instrumenten**

<b>17. Ein Agrarischer Job Coach akquiriert demnach Arbeitgeberbetriebe erfolgreich und erzielt damit höhere "Vermittlungsquoten" als branchenfremde Vermittler.</b>	stimme voll zu	↔	stimme gar nicht zu
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	4	3	
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):	3	4	
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 1,5$ / Modus = 2			
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine in der Aufgabenstellung geeignete und zusätzlich branchengeschulte Person (z.B. Agrarischer Jobcoach) akquiriert erfolgreicher Betriebe und erzielt höhere Vermittlungsquoten als branchenfremde Vermittler.</li> </ul>			
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Die Hypothese wird bereits implizit durch Hyp. 16 bestätigt (s. ebenda).			



### Hypothesen zur Förderung übergangsinteressierter MmB

<b>18. Soziale Umgangsformen von MmB sind wichtiger als Schlüsselqualifikationen bei der Einstellung durch LW-Betriebe.</b>	<b>stimme voll zu</b>		↔		<b>stimme gar nicht zu</b>
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	3	1	2	1	
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):		6	1		
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 2,5$ / Modus = 2					
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mit Ausnahmen, aber tendenziell sind soziale Umgangsformen für die Einstellung von MmB in LW-Betrieben wichtiger als berufliche Schlüsselqualifikationen.</li> <li>– ... treffen diese Aussagen nicht nur auf LW-Betriebe zu, sondern auf andere Berufsfelder ebenso.</li> </ul>					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Die Hypothese wird annähernd unimodal in ihrer Tendenz bestätigt. Dies spiegelt auch die Ergebnisse der Befragungen wieder, die die Vermittlung beruflicher Kenntnisse sukzessiv aufbauend auf soziale Kompetenzen benannten.					

<b>19. Motivation, ein gewisses Maß an Ausdauer und das Vorhandensein wichtigster Grundtugenden (Pünktlichkeit, Ehrlichkeit) sind entscheidend für eine Weiterbeschäftigung in Betrieben.</b>	<b>stimme voll zu</b>		↔		<b>stimme gar nicht zu</b>
Ergebnis 1. Runde nach Konsensbildung:	7				
<b>Endergebnis</b> (nach 2. Runde Endberatung):	7				
Mittelwertbildungen: $\bar{x}_{med.} = 1$ / Modus = 1					
Zusätzlich geäußert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ... treffen diese Aussagen nicht nur auf LW-Betriebe zu, sondern auf andere Berufsfelder ebenso.</li> </ul>					
<b>Interpretation des Ergebnisses:</b> Volle Zustimmung zur Hypothese. Das Ergebnis spiegelt die Erwartungen von Grundtugenden – ähnlich Hyp. 18 .... – wieder.					

## Betriebsfragebogen ` Beobachtungsbetriebe ´

### 1.1 Betriebliche Merkmale

Beschreiben Sie GESCHÄFTSFELD / BETRIEBSZWEIG / PRODUKTIONSRICHTUNG auch vor dem Hintergrund der historischen Betriebsentwicklung?

Planzenbau (Futterproduktion, Marktfrüchte, ... ), welche?, ha-Verteilung?

Züchtungen (Vermehrungen, ... ); ha?, Vermarktung an wen?

Tierhaltung (Tierart, Intensität, Systeme, ...), welche?, Größe?

Herdbuchzucht, welche?, Größe?, Vermarktung wo?

Gemüseanbau, welchen?, Größe?, Gemüseaufbereitung wie?, Vermarktung an wen?

Direktvermarktung / Hofladen, Größe?, Personal?, Produkte?, Ö-Zeiten?, Frequenz?

Lohntätigkeiten, welche?, Größenordnungen?, wann? an wen?

Urlaub auf dem Bauernhof, Größe?, Spez. Angebote?

Sonstiges (Winzerei, Mosterei, Brennerei, ...)

Sonstiges (Forst, Sägewerkstätigkeiten, Weihnachtsbaumkulturen, ...)

Sonstiges (Hofcafe / Gastronomie, ...)

Sonstiges (Gestüt, Reitpferde, Pensionspferde, Deckstation, ...)

Wirtschaftsweise:

Konventionell

EU-Bio

Biologisch-organisch

Biologisch-dynamisch

Andere:

Weiterverarbeitung:

Abgang nach Urproduktion, Größenordnung?, an wen?, (Termingeschäfte?)

Weiterverarbeitung / Veredlung, welche?, Größe?, Personal?

Eigenverarbeitung / Lohnverarbeitung, welche?, Größe?, Personal?

Werbung welche?, Adressatenkreis?, wie oft?, Kosten?

Handelsstufen, ab welcher wird vermarktet?

Eigenvermarktung, welche?, seit wann?, Umfang für Betrieb?

Vermarktungsinitiativen u. -partnerschaften/ Regionalvermarktung, welche?, Größe?

Distribution, wie?, durch wen?

Sonstige Geschäftsgrundlagen /-beziehungen

Wie würden Sie Ihren Betrieb charakterisieren? Wie ist dessen Historie und Entwicklung der letzten Jahre / Jahrzehnte?

Wo steht ihr Betrieb in fünf Jahren? Würden Sie an ihrer derzeitigen Produktionsrichtung lieber festhalten oder grundsätzlich etwas ändern?

## 1.2 Betriebswirtschaftliche Merkmale

Gibt es bereits überbetriebliche Zusammenarbeit / Kooperationen mit anderen Betrieben?

in welchem Betriebszweig?

Welche speziellen Arbeiten?

mit wem wird kooperiert?

wirtschaftlicher Umfang?

Wo hat ihr Betrieb noch ungenutzte Potentiale? (z.B. finanzielle Reserven; leerstehende Gebäude; Maschinen- oder Arbeitskapazitäten?)

Würden Sie sich Kooperationen wünschen?

in welchem Betriebszweig?

Welche speziellen Arbeiten?

mit wem?

vermutlicher wirtschaftlicher Umfang?

Wie viel Zeit vermuten Sie einzusparen?

Bedarf es zusätzlicher AK, oder würden Sie eher welche freisetzen?

Wie viel finanzielle Mittel vermuten Sie dadurch frei zu halten?

Haben Sie eine zeitliche Wunschdimension / ab wann?

Versuchen Sie Ihren „Traumpartner“ zu beschreiben. Was würden Sie mindestens von ihm erwarten / fordern (z.B. im Bereich Pflanzenbau, Tierproduktion, Weiterverarbeitung, Vermarktungspartnerschaften, etc.?)

Gibt es etwas das ein potentieller Partner auf keinen Fall haben sollte?

Hätten Sie bereits einen Kooperationspartner vor Augen?

Kennen Sie „Grüne Werkstätten“ und im speziellen ihre Betriebe?

Könnten Sie sich hier auch eine Kooperation vorstellen? Ggf. auch hinsichtlich eines überbetrieblichen Personaleinsatzes ? Wenn ja, wie?

Wissen Sie von anderen Betrieben, die ggf. eine Kooperation wünschen / dafür offen sind / bzw. die bereits an Sie herangetreten sind?

in welchem Betriebszweig?

Welche speziellen Arbeiten?

vermutlicher wirtschaftlicher Umfang?

Welche Vorteile sieht dieser Betrieb? (Zeitressourcen, Fin. Mittelbindung, AK, Termin)

Was macht Ihren WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG aus?

Bitte beschreiben Sie (was, seit wann, wie erreicht, gut/schlecht):

Gehören Sie zum 1.Drittel / Viertel der erfolgreichen Betriebe?

Liegen Betriebszweigauswertungen vor (BWA, etc.)?

Gibt es Beratungsempfehlungen (z.B. Kammer, LW-Amt)?

Welche Beratungsempfehlungen sind dies?

Was halten Sie selber davon?

Was sind die Stärken Ihres Betriebs? (besonders gut laufende Betriebszweige; Erfolge, gute Geschäfte usw.)

Was sind betriebliche Engpässe auf dem Hof? (z.B. schwache Betriebszweige, Arbeitskräfte, Gebäude, Verarbeitungsmöglichkeiten usw.)

Welche wirtschaftlichen Vorteile erwarten Sie durch betriebl. Kooperation ?

Welche Potenziale sehen Sie darüber hinaus ?

Welche Vorteile sehen Sie durch eine Kooperation mit einer Grünen WfbM? Und hier z.B. durch die Beschäftigung von MmB ?

### 1.3 Arbeitskräfte / Personal

Fragen zur PERSONALAUSSATTUNG & ENTWICKLUNG

Gibt es eine historische Entwicklung für Ihren Betrieb – können Sie diese schildern?

AK-Ausstattung (Akh) / bezogen auf Betriebszweige

Personalstruktur /-hierarchie?, welche Mitarbeiter?

Personalentwicklung und -rekrutierung / Personalauswahl & Management

überbetrieblicher Personaleinsatz

Personalkosten u. Zuschüsse (Tarif / Tariforientierung ?)

Fort- und Weiterbildung

Gab es bereits vorher Arbeitsplätze für beh. Arbeitnehmer?

Wie ist Ihre ganz persönliche Planung / Vision?

Unterschiede in der ARBEITS- U. PRODUKTIONSEFFEKTIVITÄT

Entwicklung in den einzelnen Bereichen?, bitte beschreiben (Prod-Kosten-Std.?)

Rationale Arbeitsformen (u. defizitäre)?, bitte beschreiben

Rationale Produktionsabläufe (u. weniger rationale)?, bitte beschreiben

Förderliche Betriebsstrukturen (u. hinderliche)?, bitte beschreiben

Förderliche Absatz-/Marktstrukturen (u. hinderliche)?, bitte beschreiben

Förderliche Regionalstrukturen (u. hinderliche)?, bitte beschreiben

#### ANFORDERUNGEN / ARBEITSPLATZANPASSUNG / GESTALTUNG

Unter welchen Bedingungen können Sie sich grundsätzlich vorstellen, einen Menschen mit Behinderung zu beschäftigen?

	zwingend	optimal	förderlich	nicht relevant
Spezifische Berufsqualifikation notwendig				
Berufserfahrung				
Schlüsselqualifikation, z.B. (Trecker) Führerschein				
Andere				

Würden Sie ihr „Mindestmaß“ an Leistung, die ein behinderter Mitarbeiter mitbringen sollte, formulieren können? (Ausbildungsstand / Arbeitserfahrung, Umgangsformen (z.B. gegenüber ihren Kunden)

Fallen Ihnen spontan Arbeiten ein? Welche Mithilfe oder Tätigkeit könnte es sein?

	Wichtig	bedenkenswert	weiß noch nicht
Art der Arbeit:			
Tägliche Mithilfe			
Wöchentlich anfallend			

Welche Unterstützungen würden Sie von „Fachleuten“ (päd. Kräfte / Werkstattmitarbeiter) z.B. bei Einarbeitungs- oder Betreuungsfragen gerne haben?

	zwingend	optimal	förderlich	nichtrelevant
Begleiter / Anleiter sollte Berufskennntnisse besitzen				
Welche:				
Jederzeit festen Ansprechpartner				
Festen Ansprechpartner zu festen Zeiten				
Begleitung bei der Einarbeitung täglich				

Begleitung bei der Einarbeitung wöchentlich				
Kontinuierliche Begleitung täglich min. 4 Std.				
Kontinuierliche Begleitung tägl. <4 Std. nach Bedarf				
Kontinuierliche Begleitung wöchentlich min. 8 Std.				
Kontinuierliche Begleitung wöch. <8 Std. nach Bedarf				

Sehen Sie einen eigenen Beratungsbedarf für den Umgang u. die Begleitung von MmB? Wenn ja, wo benötigen Sie zusätzliche Information (z.B. bei Grundsätzlichkeiten zu Behinderungsarten, Auffälligkeiten der Behinderung, Umgang und ggf. Präventionsmöglichkeiten mit dieser, Verhalten in Notfällen, etc.), wo wünschen Sie sich Hilfe oder das nötige Rüstzeug?

Haben Sie Vorstellungen oder Wünsche wie ein derartiges Bildungsangebot aussehen sollte (z.B. als Seminar mit anderen Betriebsleitern gemeinsam, als individuelle Beratung, in Form von Tagesangeboten oder lieber nach Feierabend, ...)

Können Sie sich vorstellen einen Arbeitsplatz an die Möglichkeiten eines beh. AN dort wo prinzipiell möglich anzupassen?

Gibt es Limitationen?, welche sind dies?,

Welches sind aus Ihrer Sicht förderliche (Betriebs-)Strukturen?

Welches sind aus Ihrer Sicht hinderliche (Betriebs-)Strukturen?

#### 1.4 Soziale Fragestellungen

PERSÖNLICHE GRÜNDE D. BETRIEBSLEITUNG (für die Einstellung von Personen aus der Zielgruppe)

Persönlicher Background / Ihre ganz persönlichen Beweggründe?

Betriebsleitungs-Biografie / Alter ....

Ausbildung Betriebsleitung (i.e. pädagogische), Berufsstationen?

Familieres u. Mitarbeiter Umfeld / Unterstützung u. Blockierung?

#### SOZIALSTRUKTUREN

Soz. Einbindung in die Betriebsstrukturen für den MmB

Soz. Einbindung in die Betriebsleitungs- / Familienstruktur für den MmB

Kontakte zu anderen ?

Welche Kontaktmöglichkeiten bestehen in der Lokalität?

Gibt es bereits Erfahrungen (z.B. durch eigene Kinder, andere AN)?

Welche Personen wären auf irgendeine Weise durch die Mitarbeit eines behinderten Menschen betroffen (ggf. auch mitarbeitende Familienmitglieder)?

Welche Akzeptanz erwarten Sie?

Welche Integrität u. Sozialverhalten vom MmB erwarten Sie / ist förderlich für eine weitergehende Integration?

## 1.5 Fragen zur örtlichen und regionalen Infrastruktur

### INFRASTRUKTURELLE UMGEBUNG

Wohnangebote (wo?, Entfernung?, ABW-Einzelwohnen versus stationäres Wohnen? Qualität? Kosten?,

ÖPNV

Freizeitmöglichkeiten

Kultur- und Sozialangebote der Umgebung

Akzeptanz in der Bevölkerung

Welche betrieblichen, lokalen bzw. regionalen Strukturen erachten Sie als besonders vorteilhaft / besonders nachteilig für eine derartige Kooperation?

Welche Stärken und Schwächen (Vor- u. Nachteile) hat Ihrer Meinung nach der Ort, die Gemeinde, die Region? Fehlt etwas besonders? Was sollte sich ändern?

Zum Schluss eine grundsätzliche Frage: Glauben Sie, dass Kooperationen eher stärken oder eher aus der „Not geboren werden“ - also keine Vorteile für den Einzelnen, die Betriebe oder den Ort bringen?

## 1.6 Fragen zur Kooperation mit Grünen WfbM

Von wem ging der Erstkontakt aus (Ihnen / WfbM)?

Wen empfinden Sie als „treibende Kraft“ im gegenseitigen Kontakt?

Sonstiges:

Welche wirtschaftlichen Vorteile erwarten Sie von der Einstellung eines MmB?

Welche weiteren Vorteile könnten Sie sich vorstellen?

Welche Hemmnisse könnten da sein?

Sonstiges:

Welche wirtschaftlichen Vorteile erwarten Sie durch eine Kooperation mit der WfbM?

Welche weiteren Vorteile könnten für Sie eintreten?

Welche Hemmnisse könnten da sein?

Sonstiges:

**Betriebsfragebogen – Beschäftigung MmB, Stufe 1**

Kennen Sie persönlich behinderte Menschen?

Unter welchen Bedingungen können Sie sich grundsätzlich vorstellen, einen Menschen mit Behinderung zu beschäftigen?

	zwingend	optimal	förderlich	nicht relevant
Spezifische Berufsqualifikation notwendig				
Berufserfahrung				
Schlüsselqualifikation, z.B. (Trecker-) Führerschein				
Andere				

Fallen Ihnen spontan Arbeiten ein? Welche Mithilfe oder Tätigkeit könnte es sein?

		wichtig	bedenkenswert	weiß noch nicht
	Art der Arbeit:			
Tägliche Mithilfe				
Wöchentlich anfallend				

Welche Unterstützungen würden Sie von „Fachleuten“ (päd. Kräfte / Werkstattmitarbeiter) z.B. bei Einarbeitungs- oder Betreuungsfragen gerne haben?

	zwingend	optimal	förderlich	nicht relevant
Begleiter / Anleiter sollte Berufskennntnisse besitzen				
Welche:				
Jederzeit festen Ansprechpartner				
Festen Ansprechpartner zu festen Zeiten				
Begleitung bei der Einarbeitung täglich				
Begleitung bei der Einarbeitung wöchentlich				



Kontinuierliche Begleitung täglich min. 4 Std.				
Kontinuierliche Begleitung tägl. <4 Std. nach Bedarf				
Kontinuierliche Begleitung wöchentlich min. 8 Std.				
Kontinuierliche Begleitung wöch. <8 Std. nach Bedarf				

Würden Sie ihr „Mindestmaß“ an Leistung, die ein behinderter Mitarbeiter mitbringen sollte, formulieren können? (Ausbildungsstand / Arbeitserfahrung, Umgangsformen (z.B. gegenüber ihren Kunden), Auswahl / Einstellung / Übergang, Art und Formen der Begleitung und Einarbeitung)

Nun die Fragen zu möglichen Beschäftigungsformen und zur Entlohnung.

Können Sie sich Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung vorstellen, oder tendieren Sie eher zu aufgabenbezogener Mithilfe?

Sehen Sie einen eigenen Beratungsbedarf für den Umgang und die Begleitung von Menschen mit Behinderungen? Wenn ja, wo benötigen Sie zusätzliche Information (z.B. bei Grundsätzlichkeiten zu Behinderungsarten, Auffälligkeiten der Behinderung, Umgang und ggf. Präventionsmöglichkeiten mit dieser, Verhalten in Notfällen, etc.), wo wünschen Sie sich Hilfe oder das nötige Rüstzeug?

Haben Sie Vorstellungen oder Wünsche wie ein derartiges Bildungsangebot aussehen sollte (z.B. als Seminar mit anderen Betriebsleitern gemeinsam, als individuelle Beratung, in Form von Tagesangeboten oder lieber nach Feierabend, ...)

Fragen zum eigenen sozialen Umfeld

Welche Personen wären auf irgendeine Weise durch die Mitarbeit eines behinderten Menschen betroffen (ggf. auch mitarbeitende Familienmitglieder)?

Welche Wünsche/Hoffnungen bzw. Nachteile/Befürchtungen erwarten Sie bei diesen Personen?

Könnten Sie einer ggf. vorhandenen Ablehnung entgegenwirken? Was wären Ihre Möglichkeiten?

Gibt es Personen, die Sie stärker in diese neue Aufgabenstellung einbinden möchten? (wer; auf welche Weise. Denken Sie auch an begleit. Päd. Kräfte?!)

Fragen zum lokal-regionalen Umfeld

Besteht bereits eine Kooperation mit einem anderen Betrieb(en)? Wenn ja, welcher Art, Umfang, Vergütung/Verrechnung?

Könnten Sie sich hier auch eine Kooperation hinsichtlich eines überbetrieblichen Personaleinsatzes vorstellen?

Falls noch keine Kooperation besteht, haben Sie schon mal über dergleichen nachgedacht (vor welchem Hintergrund, mit welchem Ziel)?

Gibt es ggf. Kooperationsüberlegungen oder Anfragen von anderen Betrieben an Sie (in welchem Betriebszweig, welche speziellen Arbeiten, mit wem, wirtschaftlicher Umfang,...)?

Welche betrieblichen, lokalen bzw. regionalen Strukturen erachten Sie als besonders vorteilhaft / besonders nachteilig für eine derartige Kooperation?

Welche Stärken und Schwächen (Vor- u. Nachteile) hat Ihrer Meinung nach der Ort, die Gemeinde, die Region? Fehlt etwas besonders? Was sollte sich ändern?

Zum Schluss eine grundsätzliche Frage: Glauben Sie, dass Kooperationen eher stärken oder eher aus der „Not geboren werden“ - also keine Vorteile für den Einzelnen, die Betriebe oder den Ort bringen?

### Betriebsdatenbogen

1. Adresse:.....

2. Wirtschaftsweise

Konventionell  Ökologisch  Wenn ja: Verband .....

3. Arbeitskräfte

Volle AK ( ) Azubi ( )

Familien AK ( ) Praktikanten ( )

Saison AK ( ) .....

Lohnarbeiten h ( ) .....

4. Produktions- und Verarbeitungszeige (bitte ankreuzen und ggf. ergänzen):

Milchproduktion  Getreide

Schweinemast  Kartoffeln  Milchverarbeitung

Rindermast  Feldgemüse  Wurstherstellung

Eierproduktion  Gemüse Glas/Folie

Mutterkuhhaltung  Zierpflanzen/Stauden  Garten- & Landschaftsbau

Sauenhaltung

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Flächenausstattung & -struktur

LF (Total).....

Ackerbau Getreide:.....Feldfutteranbau (z.B. Silomais):.....andere:.....

Grünland:.....davon natürliches Grünland:.....

Gemüse:.....Kartoffeln:.....

Forst / Bauernwald:.....Landschaftspflege.....

6. Tierbesatz (bitte Anzahl eintragen & falls notwendig ergänzen)

Milchkühe ( ) Milchschafe ( )

Mutterkühe ( ) Mutterschafe ( )

Mastrinder/ -bullen ( ) Milchziegen ( )

Sauen ( ) Hühner ( )

Mastschweine ( ) Gänse ( )

..... ( ) ..... ( )

..... ( ) ..... ( )

..... ( ) ..... ( )

7. Vermarktungswege (bitte ankreuzen & ggf. hinzufügen):

Hofladen  Landhandel  Schlachthandel (Genossenes.)

Lieferdienst/Abo-Kiste

Bäcker  Naturkostladen  Gastronomie/Kantinen

Metzger  Mühle  Naturkostgroßhandel

Wochenmarkt  Küche der WfbM  Lebensmitteleinzelhandel

.....

.....

.....

## Betriebsfragebogen Beschäftigung MmB – 2.Stufe

### 1.1 Betriebliche Merkmale

Beschreiben Sie GESCHÄFTSFELD / BETRIEBSZWEIG / PRODUKTIONSRICHTUNG auch vor dem Hintergrund der historischen Betriebsentwicklung?

(teilweise bereits erfaßt durch den Betriebsdatenbogen Erstbefragung)

Planzenbau (Futterproduktion, Marktfrüchte, ... ), welche?, ha-Verteilung?

Züchtungen (Vermehrungen, ... ); ha?, Vermarktung an wen?

Tierhaltung (Tierart, Intensität, Systeme, ...), welche?, Größe?

Herdbuchzucht, welche?, Größe?, Vermarktung wo?

Gemüseanbau, welchen?, Größe?, Gemüseaufbereitung wie?, Vermarktung an wen?

Direktvermarktung / Hofladen, Größe?, Personal?, Produkte?, Ö-Zeiten?, Frequenz?

Lohntätigkeiten, welche?, Größenordnungen?, wann? an wen?

Urlaub auf dem Bauernhof, Größe?, Spez. Angebote?

Sonstiges (Winzerei, Mosterei, Brennerei, ...)

Sonstiges (Forst, Sägewerkstätigkeiten, Weihnachtsbaumkulturen, ...)

Sonstiges (Hofcafe / Gastronomie, ...)

Sonstiges (Gestüt, Reitpferde, Pensionspferde, Deckstation, ...)

Wirtschaftsweise:

Konventionell

EU-Bio

Biologisch-organisch

Biologisch-dynamisch

Andere:

Weiterverarbeitung:

Abgang nach Urproduktion, Größenordnung?, an wen?, (Termingeschäfte?)

Weiterverarbeitung / Veredlung, welche?, Größe?, Personal?

Eigenverarbeitung / Lohnverarbeitung, welche?, Größe?, Personal?

Werbung welche?, Adressatenkreis?, wie oft?, Kosten?

Handelsstufen, ab welcher wird vermarktet?

Eigenvermarktung, welche?, seit wann?, Umfang für Betrieb?

Vermarktungsinitiativen u. -partnerschaften/ Regionalvermarktung, welche?, Größe?

Distribution, wie?, durch wen?

Sonstige Geschäftsgrundlagen /-beziehungen

Wie würden Sie Ihren Betrieb charakterisieren? Wie ist dessen Historie und Entwicklung der letzten Jahre / Jahrzehnte?

Wo steht ihr Betrieb in fünf Jahren? Würden Sie an ihrer derzeitigen Produktionsrichtung lieber festhalten oder grundsätzlich etwas ändern?

## 1.2 Betriebswirtschaftliche Merkmale

Gibt es bereits überbetriebliche Zusammenarbeit / Kooperationen mit anderen Betrieben?

in welchem Betriebszweig?

Welche speziellen Arbeiten?

mit wem wird kooperiert?

wirtschaftlicher Umfang?

Wo hat ihr Betrieb noch ungenutzte Potentiale? (z.B. finanzielle Reserven; leerstehende Gebäude; Maschinen- oder Arbeitskapazitäten?)

Würden Sie sich Kooperationen wünschen?

in welchem Betriebszweig?

Welche speziellen Arbeiten?

mit wem?

vermutlicher wirtschaftlicher Umfang?

Wie viel Zeit vermuten Sie einzusparen?

Bedarf es zusätzlicher AK, oder würden Sie eher welche freisetzen?

Wie viel finanzielle Mittel vermuten Sie dadurch frei zu halten?

Haben Sie eine zeitliche Wunschdimension / ab wann?

Versuchen Sie Ihren „Traumpartner“ zu beschreiben. Was würden Sie mindestens von ihm erwarten / fordern (z.B. im Bereich Pflanzenbau, Tierproduktion, Weiterverarbeitung, Vermarktungspartnerschaften, etc.?)

Gibt es etwas das ein potentieller Partner auf keinen Fall haben sollte?

Hätten Sie bereits einen Kooperationspartner vor Augen?

Kennen Sie „Grüne Werkstätten“ und im speziellen ihre Betriebe?

Könnten Sie sich hier auch eine Kooperation vorstellen? Ggf. auch hinsichtlich eines überbetrieblichen Personaleinsatzes? Wenn ja, wie?

Wissen Sie von anderen Betrieben, die ggf. eine Kooperation wünschen / dafür offen sind / bzw. die bereits an Sie herantreten sind?

in welchem Betriebszweig?

Welche speziellen Arbeiten?

vermutlicher wirtschaftlicher Umfang?

Welche Vorteile sieht dieser Betrieb? (Zeitressourcen, Fin. Mittelbindung, AK, Termin)

Was macht Ihren WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG aus?

Bitte beschreiben Sie (was, seit wann, wie erreicht, gut/schlecht):

Gehören Sie zum 1.Drittel / Viertel der erfolgreichen Betriebe?

Liegen Betriebszweigauswertungen vor (BWA, etc.)?

Gibt es Beratungsempfehlungen (z.B. Kammer, LW-Amt)?

Welche Beratungsempfehlungen sind dies?

Was halten Sie selber davon?

Was sind die Stärken Ihres Betriebs? (besonders gut laufende Betriebszweige; Erfolge, gute Geschäfte usw.)

Was sind betriebliche Engpässe auf dem Hof? (z.B. schwache Betriebszweige, Arbeitskräfte, Gebäude, Verarbeitungsmöglichkeiten usw.)

Welche wirtschaftlichen Vorteile erwarten Sie durch betriebl. Kooperation ?

Welche Potenziale sehen Sie darüber hinaus ?

Welche Vorteile sehen Sie durch eine Kooperation mit einer Grünen WfbM? Und hier z.B. durch die Beschäftigung von MmB ?

### 1.3 Arbeitskräfte / Personal

Fragen zur PERSONALAUSSATTUNG & ENTWICKLUNG

Gibt es eine historische Entwicklung für Ihren Betrieb – können Sie diese schildern?

AK-Ausstattung (Akh) / bezogen auf Betriebszweige

Personalstruktur /-hierarchie?, welche Mitarbeiter?

Personalentwicklung und -rekrutierung / Personalauswahl & Management

überbetrieblicher Personaleinsatz

Personalkosten u. Zuschüsse (Tarif / Tariforientierung ?)

Fort- und Weiterbildung

Gab es bereits vorher Arbeitsplätze für beh. Arbeitnehmer?

Wie ist Ihre ganz persönliche Planung / Vision?

Unterschiede in der ARBEITS- U. PRODUKTIONSEFFEKTIVITÄT

Entwicklung in den einzelnen Bereichen?, bitte beschreiben (Prod-Kosten-Std.?)

Rationale Arbeitsformen (u. defizitäre)?, bitte beschreiben

Rationale Produktionsabläufe (u. weniger rationale)?, bitte beschreiben

Förderliche Betriebsstrukturen (u. hinderliche)?, bitte beschreiben

Förderliche Absatz-/Marktstrukturen (u. hinderliche)?, bitte beschreiben

Förderliche Regionalstrukturen (u. hinderliche)?, bitte beschreiben

#### ARBEITSPLATZANPASSUNG / GESTALTUNG

Können Sie sich vorstellen einen Arbeitsplatz an die Möglichkeiten eines beh. AN dort wo prinzipiell möglich anzupassen?

Gibt es Limitationen?, welche sind dies?,

Welches sind aus Ihrer Sicht förderliche (Betriebs-)Strukturen?

Welches sind aus Ihrer Sicht hinderliche (Betriebs-)Strukturen?

Welche Hilfestellung wünschen Sie sich? Durch wen? / Ist Ihnen jemand bekannt?

#### 1.4 Soziale Fragestellungen

PERSÖNLICHE GRÜNDE D. BETRIEBSLEITUNG (für die Einstellung von Personen aus der Zielgruppe)

Persönlicher Background / Ihre ganz persönlichen Beweggründe?

Betriebsleitungs-Biografie / Alter ....

Ausbildung Betriebsleitung (i.e. pädagogische), Berufsstationen?

Familieres u. Mitarbeiter Umfeld / Unterstützung u. Blockierung?

#### SOZIALSTRUKTUREN

Soz. Einbindung in die Betriebsstrukturen für den MmB

Soz. Einbindung in die Betriebsleitungs- / Familienstruktur für den MmB

Kontakte zu anderen ?

Welche Kontaktmöglichkeiten bestehen in der Lokalität?

Gibt es bereits Erfahrungen (z.B. durch eigene Kinder, andere AN)?

Welche Personen wären auf irgendeine Weise durch die Mitarbeit eines behinderten Menschen betroffen (ggf. auch mitarbeitende Familienmitglieder)?

Welche Akzeptanz erwarten Sie?

Welche Integrität u. Sozialverhalten vom MmB erwarten Sie / ist förderlich für eine weitergehende Integration?

#### 1.5 Fragen zur örtlichen und regionalen Infrastruktur

##### INFRASTRUKTURELLE UMGEBUNG

Wohnangebote (wo?, Entfernung?, ABW-Einzelwohnen versus stationäres Wohnen? Qualität? Kosten?,

ÖPNV

Freizeitmöglichkeiten

Kultur- und Sozialangebote der Umgebung

Akzeptanz in der Bevölkerung

Welche betrieblichen, lokalen bzw. regionalen Strukturen erachten Sie als besonders vorteilhaft / besonders nachteilig für eine derartige Kooperation?

Welche Stärken und Schwächen (Vor- u. Nachteile) hat Ihrer Meinung nach der Ort, die Gemeinde, die Region? Fehlt etwas besonders? Was sollte sich ändern?

Zum Schluss eine grundsätzliche Frage: Glauben Sie, dass Kooperationen eher stärken oder eher aus der „Not geboren werden“ - also keine Vorteile für den Einzelnen, die Betriebe oder den Ort bringen?

#### 1.6 Fragen zur Kooperation mit Grünen WfbM

Von wem ging der Erstkontakt aus (Ihnen / WfbM)?

Wen empfinden Sie als „treibende Kraft“ im gegenseitigen Kontakt?

Sonstiges:

Welche wirtschaftlichen Vorteile erwarten Sie von der Einstellung eines MmB?

Welche weiteren Vorteile könnten Sie sich vorstellen?

Welche Hemmnisse könnten da sein?

Sonstiges:

Welche wirtschaftlichen Vorteile erwarten Sie durch eine Kooperation mit der WfbM?

Welche weiteren Vorteile könnten für Sie eintreten?

Welche Hemmnisse könnten da sein?

Sonstiges:



---

## Angewandte Transkriptionsregeln (verändert nach DRESSING T, PEHL T (2011))

Durch die Fremdtranskription und die Anzahl zu transkribierender Interviews wurde auf prosodische Aufzeichnungselemente verzichtet. Durch die eigene Interviewführung in 25 von 44 Betriebsgesprächen konnten atmosphärische Situationen aber in die spätere Interviewanalyse einfließen. Dort wo Fremdinterviewer eingesetzt wurden, wurden diese gebeten, eine kurze atmosphärische Beschreibung der Interviewsituationen zu dokumentieren, die dann ebenfalls – aber mit entsprechender Vorsicht – berücksichtigt wurde.

Die einfachen Transkriptionsregeln waren wie folgt:

- wörtliche Transkription
- vorhandene Dialekte wurden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt
- Satzformen auch bei syntaktischen Fehlern wurden beibehalten
- jeder Sprechbeitrag erhielt einen eigenen Absatz
- am Ende eines Absatzes wurden Zeitmarken gesetzt
- (...) = Inhalt der Äußerung war technisch bedingt unverständlich
- (?) = Inhalt der Äußerung war dialektisch bedingt unverständlich
- A / A1 = die interviewte Person wird mit A / bei mehreren Person mit fortlaufender Numerierung gekennzeichnet. Innerhalb MAXQDA10 werden die interviewten Personen durch Fallgruppenzugehörigkeit und fortlaufende Betriebsnummer anonym gekennzeichnet (FGn-n) / bei mehreren interviewten Personen entsprechend FGn-n-n
- B / B1 bzw. I / I1 wurde als Identifikationssystem der Vorstudie genutzt, wobei die fortlaufende Numerierung die Betriebsnummer angab)
- F = Interviewer

<b>Eingangs-Codebaum für MAXQDA 10-Analyse (Ursprungsfassung)</b>		
Codebereich	Code	Sub-Code
Adresse, Datum	Betriebsname	
	Adresse	
	Tel. / Fax / mail	
	Interviewpartner	
	Interviewaufzeichnung	
	Interviewdatum	
Persönliche Daten	Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat	
	Alter der Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?	
	Berufstätigkeit des Ehepartners	
	Wertevorstellung	
	Überzeugungen / Risikobereitschaft	
	Unklarheiten(off.Fragen) / Klarheiten(Wissen)	
Betriebsdaten	Rechtsform	
	Vollerwerbs-, Zuerwerbs-, Nebenerwerbsbetrieb	
	Wirtschaftsweise	
	Betriebsfläche	
		Sonderkulturen
		Eigenverarbeitung aus Pflanzenproduktion
		Direktvermarktung pflanzlicher Produkte
	Tierhaltung	
		Tierhaltung Sonderformen
		Eigenverarbeitung aus Tierhaltung
		Direktvermarktung tierischer Produkte
	Sonstige Vermarktungen	
	Betriebserfolg (erstes 1/3, Mitte, letztes 1/3)	
	Betriebshistorie seit Übernahme	
	Betriebszweige erfolgreich / welche weniger? (Stärken d. Betriebe)	
	Betrieb - ungenutzte Potentiale?	
Betrieb in 5 Jahren		
Daten zur betriebl. Arbeitswirtschaft		
	Familien-AK	
	Fremd-AK	
	Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren	
	Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung	
Daten zur Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB	Betriebl. Auswirkungen durch die Mitarbeit eines MmB	
	Grund für die Suche nach AK / MmB	
		Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung von MmB
		Effizienter / Ineffizienter Arbeitseinsatz in den verschied. Be
	Erfahrung mit MmB	
		Motivation (zur Einstellung)
		Impuls Kontakt mit MmB (pers. Hintergrund)
		Leistungserfahrung über MmB
		Arbeitsergebnis des MmB
		Vorbehalte + Ängste gegenüber MmB
	Welche Tätigkeiten	
	Welche Tätigkeiten MmB täglich	
	Welche Tätigkeiten MmB wöchentlich	
	Welche Tätigkeiten MmB saisonal	
Welche Assistenz		

		Bezugsperson auf dem Hof
		Bereitschaft zu zusätzl. Arbeitsbegleitung bei nicht alltägl. A
		Welche Arbeitsassistenz durch JC (Intermediäre Rolle)
		Welche Qualifikation des JC
	Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB	
		Welche Qualifizierung der MmB
	Arbeitszeiten MmB	
	Gehaltsvorstellungen + Bezahlung	
		PK-Zuschüsse
	Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB	
		Sonstige Informationen über den jeweil. MmB
		Eigener Fortbildungswunsch
	Wie wurde Entscheidung für einen MmB getroffen?	
	Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?	
		Betriebl. / Familiäre Anbindung (Wohnen, Essen, ...) / Grenzen
		Wohnangebot für MmB möglich / gewollt?
	Infrastruktur + Mobilität	
		Betriebl. Unterstützung bei der Mobilität (Führerschein)
	Einstellung gegenüber der örtlichen WfbM - Gründe	
		Erfahr. Übergänge Schule/BBB/WfbM=>Beruf
	Kritische Haltungen gegenüber MmB von dritter Seite	
	Versicherungs- + Haftungsfragen	
Daten Kooperation wirtschaftlich		
	Wirtschaftliche Kooperation - Koop-Historie	
	Kooperationsneigung	
	Wirt. Kooperation mit wem (Verwandtschaft?) / Umfeldbedingungen	
	Wirtschaftliche Kooperation - Kooperationsgrund	
	Wirtschaftliche Kooperation - Art / Intensität	
	Wirtschaftliche Kooperation - Erfolg / weniger Erfolg	
	Wirtschaftliche Kooperation - welcher Wunschpartner	
	Kooperationsinteressierte Betriebe bekannt?	
	Kooperationshindernisse	
	Wirtschaftliche Kooperation - Wünsche an eine WfbM	
	Was erwarten Sie grundsätzl. von ihrem WfbM-Kollegen	
	Akzeptanzprobleme zur WfbM	
	Vernetzung wie und mit wem?	
	Entscheidung für Kooperation wie/durch wem getroffen	
Daten Kooperation Personal/MmB		
	Stärken u. Schwächen der Örtlichkeit für MmB	
	Förderliche / hinderliche Infrastrukturen für MmB	
	Kooperation WfbM-Praktika, aAp,	
	Kooperation Arbeitsplätze MmB	
	Kooperation als überbetriebl. Personaleinsatz mit MmB	
	Kooperationserfahrungen WfbM selber	

## Anhang 6

### Anhang 5.2.1 - Fallgruppe >Grüne WfbM< - Untersuchungsstufe 1, Codeset: Inventarkategorien

Begrenzung:	Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
	Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.1-S1-#1	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB
5.2.1-S1-#2	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Motivation (zur Einstellung)
5.2.1-S1-#3	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Impuls Kontakt mit MmB (pers. Hintergrund)
5.2.1-S1-#4	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Leistungserfahrung über MmB
5.2.1-S1-#5	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Arbeitsergebnis des MmB
5.2.1-S1-#6	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten\MmB täglich
5.2.1-S1-#7	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz
5.2.1-S1-#8	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
5.2.1-S1-#9	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung
5.2.1-S1-#10	Wirt.Kooperation\Koop-Historie
5.2.1-S1-#11	Wirt.Kooperation\Kooperationsneigung
5.2.1-S1-#12	Wirt.Kooperation\Kooperation mit wem
5.2.1-S1-#13	Wirt.Kooperation\Kooperationsgrund
5.2.1-S1-#14	Wirt.Kooperation\Art & Intensität
5.2.1-S1-#15	Wirt.Kooperation\Erfolg / Misserfolg
5.2.1-S1-#16	Wirt.Kooperation\Wunschpartner
5.2.1-S1-#17	Wirt.Kooperation\Interessierte Betriebe bekannt?
5.2.1-S1-#18	Wirt.Kooperation\Vorteile / Hindernisse
5.2.1-S1-#19	Wirt.Kooperation\Wünsche an WfbM
5.2.1-S1-#20	Wirt.Kooperation\Erwartung an WfbM-Kollegen
5.2.1-S1-#21	Wirt.Kooperation\Akzeptanz gegenüber WfbM
5.2.1-S1-#22	Wirt.Kooperation\Vernetzung wie/mit wem?
5.2.1-S1-#23	Wirt.Kooperation\Koop-Entscheidung wie/wer?
5.2.1-S1-#24	Kooperation Personal/MmB\Stärken / Schwächen Örtlichkeit
5.2.1-S1-#25	Kooperation Personal/MmB\Infrastruktur (für MmB)
5.2.1-S1-#26	Kooperation Personal/MmB\WfbM-Praktika, aAp
5.2.1-S1-#27	Kooperation Personal/MmB\Arbeitsplätze MmB
5.2.1-S1-#28	Kooperation Personal/MmB\überbetriebl. Personaleinsatz (MmB)
5.2.1-S1-#29	Äußerung-Betriebe-Modellvorhaben

**Anhang 5.2.1 - Fallgruppe >Grüne WfbM< - Untersuchungsstufe 2, Codeset: Identifizierte Schlüsselkategorien**

Begrenzung:	Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
	Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.1-S1-#1	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB
5.2.1-S1-#2	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Motivation (zur Einstellung)
5.2.1-S1-#3	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Impuls Kontakt mit MmB (pers. Hintergrund)
<b>5.2.1-S1-#4</b>	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Leistungserfahrung über MmB</b>
5.2.1-S1-#5	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Arbeitsergebnis des MmB
5.2.1-S1-#6	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten\MmB täglich
5.2.1-S1-#7	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz
5.2.1-S1-#8	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
5.2.1-S1-#9	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung
5.2.1-S1-#10	Wirt.Kooperation\Koop-Historie
<b>5.2.1-S1-#11</b>	<b>Wirt.Kooperation\Kooperationsneigung</b>
<b>5.2.1-S1-#12</b>	<b>Wirt.Kooperation\Kooperation mit wem</b>
<b>5.2.1-S1-#13</b>	<b>Wirt.Kooperation\Kooperationsgrund</b>
<b>5.2.1-S1-#14</b>	<b>Wirt.Kooperation\Art &amp; Intensität</b>
<b>5.2.1-S1-#15</b>	<b>Wirt.Kooperation\Erfolg / Misserfolg</b>
<b>5.2.1-S1-#16</b>	<b>Wirt.Kooperation\Wunschpartner</b>
5.2.1-S1-#17	Wirt.Kooperation\Interessierte Betriebe bekannt?
<b>5.2.1-S1-#18</b>	<b>Wirt.Kooperation\Vorteile / Hindernisse</b>
5.2.1-S1-#19	Wirt.Kooperation\Wünsche an WfbM
5.2.1-S1-#20	Wirt.Kooperation\Erwartung an WfbM-Kollegen
<b>5.2.1-S1-#21</b>	<b>Wirt.Kooperation\Akzeptanz gegenüber WfbM</b>
5.2.1-S1-#22	Wirt.Kooperation\Vernetzung wie/mit wem?
5.2.1-S1-#23	Wirt.Kooperation\Koop-Entscheidung wie/wer?
5.2.1-S1-#24	Kooperation Personal/MmB\Stärken / Schwächen Örtlichkeit
5.2.1-S1-#25	Kooperation Personal/MmB\Infrastruktur (für MmB)
<b>5.2.1-S1-#26</b>	<b>Kooperation Personal/MmB\WfbM-Praktika, aAp</b>
5.2.1-S1-#27	Kooperation Personal/MmB\Arbeitsplätze MmB
5.2.1-S1-#28	Kooperation Personal/MmB\überbetriebl. Personaleinsatz (MmB)
5.2.1-S1-#29	Äußerung-Betriebe-Modellvorhaben
<b>5.2.1-S2-#In1</b>	<b>Kooperation Personal/MmB\Erfolg / Misserfolg</b>
<b>5.2.1-S2-#In2</b>	<b>Kooperation Personal/MmB\Wertvorstellung u. Überzeugung</b>
<b>5.2.1-S2-#In3</b>	<b>Wirt.Kooperation\Verständnis der Kooperation</b>
<b>5.2.1-S2-#In4</b>	<b>Wirt.Kooperation\Wertvorstellung u. Überzeugung</b>



5.2.1 - Stufe 3: Kooperation zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung auf landwirtschaftlichen Betrieben

Code-Set	Kodier-parad.	Memo#	FG#-Fall#	Abs	Memotext	Synopsis
Stufe 2	Stufe 3	(Titel)			Dopplungen je nach Interviewinventarisierung möglich	Betrieb / Leitung ist...
"Persönliche Einstellung"	Handlungskontext	WfbM-P-1-1 (PE1)	1-1	12	Persönliche Motivation u. Engagement	motiviert & engagiert / sieht übergeordnete Ziele und ist offen dafür / zeigt Kreativität / realistisch in der Zielsetzung und überzeugt davon / kennt sich im Feld der "beruflichen Inklusion" aus und setzt Dinge pragmatisch praxisnah um
				14	Persönliche Motivation u. Engagement	
				16	Überzeugung - Fairness (für Betrieb und MmB)	
				16	Überzeugung u. pers. Motivation / Engagement auch schwierigere Vermittlungen anzugehen	
				18	Korrektheit / Systemkonformität und "Normalität des Mitteleinsatzes" bedenkend	
				18	Korrektheit / Systemkonformität und "Normalität des Mitteleinsatzes" bedenkend	
				18	Realistischer Blick was möglich	
				20	Überblick über übergeordnete / eigentliche Ziele behalten - diese verfolgen	
				26	Handlungen abstimmen und verankern - z.B. mit den Vorgesetzten	
				28	Offen sein für neue Ideen - Kreativität zulassen (Bsp. neue Kooperationsfelder suchen)	
			30	Überzeugt sein von der eigenen Idee / Durchsetzungskraft, etc.		
			1-2	12	Zielunklarheit - eigenes Handeln kontakariert potenziell offensichtlich nicht erkannte Zielrichtung (Bsp. WfbM-Auftrag nimmt Übergangspraktikanten die Arbeit)	wenig motiviert & engagiert in der Sache / kennt "Globalziele" - handelt aber nicht danach
				14	Werte / Überzeugung - Globalziel vor Augen, aber offensichtlich wenig motivierende, engagierte Einstellung (Bsp. Ziel von Übergängen)	
				18	Resignation? - von der akt. Zielsetzung der WfbM wird im Passiv gesprochen	
				36	Geringe Experimentierbereitschaft - Handlungsvorschlag wird sofort mit Unwägbarkeiten und Zweifeln wieder in Frage gestellt (Bsp. erst Praktikum, dann aAp, etc)	
				38	Fehlende Motivation - trotz bereits erfolgreichen Bsp. werden keine weiteren "ernsthaften" Vermittlungsversuche unternommen	
				39	keine (pro)aktive Kooperationseinstellung - abwartend "was geplant wird"	
			1-4	50	Überzeugung / Wertvorstellung - für nachhaltige Teilhabemaßnahmen (haben Ausbildung vermittelt)	kennt Globalziele - ist überzeugt davon und handelt prinzipiell danach / im Tagesgeschäft zurückhaltender -
				64	Konzentration auf pragmatische Lösungen für den Tagesbetrieb und im Sinn der MmB und Gutes für die Öffentlichkeitsarbeit	
				82	Prioritätensetzung - Integrität und Verankerung einer Grünen WfbM als höchste Aufgabe	

Anhang 8

Kausale Bedingung	WfbM-P-1-2(PE2)	1-1	52	Konsterniertheit in der Aussage (hat auch mal geklappt..)	Konzentration auf pragmatische Umsetzung
			47	Reserviertheit - überzeugt von der Sache, aber bislang offensichtlich noch keine durchweg positiven Erfahrungen (Beschäftigung v. MmB)	
			14	Überzeugung - Fairness (für Betrieb und MmB)	berücksichtigt kausale Bedingungen - weitestgehend objektives Handeln (Machbarkeit / Fairness) gegenüber Betrieben und Menschen mit Behinderung
			14	Überzeugung - Fairness (für Betrieb und MmB)	
			16	Gerechtigkeit - Teilhabe am Arbeitsleben für einen möglichst großen Personenkreis (nicht nur Leistungsträger)	
			28	Realistisch einschätzen können was machbar / wann machbar (Risiko! = Abwägungen blockieren...)	
			30	Kausale Rahmenbedingungen erkennen - logische Schritte da heraus entwickeln (Bsp. Übergänge erfolgreich "lancieren")	
		30	Eigene Ressourcen erkennen und einschätzen können		
		1-2	12	Kausale Notwendigkeiten für erfolgreiche Übergänge offensichtlich nicht erkannt	verkennt kausale Bedingungen
		1-4	46	Konzeptfähigkeit - Visionen runtergebrochen auf Arbeitsebene (Stichwort: Einrichtung der UB-Arbeitsplätze)	berücksichtigt kausale Bedingungen
Intervenierender Zusammenhang	WfbM-P-1-3(PE3)	1-1	16	Reflektion des Notwendigen - "Handlungsdruck" erkennen und konstruktiv umsetzen	erkennt intervenierende Zusammenhänge und ist offen für Unterstützung
			16	Realistischer Blick - Fähigkeit zu erkennen wer kann vermittelt werden / wer nicht	
			20	Visionär. Unterstützungsmöglichkeiten suchen und annehmen	
			22	Visionär. Unterstützungsmöglichkeiten suchen und annehmen. Eigene Kreativität entwickelt Ideen	
			28	Gefahren u. Risiken erkennen (Stichwort: verzetteln...)	
		1-2	4	Strategisch u. operativ fragliches Vorgehen des Verantwortlichen (Prozess nicht behutsam, aufbauend begonnen)	Intervenierende Zusammenhänge nur teilweise erkannt / Erkannte nur teilweise "angenommen"
			8	Reflektion von Fehlern noch nicht abgeschlossen - Teilerkenntnisse aber da (Bsp. intensive Gespräche vor Praktikumsbeginn)	
			25	Unterstützung / Hilfe eher nicht suchend und nur zögerlich annehmend (z.B. bei der Unterstützung für aAp)	
		1-4	29	Strategisch / Konzeptionell wenig aktiv - Problematik erkannt, aber lösungsorientiert noch keinen Versuch unternommen	erkennend und gleichzeitig verhalten aufgrund Skepsis (tlw.)
			44	Perspektivisches Denken - gleichzeitig große Skepsis, aber innovativ-offen für diese neue Idee (Stichwort UB auf LW-Netzwerk-Betrieben)	
Handlungsinteraktion	WfbM-P-1-4(PE4)	1-1	14	Synergiemöglichkeiten sehen und nutzen im Sinn einer höheren Zielerreichung (Vermittlung)	pragmatisch in der Umsetzung - Interaktionen "gewinnbringend" nutzend
			24	Abwägen können - Bsp. was selber machen / was fremd erledigen lassen	
			26	Unterstützung / Hilfe akzeptieren und annehmen	
			28	Kausale Zusammenhänge erkennen und Konzepte entwickeln (Bsp. Aufbau einer win-win-Kooperation)	
		1-2	10	geringe Überzeugung / Commitment - Ziel zwar vor Augen und wird verfolgt, aber mit offensichtlich geringem Empowerment	Interaktionen z.T. offensichtlich nicht



"Kooperationsgründe & Erfahrungen"	Handlungskontext	WfbM-P-2-1(WK1)	12	Wirkungen von Handlungsinteraktionen nicht bewusst?	bewusst, zumindest nicht nutzend / wartet ab und läßt mehr andere entscheiden			
			16	keine intrinsische Idee + Motivation (Vermittlungsansatz kommt "allgemein v. Werkstatt")				
			38	Überzeugung / Ernsthaftigkeit - wenn nicht sofort "erfolgversprechend" wird kein Versuch / Alternative unternommen (Bsp. Vermittlung)				
	Kausale Bedingung	WfbM-P-2-2(WK2)	1-1	12	Bestehende erfolgreiche Kooperationen weiter ausbauen - intensivieren, oder um neue Formen anreichern	aktiver, innovativer Ausbau aus bestehenden u. erfolgreichen wirtschaftlichen Kooperationen heraus		
				18	Nischen für Beschäftigung finden - ggf. auch solche, die andere Mitarbeiter ersetzen			
			1-4	44	Beschäftigungskooperation angedacht (UB)	konzeptzentrierter, innovativer Ausbau aus einem integrierten Werkstattverständnis heraus		
				46	Kooperationsnetzwerk - gemeint zur Entlastung der Betriebe? und als Möglichkeit der Arbeitsplatzwahl für MmB?			
				82	Grüne WfbM muss zur Zielerreichung (ua. Vermittlung pot. möglicher Übergänge) mit der Umgebung verankert sein - und damit kooperationsfähig sein			
				82	Grüne WfbM muss zur Zielerreichung (ua. Vermittlung pot. möglicher Übergänge) mit der Umgebung verankert sein - und damit kooperationsfähig sein			
			Intervenierender Zusammenhang	WfbM-P-2-3(WK3)	1-1	18	Leistungsvermögen des MmB muss monetären Aufwand "tragen"	"Passgenauigkeit" von betriebl. Bedarf u. pers. Leistungsvermögen steht im Fokus
						30	Erfolgreiche Beschäftigungskooperationen erfordern Passgenauigkeit auf beiden Seiten	
	1-2	4			Beschäftigungskooperation bislang wenig erfolgreich - offensichtlich stimmen monetärer Aufwand (Lohn) und Ertrag (Leistung) nicht überein	Beschäftigung bis dato eher gescheitert - Vorbereitung u. Passgenauigkeit fehlten		
8		Beschäftigungskooperation erfordert "Vorleistungen" - offensichtlich nicht erfolgversprechend geleistet (intensive Gespräch u. Vorbereitung / Begleitung)						
1-4	44	geplantes originäres Geschäftsfeld der Grünen WfbM (UB-Maßnahme) bedarf Kooperationspartner auf dem allg. Arbeitsmarkt (Landwirte)			notwendige Akteure erkannt, aber noch nicht rekrutiert			

Anhang 8

	Handlungsinteraktion	WfbM-P-2-4(WK4)	1-1	12	Kooperationssynergien nutzen - wirtschaftliche Kooperation als "Startbrett" für Beschäftigungsmodelle	Wirtschaftliche Kooperation für "mehr Beschäftigung" nutzend	
			14	Über Beschäftigungskooperation auch Arbeitswirtschaft des Partnerbetriebes stärken			
			1-2	14	Beschäftigungskooperation offensichtlich nur monovalent auf "Bedarf" der MmB betrachtet. Erfolg benötigt win-win-Situation - also auch bei den Betrieben	einseitige Bedarfsbetrachtung (der Menschen m. Behinderung) behindert Kooperation	
				36	Erfolgreichere Kooperationswege offensichtlich erkannt		
"Erwartungen an landw. Betriebe"	Handlungskontext	WfbM-P-3-1	1-1	18	Es wird mindestens indirekt erwartet, dass Betriebe auch selber stärker nach Beschäftigungsmöglichkeiten schauen	mehr Initiative in Richtung Beschäftigung und Kooperation von den Betrieben fordernd	
				28	Auch indirekt der Apell an die Landwirte mal etwas gemeinsam zu machen (dort wo es sich andeutet / anbietet)		
			1-4	46	Interessierte an Grünen Berufen (UB-Maßnahme) in einem Netz von Kollegen (anderen Landwirten) eine Beschäftigung anbieten		versucht mehr Beschäftigung den Betrieben anzubieten
				47	Bereitschaft der Betriebe zur Beschäftigung (UB) wird wohl nicht einfach		
	Kausale Bedingung	WfbM-P-3-2	1-1	14	auch soziale (bis pädagogische) Betreuungsleistung wird erwartet (Voraussetzung)	fordert mehr soziales Kontextwissen und Engagement der Betriebe - gleichberechtigt neben Arbeitsbedarf	
				14	Erkenntnis zu den Hintergründen der Beschäftigung von MmB wird erwartet		
				14	Mind. Gleichstellung der sozialen Aufgaben der Betriebe wird erwartet		
				18	Faires Entgelt für erbrachte Arbeitsleistung		
	Intervenierender Zusammenhang	WfbM-P-3-3	1-2	4	Indirekte Erwartung fairer Entlohnung für tatsächlich geleistete Arbeit nicht geäußert (impliziert aber nicht, dass die bisherigen Misserfolge ausschließlich einer Verweigerungshaltung der Landwirte zuzuschreiben sind)	intervenierende Hemmnisse und grundsätzliche Erwartungen werden den Betrieben nicht genannt	
				10	Indirekte Erwartung "Abwägen zwischen Einstellungsgruppen" (ABM o. MmB) nicht geäußert		
				12	Geringe Erwartungshaltung an Betriebe - eine vermutlich unzureichende Betreuung (Motivation dazu) als Ursache eines Misserfolges wird nicht weiter hinterfragt		
			1-4	44	Bereitschaft für Beschäftigung von MmB (am Bsp. geplantem UB-Projekt)	Bereitschaft zu mehr Beschäftigung "erhofft"	
Handlungsinteraktion	WfbM-P-3-4	1-1	16	Betriebe mit denen bereits wirtschaftlich kooperiert wird sollen auch für eine Beschäftigung von MmB gewonnen werden (Erwartungshaltung)	vorhandene wirtschaftliche Kooperation für "mehr Beschäftigung" nutzend		
		1-2	28	Erwartungshaltung an Betriebe äußerst gering (wenn MmB quasi noch Geld mitbringen (bei Betreuungsleistung) bzw. unentgeltlich arbeiten.... würden sie sie auch beschäftigen)	geringe Erwartungshaltung (und Interaktionen) an Betriebe		

**Anhang 5.2.2 - Fallgruppe >Kooperationsbetriebe< - Untersuchungsstufe 1, Codeset:  
Inventarkategorien**

Begrenzung:	Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
	Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.2-S1-#1	Persönliche Daten\Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat
5.2.2-S1-#2	Persönliche Daten\Alter Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?
5.2.2-S1-#3	Persönliche Daten\Berufstätigkeit Ehepartners
5.2.2-S1-#4	Persönliche Daten\Wertevorstellung
5.2.2-S1-#5	Persönliche Daten\Überzeugungen / Risikobereitschaft
5.2.2-S1-#6	Betriebsdaten\Betriebserfolg (erstes 1/3, Mitte, letztes 1/3)
5.2.2-S1-#7	Betriebsdaten\Betriebshistorie seit Übernahme
5.2.2-S1-#8	Betriebsdaten\Betriebszweige erfolgreich / welche weniger? (Stärken d. Betrie
5.2.2-S1-#9	Betriebsdaten\Betrieb - ungenutzte Potentiale?
5.2.2-S1-#10	Betriebsdaten\Betrieb in 5 Jahren
5.2.2-S1-#11	Arbeitswirtschaft\Familien-AK
5.2.2-S1-#12	Arbeitswirtschaft\Fremd-AK
5.2.2-S1-#13	Arbeitswirtschaft\Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren
5.2.2-S1-#14	Arbeitswirtschaft\Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung
5.2.2-S1-#15	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung von MmB
5.2.2-S1-#16	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Motivation (zur Einstellung)
5.2.2-S1-#17	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Impuls Kontakt mit MmB (pers. Hintergrund)
5.2.2-S1-#18	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Leistungserfahrung über MmB
5.2.2-S1-#19	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten
5.2.2-S1-#20	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz
5.2.2-S1-#21	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Bereitschaft zu zusätzl. Arbeitsbegleitung (nicht alltägl.Arb.)
5.2.2-S1-#22	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB
5.2.2-S1-#23	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
5.2.2-S1-#24	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Arbeitszeiten MmB
5.2.2-S1-#25	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung
5.2.2-S1-#26	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung\PK-Zuschüsse
5.2.2-S1-#27	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB
5.2.2-S1-#28	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Eigener Fortbildungswunsch
5.2.2-S1-#29	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Wie wurde Entscheidung für einen MmB getroffen?
5.2.2-S1-#30	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Betriebl. / Familiäre Anbindung (Wohnen, Essen, ...) / Grenzen
5.2.2-S1-#31	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?
5.2.2-S1-#32	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Infrastruktur + Mobilität
5.2.2-S1-#33	Wirt.Kooperation\Kooperationswünsche
5.2.2-S1-#34	Wirt.Kooperation\Vernetzung wie/mit wem?
5.2.2-S1-#35	Wirt.Kooperation\Koop-Historie
5.2.2-S1-#36	Wirt.Kooperation\Kooperationsneigung
5.2.2-S1-#37	Wirt.Kooperation\Kooperation mit wem
5.2.2-S1-#38	Wirt.Kooperation\Kooperationsgrund
5.2.2-S1-#39	Wirt.Kooperation\Kooperation(Art) & Intensität
5.2.2-S1-#40	Wirt.Kooperation\Vorteile / Hindernisse
5.2.2-S1-#41	Wirt.Kooperation\Erfolg / Misserfolg
5.2.2-S1-#42	Wirt.Kooperation\Koop-Entscheidung wie/wer?
5.2.2-S1-#43	Wirt.Kooperation\Wunschpartner
5.2.2-S1-#44	Wirt.Kooperation\Interessierte Betriebe bekannt?
5.2.2-S1-#45	Wirt.Kooperation\Akzeptanz gegenüber WfbM
5.2.2-S1-#46	Wirt.Kooperation\Wünsche an WfbM
5.2.2-S1-#47	Wirt.Kooperation\Erwartung an WfbM-Kollegen
5.2.2-S1-#48	Kooperation Personal/MmB\WfbM-Praktika, aAp
5.2.2-S1-#49	Kooperation Personal/MmB\überbetriebl. Personaleinsatz (MmB)
5.2.2-S1-#50	Kooperation Personal/MmB\Erfahrungen mit WfbM

## Anhang 10

### Anhang 5.2.2 - Fallgruppe >Kooperationsbetriebe< - Untersuchungsstufe 2a, Codeset: Identifizierte Schlüsselkategorien

Begrenzung:

Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.2-S2a	Persönliche Daten\Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat
5.2.2-S2a	Persönliche Daten\Alter Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?
5.2.2-S2a	Persönliche Daten\Berufstätigkeit Ehepartners
5.2.2-S2a	Betriebsdaten\Rechtsform
5.2.2-S2a	Betriebsdaten\Vollerwerbs-, Zuerwerbs-, Nebenerwerbsbetrieb
5.2.2-S2a	Betriebsdaten\Wirtschaftsweise
5.2.2-S2a	Betriebsdaten\Betriebsfläche
5.2.2-S2a	Betriebsdaten\Tierhaltung
5.2.2-S2a	Betriebsdaten\Sonstige Vermarktungen
5.2.2-S2a	Betriebsdaten\Betriebserfolg (erstes 1/3, Mitte, letztes 1/3)
5.2.2-S2a	Arbeitswirtschaft\Familien-AK
5.2.2-S2a	Arbeitswirtschaft\Fremd-AK
5.2.2-S2a	Arbeitswirtschaft\Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren
5.2.2-S2a	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Impuls Kontakt mit MmB (pers. Hintergrund)
5.2.2-S2a	Wirt.Kooperation\Kooperation mit wem
5.2.2-S2a	Wirt.Kooperation\Kooperation(Art) & Intensität
5.2.2-S2a	Kooperation Personal/MmB\WfbM-Praktika, aAp
5.2.2-S2a	Kooperation Personal/MmB\Arbeitsplätze MmB
5.2.2-S2a-#40	Wirt.Kooperation\Vorteile / Hindernisse
5.2.2-S2a-#41	Wirt.Kooperation\Erfolg / Misserfolg

### Anhang 5.2.2 - Fallgruppe >Kooperationsbetriebe< - Untersuchungsstufe 2b, Codeset: Identifizierte Schlüsselkategorien

Begrenzung:

Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.2-S1-#1	<b>Persönliche Daten\Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat</b>
5.2.2-S1-#2	<b>Persönliche Daten\Alter Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?</b>
5.2.2-S1-#3	<b>Persönliche Daten\Berufstätigkeit Ehepartners</b>
5.2.2-S1-#4	Persönliche Daten\Wertevorstellung
5.2.2-S1-#5	Persönliche Daten\Überzeugungen / Risikobereitschaft
5.2.2-S1-#6	Betriebsdaten\Betriebserfolg (erstes 1/3, Mitte, letztes 1/3)
5.2.2-S1-#7	Betriebsdaten\Betriebshistorie seit Übernahme
5.2.2-S1-#8	Betriebsdaten\Betriebszweige erfolgreich / welche weniger? (Stärken d. Betriebe)
5.2.2-S1-#9	Betriebsdaten\Betrieb - ungenutzte Potentiale?
5.2.2-S1-#10	Betriebsdaten\Betrieb in 5 Jahren
5.2.2-S1-#11	Arbeitswirtschaft\Familien-AK
5.2.2-S1-#12	Arbeitswirtschaft\Fremd-AK
5.2.2-S1-#13	Arbeitswirtschaft\Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren
5.2.2-S1-#14	<b>Arbeitswirtschaft\Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung</b>
5.2.2-S1-#15	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung von MmB</b>
5.2.2-S1-#16	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Motivation (zur Einstellung)</b>
5.2.2-S1-#17	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Impuls Kontakt mit MmB (pers. Hintergrund)</b>
5.2.2-S2b-#18	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Leistungserfahrung über MmB</b>
5.2.2-S2b-#19	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten</b>
5.2.2-S1-#20	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz
5.2.2-S1-#21	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Bereitschaft zu zusätzl. Arbeitsbegleitung (nicht alltägl.Arb.)
5.2.2-S2b-#22	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB</b>
5.2.2-S1-#23	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
5.2.2-S1-#24	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Arbeitszeiten MmB

<b>5.2.2-S2b-#25</b>	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung</b>
5.2.2-S1-#26	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung\PK-Zuschüsse
5.2.2-S1-#27	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB
5.2.2-S1-#28	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Eigener Fortbildungswunsch
5.2.2-S1-#29	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Wie wurde Entscheidung für einen MmB getroffen?
<b>5.2.2-S2b-#30</b>	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Betriebl. / Familiäre Anbindung (Wohnen, Essen, ...) / Grenzen</b>
5.2.2-S1-#31	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?
5.2.2-S1-#32	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Infrastruktur + Mobilität
5.2.2-S1-#33	Wirt.Kooperation\Kooperationswünsche
5.2.2-S1-#34	Wirt.Kooperation\Vernetzung wie/mit wem?
5.2.2-S1-#35	Wirt.Kooperation\Koop-Historie
5.2.2-S1-#36	Wirt.Kooperation\Kooperationsneigung
5.2.2-S1-#37	Wirt.Kooperation\Kooperation mit wem
<b>5.2.2-S2b-#38</b>	<b>Wirt.Kooperation\Kooperationsgrund</b>
5.2.2-S1-#39	Wirt.Kooperation\Kooperation(Art) & Intensität
<b>5.2.2-S2b-#40</b>	<b>Wirt.Kooperation\Vorteile / Hindernisse</b>
<b>5.2.2-S2b-#41</b>	<b>Wirt.Kooperation\Erfolg / Misserfolg</b>
5.2.2-S1-#42	Wirt.Kooperation\Koop-Entscheidung wie/wer?
5.2.2-S1-#43	Wirt.Kooperation\Wunschpartner
5.2.2-S1-#44	Wirt.Kooperation\Interessierte Betriebe bekannt?
5.2.2-S1-#45	Wirt.Kooperation\Akzeptanz gegenüber WfbM
5.2.2-S1-#46	Wirt.Kooperation\Wünsche an WfbM
5.2.2-S1-#47	Wirt.Kooperation\Erwartung an WfbM-Kollegen
<b>5.2.2-S2b-#48</b>	<b>Kooperation Personal/MmB\WfbM-Praktika, aAp</b>
<b>5.2.2-S2b-#49</b>	<b>Kooperation Personal/MmB\überbetriebl. Personaleinsatz (MmB)</b>
<b>5.2.2-S2b-#50</b>	<b>Kooperation Personal/MmB\Erfahrungen mit WfbM</b>
<b>5.2.1-S2-#In1</b>	<b>Kooperation Personal/MmB\Erfolg / Misserfolg</b>
<b>5.2.1-S2-#In3</b>	<b>Wirt.Kooperation\Verständnis der Kooperation</b>
<b>5.2.1-S2-#In4</b>	<b>Wirt.Kooperation\Wertvorstellung u. Überzeugung</b>
<b>5.2.2-S2b-#In1</b>	<b>Betriebsdaten\Entwicklungen denkbar (theor.)</b>
<b>5.2.2-S2b-#In2</b>	<b>Arbeitswirtschaft\Probleme / Engpässe</b>
<b>5.2.2-S2b-#In3</b>	<b>Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Werte/Überzeugung/Standing</b>

5.2.2 - Stufe 3: Wirtschaftliche Kooperation

Code-Set	Kodier-parad.	Memo#	FG#-Fall#	Abs	Memotext	Synopsis
Stufe 2b	Stufe 3	(Titel)			Dopplungen je nach Interviewinventarisierung möglich	Betrieb / Leitung ist...
"Betriebl. Eigenbewertung: Erfolg-Vorteil / Misserfolg-Hindernis"	Handlungskontext	Koop-W-1-1	2-1	9	BL-Ehemann stark wachstumsorientiert, engagiert in der Sache ("Macher")	Ehefrau ist Betriebsleiterin. Außerlandwirtschaftlich hauptberuflich tätiger Ehemann führt operativ und durch erhebliche Mitarbeit den Betrieb. Dies aktiv und wachstumsorientiert. Bilaterale Kooperation <u>und</u> unilaterale Dienstleistungen sind wesentliche Instrumente dazu. Hohe Zufriedenheit im bereits geleisteten und im speziellen auf der persönlichen Kooperationsebene mit der Leitung Grüne WfbM sind vorhanden.
				10	BL geht konsequent den Weg des wirtschaftlich ratsamen. Kündigt Kooperationen zugunsten einer besser erscheinenden Lösung	
				22	BL-Ehemann ist innovationsoffen (neue Betriebszweige)	
				24	BL-Ehemann sieht 3er-Kooperation - wenn als "geschlossener Kreis" möglich - als vorteilhaft	
				48	BL-Ehemann sieht Landwirtschaft auch für Nachfolgeneration als existenzsichernd (hohe Überzeugung von der Wirtschaftlichkeit)	
				54	BL-Ehemann ist aktiv in der Akquise neuer Produktionsfaktoren (Land) - wachstumsorientierte Einstellung	
				63	BL-Ehemann ist beratungs-offen. Landwirtschaft hat für ihn als "Zuerwerber" den Lebensinhalt (steckt jegliche Gewinne wieder in den Betrieb)	
				64	BL-Ehemann sieht sich erfolgreich (Wachstum, Investitionen, Arbeitseinsatz, Risikobereitschaft...)	
				71	Landwirtschaft hat für BL-Ehemann als "Zuerwerber" den Lebensinhalt (steckt jegliche Gewinne wieder in den Betrieb)	
				100	BL-Ehemann Kooperation stimmt auch persönlich "super"	
				179	Überwiegend große Zufriedenheit mit der Kooperation (BL)	
			189	Kooperation wurde von allen Beteiligten mehr oder weniger gleichermaßen forciert und entwickelt (BL-Ehemann)		
			2-2	4	wirtschaftlich eher schwieriger - insbesondere im Bereich Direktvermarktung	Betriebsleiter kann den Betrieb aus gesundheitlichen Gründen zumindest derzeit nicht optimal bewirtschaften. In der Konsequenz wird die Wirtschaftlichkeit als schlecht bezeichnet. Andererseits ist man mit der vgl. geringen Betriebsgröße und einem entsprechenden Familieneinkommen offenbar überwiegend zufrieden.
				15	Aus der akt. eher schwierigeren wirtschaftlichen Lage dennoch positiv in die Zukunft blickend (gleichzeitig realistischer Blick?)	
				21	BL sieht sich und den Betrieb wirtschaftlich eher schlechter aufgestellt	
				104	Unilaterale Dienstleistungen auch für andere - Offenheit, Wirtschaftlicher Druck?	
				106	Kooperation unter mehreren Biobetrieben, da viele Gemeinsamkeiten (Ergänzungsmöglichkeiten) und eine gemeinsame Beratungsstruktur	
				108	BL wägt ab welche Kooperationsintensität für den Betrieb die richtige. Diese offensichtlich gefunden, denn im Moment keine Visionen für weitergehende	
			2-3	5	kennt durch eigene Mitarbeit in einer Grünen WfbM bestens die (Kooperations)Möglichkeiten	die ehemalige Teilzeitbeschäftigung des Betriebsleiters in der örtlichen Behinderteneinrichtung beflügelt die intensive Kooperation in verschiedenen Betriebszweigen und die
				7	wird als intensive Kooperation eingestuft	
				35	BL bedient sich verschiedener Beratungsinstrumente und nutzt diese offensichtlich erfolgreich	

			42	BL hat viele Aussenkontakte durch seine außerlandw. Tätigkeit (landw. Berufsschullehrer) => Blick über den Tellerrand, weniger betriebsblind...	guten Beziehungen zum dortigen Leiter der Grünen WfbM. Durch die jetzige landwirtschaftliche Berufsschultätigkeit bestehen auch gute Kontakte zu anderen Betrieben.
			83	Kooperation ist geprägt von großer gegenseitiger Vertrautheit und Verlässlichkeit	
			88	große persönliche Vertrautheit zwischen beiden Koop-Partnern	
			95	Entwicklung der Kooperation wird im Vorfeld abgesprochen	
		2-4	11	BL entwickelt Betrieb nach klaren betriebs- und arbeitswirtschaftlichen Kriterien (Ausbildung Studium...)	der Betriebsleiter leitet im besonderen Maße die relativ unterschiedlichen Betriebszweige ertragsorientiert.
		2-5	15	Betrieb ist sehr "umtriebzig" - Vermarktung z.B. überregional (u.a. Hotel Adlon, Berlin)	das Betriebsleiterehepaar begegnet sich auf Augenhöhe. Der spezialisierte Verarbeitungsbetrieb ist trotz negativer Kooperationserfahrungen in der Vergangenheit für weitgehende Kooperationen mit der Grünen WfbM offen.
			17	BL-Ehefrau sieht noch Optimierungen in der Verarbeitung	
			126	BL (beide) empfinden Betrieb über weiter Bereich effizient. Die Verzahnung der verschiedenen verantworteten Betriebszweige läuft offensichtlich sehr harmonisch (div. Fundstellen)	
			165	Gescheiterte Betriebskooperation in der Vergangenheit mit offensichtlich viel negativen Erfahrungen - trotzdem wieder offen dafür	
			168	Offenheit auch zu weitergehender Kooperation ggf. bis hin zur Vollfusion	
		2-6	13	Zukunftsbetrieb - BL setzt auf innerbetriebliches Wachstum und Optimierung	ein stark auf Sonderkulturanbau fokussierter, erfolgreicher Betriebsleiter setzt besonders auf weitere innerbetriebliche Optimierung - offensichtlich auch aufgrund vergangener z.T. negativer Kooperationserfahrungen.
			29	Gescheiterte Betriebszweigkooperation der Vergangenheit lief mit 12 Jahren vgl. lange	
		2-7	24	Stark expandierender unternehmerisch geführter Betrieb mit zahlreichen Betriebszweigen	der expansiv und erfolgreich operierende Betriebsleiter mit wirtschaftlich bedeutenden lohnunternehmerischen Aktivitäten hat weitere Kooperationen aufgrund der Betriebsgröße und des Unternehmenscharakters offensichtlich nicht (mehr) vor Augen.
			35	es existiert nur eine einzige Maschinenkooperation mit der Grünen WfbM - Größe des Betriebes? hat es wirtschaftlich nicht nötig? will unabhängig bleiben? schlechte Erfahrungen (.s.u.)!	
			47	hat sich offensichtlich über weitergehende Kooperationen im spez. mit einer Grünen WfbM noch keine Gedanken gemacht (muss er ja auch nicht aus eigener Notwendigkeit)	
Kausale Bedingung	Koop-W-1-2	2-1	14	Kooperationsziel ist eindeutig und wurde erreicht (geschlossenes System)	die wirtschaftlichen Vorteile der Kooperation sind erkannt und werden verfolgt (Flächentausch, Stärkung gegenüber Biogas-Anlagenbetreibern, Kostenreduzierung).
			26	Auch langfristige Vorteile einer Kooperation vor Augen (Bsp. Landtausch für Erweiterung der Fruchtfolge/Bodenfruchtbarkeit), BL-Ehemann	
			79	Betriebliche Entwicklung (Expansion) erscheint zunehmend gefährdet durch Flächenknappheit (Biogas-Betreiber)	
			182	BL-Ehemann sieht Kooperationen mit ihren Investitionsvorteilen (Verteilung des Aufwandes)	
		2-4	67	persönliche Bezugsgröße mit Verlässlichkeit entscheidend für die Kooperation (Chemie)	persönliche Bezugsgröße zur Leitung Grüne WfbM ist Grundvoraussetzung der Kooperation.

			2-5	27	Konsolidieren (Optimieren) anstatt suboptimal weiter wachsen	mehr Orientierung für die zukünftige Betriebsentwicklung auch unter Kooperationsaspekten finden.
				170	Perspektivsuche nach einer langfristigen Option für den Betrieb, falls es keinen Nachfolger geben wird... Dabei allerdings offen für eine win-win-Situation mit einer Grünen WfbM / ggf. anderes BL-Ehepaar	
			2-6	25	Bei Kooperationen spielt das persönliche Miteinander die tragende Rolle	persönliches Miteinander ist Grundvoraussetzung in der Kooperation.
				26	persönliche Chemie muss passen / möglichst nicht unter Verwandten... (Bruder scheint er dort rauszunehmen....)	
Intervenierender Zusammenhang	Koop-W-1-3	2-1		39	Nachfolge noch nicht geklärt, darum Zurückhaltung bei weiteren Investitionen. Dennoch zeigt sich BL-Ehemann aber grundsätzlich weiterhin wachstums-orientiert	Betriebsleiterin und „betriebslenkender“ Ehemann sind in den nächsten betrieblichen Entwicklungsschritten noch uneins, da auch Hofnachfolge noch nicht ansteht. Fremdkapitaldienst und betriebliche Expansion haben aktuell Priorität.
				43	BL-Ehemann hat Zukunftsperspektive des Betriebes klar vor Augen	
				55	BL-Ehemann bringt sich bei LW-Kollegen positiv "ins Spiel" (Bsp. als Ökobetrieb gegen die Biogas-LW mit Maismonokulturen)	
				73	Gelderwerb zur Fremdkapitaltilgung hat für BL-Ehemann zentrale Bedeutung	
				96	BL-Ehemann Kooperationsoption erkannt und genutzt	
		2-2		112	BL kennt "Für und Wider" der Einstellung von Berufskollegen zur Grünen WfbM - verhält sich hier eher neutral, da es ihn nicht/weniger tangiert	Betriebsleiter meidet offensichtlich den Wettbewerb um Produktionsfaktoren (Fläche) mit seinen Berufskollegen.
				116	kennt distanzierte Meinungen von Berufskollegen zum Agieren der Grünen WfbM aus Gründen der Verdrängung-/Wettbewerb (Flächenkonkurrenz) und Neid.	
				120	Betrieb hat vgl. starke Spezialisierung (Haupt-Betriebszweig Milchwirtschaft)	
		2-3		27	BL kennt Stärken und Schwächen des Betriebes und versucht danach zu handeln	negative Erfahrungen mit Lohnunternehmern haben die Alternative Kooperation beflügelt.
				40	BL hat bereits Negativerfahrungen mit Lohnunternehmern hinter sich - von daher setzt er mehr auf eigene und innerkooperative Arbeit	
		2-4		11	BL entwickelt Betrieb strategisch anhand der gegebenen Möglichkeiten im jeweiligen Betriebszweig / Betriebszweige stehen offensichtlich in einem "Wettbewerb" miteinander	angesichts teilweise begrenzter Produktionsfaktoren stehen die einzelnen Betriebszweige in einem wirtschaftlichen Wettbewerb miteinander. Konkurrenz um Fläche wird wahrgenommen.
				72	BL sagt hat selber kein Konkurrenzproblem mit der Grünen WfbM - deutet aber indirekt eigentlich genau dort drauf hin durch die allgemeine Forderung nach mehr Sensibilität dergleichen...	
		2-5		20	Durch noch nicht geklärte Nachfolge und Flächenknappheit, will BL-Ehepaar lieben die bestehenden Betriebszweige weiter optimieren (kein Wachstum). Sehen hier auch div. Verbesserungsmöglichkeiten	bislang noch nicht geklärte Nachfolge bremst Betriebsexpansion, aber fördert die Optimierung der bestehenden Produktion. Beratungsbedarf wird aufgrund der Spezialisierung nur begrenzt gefunden.
				124	BL fühlen mehr Beratungsbedarf und Unterstützung - sind hier offen und offensichtlich konstruktiv. Durch die Spezialisierung der Produktion aber schwierig.	
2-6		24	gebranntes Kind bzgl. intensiver Kooperationen. Sieht den eigenen Misserfolg der Vergangenheit in gescheiterten Kooperationen der Gegenwart bestätigt - von daher deutlicher Abstand!	in der Vergangenheit fehlgeschlagene Betriebszweigkooperation blockiert neue Überlegungen.		
2-7		43	Ist von Berufskollegen enttäuscht hinsichtlich angedienter Maschinengemeinschaft für Sonderkulturanbau - fehlender unternehmerischer Geist!	als interessant empfundene, aber fehlgeschlagene Kooperationsofferte an Berufskollegen blockiert neue Überlegungen.		



"Wirtschaftlicher Impuls zur Kooperation"	Handlungsinteraktion	Koop-W-1-4	2-1	20	BL-Ehemann nutzt sich ergebende Möglichkeit für einen neuen Betriebszweig im Zuge einer "Familien-Kooperation". Aufstockung (Ausbildungspferde) in Orientierung an was bietet/ermöglicht der Kooperationspartner - wo beginnt die Wirtschaftlichkeit	insbesondere BL-Ehemann erkennt gemeinsame wie einzelbetriebliche Bedarfe und damit Möglichkeiten Dienstleistungen eigengewinnsteigernd in der bestehenden Kooperation zu verkaufen. Dafür werden gute persönliche und nachbarschaftliche Verhältnisse gepflegt.	
				32	bilaterale Kooperationen beinhalten nach dem Verständnis vom BL-Ehemann auch unilaterale Dienstleistungen, sofern sie im Koop-Verbund Vorteile bringen (Rentabilität der Investition, Abmilderung von Arbeitsspitzen)		
				185	Unbürokratische Nachbarschaftshilfe durch gutes persönliches Verhältnis mit Grünen WfbM-Leiter (BL-Ehemann)		
				186	BL-Ehemann erkennt "Bedarfe" der Grünen WfbM und versucht sie für seinen Betrieb zu nutzen (Outsourcing von WfbM => Dienstleistungen an WfbM)		
				187	BL-Ehemann ist interessiert am guten nachbarschaftlichen Miteinander. Aber mit Zielsetzung auch eigene Vorteile zu wahren		
				2-2	41	BL hat gesamtbetrieblich offensichtlich kein durchgängiges Konzept	Betrieb offensichtlich ohne Gesamtentwicklungsplan. Entsprechend zögerlich die eigene Entwicklung respektive deutliche Suche nach Kooperationspartnern.
					105	sucht Partnerschaft mit anderen	
				2-3	6	Agiert gemeinsam mit der Grünen WfbM mit gleichem Betriebszweig in der Region auf dem Pachtflächenmarkt. Je nach Flächenlokalität und Nutzung werden die Flächen dem einen oder anderen Betrieb "zugeordnet"	überbetriebliche Pachtflächenzuordnung mit insgesamt Tendenz zur Teilfusion von Betriebszweigen.
					13	BL hat klares Entwicklungsziel für den Betrieb	
				2-5	28	Optimieren - auch mal die "Früchte der Investitionen ernten".	nach Auf- u. Umbauphase nun Betriebszweigoptimierungen und finanzielle Konsolidierung. Betreuung von MmB wäre gleichfalls wirtschaftlich zu betrachten.
					43	BL sieht sich wirtschaftlich nicht optimal aufgestellt und erkennt die Notwendigkeit von Verbesserungen	
					174	BL ist Realist genug, auch die Option "Betreuungsbetrieb" versus weiteres betr. Wachstum mit ins wirt. Entwicklungskalkül zu ziehen	
				2-6	9	Innerfamiliäre GbR-Gründung hat Betriebszweige erfolgreich wachsen lassen (Sonderkulturanbau - DVM). Dadurch liegen positive Erfahrungen intensiver Betriebszweigkooperationen vor	die positive innerbetriebliche Entwicklung der letzten Jahre fokussiert den Blick auch weiterhin in diese Richtung.
				2-7	37	Kooperation mit Grüner WfbM stark geprägt von persönlichen Miteinander - passt!	eigener erfolgreicher unternehmerischer Geist hat die Enttäuschungen angedachter Kooperationen mit Berufskollegen vergessen lassen.
					43	Ist aufgrund der enttäuschend verlaufenden Kooperationsanfrage an seine Berufskollegen (Gemüse-Vollernter) deutlich reserviert nochmal derartig aktiv zu werden	
Handlungskontext	Koop-W-2-1	2-1	63	BL-Ehemann betreibt Kooperation nicht aus wirtschaftlicher Notlage heraus, sondern aus Gründen der weiteren Optimierung	Kooperation nicht aus wirtschaftlicher Notlage heraus, sondern neben einzelbetrieblichen Wachstumsmöglichkeiten mit dem Ziel weiterer Optimierungen (z.B. Maschinenleistungen für <i>Grüne WfbM</i> ).		
			88	Trotz günstig erscheinender Pachtpreise (<100€/ha) Kooperation! Neben den eigenen betrieblichen Wachstumsmöglichkeiten werden also offensichtlich auch die Vorteile durch Kooperation mit bedacht			
			186	BL-Ehemann greift sich ergebende zusätzliche Verdienstmöglichkeiten innerhalb der Kooperation auf (Arbeitsleistungen für Grüne WfbM)			

				2-2	102	BL sucht offensichtlich Partner für den bilateral Arbeitsleistung erbracht werden kann und der wiederum für ihn vermarktet. Hier ist der Grüne WbM-Kartoffelschälbetrieb ein Abnehmer	unilaterale Dienstleistungen für die <i>Grüne WfbM</i> und Vermarktung von Produkten an diese innerhalb der bilateralen Kooperation, um der als eher schlecht empfundenen eigenen Wirtschaftlichkeit durch diesen Netto-Einkommenseffekt entgegenzuwirken.		
					115	Wirtschaftlicher Druck in der Kooperation relativ gering aus Sicht des BL. Führt seinen Betrieb "verhalten"			
				2-3	35	nutzt div. Beratungsempfehlungen für die wirtschaftliche Ausrichtung	Betriebsleiter ist informiert und offen für Beratung. Kooperation ermöglicht Aufbau eines neuen Betriebszweiges (Biogas)		
					92	weitere Betriebszweigerschließung (Biogas) durch Kooperation. Wirtschaftlicher Vorteil für alle Beteiligten			
				2-4	63	Kooperation nur mit Grüner WfbM - sonst reine Nachbarschaftshilfe oder Maschinenausleihe nach sporadischem Bedarf	gezielte Kooperation nach Bedarf der einzelnen Betriebszweige und offensichtlich unter Wahrung eines hohen Grades an Eigenständigkeit und Entscheidungshoheit.		
					65	je nach Betriebszweig ist die Kooperation intensiver (vertraglich geregelt) oder anhand der jeweiligen Bedarfe flexibel in ihrer Ausgestaltung. BL möchte sich offenkundig auch Entscheidungsfreiräume erhalten			
					74	hat noch nicht ausgeschöpfte Kooperationspotenziale vor Augen - ist aber offensichtlich nicht sehr dezidiert darin diese zu verfolgen (Grund: Unabhängigkeit, Eigenständigkeit ??)			
				2-5	18	BL-Ehepaar will Betrieb nicht größer werden lassen, bevor nicht Hofnachfolge geklärt ist	Hofentwicklung stark abhängig von Nachfolgelösung. Kooperation Mittel der in diesem Rahmen bevorzugten betrieblichen Entwicklung.		
				2-6	68	aus dem eigenen Betrieb kommt kein wirklicher Impuls für eine Kooperation (Ausnahme vereinzelt Maschinengemeinschaften), da wirtschaftlich offensichtlich nicht zwingend	Betriebsleitung verspürt vor allem vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Erfolges keinen Anlass für eine weitergehende Kooperation.		
				2-7	41	BL schließt Kooperation nicht prinzipiell aus, allerdings dann offensichtlich auch mit klaren wirtschaftlichen Hintergedanken.... neben Sympathie muss auch was "hängen bleiben"	wenn Kooperation dann mit deutlichem wirtschaftlichem Vorteil. Aktueller wirtschaftlicher Erfolg gibt aber keinen Anlass zum Handeln in diese Richtung.		
				Kausale Bedingung	Koop-W-2-2	2-1	20	Wirtschaftlichkeit für eine Kooperation wird über einen eigenen additiven Betriebszweig sichergestellt => Blick des BL-Ehemanns über die Grenzen der eigentlichen Kooperation hinaus! Mögliche weitere innerbetriebliche Synergien suchen!	weitere Betriebsoptimierung und zusätzliche Einkommensmöglichkeit handlungstreibend.
							32	Kostenbewusstsein für Investitionen - diese benötigen in einer Kooperationsgemeinschaft ggf. auch einseitige unilaterale Dienstleistungen (BL-Ehemann)	
							182	Kostenminimierung durch gemeinsame Anschaffung (BL-Ehemann)	
						2-2	102	BL konnte sukzessiv den Arbeitsengpass der Grünen WfbM für sich nutzen und aus einer anfänglichen unilateralen Dienstleistung (roden) eine Bewirtschaftungskooperation aufbauen (anbauen, roden, beliefern)	schlecht empfundene eigene Wirtschaftlichkeit vermutlich Auslöser für mehr bezahlter Dienstleistung innerhalb der Kooperation.
124	versucht durch unilaterale Dienstleistungen zusätzlichen Erwerb - funktioniert bereits innerhalb der Kooperation (additiv).								

Intervenierender Zusammenhang		2-3	39	hat klare Gründe für eine wirtschaftliche Kooperation im Sinn der eigenen betriebswirtschaftlichen Optimierung (Konzentration auf Milchwirtschaft, Ackerbau mehr u. mehr durch Koop-Partner o. Fremd)	bereits erreichter Kooperationserfolg und "visionärer Blick" des Betriebsleiters Triebfeder für weitergehende Kooperationsintensitäten.	
			90	Bestehende Kooperation kann sich noch weiter Richtung vollständiger Betriebszweigkooperation entwickeln - weitere Synergien noch vor Augen und denkbar (Bsp. Ackerbau, Biogas)		
		2-5	168	BL kann sich mehrere wirtschaftliche Vorteile bei einer Kooperation mit der Grünen WfbM vorstellen => Konzentration der Investitionen, Konzentration von Arbeit auf den jeweiligen Betriebsstellen	Betriebsleiter sieht Vorteile durch Kooperation im Bereich der Kostenreduzierung und Konzentration von Arbeit auf die jeweiligen Betriebsstätten.	
		Koop-W-2-3	2-1	73	Kooperation dient an erster Stelle einem zusätzlichen Ertrag	Agrarpolitische Intervention ist Teilauslöser für Kooperationsüberlegungen und Handlungen (Bsp. Flächenkonkurrenz durch Biogas-Anbau).
				79	BL-Ehemann sieht aber auch wirtschaftliche Notwendigkeit zum Wachstum und zur Kooperation (Bsp. viel Land wird zukünftig von Biogas-Betrieben gepachtet)	
			2-2	127	BL möchte nicht mehr weiter investieren. Wenn nur noch innerhalb der Kooperation (vermutlich Amortisation der Investition hat hohen Stellenwert)	Maschineninvestitionen nur noch innerhalb der Kooperation vorstellbar - vermutlich zu geringer ROI bei einzelbetrieblicher Investitionstätigkeit.
			2-3	82	BL hat neben aller Sympathie klare wirtschaftliche Vorstellungen und kann sich aus einer Kooperation auch trennen, wenn diese nicht mehr passt (Bsp. Auslaufbetrieb in der Nachbarschaft passt nicht mehr)	Kooperationspartner muss mit seinen Betriebsstrukturen passen, sonst durchaus auch Ausstieg.
			2-5	120	Wirtschaftlichkeit zwingt zu Kompromissen wenn räumlich z.B. ein Engpass. Diesem wird aber standgehalten (bodenständige, besonnene Vorgehensweise)	fehlende Wirtschaftlichkeit belässt suboptimale Betriebsstrukturen, bzw. verhindert investive Verbesserungen.
			2-6	13	externes Betriebswachstum (Fläche) kaum möglich, darum Steigerung der Wertschöpfung durch innerbetriebliche Optimierung	Knappheit von Produktionsfaktoren (Fläche) zwingt zu alternativen Handeln. Schlechte Vorerfahrungen mit Kooperationen blenden aber diese Alternative aus. Bevorzugt werden innerbetriebliche Optimierungen - Betrieb gibt aufgrund der Größe Handlungsspielraum dafür.
		17	für "überschaubare" Kooperationen (Maschinengemeinschaften) offen, da bereits schlechte Erfahrung mit intensiver Betriebszweigkooperation			
Handlungsinteraktion	Koop-W-2-4	2-1	79	Anpachten was geht, und mehr bilaterale Kooperation und unilaterale Dienstleistungen als Antwort auf vorraussichtlichen Flächenverlust durch Biogas-Betriebe	Betriebsleitung-Ehemann sieht vorrangig betriebliches Wachstum (inkl. Lohnunternehmerische Tätigkeiten) und damit Verdrängung als Antwort auf begrenzte Produktionsfaktoren (Flächenverluste) bzw. hohe Fremdkapitalbelastung.	
			103	Betriebsinvestitionen forcieren Wachstumsdruck - trotz Berufstätigkeit des BL-Ehemann		
			180	BL-Ehemann wünscht sich noch mehr unilaterale Dienstleistungen für die Grüne WfbM (Ertragszuwachs)		
		2-2	118	sucht neben den pos. Effekten der Kooperation weiterhin die Optimierung im eigenen Betrieb (Kooperation ist nicht alleiniges Allheilmittel)	Betrieb fährt zweigleisig: innerbetriebliche Optimierung plus Intensivierung der Kooperation/Dienstleistungen.	

			2-3	83	Kooperation profitiert auch durch Ausschöpfung möglichst vieler Synergien und Zusatzeffekte - BL denkt quasi auch parallel für beide Betriebe	Verinnerlichung der beiden Kooperationsbetriebe als "gemeinsames Ganzes" und damit Blick immer auf Vorteile für beide gerichtet.
				84	Kooperation ist eng und vielschichtig verzahnt - dadurch offensichtlich besonders effektiv	
				94	in Maschinen eines (zu) kleinen Betriebszweiges nicht mehr investieren. Macht der Kooperationspartner mit...	
			2-5	23	nicht noch mehr Arbeitsverantwortung für BL-Ehepaar aufbauen und noch mehr investieren (Käserei ist ausgereizt)	Grenzen der als tragbar empfundenen Betriebsverantwortung bestimmen auch das Betriebswachstum.
"Arbeitswirtschaft"	Handlungskontext	Koop-W-3-1	2-2	5	Angeschlagene Gesundheit und arbeitsintensive Direktvermarktung belasten die Arbeitswirtschaft	Gesundheit beeinflusst Investitionsentscheidungen in der Arbeitswirtschaft (weg von Rohrmelk- zur Melkstandtechnik).
				17	BL ist mehr oder weniger gezwungen arbeitswirtschaftlich zu modernisieren (oder personell?)	
				37	aus wirtschaftlicher Sicht sieht sich der BL trotz veralteter Anbindehaltung arbeitswirtschaftlich noch relativ rationell aufgestellt	
			2-3	12	außerlandw. Teilzeitbeschäftigung soll auf jeden Fall aufrecht erhalten werden (anspruchsvoll aufgrund der Betriebsgröße u. familiären Situation!)	außerlandwirtschaftliche Arbeit beeinflusst Organisation der Arbeitswirtschaft.
			2-4	22	BL ist auch an Wochenenden organisatorisch gefordert.	Durchgängigkeit der Organisationsbeanspruchung für den Betriebsleiter von Bedeutung.
	Kausale Bedingung	Koop-W-3-2	2-1	32	BL-Ehemann versteht Kooperation auch als absicherndes gegenseitiges Instrument - Bsp. Abfederung von Arbeitsspitzen bei Bedarf (kein Automatismus, sondern "Reservesicht")	Kooperation als Effizienzsteigerung in der Arbeitswirtschaft. Sich gegenseitig ergänzen - einzelbetriebliche Arbeitsspitzen glätten.
				38	BL fühlt sich voll ausgelastet - Tendenz zur Überlastung(?)	
			2-3	71	arbeitswirtschaftlich vgl. unrentable Produktionsbedingungen (Bsp. 75 Milchkühe mit 2x3er FGM)	Veraltete Arbeitstechnik zwingt zu Modernisierung und ggf. Kooperation in anderen Betriebsbereichen
	Intervenierender Zusammenhang	Koop-W-3-3	2-1	38	Offensichtlich unterschiedliche Wahrnehmung zur arbeitswirtschaftlichen Situation zwischen BL und BL-Ehemann (dieser geht auf Intervention der BL nicht ein)	Uneinigkeit in der Bewertung der Arbeitsbelastung innerhalb des Betriebsleiterehepaars.
				105	BL u. BL-Ehemann in der Einschätzung zur Arbeitsbe-/auslastung nicht einer Meinung/Ansicht	
			2-3	73	Partielle Berufstätigkeit der BL-Familie ermöglicht nur bestimmten Technikeinsatz (z.B. kein Melkroboter)	außerlandwirtschaftliche Arbeit beeinflusst Organisation der Arbeitswirtschaft (Bsp. fehlende Präsenz auf dem Hof verhindert Einsatz Melkroboter).
			2-4	13	Arbeitswirtschaft bildet offensichtlich den Handlungsrahmen für den Betrieb (ökonomischer Nutzen/AK)	Arbeitskapazität entscheidend mitentscheidend über betriebliche Entwicklung - Wettbewerb der Arbeitsrentabilität in den verschiedenen Betriebszweigen.

Handlungsinteraktion	Koop-W-3-4	2-1	32	Erkenntnis des BL-Ehemanns: Kooperationspartner können auf unterschiedliche Art & Weise von den Bedarfen des jeweils anderen profitieren (Bsp. günstiger Alt-Roder versus Unterstützung durch 2.-Roder bei schlechter Witterung)	Kooperation ermöglicht vorhandene Vorteile in den Betrieben besser (breiter) zu nutzen, bzw. ungünstige Strukturen durch Kooperationspartner zu substituieren / reduzieren.
			187	BL-Ehemann erkennt arbeitswirtschaftliche Vorteile (Synergien) in der Kooperation. Bringt sich soweit wie wirtschaftlich sinnvoll ein.	
		2-2	51	Arbeitsbedarf wurde in der Vergangenheit offensichtlich durch günstige Arbeitskräfte versucht abzudecken (Praktikanten)	günstige Arbeitskräfte zur Deckung temporärer Arbeitskräftebedarfe.
		2-3	22	BL hat offensichtlich bereits Erfahrungen mit arbeitswirtschaftlichen Anpassungen (DVM aufgegeben)	jeweilige Arbeitserbringung möglichst durch den leistungsstärkeren Partner. Kooperation bietet auch bessere Hilfe in Notsituationen.
			86	arbeitswirtschaftlich werden die jeweiligen Stärken genutzt, d.h. wer die Leistung besser erbringen kann, macht's	
			93	in Notfällen ist auf dem Partner Verlass	
		2-5	120	arbeitswirtschaftlichem Engpass wird offensichtlich nicht hinsichtlich Lösung über Kooperation nachgegangen (nicht vor Augen?)	trotz vorhandener Kooperation kommen hierüber mögliche arbeitswirtschaftliche Lösungen nicht immer vor Augen.

### 5.2.2 - Stufe 3: Arbeitswirtschaft und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

Code-Set	Kodier-parad.	Memo#	FG#-Fall#	Abs	Memotext	Synopsis
Stufe 2b	Stufe 3	(Titel)			Dopplungen je nach Interviewinventarisierung möglich	Betrieb / Leitung ist...
"Arbeitswirtschaftliche Situation der Betriebe"	Handlungskontext	Koop-P-1-1	2-1	112	BL-Ehemann schätzt seine Arbeitsleistung als hoch ein (0,5 AK) trotz Vollzeit-Berufstätigkeit außerhalb der Landwirtschaft ("Macher")	Motivation und Ehrgeiz des Betriebsleitung-Ehepaars bedingen eine rationelle Arbeitserledigung. Dennoch kommt es zu (zu) hoher Arbeitsbelastung der Betriebsleiterin aufgrund der zusätzlichen außerlandwirtschaftlichen Berufstätigkeit des Ehemanns.
				147	Außerlandw. berufliche und familiäre Rahmenbedingungen führen zu einem arbeitswirtschaftlich rational aufgestellten Betrieb (BL-Ehemann)	
			2-2	29	arbeitswirtschaftlich durch Erkrankung geschwächt	Betrieb ist durch gesundheitliche Einschränkung des Betriebsleiters arbeitswirtschaftlich belastet. MmB-Beschäftigung aus wirtschaftlicher Kooperation heraus entstanden.
				66	Beschäftigung MmB aus wirt. Kooperation heraus entstanden	
			2-3	5	kennt durch eigene Mitarbeit in einer Grünen WfbM bestens die Möglichkeiten der Beschäftigung von MmB	Außerlandwirtschaftliche Tätigkeit des Betriebsleiters hat großen Einfluß auf die arbeitswirtschaftliche Situation des Betriebes. Beschäftigung von MmB aufgrund früherer Tätigkeit in einer Grünen WfbM bestens bekannt. Beschäftigung von MmB aufgrund früherer Tätigkeit in einer <i>Grünen WfbM</i> bestens bekannt.
			2-4	40	MmB-Praktikantenerprobung im Kontext mit Grüner WfbM	innerfamiliäre Berufserfahrungen über Behindertenpädagogik und enge verwandtschaftliche Beziehungen aus der Verwandtschaft zur örtlichen Behinderteneinrichtung gewähren gute Kontakte auch zur <i>Grünen WfbM</i> .
				69	durch die Nähe zur Grünen WfbM/Einrichtung ist auch eine gute Begleitung des MmB-Übergangs gegeben - wird v. BL für wichtig erachtet.	
			2-5	47	Beschäftigung von MmB hat sich aus der wirt. Kooperation heraus entwickelt - davor bestanden aber auch keine Berührungspunkte zur benachbarten Grünen WfbM	eigenes soziales Interesse und "angepasste" Toleranz sind Grundlage erfolgreicher betrieblicher Beschäftigung der MmB. Arbeit im Team behinderter u. nicht-behinderter Arbeitnehmer weiterer Vorteil in Bezug auf Grundtugenden und bei Arbeitsausfall.
				93	Toleranz u. Flexibilität in der MmB-Führung Plus-Punkt der BL	
				115	trotz aller Schwierigkeit scheint die Eingebundenheit in ein Arbeitsteam von Vorteil zu sein - ggf. können die anderen mit übernehmen / sozialer Druck zu Verlässlichkeit und Pünktlichkeit	
			2-7	70	Betrieb so stringent durchgeplant, dass auch die Mitarbeiter in ihren Aufgabenbereichen funktionieren müssen - muss mit einem höheren Grad an Selbstständigkeit "funktionieren"	stark arbeitsteilig organisierter Betrieb mit einer erhöhten Notwendigkeit an Grundkompetenzen und Selbstständigkeit der Arbeitnehmer.

	Kausale Bedingung	Koop-P-1-2	2-1	147	BL-Ehemann sieht Betrieb als arbeitsorganisatorisch rationell durchgeplant (im Kontext der außerlandw. Tätigkeit u. zusätzl. Familienaufgaben für die BL)	familiäre Aufgaben der Betriebsleitung und außerlandwirtschaftliche Berufstätigkeit des Ehemanns belasten die Arbeitswirtschaft.
			2-5	61	"Termingeschäfte" der Käserei erzwingen kluges Personalmanagement mit Arbeitskräften, die stärker eingeschränkt / präsent sind.	anspruchsvolle Direktvermarktung mit Fixlieferterminen erzwingt gutes Personalmanagement auch mit weniger verlässlichen Kräften.
				161	Chemie mit Leiter Grüne WfbM stimmt	
	Intervenierender Zusammenhang	Koop-P-1-3	2-1	130	BL-Ehemann erkennt "Schwachstelle" in der Arbeitswirtschaft => BL braucht Unterstützung!	Betriebsleiterin als zentrale Arbeitskraft für das "Tagesgeschäft" benötigt Entlastung.
			2-4	40	negative Erfahrung mit MmB-Praktikantenerprobung. BL zeigt auch Frustration gegenüber Behörden u. Fachstellen, die hier eine andere Einschätzung hatten	externe Leistungsbewertung von MmB und oftmals inadäquate Passgenauigkeit von Arbeitsplatzangebot und wirklich intrinsischer Interessenslage des MmB ist für Betriebsleiter problematisch.
				75	BL sieht die reine Beschäftigung nach Arbeitskräftebedarf des Betriebes für nicht ausreichend nachhaltig und im vollumfänglichen Interesse des MmB. Im Ergebnis großes Hemmnis zur langfristigen Einstellung	
	Handlungsinteraktion	Koop-P-1-4	2-1	115	Rationale effektive Arbeitsorganisation des BL-Ehemann (Schwiegervater braucht Beschäftigung sonst macht er Trecker-Spazierfahrten)	Familienmitglieder müssen mit ihren Belangen, Wünschen und Besonderheiten im Arbeitsplan einbezogen sein.
				149	BL-Ehemann erkennt Verbesserungspotenziale in einem bereits rational arbeitenden Betrieb	
			2-2	47	Interpretation: versucht seit Jahren den Arbeitskräftebedarf über Praktikanten mit zu decken	schwierigere wirtschaftliche Lage wird durch günstigere Arbeitskräfte (Praktikanten) versucht zu kompensieren.
			2-3	69	Teil des betriebl. Erfolges vermutlich auch in der nachbarschaftlichen Verbundenheit begründet (Nachbarschaftshilfe, Aushilfen, etc.)	"Eine Hand wäscht die andere" - Nachbarschaftshilfe ist selbstverständlich und wichtiges Instrumentarium auch in Notfällen.
			2-5	144	Geduld für Entwicklungen der MmB zeigen (nicht einfach, wenn Entwicklungen manchmal sehr unerschwellig oder langsam verlaufen)	erst soziales Interesse und Engagement eröffnet die Möglichkeit für die Beschäftigung eines MmB - und darüber hinaus weitergehende Potenziale z.B. einer Betreuungskooperation mit einer <i>Grünen WfbM</i> .
				159	ein wenig Bedauern darüber, dass spezialisierte Biolandwirtschaft den Betrieb schon sehr zum Einzelkämpfer hat werden lassen - kaum noch Nachbarschaftliches Miteinander - Ausnahme Grüne WfbM (BL)	
				168	BL denkt über Synergien mit Grüner WfbM nach - auch zu deren Vorteil. Kann sich quasi "care-farming"-system vorstellen. Ist sich aber auch bewusst, dass vermutlich schwieriger als Kooperation unter gleichen	
"Arbeitskräftebedarf"	Handlungskontext	Koop-P-2-1	2-1	108	Unterstützungserfordernisse in der Arbeitswirtschaft werden klar benannt (BL-Ehemann)	Betrieb hat deutlichen Arbeitskräftebedarf auch für MmB-Tätigkeiten
				132	BL-Ehemann klare Vorstellung wie Arbeitsunterstützung durch MmB möglichst laufen sollte	(Doppelbelastung der Betriebsleitung durch externe Arbeitsstelle) und hat Arbeitsinhalte aufgrund der bereits vorhandenen wirtschaftlichen Kooperation
				136	Arbeitserprobung auch als Kennenlernen für die BL und in Orientierung an vorstellbaren Arbeitskräftebedarf (BL-Ehemann)	

			138	denkbare MmB-Arbeitsmöglichkeiten sind relativ klar vor Augen - wohl auch wegen der bereits bestehenden wirt. Kooperation mit der Grünen WfbM (MmB-Tätigkeiten sind bereits bekannt)	mit der <i>Grünen WfbM</i> klar vor Augen.
		2-2	33	BL interpretiert den betrieblichen Arbeitskräfteabbau der letzten Jahrzehnte als Zunahme der Arbeitsbelastung der verbliebenen Kräfte	Arbeitsbelastung ist für die verbliebenen Kräfte im Betrieb nach Meinung des Betriebsleiters in den letzten Jahren (zu) stark angestiegen.
		2-3	12	durch außerlandw. Teilzeitbeschäftigung hohe Arbeitsbeanspruchung für den BL (will sogar zukünftig noch Biogasanlage mit betreiben...)	Betrieb hat deutlichen Arbeitskräftebedarf auch für MmB-Tätigkeiten (Doppelbelastung der Betriebsleitung durch externe Arbeitsstelle) und hat Arbeitsinhalte aufgrund der bereits vorhandenen wirtschaftlichen Kooperation mit der Grünen WfbM klar vor Augen.
			15	Fam.-AK stehen kaum zur Verfügung (Berufstätigkeit)	
			52	BL ist mit annähernd 1,0 AK im Betrieb + annähernd 0,5 AK außerbetrieblich!	
			58	BL hat offensichtlich den richtigen MmB gefunden. Sicherlich auch begünstigt durch sein Wissen um WfbM-MmB und persönliche Bekanntschaft (weiß wie's geht...)	
			69	Nachbarschaftshilfe ist Selbstverständlichkeit	
		2-4	26	Betriebsaufbau des BL mit kontinuierlicher Entwicklung einer engen bedarfsorientierten AK-Ausstattung	Wirtschaftlichkeit der Arbeit wichtiges Kriterium für den Betriebsaufbau und die Entwicklung. Betriebszweige stehen im "Wettbewerb" der Arbeitsrentabilität.
		2-5	84	Minderleistung eines MmB ist bewusst - muss dann aber auch finanziell ausgeglichen / angepasst werden	vielfältige Arbeitsmöglichkeiten für MmB denkbar. Einstieg behutsam und stufenweise. Grundtugenden (ie. Hygiene) müssen stimmen. Finanzieller Minderleistungsausgleich muss bei Bedarf gewährt werden.
			103	Langsamer Einstieg / Ausprobieren der Beschäftigung MmB als hilfreich genannt	
			113	BL sehen viele Arbeitsmöglichkeiten für MmB / sind offensichtlich auch bereit über ggf. neue/zusätzliche nachzudenken.	
			126	BL empfindet Betrieb teilweise in seiner Arbeitswirtschaft effizient - tlw. hat er deutliche Verbesserungsmöglichkeiten vor Augen	
			130	wichtiger sind aber die Grundtugenden (Pünktlichkeit, Verlässlichkeit,...) und ohne Hygiene, oder als Raucher in der Lebensmittelverarbeitung geht nicht.. Sensibel erkennen wo man ist....	
		2-6	45	Unsicherheit, ob eine ganzjährige Beschäftigung möglich - offensichtlich aber auch noch nicht intensiv nach möglichen Arbeiten gesucht (hatte bislang noch keinen Praktikanten)	erfolgreich funktionierende Arbeitswirtschaft erzeugt wenig Überlegungen zur Beschäftigung eines MmB. Ganzjährige Beschäftigungsmöglichkeit zusätzlich fraglich.
			42	aus dem eigenen Betrieb heraus gibt es offensichtlich keinen Anlass für die Beschäftigung eines MmB - bedient sich bis dato Aushilfs- und Saisonkräften (so eingefahren....)	
		2-7	22	Betrieb bringt eigentlich gute Arbeitsmöglichkeiten für MmB mit	MmB-Beschäftigung in handmanuellen Tätigkeitsbereichen mit begrenzter Begleitung vorstellbar, obwohl bislang nicht im Fokus des Betriebsleiters (da betrieblicher Randbereich).
			62	kann sich durchaus Arbeiten für MmB in bestimmten Randbereichen mit viel handwerklichen Arbeiten vorstellen. wäre auch bereit zu begleiten bzw. durch Mitarbeiter im Team mit laufen zu lassen	
Kausale Bedingung	Koop-P-2-2	2-1	109	BL-Ehemann hat klaren arbeitswirtschaftlichen Grund für Unterstützung durch Fremdarbeitskraft	MmB soll nach arbeitswirtschaftlichem Bedarf für ausgewählte (geeignete) Tätigkeiten eingesetzt werden. Betriebsleiter-Ehemann erhofft sich damit
			145	Teilarbeitsspektrum MmB abhängig von formalen Qualifikationen (Bsp. Führerschein). Wird aber relativiert, da auch anderweitig erledigt werden kann	



			190	MmB zeitlich so einsetzen ("nutzen") wie betrieblich sinnvoll (BL-Ehemann)	entsprechende Entlastung für Betriebsleiterin.
		2-2	56	Bei erfolgreichem Praktikumsverlauf wird erstmals dauerhafte betriebliche Lösung angestrebt	MmB soll nach arbeitswirtschaftlichem Bedarf für ausgewählte (geeignete) Tätigkeiten eingesetzt werden. Sieht dabei hohe mögliche Arbeitsunterstützung für den Betrieb
			70	MmB könnte doch Altenteiler-Aufgaben übernehmen (fehlen heute)	
			108	Praktikantenvermittlung durch Grüne WfbM als klare Hilfe in der Arbeitswirtschaft benannt	
			132	Sieht/erwartet im MmB eine effektive Arbeitsunterstützung - hält 75% Arbeitsleistung in geeigneten Beschäftigungsfeldern für möglich. Möchte sich auf diese Arbeiten konzentrieren.	
		2-3	10	MmB ist Ersatz für gesundheitlich ausfallenden Altenteiler	MmB soll ganztätig für ausgewählte (geeignete) Tätigkeiten eingesetzt werden und dabei auch ehemalige Altenteiler-Aufgaben sukzessiv übernehmen (u.a. Hofpräsenz). Andernfalls wäre betriebliche Umstrukturierung notwendig.
			48	familienbedingter Ausfall belastet BL. Anlass zu grundsätzlichem Ersatz Arbeitskraft bzw. Umstrukturierung im Betrieb	
			71	arbeitswirtschaftlich z.T. noch schwierig. BL ist aber dran bzw. bereits mitten drin zu modernisieren. Auslöser ist vermutlich die bereits (zu)hohe Arbeitsbelastung	
			89	Kennt die MmB persönlich und weiß daher wer für den Betrieb geeignet war	
		2-4	40	Lohngerechtigkeit auch für MmB - dort wo Leistung nicht stimmt, kann auch kein entsprechender Lohn gezahlt werden	Lohn nach Arbeitsleistung.
		2-5	61	Arbeiterledigung in Betrieben bietet weniger Freiraum / Möglichkeiten als in Grünen WfbM (weniger Arbeitskräftealternativen) - Arbeit muss mit den vorh. Mitteln auf dem Punkt erledigt sein...	Liefertermine bedingen termingerechtes und tlw. selbstständiges Arbeiten. Zur Abpufferung von Ausfällen eher geneigt die Mitarbeiter ohne Behinderung als Teilzeitkräfte zu beschäftigen (im Notfall dann ganztags). Leistungsorientierte Bezahlung für MmB - unterstützt durch Personalkostenzuschüsse wenn tariflich entlohnt.
			81	bei allem sozialem Engagement ist eine leistungsgerecht Entlohnung zwingend - in diesem Fall nur vertretbar über PK-Zuschüsse (Thematik ist den BL bekannt...)	
			129	Arbeitsansprüche können je nach Betriebszweig sehr unterschiedlich sein, so dass ein MmB diese nicht unisono bedienen kann. Dies erfordert gezielte Auswahl => indirekt lieber 2 x Teilzeit?	
			136	je längerfristig die Beschäftigung, desto eher sollte der MmB auch einen Führerschein haben (um ihn dann flexibler einsetzen zu können)	
			143	gewisses Maß an Eigenständigkeit für alltägliche Arbeiten ist zwingend	
		2-6	33	von den Betriebszweigen her bieten sich Arbeitsplätze für MmB an	-
		2-7	64	Arbeitsqualität der MmB muss halbwegs stimmen und gelegentl. selbstständiges Arbeiten. vermutlich auch Bereitschaft zu vgl. monotonen Tätigkeiten (so wie die möglichen Arbeitsbereich beschrieben werden)	Mindestmaß an Arbeitsqualität und Selbstständigkeit zwingend.
Intervenierender Zusammenhang	Koop-P-2-3	2-1	105	unterschiedliche Auffassung über Arbeitsbe-/auslastung zwischen BL und BL-Ehemann	unterschiedliche Einschätzung von Arbeitsauslastung und zusätzlicher Arbeiterledigung zwischen den Betriebsleiterin und ihrem Ehemann. MmB-Praktikant / bzw. MmB auf aAp darf "unterm Strich" nicht kostenbelastend
			111	BL und BL-Ehemann nicht einer Meinung über die AK-Leistung der BL (BL sieht sich als Voll-AK, BL-Ehemann nicht)	
			114	BL-Ehemann schätzt AK-Leistung der BL sogar nur auf 0,5	
			130	BL-Ehemann erkennt "Schwachstelle" in der Arbeitswirtschaft (BL braucht Unterstützung)	

			136	Praktikum oder aAp muss "unterm Strich" was bringen - darf keine Belastung sein (BL-Ehemann)	wirken.
			179	BL zeigt Fürsorgepflicht für MmB (Verletzungsrisiko durch unenthornte Rinder)	
			180	BL-Ehemann: Trotz Arbeitsauslastung (BL) möchte er noch mehr unilaterale Dienstleistungen für die Grüne WfbM ausführen (Kontext Gelderwerb)	
		2-2	37	aus arbeitswirtschaftlicher Sicht sieht sich der BL trotz veralteter Anbindehaltung noch relativ rationell aufgestellt - an anderen Stellen beklagt er die sich aber über zu viel Arbeit (Kontradiktum)	begrenzte Arbeitsrationalität und (fehlende) freie Arbeitskapazitäten des Betriebsleiters bedingen sich gegenseitig. Bei gleichzeitig begrenzter Investitionsneigung setzt ein Kreislauf sich gegenseitig begrenzender Produktionsfaktoren ein.
			57	derzeit erkennbare betriebliche Belange (Größe) geben klar den Umfang der Beschäftigung vor (keine alternativ aktive Suche nach weiteren Beschäftigungsmöglichkeiten) - Teilzeit	
			126	BL arbeitsmäßig ausgelastet. Kann - wenn vermutlich wirtschaftlich wünschenswert - nicht mehr zusätzliche Dienstleistungen verkaufen (Bsp. roden)	
		2-4	26	BL baut seine Arbeitskräfteausstattung gezielt auf die Betriebszweigbelange aus. Arbeitet dadurch quasi nach Stundenbedarf (Aushilfen, Teilzeitkräfte)	gezielter zeitlich und fachlich orientierter Einsatz von Teilzeitkräften in den einzelnen Betriebszweigen. Nachteil, im Bedarfsfall sind diese anforderungsspezifischen Kräfte betriebszweigübergreifend schlechter einsetzbar. Dadurch in Arbeitsspitzen erhebliche Doppelbelastung für den Betriebsleiter.
			43	Arbeitsspitzen in verschiedenen Betriebszweigen z.T. parallel und nur wenig personell tauschbar => großes Problem für die BL	
		2-5	58	Arbeitsanforderungen sind auch in schwierigeren Beschäftigungsmomenten dennoch irgendwie zu erfüllen - z.T. nicht einfach für die BL	Unflexibilität von Arbeitszeiten (vorgegeben für aAp durch Behinderteneinrichtung), oder Fehlzeiten der MmB wird durch Arbeitszeitaufstockung oder flexibleren Einsatz von Teilzeitkräften versucht zu kompensieren.
			61	BL-Ehepaar versucht "Abwesenheits-Nachteile" der MmB durch anderes Personalmanagement zu kompensieren - mehr Geringverdiener anstatt Vollkräfte, um im Notfall auf mehr Personen zugreifen zu können	
			111	Unflexibilität der Grünen WfbM in den Arbeitszeiten für MmB auf aAp kritisch für den Betrieb / die Arbeitsabläufe - wird von der BL kritisch gesehen u. bewertet	
			115	als Arbeitsteam auf einander angewiesen - wenn jemand fehlt, müssen es die anderen ausbaden	
		2-6	41	BL hat auch schlechte Erfahrungen mit Fremd-AK gemacht. Durch den Betriebsschwerpunkt Sonderkulturanbau ist vor allem handwerkli. Geschick gefragt. Hat eher Zweifel, dass dies MmB dies mitbringen bzw. konkurrenzfähig sind zu Saisonkräften	Saisonarbeitskräfte stehen leistungs- und kostenmäßig in Konkurrenz zu MmB.
Handlungsinteraktion	Koop-P-2-4	2-1	133	Sollte Leistungsvermögen des MmB nur bedingt für selbstständiges Arbeiten ausreichen, ist auch (etwas) mehr Begleitung möglich	fehlende Selbstständigkeit kann tlw. durch mehr Begleitung ausgeglichen werden.
		2-2	29	Durch gesundheitliche Einschränkung des BL offensichtlich stärkere Einbindung anderer Familienmitglieder	gesundheitlich bedingt eingeschränkte Präsenz des Betriebsleiter wird durch ein Mehr an Familien-AK versucht auszugleichen.
		2-3	50	BL versucht durch gut Organisation der Arbeit (betrieblich u. außerbetrieblich) beides "unter einen Hut" zu bekommen	begrenzte Betriebsleiterverfügbarkeit (externe Arbeitsstelle) wird

			55	Cleveres Wochenarbeitsmanagement der gesamten BL-Familie incl. Altenteiler zur Bewältigung der betrieblichen Arbeitserfordernisse neben den verschiedenen außerlandw. Tätigkeiten	durch gute Arbeitsorganisation versucht zu kompensieren.				
			2-4	16	Besucher(gruppen) prägen die Organisation der Arbeit. Diese ist z.T. diskontinuierlich und saisonal schwankend. BL ist diesen "externen" Einflüssen ein Stück weit ausgesetzt	betriebszweigindividuelle Arbeiten werden über mehr Aushilfs- und Teilzeitkräfte versucht bedarfsorientiert zu erledigen.			
				46	BL bedient sich "kleinerer AK-Einheiten" um die divergierenden Arbeitsansprüche in den verschiedenen Betriebszweigen besser gerecht zu werden				
			2-5	28	Arbeitskräfteteam incl. MmB muss zusammenwachsen - hohe Bereitschaft / Erfordernis zur Teambildung und Führung durch BL-Ehefrau	Teambildung einschließlich MmB fördert Zusammenhalt, schafft mehr gegenseitige Verbindlichkeit zur Arbeitserledigung und kann Arbeitsschwankungen besser ausgleichen.			
				93	BL gehen mit den schwankenden Tagesleistungen der MmB offen um und stellen sich drauf ein (ein Stück weit Normalität geworden)				
			2-7	53	hat in den jeweiligen Betriebszweigen meist sehr spezielles bzw. gut-fachlich ausgebildetes Personal	Betriebsbedarf: qualifizierte Arbeiten durch Fachpersonal / einfachere handwerkliche Tätigkeiten durch MmB.			
				68	durch eine Vielzahl sehr anspruchsvoller Arbeiten im Betrieb (gelernte Kräfte) würde sich die Arbeit für MmB auf handwerkliche Tätigkeiten konzentrieren				
			"Betriebsorganisation"	Handlungskontext	Koop-P-3-1	2-1	132	MmB hätte auch Auswirkungen auf die Betriebsorganisation - Familienmitglied (Schwiegervater) hätte dann mehr Zeit für Maschinenarbeiten...	MmB kann freie Arbeitskapazitäten für andere AK schaffen (z.B. für Altenteiler durch Übernahme von Aufgaben aus deren Bereich).
						2-2	43	Offensichtlich aus Gründen der Maschinenausstattung und Arbeitskräftesituation werden Teile der Produktion (Rauhfutterbergung) "zugekauft"	arbeitswirtschaftlicher Engpass hat fremde Dienstleistungen steigen lassen.
						2-3	12	durch außerlandw. Teilzeitbeschäftigung wird es vermutl. zu Veränderungen in der Betriebsorganisation kommen (Ausgliederung an Lohnunternehmer, kein autom. Melksystem, Fremd-Ak...)	außerlandwirtschaftliche Verdienstmöglichkeiten können (neben outsourcing von Leistungen u. weiterer Technisierung) Impuls und Bedarf für mehr MmB-Beschäftigung schaffen.
2-5	164	Offenheit für Betriebskooperation mit MmB-Arbeitsplätzen				-			
2-6	37	BL ist erheblich mit Managementaufgaben und Personalführung vertraut - bringt von daher ausreichend Erfahrung mit...				Erfahrungen in Betriebsmanagement und Personalführung erleichtern die Vorstellung und den praktischen Schritt für MmB-Beschäftigung.			
2-7	68	Betriebsorganisation so aufgebaut, dass die unternehmerisch geführten Zweige im Grunde genommen absolute Fachmitarbeiter erfordern				Betriebsentwicklung bedarf organisatorisch dem Einsatz von fachqualifizierten und damit weitestgehend selbstständig arbeitenden Mitarbeitern.			
Kausale Bedingung	Koop-P-3-2	2-1				109	Durch die außerbetriebl. Tätigkeit des BL-Ehemanns bedarf die Betriebsorganisation arbeitswirtschaftlich der Anpassung (BL-Ehemann)	kapazitativ eingeschränkte Arbeitsverfügbarkeit des Ehemanns bestimmt Arbeitswirtschaft.	
		2-2				56	erfolgreicher Praktikant kann Teil einer neuen Betriebsorganisation sein	MmB kann Betriebsleiter in Randbereichen entlasten und wichtige Säulen in der Betriebsorganisation werden.	
			70	wünscht sich mehr Entlastung für die Kernbereiche als Betriebsleiter					

	Intervenierender Zusammenhang	Koop-P-3-3	2-1	132	MmB hätte auch Auswirkungen auf die Betriebsorganisation - Familienmitglied (Schwiegervater) hätte dann mehr Zeit für Maschinenarbeiten...	erfolgreiche MmB-Beschäftigung schafft Freiräume für andere AK an anderen Stellen. Arbeitsunterstützung nach Begleitungsbedarf (begrenzt).			
				133	Sollte Leistungsvermögen des MmB nur bedingt für selbstständiges Arbeiten ausreichen, ist auch mehr (etwas) Begleitung möglich				
				2-3	48	familiärer Arbeitskräfteausfall löst Restrukturierung der Arbeitswirtschaft im Betrieb aus	Arbeitskräfteausfall hat Restrukturierung der Arbeitsorganisation ausgelöst.		
				2-4	16	BL muss sich den Bedarfen von Besuchern stellen	Arbeitsverfügbarkeit bzw. Betriebsleiterpräsenz sind von der Kundenseite stärker fremdbestimmt (Bsp. Besuchergruppen). Teilzeitkräfte können Aufgaben i.d.R. diese Aufgaben nicht übernehmen.		
					42	die sehr unterschiedlichen Betriebszweige konkurrieren mitweilen untereinander um die Verfügbarkeit der BL. Die Betriebszweige haben vgl. vielen "starre Terminierungen" - macht Betriebsorganisation schwierig			
				2-5	61	Betriebsorganisation auf die Belange der MmB (Personalpool) ein wenig ausgerichtet	MmB-Beschäftigung bedeutet auch Berücksichtigung des notwendigen Betreuungsbedarfes. Flexibilität durch mehr MmB (ggf. in Teilzeit) in Abwägung zu einem insgesamt betrieblich leistbaren Betreuungsaufwandes.		
					175	Betrieb muss bei mehr Betreuung auch mehr Begleitung einplanen			
					181	wirtschaftlichen Beschäftigungsbetrieb und professionellen stationären Betreuungsbetrieb nicht als Privat-Betreiber denkbar (zu eng / zu viel). Bei Vollfusion mit einer Grünen WfbM keine Frage			
				Handlungsinteraktion	Koop-P-3-4	2-2	37	Betrieborganisation (Investitionsentscheidung) gut durchdacht? Widerspruch zwischen erwarteter arbeitswirtschaftlicher Rationalisierung/Effizienz und wirtschaftlichem Aufwand...	Arbeitswirtschaftlich bedingte Überlegungen in der Betriebsorganisation nicht nur vor dem Hintergrund der Rationalisierung, sondern auch möglicher alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten (Beschäftigung anstatt Investition).
			"Soziales Engagement"	Handlungskontext	Koop-P-4-1	2-1	124	Beschäftigung eines MmB ist Neuland	Soziales Engagement geht zu allererst einher mit Suche nach arbeitswirtschaftlicher Hilfe für den Betrieb - Bei Offenheit für familiäre Einbindung.
128	BL-Ehemann betrachtet MmB auf aAp als arbeitswirtschaftlichen Entzug für die Grüne WfbM. Wie ist damit die innerbetriebliche Sichtweise auf einen MmB?								
159	BL-Ehemann interessiert wenig die Einstellung der Umgebung zu einer MmB-Beschäftigung								
164	BL u. BL-Ehemann sind familiärer Anbindung des MmB gegenüber offen								
190	MmB zeitlich so einsetzen ("nutzen") wie betrieblich sinnvoll (BL-Ehemann)								
2-2	64	Beschäftigungsimpuls kam von Grüner WfbM				Beschäftigungsimpuls von Grüner WfbM ausgehend.			
	68	auf die Beschäftigungsmöglichkeit gestoßen worden, obwohl behindertes Kind im näheren Familienkreis							
	98	Familiäre Anbindung selbstverständlich							
2-3	75	Große soziales Verständnis und Anbindung des MmB in und an die gesamte Familie incl. Altenteiler mit gemeinsamen Essen, Rückzugsmöglichkeiten und gutem sozialem Umfeld				neben betrieblichen Belangen nachhaltiges familiäres Interesse an der sozialen Integration des MmB.			
2-4	48	BL-Familienumfeld beruflich mit dem Thema MmB eng verbunden und eigene Angehörige gb				Soziales Engagement im Rahmen eines reflektierten Vorgehens und klarer Aufgabenzuordnung bei der Beschäftigung eines MmB.			
	68	Soziales Engagement ja, aber im Rahmen eines "fair share" mit "beauftragter Institution" (Grüne WfbM)							

			75	BL ist ein sehr reflektierender Mensch auch in punkto seines eigenen "sozialen Engagements" als MmB-Arbeitgeber	
		2-5	70	Erfahrungen auch mit Praktikanten im Vorfeld	Fam. Umfeld in beruflichen Kontakt zu MmB. Hohes soziales Interesse an der Beschäftigung von MmB mit weitgehender Bereitschaft zur Integration in den familiären Bereich bzw. soziale Umfeld.
			76	Tariflohn wird selbstverständlich gezahlt	
			80	Werkstattentgelt wird selbstverständlich auf aAp gezahlt	
			86	Beschäftigung und Offenheit zu / mit MmB auch über den eigentlichen Arbeitskontext hinaus	
			152	Soziales Engagement ist verankert durch zahlreiche berufliche Anstellungen in diesem Bereich in der näheren Verwandtschaft (und durch die Nähe zur Grünen WfbM / dem dortigen Leiter)	
		2-6	41	Soziales Engagement zu mehr Beschäftigung von MmB orientiert sich offensichtlich stark an den praktischen Einsatzmöglichkeiten	Soziales Interesse in kritischer Abwägung zu Arbeitsmöglichkeiten und eingeschränkter familiärer Integration.
			59	fam. Anschluss wäre bedingt gegeben, aber die hohe Arbeitsbelastung benötigt auch ungestörte Freiräume für die Familie	
Kausale Bedingung	Koop-P-4-2	2-1	136	soziales Engagement nur im Rahmen des wirtschaftlich sinnvollen (BL-Ehemann)	wirtschaftlich geleitet
		2-3	75	Intrinsische Offenheit und Normalität des BL-Ehepaares gegenüber MmB bedingt durch beruflichen u. privaten Hintergrund (Berufstätigkeit, priv. Feiern...)	wirtschaftlich/sozial geleitet
		2-4	40	Soziales Engagement im Rahmen eines offenen Miteinanders. Im vorliegenden Fall mit Enttäuschung abgebrochen aufgrund fehlender / mangelhafter sozialer Tugenden	wirtschaftlich/sozial geleitet
		2-5	146	Großes Interesse und Bereitschaft zu überbetrieblicher Qualifikation / Infoaustausch über soz-päd-Arbeit On-The-Job mit anderen Betrieben (BL-Ehefrau ist enttäuscht, dass dies trotz Nachfrage noch nicht angeboten wurde)	eher sozial geleitet
			173	Im Rahmen betrieblicher Möglichkeiten mehr Angebote für MmB aus eigenem sozialem Engagement und wirtschaftlichen Zukunftsüberlegungen heraus	
				2-6	62
Intervenierender Zusammenhang	Koop-P-4-3	2-1	160	BL ist die Meinung des sozialen Umfeldes zur Beschäftigung von MmB nicht egal. Ist sich aber sicher, das trotz bestimmter Hofbesucher (Einsteller) es kein Problem geben wird	durch räumliche Begrenzung familiärer Anschluss überwiegend nur über den Altenteiler Wohn- und Essbereich möglich. Betriebsleiterin erwartet keine negativen Meinungen aus dem lokalen Umfeld zur MmB-Beschäftigung.
			164	Auch auf Grund von Raumege u. beruflicher Einbindung wäre die familiäre Einbindung (Essen, Wohne) grundsätzlich möglich	
			170	BL u. BL-Ehemann nicht ganz einig über Bereitschaft sozialen Engagements für MmB (Bsp. Abholung von Bushaltestelle)	
		2-2	90	BL-Wunsch an MmB: Offenheit, sich betrieblich anpassen zu können. Bereits negative Erfahrungen mit anderen (vorgefertigte Meinungen, Lernresistenz,...). BL möchte noch formen können...	Betriebsleiter wünscht sich eine grundsätzlich offene Art u. Arbeitseinstellung des MmB. Hat hier bereits schlechte Erfahrung mit Vorgängern gesammelt.
		2-4	75	BL macht sich große Sorgen über sein im ganzheitlichen Sinne des MmB richtigen Vorgehens zum Angebot einer Beschäftigung / eines Arbeitsplatzes	Betriebsleiter hat Zweifel, den Arbeits- und Lebensvorstellungen eines MmB langfristig gerecht zu werden.

			2-5	56	Trotz Schwierigkeiten der MmB am Arbeitsplatz zeigt BL-Ehefrau Bereitschaft zu helfen und Lösungen zu finden	durch die Erfahrung der Beschäftigung mehrerer MmB sind die Grenzen des sozial Leistbaren bekannt. In Form einer Fusion mit einer Grünen WfbM, oder als Care Farm und damit anderer Betriebsorganisation aber vorstellbar.		
				181	wirtschaftlichen Beschäftigungsbetrieb und professionellen stationären Betreuungsbetrieb nicht als Privat-Betreiber miteinander denkbar (zu eng / zu viel). Bei Vollfusion mit einer Grünen WfbM keine Frage			
			2-6	45	Hat Zweifel, ob er den MmB mit seinen Arbeitsansprüchen und Interessen langfristig gerecht werden könnte.		Betriebsleiter hat Zweifel, den Arbeits- und Lebensvorstellungen eines MmB langfristig gerecht zu werden.	
	Handlungsinteraktion	Koop-P-4-4	2-1	154	Durch wirt. Koopertion hat sich bereits ein Kontakt zu MmB ergeben. Wenn auch nicht intrinsisches Sozialengagement, so doch aber Offenheit u. keine Kontaktängste zu MmB (BL)	MmB-Beschäftigung hat sich aus wirtschaftlicher Kooperation heraus entwickelt. Ökonomie der Arbeitskraft für Ehemann der Betriebsleiterin wichtig - Aufwand darf Nutzen nicht übersteigen.		
					170		BL-Ehemann wägt ab zwischen Aufwand und Nutzen einer MmB-Beschäftigung (Bsp. Abholung Bushaltestelle = Belastung)	
					2-2	47	Interpretation: ist sozial engagiert. Gegen-Interpretation: versucht seit Jahren den Arbeitskräftebedarf über Praktikanten mit zu decken (s. ebd.)	aus dem Angebot zur Beschäftigung eines MmB entwickelt sich ein teilweise kontroverser Umgang/Einstellung damit - postuliertes soziales Interesse steht der Suche nach einer günstigen Arbeitskraft gegenüber.
						51	Aussagen können sowohl als soziales Engagement wie auch Bedarf an "billigen" Arbeitskräften interpretiert werden	
						56	Soziales Engagement (Einstellung) im Rahmen der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit	
						60	Bei fehlender Selbstständigkeit des MmB auch notfalls bereit stärker zu begleiten (entgegen den eigentlichen Wunsch)	
						98	Betrieb (BL) und MmB müssen sich aufeinander einstellen - dann funktioniert es	
					2-3	56	trotz großer zeitlicher Anspannung der BL-Familie Versuch auch mehr oder weniger immer ansprechbar für MmB zu sein	trotz zeitlicher Belastung des Betriebsleiters möchte dieser für den MmB ansprechbar sein.
					2-4	51	durch Halbtagsbeschäftigung des MmB ergibt sich nur eine begrenzte familiäre Anbindung (Essen). Durch SRO u. Wohnraumnähe zum Arbeitsplatz bleibt MmB in bisherigen Sozialstrukturen	Teilzeitbeschäftigung des MmB begrenzt familiäre Anbindung erheblich. Andererseits sichert die halbtägliche Weiterbeschäftigung in der <i>Grünen WfbM</i> die soziale Integrität in bekannten Strukturen und Kontakten.
					2-5	58	Auch im Kontext eher schwieriger Erfahrungen ist BL-Ehefrau bereit eine MmB-Vertretungskraft zu beschäftigen. Offenheit u. Bereitschaft so groß, dass daraus sogar ein 2. Beschäftigungsverhältnis erwachsen ist	Arbeitsbedarf und bewusster Verzicht auf Modernisierungsschritte ermöglicht Beschäftigungsverhältnis für weiteren MmB. Betriebsleiterin ist trotz erhöhtem Aufwand gegenüber Mechanisierung oder gesundem Arbeitnehmer dazu bereit
				113	Soziales Engagement bevorzugt Arbeitsplätze vor Mechanisierung!			
"Rolle Grüne WfbM"	Handlungskontext	Koop-P-5-1	2-1	121	Äußerungen des BL-Ehemann lassen vermuten, dass Wertschätzung von Personen (Familienmitgliedern) an deren Arbeitsleistung festgemacht wird	keine risikoreichen Arbeiten (Straßentransporte) durch MmB. Kurze anfängliche soz-päd. Einführung/Begleitung.		
					145		Verkehrstechnisches Risiko durch MmB wird gesehen	
					151		BL u. BL-Ehemann wünschen sich ein kurze (1-2 Tage) soz-päd. Arbeitsbegleitung durch Fachkraft	

			2-2	57	Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten als Wunsch an die Grüne WfbM	Teilzeitbeschäftigung für den MmB gewünscht. Kurze anfängliche soz-päd. Einführung/Begleitung. Infos zur Behinderung des MmB.
			88	soz.päd. Begleitung anfänglich gewünscht. Wahrscheinlich für den MmB auch längerfristiger (Vermutung)		
			110	Vertrautheit zur Grünen WfbM - hat selber Freude dran dort zu sein		
			133	wünscht sich mehr Info zu Fragen von Behinderung		
			2-4	68	BL sieht eigenen Betrieb in Punkto MmB-Beschäftigung als "Juniorpartner" neben der Grünen WfbM / Institution - zumindest in der Übergangsphase, ggf. dauerhaft bei entsprechenden Praktika / aAp.	MmB-Beschäftigung in Erprobungsphase nur unter "Führerschaft" durch die <i>Grüne WfbM</i> . Sieht dies als Aufgabe der Behinderteneinrichtung.
			2-5	146	Grüne WfbM sollte mehr soz-Päd Hilfestellung geben / bei Fortbildungen helfen	mehr soz-päd. Unterstützung u. Fortbildung durch <i>Grüne WfbM</i> .
			2-6	53	Grüne WfbM o. Päd. Mitarbeiter als Ansprechperson gewünscht - Begleitung offensichtlich nicht, obwohl noch rel. wenig Erfahrung mit MmB (kennt aber viele von der Grünen WfbM)	falls Beschäftigung, dann Ansprechperson bei der <i>Grünen WfbM</i> . Keine Traktorarbeiten (Verkehrssicherheit).
				70	offensichtlich wenig mit dem Thema Beschäftigung und im speziellen Kooperation mit Grüner WfbM beschäftigt	
				47	Verkehrssicherheit => keine Traktorarbeiten	
			2-7	3	BL hat mit mitarbeitenden MmB unter der Betriebsleitung seiner Eltern bislang überwiegend schlechte Erfahrungen gesammelt (Arbeitsunwilligkeit, Verlässlichkeit, etc.)	schlechte Vorerfahrungen der Altenteiler mit der MmB-Beschäftigung.
Kausale Bedingung	Koop-P-5-2	2-4	67	BL erwartet von Grüner WfbM (bzw. Einrichtung) ein "höheres Engagement" - gemeint u.a. im Sinne des MmB...	Betriebsleiter erwartet ein "höheres" Engagement für einen erfolgreichen und nachhaltigen Arbeitsüberganges (von der WfbM) im Sinn des MmB durch die Behinderteneinrichtung.	
		2-5	111	mehr Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten von der Grünen WfbM erwartet - schon säuerlich aufgestoßen. Betrieb musste schließlich die Lösung finden!	Betriebsleiterin erwartet mehr Flexibilität bzgl. der Arbeitszeiten in Arbeiterprobungsphasen.	
Intervenierender Zusammenhang	Koop-P-5-3	2-1	128	Blick in Richtung Grüner WfbM vorhanden - wie kommen die arbeitswirtschaftlich ohne MmB-aAp klar?	Betriebsleitung sieht auch die Arbeitserledigung in der <i>Grünen WfbM</i> bei Weggang von Leistungsträgern - macht sich Sorgen.	
		2-2	69	Vorreiter und Praxiserfahrungen in Sachen MmB-Beschäftigung interessieren und überzeugen andere Betriebe	erfolgreiche Beschäftigung eines MmB interessiert und motiviert andere Betriebe.	
		2-7	8	schlechte Erfahrung in der Vergangenheit mit Behinderteneinrichtung - prägt Zurückhaltung in diesem Punkt	schlechte Erfahrungen mit Behinderteneinrichtung und Kündigungsmöglichkeiten von MmB in der Vergangenheit.	
			74	Hat auch schon negative Erfahrung mit einer Kündigung eines MmB gemacht - wurde v. I-Amt verwehrt - wird von daher vermutlich eher vorsichtig mit Festeinstellungen sein		
Handlungsin-teraktion	Koop-P-5-4	2-5	48	aus der wirt. Situation entwickelte sich der personelle Kontakt. Das "Buschtelefon" der Grünen WfbM hat dann das Interesse an Praktika / Beschäftigung erzeugt / gefördert	positive Beschäftigung wird durch Mund-zu-Mund Propaganda auch in der <i>Grünen WfbM</i> bekannt und mobilisiert andere.	

## 5.2.2 Typologisierungsergebnisse Untersuchungsstufe 3

1. Gründe und Hintergründe für eine wirtschaftliche Kooperation mit der regionalen  
*Grünen WfbM*

Interpretation der Aussagen im Codesetting >Betriebliche Eigenbewertung: Erfolg /  
Vorteil versus Misserfolg / Hindernis<

Sub-code	FG#- Fall#	
Handlungskontext (WK-E1)	2-1	Ehefrau ist Betriebsleiterin. Außerlandwirtschaftlich hauptberuflich tätiger Ehemann führt operativ und durch erhebliche Mitarbeit den Betrieb. Dies aktiv und wachstumsorientiert. Bilaterale Kooperation und unilaterale Dienstleistungen sind wesentliche Instrumente dazu. Hohe Zufriedenheit im bereits geleisteten und im speziellen auf der persönlichen Kooperationsebene mit der Leitung <i>Grüne WfbM</i> sind vorhanden.
	2-2	Betriebsleiter kann den Betrieb aus gesundheitlichen Gründen zumindest derzeit nicht optimal bewirtschaften. In der Konsequenz wird die Wirtschaftlichkeit als schlecht bezeichnet. Andererseits ist man mit der vgl. geringen Betriebsgröße und einem entsprechenden Familieneinkommen offenbar überwiegend zufrieden.
	2-3	die ehemalige Teilzeitbeschäftigung des Betriebsleiters in der örtlichen Behinderteneinrichtung beflügelt die intensive Kooperation in verschiedenen Betriebszweigen und die guten Beziehungen zum dortigen Leiter der <i>Grünen WfbM</i> . Durch die jetzige landwirtschaftliche Berufsschulstätigkeit bestehen auch gute Kontakte zu anderen Betrieben.
	2-4	Der Betriebsleiter leitet im besonderen Maße die relativ unterschiedlichen Betriebszweige ertragsorientiert.
	2-5	das Betriebsleiterehepaar begegnet sich auf Augenhöhe. Der spezialisierte Verarbeitungsbetrieb ist trotz negativer Kooperationserfahrungen in der Vergangenheit für weitgehende Kooperationen mit der <i>Grünen WfbM</i> offen.
	2-6	ein stark auf Sonderkulturanbau fokussierter, erfolgreicher Betriebsleiter setzt besonders auf weitere innerbetriebliche Optimierung - offensichtlich auch aufgrund vergangener z.T. negativer Kooperationserfahrungen.
	2-7	der expansiv und erfolgreich operierende Betriebsleiter mit wirtschaftlich bedeutenden lohnunternehmerischen Aktivitäten hat weitere Kooperationen aufgrund der Betriebsgröße und des Unternehmenscharakters offensichtlich nicht (mehr) vor Augen.
Kausale Bedingungen (WK-E2)	2-1	die wirtschaftlichen Vorteile der Kooperation sind erkannt und werden verfolgt (Flächentausch, Stärkung gegenüber Biogas-Anlagenbetreibern, Kostenreduzierung).
	2-4	persönliche Bezugsgröße zur Leitung <i>Grüne WfbM</i> ist Grundvoraussetzung der Kooperation.
	2-5	mehr Orientierung für die zukünftige Betriebsentwicklung auch unter Kooperationsaspekten finden.
	2-6	persönliches Miteinander ist Grundvoraussetzung in der Kooperation.
Intervenierender Zusammenhang (WK-E3)	2-1	Betriebsleiterin und „betriebslenkender“ Ehemann sind in den nächsten betrieblichen Entwicklungsschritten noch uneins, da auch Hofnachfolge noch nicht ansteht. Fremdkapitaldienst und betriebliche Expansion haben aktuell Priorität.
	2-2	Betriebsleiter meidet offensichtlich den Wettbewerb um Produktionsfaktoren (Fläche) mit seinen Berufskollegen.
	2-3	negative Erfahrungen mit Lohnunternehmern haben die Alternative Kooperation beflügelt.
	2-4	angesichts teilweise begrenzter Produktionsfaktoren stehen die einzelnen Betriebszweige in einem wirtschaftlichen Wettbewerb miteinander. Konkurrenz um Fläche wird wahrgenommen.
	2-5	bislang noch nicht geklärte Nachfolge bremst Betriebsexpansion, aber fördert die Optimierung der bestehenden Produktion. Beratungsbedarf wird aufgrund der Spezialisierung nur begrenzt gefunden.
	2-6	in der Vergangenheit fehlgeschlagene Betriebszweigkooperation blockiert neue Überlegungen.



	2-7	als interessant empfundene, aber fehlgeschlagene Kooperationsofferte an Berufskollegen blockiert neue Überlegungen.
Handlungsinteraktionen (WK-E4)	2-1	insbesondere Betriebsleiter-Ehemann erkennt gemeinsame wie einzelbetriebliche Bedarfe und damit Möglichkeiten Dienstleistungen eigengewinnsteigernd in der bestehenden Kooperation zu verkaufen. Dafür werden gute persönliche und nachbarschaftliche Verhältnisse gepflegt.
	2-2	Betrieb offensichtlich ohne Gesamtentwicklungsplan. Entsprechend zögerlich die eigene Entwicklung respektive deutliche Suche nach Kooperationspartnern.
	2-3	überbetriebliche Pachtflächenzuordnung mit insgesamt Tendenz zur Teilfusion von Betriebszweigen.
	2-5	nach Auf- u. Umbauphase nun Betriebszweigoptimierungen und finanzielle Konsolidierung. Betreuung von MmB wäre gleichfalls wirtschaftlich zu betrachten.
	2-6	die positive innerbetriebliche Entwicklung der letzten Jahre fokussiert den Blick auch weiterhin in diese Richtung.
	2-7	eigener erfolgreicher unternehmerischer Geist hat die Enttäuschungen angedachter Kooperationen mit Berufskollegen vergessen lassen.

### Interpretation der Aussagen im Codesetting > Wirtschaftlicher Impuls zur Kooperation<

Sub-code	FG#-Fall#	
Handlungskontext (WK-I1)	2-1	Kooperation nicht aus wirtschaftlicher Notlage heraus, sondern neben einzelbetrieblichen Wachstumsmöglichkeiten mit dem Ziel weiterer Optimierungen (z.B. Maschinenleistungen für <i>Grüne WfbM</i> ).
	2-2	unilaterale Dienstleistungen für die <i>Grüne WfbM</i> und Vermarktung von Produkten an diese innerhalb der bilateralen Kooperation, um der als eher schlecht empfundenen eigenen Wirtschaftlichkeit durch diesen Netto-Einkommenseffekt entgegenzuwirken.
	2-3	Betriebsleiter ist informiert und offen für Beratung. Kooperation ermöglicht Aufbau eines neuen Betriebszweiges (Biogas)
	2-4	gezielte Kooperation nach Bedarf der einzelnen Betriebszweige und offensichtlich unter Wahrung eines hohen Grades an Eigenständigkeit und Entscheidungshoheit.
	2-5	Hofentwicklung stark abhängig von Nachfolgelösung. Kooperation Mittel der in diesem Rahmen bevorzugten betrieblichen Entwicklung.
	2-6	Betriebsleitung verspürt vor allem vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Erfolges keinen Anlass für eine weitergehende Kooperation.
	2-7	wenn Kooperation dann mit deutlichem wirtschaftlichem Vorteil. Aktueller wirtschaftlicher Erfolg gibt aber keinen Anlass zum Handeln in diese Richtung.
Kausale Bedingungen (WK-I2)	2-1	weitere Betriebsoptimierung und zusätzliche Einkommensmöglichkeit handlungstreibend.
	2-2	schlecht empfundene eigene Wirtschaftlichkeit vermutlich Auslöser für mehr bezahlter Dienstleistung innerhalb der Kooperation.
	2-3	bereits erreichter Kooperationserfolg und "visionärer Blick" des Betriebsleiters Triebfeder für weitergehende Kooperationsintensitäten.
	2-5	Betriebsleiter sieht Vorteile durch Kooperation im Bereich der Kostenreduzierung und Konzentration von Arbeit auf die jeweiligen Betriebsstätten.
Intervenierender Zusammenhang	2-1	Agrarpolitische Intervention ist Teilauslöser für Kooperationsüberlegungen und Handlungen (Stichwort: Flächenkonkurrenz durch Biogas-Anbau).
	2-2	Maschineninvestitionen nur noch innerhalb der Kooperation vorstellbar - vermutlich zu geringer ROI bei einzelbetrieblicher Investitionstätigkeit.
	2-3	Kooperationspartner muss mit seinen Betriebsstrukturen passen, sonst durchaus auch Ausstieg.
	2-5	fehlende Wirtschaftlichkeit belässt suboptimale Betriebsstrukturen, bzw. verhindert investive Verbesserungen.

## Anhang 12

	2-6	Knappheit von Produktionsfaktoren (Fläche) zwingt zu alternativem Handeln. Schlechte Vorerfahrungen mit Kooperationen blenden aber diese Alternative aus. Bevorzugt werden innerbetriebliche Optimierungen - Betrieb gibt aufgrund der Größe Handlungsspielraum dafür.
Handlungsinteraktionen (WK-I4)	2-1	Betriebsleiter-Ehemann sieht vorrangig betriebliches Wachstum (inkl. Lohnunternehmerische Tätigkeiten) und damit Verdrängung als Antwort auf begrenzte Produktionsfaktoren (Flächenverluste) bzw. hohe Fremdkapitalbelastung.
	2-2	Betrieb fährt zweigleisig: innerbetriebliche Optimierung plus Intensivierung der Kooperation/Dienstleistungen.
	2-3	Verinnerlichung der beiden Kooperationsbetriebe als "gemeinsames Ganzes" und damit Blick immer auf Vorteile für beide gerichtet
	2-5	Grenzen der als tragbar empfundenen Betriebsverantwortung bestimmen auch das Betriebswachstum.

### Interpretation der Aussagen im Codesetting > Arbeitswirtschaft <

Sub-code	FG#- Fall#	
Handlungskontext (WK-A1)	2-2	Gesundheit beeinflusst Investitionsentscheidungen in der Arbeitswirtschaft (weg von Rohrmelk- zur Melkstandtechnik).
	2-3	außerlandwirtschaftliche Arbeit beeinflusst Organisation der Arbeitswirtschaft.
	2-4	Durchgängigkeit der Organisationsbeanspruchung für den Betriebsleiter von Bedeutung.
	2-4	gezielte Kooperation nach Bedarf der einzelnen Betriebszweige und offensichtlich unter Wahrung eines hohen Grades an Eigenständigkeit und Entscheidungshoheit.
K.Bed. (WK-A2)	2-1	Kooperation als Effizienzsteigerung in der Arbeitswirtschaft. Sich gegenseitig ergänzen - einzelbetriebliche Arbeitsspitzen glätten.
	2-3	veraltete Arbeitstechnik zwingt zu Modernisierung und ggf. Kooperation in anderen Betriebsbereichen
Interv. Zusam.	2-1	Uneinigkeit in der Bewertung der Arbeitsbelastung innerhalb des Betriebsleiterehepaars.
	2-3	außerlandwirtschaftliche Arbeit beeinflusst Organisation der Arbeitswirtschaft (Bsp. fehlende Präsenz auf dem Hof verhindert Einsatz Melkroboter).
	2-4	Arbeitskapazität entscheidend mitentscheidend über betriebliche Entwicklung - Wettbewerb der Arbeitsrentabilität in den verschiedenen Betriebszweigen.
Handlungsinteraktionen (WK-A4)	2-1	Kooperation ermöglicht vorhandene Vorteile in den Betrieben besser (breiter) zu nutzen, bzw. ungünstige Strukturen durch Kooperationspartner zu substituieren / reduzieren.
	2-2	günstige Arbeitskräfte zur Deckung temporärer Arbeitskräftebedarfe.
	2-3	jeweilige Arbeitserbringung möglichst durch den leistungsstärkeren Partner. Kooperation bietet auch bessere Hilfe in Notsituationen.
	2-5	trotz vorhandener Kooperation kommen hierüber mögliche arbeitswirtschaftliche Lösungen nicht immer vor Augen.

## 2. Gründe und Hintergründe für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung aus der regionalen *Grünen WfbM*

### Interpretation der Aussagen im Codesetting >Arbeitswirtschaftliche Situation der Betriebe<

Sub-code	FG#- Fall#	
Handlungskontext (B-AW1)	2-1	Motivation und Ehrgeiz des Betriebsleitung-Ehepaars bedingen eine rationelle Arbeitserledigung. Dennoch kommt es zu (zu) hoher Arbeitsbelastung der Betriebsleiterin aufgrund der zusätzlichen außerlandwirtschaftlichen Berufstätigkeit des Ehemanns.
	2-2	Betrieb ist durch gesundheitliche Einschränkung des Betriebsleiters arbeitswirtschaftlich belastet. MmB-Beschäftigung aus wirtschaftlicher Kooperation heraus entstanden.

	2-3	Außerlandwirtschaftliche Tätigkeit des Betriebsleiters hat großen Einfluß auf die arbeitswirtschaftliche Situation des Betriebes. Beschäftigung von MmB aufgrund früherer Tätigkeit in einer <i>Grünen WfbM</i> bestens bekannt.
	2-4	innerfamiliäre Berufserfahrungen über Behindertenpädagogik und enge verwandtschaftliche Beziehungen aus der Verwandtschaft zur örtlichen Behinderteneinrichtung gewähren gute Kontakte auch zur <i>Grünen WfbM</i> .
	2-5	eigenes soziales Interesse und "angepasste" Toleranz sind Grundlage erfolgreicher betrieblicher Beschäftigung der MmB. Arbeit im Team behinderter u. nicht-behinderter Arbeitnehmer weiterer Vorteil in Bezug auf Grundtugenden und bei Arbeitsausfall.
	2-7	stark arbeitsteilig organisierter Betrieb mit einer erhöhten Notwendigkeit an Grundkompetenzen und Selbstständigkeit der Arbeitnehmer.
K.Bed. (B-AW2)	2-1	familiäre Aufgaben der Betriebsleitung und außerlandwirtschaftliche Berufstätigkeit des Ehemanns belasten die Arbeitswirtschaft.
	2-5	anspruchsvolle Direktvermarktung mit Fixlieferterminen erzwingt gutes Personalmanagement auch mit weniger verlässlichen Kräften.
Interv. Zusam. (B-)	2-1	Betriebsleiterin als zentrale Arbeitskraft für das "Tagesgeschäft" benötigt Entlastung.
	2-4	externe Leistungsbewertung von MmB und oftmals inadäquate Passgenauigkeit von Arbeitsplatzangebot und wirklich intrinsischer Interessenslage des MmB ist für Betriebsleiter problematisch.
Handlungsinteraktionen (B-AW4)	2-1	Familienmitglieder müssen mit ihren Belangen, Wünschen und Besonderheiten im Arbeitsplan einbezogen sein.
	2-2	schwierigere wirtschaftliche Lage wird durch günstigere Arbeitskräfte (Praktikanten) versucht zu kompensieren.
	2-3	"Eine Hand wäscht die andere" - Nachbarschaftshilfe ist selbstverständlich und wichtiges Instrumentarium auch in Notfällen.
	2-5	erst soziales Interesse und Engagement eröffnet die Möglichkeit für die Beschäftigung eines MmB - und darüber hinaus weitergehende Potenziale z.B. einer Betreuungskooperation mit einer <i>Grünen WfbM</i> .

### Interpretation der Aussagen im Codesetting >Arbeitskräftebedarf<

Sub-code	FG#- Fall#	
Handlungskontext (B-AK1)	2-1	Betrieb hat deutlichen Arbeitskräftebedarf auch für MmB-Tätigkeiten (Doppelbelastung der Betriebsleitung durch externe Arbeitsstelle) und hat Arbeitsinhalte aufgrund der bereits vorhandenen wirtschaftlichen Kooperation mit der <i>Grünen WfbM</i> klar vor Augen.
	2-2	Arbeitsbelastung ist für die verbliebenen Kräfte im Betrieb nach Meinung des Betriebsleiters in den letzten Jahren (zu) stark angestiegen.
	2-3	Betrieb hat deutlichen Arbeitskräftebedarf auch für MmB-Tätigkeiten (Doppelbelastung der Betriebsleitung durch externe Arbeitsstelle) und hat Arbeitsinhalte aufgrund der bereits vorhandenen wirtschaftlichen Kooperation mit der <i>Grünen WfbM</i> klar vor Augen.
	2-4	Wirtschaftlichkeit der Arbeit wichtiges Kriterium für den Betriebsaufbau und die Entwicklung. Betriebszweige stehen im "Wettbewerb" der Arbeitsrentabilität.
	2-5	vielfältige Arbeitsmöglichkeiten für MmB denkbar. Einstieg behutsam und stufenweise. Grundtugenden (ie. Hygiene) müssen stimmen. Finanzieller Minderleistungsausgleich muss bei Bedarf gewährt werden.
	2-6	erfolgreich funktionierende Arbeitswirtschaft erzeugt wenig Überlegungen zur Beschäftigung eines MmB. Ganzjährige Beschäftigungsmöglichkeit zusätzlich fraglich.
	2-7	MmB-Beschäftigung in handmanuellen Tätigkeitsbereichen mit begrenzter Begleitung vorstellbar, obwohl bislang nicht im Fokus des Betriebsleiters (da betrieblicher Randbereich).

Kausale.Bedingung (B-AK2)	2-1	MmB soll nach arbeitswirtschaftlichem Bedarf für ausgewählte (geeignete) Tätigkeiten eingesetzt werden. Betriebsleiter-Ehemann erhofft sich damit entsprechende Entlastung für Betriebsleiterin.
	2-2	MmB soll nach arbeitswirtschaftlichem Bedarf für ausgewählte (geeignete) Tätigkeiten eingesetzt werden. Sieht dabei hohe mögliche Arbeitsunterstützung für den Betrieb.
	2-3	MmB soll ganztätig für ausgewählte (geeignete) Tätigkeiten eingesetzt werden und dabei auch ehemalige Altenteiler-Aufgaben sukzessiv übernehmen (u.a. Hofpräsenz). Andernfalls wäre betriebliche Umstrukturierung notwendig.
	2-4	Lohn nach Arbeitsleistung.
	2-5	Liefertermine bedingen termingerechtes und tlw. selbstständiges Arbeiten. Zur Abpufferung von Ausfällen eher geneigt die Mitarbeiter ohne Behinderung als Teilzeitkräfte zu beschäftigen (im Notfall dann ganztags). Leistungsorientierte Bezahlung für MmB - unterstützt durch Personalkostenzuschüsse wenn tariflich entlohnt.
	2-7	Mindestmaß an Arbeitsqualität und Selbstständigkeit zwingend.
Intervenierender Zusammenhang (B-AK3)	2-1	unterschiedliche Einschätzung von Arbeitsauslastung und zusätzlicher Arbeitserledigung zwischen den Betriebsleiterin und ihrem Ehemann. MmB-Praktikant / bzw. MmB auf aAp darf "unterm Strich" nicht kostenbelastend wirken.
	2-2	begrenzte Arbeitsrationalität und (fehlende) freie Arbeitskapazitäten des Betriebsleiters bedingen sich gegenseitig. Bei gleichzeitig begrenzter Investitionsneigung setzt ein Kreislauf sich gegenseitig begrenzender Produktionsfaktoren ein.
	2-4	gezielter zeitlich und fachlich orientierter Einsatz von Teilzeitkräften in den einzelnen Betriebszweigen. Nachteil, im Bedarfsfall sind diese anforderungsspezifischen Kräfte betriebszweigübergreifend schlechter einsetzbar. Dadurch in Arbeitsspitzen erhebliche Doppelbelastung für den Betriebsleiter.
	2-5	Unflexibilität von Arbeitszeiten (vorgegeben für aAp durch Behinderteneinrichtung), oder Fehlzeiten der MmB wird durch Arbeitszeitaufstockung oder flexibleren Einsatz von Teilzeitkräften versucht zu kompensieren.
	2-6	Saisonarbeitskräfte stehen leistungs- und kostenmäßig in Konkurrenz zu MmB.
Handlungsinteraktionen (B-AK4)	2-1	fehlende Selbstständigkeit kann tlw. durch mehr Begleitung ausgeglichen werden.
	2-2	gesundheitlich bedingt eingeschränkte Präsenz des Betriebsleiter wird durch ein Mehr an Familien-AK versucht auszugleichen.
	2-3	begrenzte Betriebsleiterverfügbarkeit (externe Arbeitsstelle) wird durch gute Arbeitsorganisation versucht zu kompensieren.
	2-4	betriebszweigindividuelle Arbeiten werden über mehr Aushilfs- und Teilzeitkräfte versucht bedarfsorientiert zu erledigen.
	2-5	Teambildung einschließlich MmB fördert Zusammenhalt, schafft mehr gegenseitige Verbindlichkeit zur Arbeitserledigung und kann Arbeitsschwankungen besser ausgleichen.
	2-7	Betriebsbedarf: qualifizierte Arbeiten durch Fachpersonal / einfachere handwerkliche Tätigkeiten durch MmB.

Interpretation der Aussagen im Codesetting >Betriebsorganisation – Auswirkungen durch die MmB-Beschäftigung<

Sub-code	FG#- Fall#	
Handlungskontext (B-B1)	2-1	MmB kann freie Arbeitskapazitäten für andere AK schaffen (z.B. für Altenteiler durch Übernahme von Aufgaben aus deren Bereich).
	2-2	arbeitswirtschaftlicher Engpass hat fremde Dienstleistungen steigen lassen.
	2-3	außerlandwirtschaftliche Verdienstmöglichkeiten können (neben outsourcing von Leistungen u. weiterer Technisierung) Impuls und Bedarf für mehr MmB-Beschäftigung schaffen.
	2-6	Erfahrungen in Betriebsmanagement und Personalführung erleichtern die Vorstellung und den praktischen Schritt für MmB-Beschäftigung.

	2-7	Betriebsentwicklung bedarf organisatorisch dem Einsatz von fachqualifizierten und damit weitestgehend selbstständig arbeitenden Mitarbeitern.
K.B. (B-B2)	2-1	kapazitiv eingeschränkte Arbeitsverfügbarkeit des Ehemanns bestimmt Arbeitswirtschaft.
	2-2	MmB kann Betriebsleiter in Randbereichen entlasten und wichtige Säulen in der Betriebsorganisation werden.
Intervenierender Zusammenhang.	2-1	erfolgreiche MmB-Beschäftigung schafft Freiräume für andere AK an anderen Stellen. Arbeitsunterstützung nach Begleitungsbedarf (begrenzt).
	2-3	Arbeitskräfteausfall hat Restrukturierung der Arbeitsorganisation ausgelöst.
	2-4	Arbeitsverfügbarkeit bzw. Betriebsleiterpräsenz sind von der Kundenseite stärker fremdbestimmt (Bsp. Besuchergruppen). Teilzeitkräfte können Aufgaben i.d.R. diese Aufgaben nicht übernehmen.
	2-5	MmB-Beschäftigung bedeutet auch Berücksichtigung des notwendigen Betreuungsbedarfes. Flexibilität durch mehr MmB (ggf. in Teilzeit) in Abwägung zu einem insgesamt betrieblich leistbaren Betreuungsaufwand.
H.I. (B-B4)	2-1	Arbeitswirtschaftlich bedingte Überlegungen in der Betriebsorganisation nicht nur vor dem Hintergrund der Rationalisierung, sondern auch möglicher alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten (Beschäftigung anstatt Investition).

### Interpretation der Aussagen im Codesetting >Soziales Engagement<

Sub-code	FG#- Fall#	
Handlungskontext (B-S1)	2-1	Soziales Engagement geht zu allererst einher mit Suche nach arbeitswirtschaftlicher Hilfe für den Betrieb - Bei Offenheit für familiäre Einbindung.
	2-2	Beschäftigungsimpuls von Grüner WfbM ausgehend.
	2-3	neben betrieblichen Belangen nachhaltiges familiäres Interesse an der sozialen Integration des MmB.
	2-4	Fam. Umfeld im beruflichen Kontakt zu MmB. Soziales Engagement im Rahmen eines reflektierten Vorgehens und klarer Aufgabenzuordnung bei der Beschäftigung eines MmB.
	2-5	Fam. Umfeld im beruflichen Kontakt zu MmB. Hohes soziales Interesse an der Beschäftigung von MmB mit weitgehender Bereitschaft zur Integration in den familiären Bereich bzw. soziale Umfeld.
	2-6	Soziales Interesse in kritischer Abwägung zu Arbeitsmöglichkeiten und eingeschränkter familiärer Integration.
K.B. (B-S2)	2-1	wirtschaftlich geleitet
	2-3	wirtschaftlich/sozial geleitet
	2-4	wirtschaftlich/sozial geleitet
	2-5	eher sozial geleitet
	2-6	wirtschaftlich geleitet
Intervenierender Zusammenhang. (B-S3)	2-1	durch räumliche Begrenzung familiärer Anschluss überwiegend nur über den Altenteiler Wohn- und Essbereich möglich. Betriebsleiterin erwartet keine negativen Meinungen aus dem lokalen Umfeld zur MmB-Beschäftigung.
	2-2	Betriebsleiter wünscht sich eine grundsätzlich offene Art u. Arbeitseinstellung des MmB. Hat hier bereits schlechte Erfahrung mit Vorgängern gesammelt.
	2-4	Betriebsleiter hat Zweifel, den Arbeits- und Lebensvorstellungen eines MmB langfristig gerecht zu werden.
	2-5	durch die Erfahrung der Beschäftigung mehrerer MmB sind die Grenzen des sozial Leistbaren bekannt. In Form einer Fusion mit einer Grünen WfbM, oder als Care Farm und damit anderer Betriebsorganisation aber vorstellbar.
	2-6	Betriebsleiter hat Zweifel, den Arbeits- und Lebensvorstellungen eines MmB langfristig gerecht

Anhang 12

		zu werden.
Handlungsinteraktion (B-S4)	2-1	MmB-Beschäftigung hat sich aus wirtschaftlicher Kooperation heraus entwickelt. Ökonomie der Arbeitskraft für Ehemann der Betriebsleiterin wichtig - Aufwand darf Nutzen nicht übersteigen.
	2-2	aus dem Angebot zur Beschäftigung eines MmB entwickelt sich ein teilweise kontroverser Umgang/Einstellung damit - postuliertes soziales Interesse steht der Suche nach einer günstigen Arbeitskraft gegenüber.
	2-3	trotz zeitlicher Belastung des Betriebsleiters möchte dieser für den MmB ansprechbar sein.
	2-4	Teilzeitbeschäftigung des MmB begrenzt familiäre Anbindung erheblich. Andererseits sichert die halbtägliche Weiterbeschäftigung in der Grünen WfbM die soziale Integrität in bekannten Strukturen und Kontakten.
	2-5	Arbeitsbedarf und bewusster Verzicht auf Modernisierungsschritte ermöglicht Beschäftigungsverhältnis für weiteren MmB. Betriebsleiterin ist trotz erhöhtem Aufwand gegenüber Mechanisierung oder gesundem Arbeitnehmer dazu bereit.

Interpretation der Aussagen im Codesetting >Rolle der *Grünen WfbM*<

Sub-code	FG#- Fall#	
Handlungskontext (B-GW1)	2-1	keine risikoreichen Arbeiten (Straßentransporte) durch MmB. Kurze anfängliche soz-päd. Einführung/Begleitung.
	2-2	Teilzeitbeschäftigung für den MmB gewünscht. Kurze anfängliche soz-päd. Einführung/Begleitung. Infos zur Behinderung des MmB.
	2-4	MmB-Beschäftigung in Erprobungsphase nur unter "Führerschaft" durch die Grüne WfbM. Sieht dies als Aufgabe der Behinderteneinrichtung.
	2-5	mehr soz-päd. Unterstützung u. Fortbildung durch Grüne WfbM.
	2-6	falls Beschäftigung, dann Ansprechperson bei der Grünen WfbM. Keine Traktorarbeiten (Verkehrssicherheit).
	2-7	schlechte Vorerfahrungen der Altenteiler mit der MmB-Beschäftigung.
K.B. (B-GW2)	2-4	Betriebsleiter erwartet ein "höheres" Engagement für einen erfolgreichen und nachhaltigen Arbeitsüberganges (von der WfbM) im Sinn des MmB durch die Behinderteneinrichtung.
	2-5	Betriebsleiterin erwartet mehr Flexibilität bzgl. der Arbeitszeiten in Arbeitserprobungsphasen.
Inter. Zusam. (B-GW3)	2-1	Betriebsleitung sieht auch die Arbeitserledigung in der Grünen WfbM bei Weggang von Leistungsträgern - macht sich Sorgen.
	2-2	erfolgreiche Beschäftigung eines MmB interessiert und motiviert andere Betriebe.
	2-7	schlechte Erfahrungen mit Behinderteneinrichtung und Kündigungsmöglichkeiten von MmB in der Vergangenheit.
H.I. (B-GW4)	2-5	positive Beschäftigung wird durch Mund-zu-Mund Propaganda auch in der Grünen WfbM bekannt und mobilisiert andere.

## Anhang 5.2.3 - Fallgruppe &gt;Praktikumsbetriebe&lt; - Untersuchungsstufe 1, Codeset: Inventarkategorien

Begrenzung:	Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
	Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.3-S1-#1	Persönliche Daten\Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat
5.2.3-S1-#2	Persönliche Daten\Alter Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?
5.2.3-S1-#3	Persönliche Daten\Berufstätigkeit Ehepartners
5.2.3-S1-#4	Persönliche Daten\Wertevorstellung
5.2.3-S1-#5	Persönliche Daten\Überzeugungen / Risikobereitschaft
5.2.3-S1-#6	Betriebsdaten\Vollerwerbs-, Zuerwerbs-, Nebenerwerbsbetrieb
5.2.3-S1-#7	Arbeitswirtschaft\Familien-AK
5.2.3-S1-#8	Arbeitswirtschaft\Fremd-AK
5.2.3-S1-#9	Arbeitswirtschaft\Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren
5.2.3-S1-#10	Arbeitswirtschaft\Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung
5.2.3-S1-#11	Arbeitswirtschaft\Betriebl. Auswirkungen durch die Mitarbeit eines MmB
5.2.3-S1-#12	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung von MmB
5.2.3-S1-#13	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Effizienter / Ineffizienter Arbeitseinsatz in den verschied. Be
5.2.3-S1-#14	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Motivation (zur Einstellung)
5.2.3-S1-#15	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Leistungserfahrung über MmB
5.2.3-S1-#16	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Arbeitsergebnis des MmB
5.2.3-S1-#17	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Vorbehalte + Ängste gegenüber MmB
5.2.3-S1-#18	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten
5.2.3-S1-#19	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz
5.2.3-S1-#20	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Bereitschaft zu zusätzl. Arbeitsbegleitung (nicht alltäggl.Arb.)
5.2.3-S1-#21	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
5.2.3-S1-#22	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung
5.2.3-S1-#23	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Betriebl. / Familiäre Anbindung (Wohnen, Essen, ...) / Grenzen
5.2.3-S1-#24	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Wohnangebot für MmB möglich / gewollt?
5.2.3-S1-#25	Kooperation Personal/MmB\WfbM-Praktika, aAp
5.2.3-S1-#26	Kooperation Personal/MmB\Erfahrungen mit WfbM
5.2.1-S2-#In1	Kooperation Personal/MmB\Erfolg / Misserfolg
5.2.2-S2-#In3	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Werte/Überzeugung/Standing
5.2.2-S2b-#In2	Arbeitswirtschaft\Probleme / Engpässe

**Anhang 5.2.3 - Fallgruppe >Praktikumsbetriebe< - Untersuchungsstufe 2, Codeset: Identifizierte Schlüsselkategorien**

Begrenzung:	Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
	Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.3-S2-#1	Persönliche Daten\Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat
5.2.3-S2-#2	Persönliche Daten\Alter Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?
5.2.3-S2-#3	Persönliche Daten\Berufstätigkeit Ehepartners
5.2.3-S2-#4	Persönliche Daten\Wertevorstellung
5.2.3-S2-#5	Persönliche Daten\Überzeugungen / Risikobereitschaft
5.2.3-S2-#6	Betriebsdaten\Vollerwerbs-, Zuerwerbs-, Nebenerwerbsbetrieb
5.2.3-S2-#7	Arbeitswirtschaft\Familien-AK
5.2.3-S2-#8	Arbeitswirtschaft\Fremd-AK
5.2.3-S2-#9	Arbeitswirtschaft\Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren
5.2.3-S2-#10	Arbeitswirtschaft\Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung
5.2.3-S2-#11	Arbeitswirtschaft\Probleme / Engpässe
5.2.3-S2-#12	Arbeitswirtschaft\Betriebl. Auswirkungen durch die Mitarbeit eines MmB
<b>5.2.3-S2-#13</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung von MmB
<b>5.2.3-S2-#14</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Effizienter / Ineffizienter Arbeitseinsatz in den verschied. Be
<b>5.2.3-S2-#15</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Motivation (zur Einstellung)
5.2.3-S2-#16	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Leistungserfahrung über MmB
5.2.3-S2-#17	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Arbeitsergebnis des MmB
<b>5.2.3-S2-#18</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Vorbehalte + Ängste gegenüber MmB
<b>5.2.3-S2-#19</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten
<b>5.2.3-S2-#20</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz
<b>5.2.3-S2-#21</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Bereitschaft zu zusätzl. Arbeitsbegleitung (nicht alltägl.Arb.)
<b>5.2.3-S2-#22</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
<b>5.2.3-S2-#23</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung
<b>5.2.3-S2-#24</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Betriebl. / Familiäre Anbindung (Wohnen, Essen, ...) / Grenzen
<b>5.2.3-S2-#25</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Wohnangebot für MmB möglich / gewollt?
<b>5.2.3-S2-#26</b>	Kooperation Personal/MmB\WfbM-Praktika, aAp
<b>5.2.3-S2-#27</b>	Kooperation Personal/MmB\Erfahrungen mit WfbM
<b>5.2.1-S2-#In1</b>	Kooperation Personal/MmB\Erfolg / Misserfolg
<b>5.2.2-S2-#In3</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Werte/Überzeugung/Standing
<b>5.2.3-S2-#28</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Welche Arbeitsassistenz durch JC (Intermediäre Rolle)
<b>5.2.3-S2-#29</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Welche Qualifikation des JC



## 5.2.3 - Stufe 3: Auswertung MmB-beschäftigungsrelevante Fragestellungen

Code-Set	Kodier-parad.	Memo#	FG#-Fall#	Abs	Memotext	Synopsis
Stufe 2	Stufe 3	(Titel)			Dopplungen je nach Interviewinventarisierung möglich	Betrieb / Leitung ist...
Vorstellungen an MmB	Handlungskontext	Prak-1-1	3.1	57	Argumentiert auch im Sinne des MmB, dass bei klar umrissenen Tätigkeiten dieser sich vermutlich auch besser auf die zu erwartenden Tätigkeiten drauf einstellen kann (und dann alles geordneter verläuft...?)	BL können durch MmB-Beschäftigung mehr Zeit für Managementaufgaben finden, vorausgesetzt diese sind lernbereit, können sich kommunikativ mitteilen und können sich anhand klarer Aufgabenstellung bzw. Arbeitsanweisung auf Tätigkeiten einstellen und diese umsetzen.
				71	BL sind heute zu stark mit Managementaufgaben überlastet, darum MmB	
				90	Im Kontext u.a. auch mit Studenten u. Azubis hat er bislang gute Erfahrungen mit dem MmB-Praktikanten was Lernoffenheit und Umgang angeht.	
				100	BL hatte weniger (schwierigere?) Kommunikation erwartet	
			3.2	10	Unterstützung im Bereich Altenteiler-Aufgaben	MmB unterstützt mit seinen Kompetenzen in einer vgl. komplex organisierten familiengestützten Arbeitsorganisation und übernimmt Aufgabenbereiche (z.B. von Altenteilern)
				58	in einer vgl. komplex organisierten familiengestützten Arbeitsorganisation bewährt sich MmB mit seinen Kompetenzen und Leistungen	
			3.3	28	MmB wird gezielt in einem Betriebszweig als Mitarbeitender des BL eingesetzt. Muss aber auch selbstständig arbeiten, da BL noch in 3 weiteren Betriebszweigen unterwegs ist	MmB wird betriebszweig-spezifisch zur Unterstützung des BL eingesetzt. BL wünscht sich persönliche Entlastung
			3.4	63	Erfahrung zeigt Vorteilhaftigkeit den MmB im Betrieb zu haben (tendentiell kontemplative Äußerung)	
			3.5	57	Mitarbeiter motivieren ist auch für MmB wichtig - die Erfahrung zeigt, dass eintönige Arbeit offensichtlich schlechter erledigt wird, als abwechslungsreiche interessante Tätigkeiten.	wechselnde Tätigkeiten steigern Arbeitsmotivation und Leistung auch bei MmB. Allerdings muss auch mal eine über längere Zeit gleichbleibende Aufgabe erledigt werden. BL erscheint erfahren in Mitarbeiterführung
				176	Auftragsbedingt müssen auch an einem Stück mal größere gleichtönige Arbeiten möglich sein.	
			3.6	3	einfache, realistische Fütterungs- und Stallarbeiten sollten unter Begleitung erledigt werden.	auch einfache täglich wiederkehrende Arbeiten werden unter Begleitung erledigt. Besteht ein Misstrauen gegenüber selbstständigen Arbeiten des MmB?
			3.7	3	Praktikum in einer Metzgerei erfordert neben körperlicher Fitness auch gute Hygiene. Gibt Arbeitsplätze, wo körperliche Behinderung oder Unsauberkeit ein Ausschlusskriterium sein kann.	Betrieb benötigt gewisse Grundkompetenzen (Hygiene, körperliche Fitness). Ist für den BL alternativlos
			3.8	6	in einer Metzgerei sind auch gepflegtes Äußeres und Hygiene notwendig	Einarbeitungszeit wird für MmB für genauso selbstverständlich empfunden wie für MoB. Betrieb benötigt Grundkompetenz Hygiene
				52	Für alle neuen Mitarbeiter gilt, dass sie sich erstmal in die Betriebsabläufe einfinden müssen - da wird der MmB im Grunde genauso unerfahren sein...	

Kausale Bedingung	Prak-1-2	3.10	9	Betrieb bietet eine überschaubare Zahl unterschiedlicher einfacherer Tätigkeiten aber mit jeweils hohem Arbeitsvolumina - darum vierköpfige MmB-Gruppe möglich	auch MmB-Gruppenbeschäftigung ist für bestimmte Tätigkeiten und bei gewissen Arbeitsvolumina vorstellbar. BL orientiert sich offenbar eher an vorhandener Arbeit als an Vorbehalten gegenüber MmB
		3.14	63	BL hat überwiegend positive Erfahrungen mit MmB gemacht. Besonders auffällig der sich steigernde Grad an Selbstständigkeit und Arbeitsgeschwindigkeit	MmB sind - wie andere MitarbeiterInnen auch - steigerungsfähig in Leistung und Selbstständigkeit. Vergleichsmaßstab der Leistung (falls überhaupt angesetzt) ist nicht zwingend der MoB, allenfalls vergleichbare Personen mit anderen Einschränkungen
			69	top-fitte und geistig bewegliche Mitarbeiter müssen nicht das (Vergleichs) Maß aller Dinge sein. Vielmehr gilt es, MmB eher mit dem Klientel Hilfsarbeiter oder gelegentliche Aushilfskräfte in Vergleich zu sehen.	
		3.1	71	Einfache Aufgaben vom BL übernehmen	MmB soll bewusst einfachere Aufgaben übernehmen und durch diese den BL entlasten. Leistungsfähigkeit von 50% wird erwartet (vorausgesetzt?)
			100	BL ist zufrieden mit dem bislang erreichten - und wäre damit auch dauerhaft zufrieden	
			132	BL erwartet wirkliche Arbeitsunterstützung und rechnet mit deutlich mehr als 50% Leistungsfähigkeit des MmB gegenüber einen gesunden Mitarbeiter	
		3.4	45	MmB müssen nicht zwingend aus der Landwirtschaft kommen - haben auch andere Mitarbeiter, die hier Quereinsteiger sind.	MmB braucht keine landwirtschaftlichen Vorqualifikationen / Tätigkeitserfahrungen. Minderleistung und Begleitungserfordernis werden mehr oder weniger erwartet
			52	Offensichtlich mindere Leistungsvorstellung führt zur Vorstellung das einer mehr oder weniger regelhaften Begleitung. Diese mag aber auch der Tatsache geschuldet sein, dass als großer Anstellungsbetrieb so wie so mehr Mitarbeiterführung betrieben wird	
		3.5	3	klare Grundhaltung: körperliche Fitness	MmB kann in Produktionsteams "mitlaufen" und wird hier hinsichtlich Anforderungen u. Rechte weitestgehend integriert. Arbeit kann nach Art u. Schwere der Behinderung begrenzt angepasst werden. Gehalt setzt sich gleich dem von MoB zusammen aus Stücklohn x produzierten Einheiten. BL spiegelt hier ein hohes Maß an Gleichbehandlung und Integration innerhalb der Belegschaft
			7	durch größeren Mitarbeiterstamm sind keine/kaum spezifische Qualifikationen erforderlich - kann offensichtlich so "mitlaufen"	
12	Erwarten eine mehr oder weniger integrierte und gleichberechtigte Arbeitserledigung wie für alle anderen Mitarbeiter auch (keine Segregation aber auch keine Bevorzugung)				
15	Arbeitsauswahl auch anhand der gesundheitlich/geistigen Beeinträchtigung des MmB				
84	für gleiche Arbeit gleiches Geld - sollte der MmB langsamer sein, ist der Verdienst pro Zeiteinheit geringer. Dies muss verstanden und akzeptiert werden.				
	128	differenziert hier zwischen den Behinderungsarten und hat offensichtlich Erfahrungen, dass Kommunikation mit MmB mit geistiger Behinderung deutlich schwieriger ist als mit anderen...			
3.6	23	Regelhaft wiederkehrende Arbeiten erleichtern die Arbeitserledigung	BL ist davon überzeugt, dass regelhaft wiederkehrende Arbeiten die		

Intervenierender Zusammenhang	Prak-1-3			47	je länger das Gespräch anhält, desto wichtiger wird das Kriterium selbstständiger Arbeitserledigung	Arbeitserledigung unter der Voraussetzung definierter Selbstständigkeit erleichtern	
				3.8	3	wichtigste Arbeitsvoraussetzungen: Wille zur Arbeit, Einsatzbereitschaft, Zuverlässigkeit, Lernbereitschaft im Rahmen seiner Möglichkeiten	ohne ein gewisses Maß an Kultur-, Lern- und Arbeitstugenden keine Beschäftigung. Aufgrund der erwarteten Minderleistung entsprechende Bezahlung vorstellbar mit Tendenz zu einer dauerhaften Praktikumsform (aAp). BL wünscht sich dauerhaft richtige und attraktive Lösung für MmB und Betrieb
					5	BL geht davon aus, dass der MmB keine leistungsmäßig vergleichbare volle AK darstellt - "kann nur Hilfsarbeiter bezahlen"...	
					58	aufgrund einer nachhaltigen auch finanziellen Absicherung des MmB empfindet der BL ein aAp mit entsprechendem Monatsentgelt an diesen für die beste Form für MmB und Grüner WfbM	
				3.9	3	formale Qualifikationen und selbst Elementarwissen ist nicht zwingend. Der Betrieb sagt was zu machen ist - d.h. auch Arbeitsanweisungen muss gefolgt werden können	Aufgabenstellung für den MmB ist derart klar/eindeutig, dass formale Qualifikationen nicht notwendig werden, wohl aber ein gewisses handwerkliches Geschick und Arbeitsbereitschaft auch an Wochenenden. BL wünscht sich das Befolgen von Arbeitsanweisungen
					13	Neben einfachen Stallarbeiten auf Anweisung, ist auch handwerkliches Geschick vorteilhaft	
					70	niederschwellige Arbeit schließt die Bereitschaft zu Wochenenddiensten nicht aus - benötigt als die Bereitschaft des MmB dazu	
				3.10	3	Arbeitsmotivation geht vor besonderen Fähigkeiten	Motivation wichtiger als berufliche Fertigkeiten. BL erscheint tolerant(er) in seinen Arbeitsanforderungen und zeigt Bereitschaft selber anzuleiten
				3.11	9	gewisses Maß an Feinmotorik ist notwendig	körperliche Fitness, Feinmotorik und teilweise Kognition Lesen/Schreiben Voraussetzung. Durch dieses "Anforderungsprofil" gezielte MmB-Suche/Auswahl möglich
					11	Körperliche Fitness aufgrund der Temperaturextreme in Gewächshäusern notwendig	
					54	im Bereich Kommissionierung und Vertrieb vermutlich höhere kognitive Fähigkeiten notwendig - MmB könnten also gezielt(er) ausgesucht werden	
				3.14	73	Gewisser Grad an Selbstständigkeit und Lernfähigkeit ist Voraussetzung. Führerschein wäre wünschenswert, ist aber nicht zwingend	Grundkompetenzen wie gewisse Lernfähigkeit und Selbstständigkeit sind Arbeitsvoraussetzungen. Gegenseitige Sympathie und ein gewisses Maß an Empathie Voraussetzung für betriebsgebundenes soziales Miteinander
					75	Empathie ist Voraussetzung, falls auf dem Betrieb auch mit gegessen wird (was mehr oder weniger zwangsläufig der Fall ist). Positive Erfahrungen auch heir	
				3.15	60	auch Terminarbeiten sind notwendig	Kompetenzen wie Zuverlässigkeit, Beständigkeit u. gewisses Leistungsniveau sind nicht nur betrieblich von Bedeutung, sondern erschließen auch dem MmB zahlreiche Tätigkeitsfelder
					130	Grundvoraussetzungen sind: gewisse Zuverlässigkeit, gewisse Beständigkeit, gewisses Leistungsniveau, damit insg. bessere Planbarkeit betrieblicher Abläufe	
					173	handwerkliche Käseverarbeitung bietet viele Tätigkeiten	
				3.1	70	mittlerweile vielfach fehlende Altenteiler könnten durch MmB ein Stück weit ersetzt werden	U.a. Ausscheiden eines Altentellers und eigene gesundheitliche Einschränkung gaben Praktikumsimpuls. BL wünscht offensichtlich bewusst auch Person, die einfachere/leichtere Arbeiten übernehmen kann

3.4	24	Schichtsystem auch evtl. langfristig auch für MmB? Arbeitserprobung läuft noch "angepasst"	vgl. leichte Arbeitsanforderungen tlw. mit Begleitmöglichkeiten stehen Mobilitätsanforderungen entgegen (Erreichbarkeit der Betriebsstätte aufgrund von Schichtdienst)
	52	Erwartungen an MmB nicht besonders hoch. Offensichtlich wird von einer mehr oder weniger regelhaften Begleitung ausgegangen. Diese mag aber auch der Tatsache geschuldet sein, dass als großer Anstellungsbetrieb so wie so mehr Mitarbeiterführung betrieben w	
3.5	109	MmB erwarten gleiche Behandlung wie andere Mitarbeiter	Gleichbehandlung (mit anderen Mitarbeitern) ist für BL selbstverständlich/Grundvoraussetzung
3.6	37	ohne Arbeitsmotivation scheiterte auch sonst leistungsstarke Praktikanten	Arbeitsmotivation Grundvoraussetzung zur Beschäftigung
3.7	3	Praktikum in einer Metzgerei erfordert neben körperlicher Fitness auch gute Hygiene. Gibt Arbeitsplätze, wo körperliche Behinderung oder Unsauberkeit ein Ausschlusskriterium sein kann.	ohne Mindestmaß an Hygiene keine Beschäftigung. BL verweist auf betrieblich Notwendiges
3.10	44	Integration in die Belegschaft hängt letztendlich auch von der Arbeitseinstellung und Motivation der MmB ab - damit bildet sich auch die Akzeptanz in der übrigen Belegschaft.	Motivation und Arbeitseinstellung ist für den BL betriebliches Integrations- und Akzeptanzkriterium
3.11	42	die Vorgabe von Tagesproduktionsmengen hat die MmB motiviert und bei Erfolg dies noch gesteigert. Durch die Präsenz als Gruppe wurde gegenseitig motiviert.	BL weiß durch Arbeitsvorgaben und Teamzusammensetzung MmB zu motivieren. Dennoch Wunsch nach größerer zeitlicher Arbeitsflexibilität (Saisonspitzen können durch Motivation allein nicht bedient werden)
	52	eine Bereitschaft zu Verschiebungen in der Jahresarbeitszeit wäre dienlich, um die saisonalen Spitzen und die off's zu bewältigen bzw. zu brücken.	
3.14	47	aufgrund der saisonalen Arbeitsspitzen (ökologischer Feldgemüseanbau) kann nur durch flexible Arbeitszeiten dem betrieblichen Bedarf entsprochen werden. Frage: Bereitschaft und Leistungsvoraussetzungen des MmB für Tätigkeit nach Jahresarbeitszeit?	Betrieb benötigt arbeitszeitliche Flexibilität um Saisonspitzen zu bedienen. Je geringer die Stresstoleranz bei zeitlichem Druck, desto mehr Zeit muss verfügbar sein
	63	nur in Stresssituationen fiel die Arbeitsleistung ab, da dann Nervosität einsetzte	
3.15	56	Gestaltung der Arbeitszeit nach gesundheitlichem Leistungsvermögen des MmB - eine Option, die betrieblich zu nutzen ist	Gestaltung von Arbeitszeiten nach gesundheitlichem Leistungsvermögen noch nicht ausreichend durch die Grüne WfbM ermöglicht. MmB-Tagesleistungsschwankungen müssten ausgeglichener sein. Standardisierte PK-Zuschusshöhen orientieren sich leider nicht an tatsächlicher Minderleistung / Betreuungsbedarf
	81	MmB muss min. 60% Leistung bringen um unter den Standard-Förderungen der meisten Integrationsämter heute für den Betrieb wirtschaftlich tragfähig zu sein	
	93	BL wünscht sich vermutlich ausgeglichene Tagesleistungen (anstatt zwischen 20 u. 90% Schwankung )	
	133	Körperpflege / Hygiene ist wichtig (Grundvoraussetzung für Käseerei) - Rauchen ist problematisch (Akzeptanz)	

Vorstellungen für Betrieb	Handlungskontext	Prak-1-4	3.1	59	Leistungserwartungen und Erwartungen an die Selbstständigkeit haben einen gewissen Grad an Freiheit. BL ergänzt mit eigenen Ressourcen (Einarbeitung u. Begleitung), obwohl er das eigentlich nicht will	BL ermöglicht/toleriert gewisse Freiräume für MmB und gleicht diese durch eigenes Engagement aus - Rahmen des Zumutbaren muss aber gewahrt bleiben. Schlechte Erfahrungen mit anderen (Schul-) Praktikanten beflügeln Bereitschaft für MmB-Arbeitserprobung			
				69	Anderer Betrieb hat gezeigt, dass MmB gewisse Arbeiten gut u. verlässlich leisten können.				
				88	erwartet auch soz. Unterstützungsbedarf des MmB durch die Grüne WfbM / Begleitung				
				90	Schlechte(re) Erfahrungen mit anderen Praktikanten-Klientenkreisen fördern offensichtlich die aktuelle MmB-Erprobung				
			3.3	40	MmB sollte sich in Arbeits-/Praktikumserprobungen behaupten bzw. dieses nutzen, um Kompetenzen/Leistungsvermögen auszutesten	BL fordert MmB-Einsatz bei Erprobungen vor allem um seine Grenzen selber zu testen			
			3.5	5	setzen MmB offensichtlich in der Erwartungshaltung gleich mit ungelernten Kräften (die eben auch angeleitet u. z.T. begleitet werden müssen)	Einarbeitung anderer Mitarbeiter stellt offensichtlich Aufwandsorientierung auch für MmB dar. Parallel wird nach adäquaten vor- und nachgelagerten Arbeiten gesucht um MmB betrieblich einzubinden			
				82	Gleichwertige Mitarbeit in der professionellen Produktion ist aufgrund des Leistungsvermögens des MmB nicht möglich - arbeitet aber trotzdem in der Gruppe in Randbereichen mit (Handlanger, nachgelagerte Säuberungsarbeiten, etc.)				
			3.6	5	haben die Zuversicht u. erste Erfahrung, dass sich vermeintlich anspruchsvoller erscheinende Arbeiten schnell erlernen lassen	BL ist sicher, dass auch anspruchsvollere Arbeiten erlernbar sind, bzw. die Ausführung praktisch nachvollzogen werden kann			
				15	Erwartung das auch ohne letztendliche Sinnerkennung auf Anweisung die Arbeiten wie gefordert ausgeführt werden.				
			3.8	29	Für MmB selber muss die Arbeit auch passend sein: interessante Arbeit => gute Arbeitsmotivation => gute Arbeitsleistung => gute Aussichten auf langfristige Beschäftigung	ohne (auch) interessante Arbeit keine letztendlich gute Arbeitsleistung, und keine Arbeitsplatzperspektive			
			3.10	45	Passgenauigkeit von Arbeitskompetenz und Aufgabenstellung beeinflusst Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung - Betrieb ist sich hier sicher, hier einen hohen Grad an Passgenauigkeit vorliegen zu haben	Passgenauigkeit von Arbeitskompetenz und Aufgabenstellung beeinflusst Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung			
			3.15	58	zwei MmB können durch Konkurrenz-Wettbewerb sich in ihren Leistungen auch steigern.	"Konkurrenz belebt das Geschäft" - BL hat positive Erfahrung mit Kompetenz-Wettbewerb unter MmB gemacht. Einsatz von Handarbeitskräften zugunsten von Rationalisierungsinvestitionen verlagert liquide Mittel auf Arbeitsplätze			
				113	Viele Betriebsabläufe sind bewusst noch mit Handarbeiten verbunden, die ideale Tätigkeiten für MmB darstellen				
			Vorstellungen für Betrieb	Handlungskontext	Prak-2-1	3.1	29	durch Generationenwechsel und Krankheit betrieblich schwieriger arbeitswirtschaftlicher Kontext	"Raus aus der Arbeitsklemme" - Versuch BL selber zu entlasten und AK-Ausstattung für Betrieb insgesamt zu sichern und Organisation zu verbessern. BL verfolgt dieses Ziel durchaus risikobereit als try&error-Prozess
							33	BL versucht offensichtlich dem Trend weiterer drohender AK-Reduzierung / Abbau (in den letzten Jahrzehnten) etwas entgegenzusetzen	

			57	klarere Aufgabenzuordnung bei passenden Verhältnis von vorhandener (geeigneter) Arbeit und verfügbaren MmB-Anwesenheit.	
			64	Praktikumsversuch war/ist eine try&error-Entscheidung für den Betrieb gewesen	
	3.2	10	Perspektive Unterstützung Altenteiler		Altenteiler-Ersatz/Nachfolge bei gleichzeitiger BL-Entlastung sowie Vorbeuge für verbesserte Vertretungsmöglichkeiten (stellvertretende Arbeiten)
		15	Arbeitsunterstützung und Verbesserung der Hofpräsenz im Kontext arbeitswirtschaftlich äußerst knapper Ressourcen auf Seite der BL		
		54	arbeitsorganisatorisch starke Verquickung und Nutzung zeitlicher Ressourcen unter den Familienmitglieder. Bei Ausfall eines Mitglieds steht ein Vertretungssystem kaum zur Verfügung		
		77	durch persönlichen beruflichen und privaten background (Interesse) förderlich-konstruktive soziale Grundeinstellungen und Voraussetzungen (auch bei Altenteilern)		
	3.3	25	ehemalige Voll-AK wurde durch Praktikanten und MmB-Praktikant ersetzt. Betrieb erprobt derzeit, ob dieses funktioniert		Unterstützung/Beitrag in der Umstrukturierung der betrieblichen AK-Ausstattung von Vollzeitkräften zu Aushilfs- und Teilzeitkräften. Zuweisung von klar umrissenen Tätigkeiten in definierten Betriebszweigen. Bereitschaft des BL als Praktikumsbetrieb für die Grüne WfbM
		33	MmB ist Teil einer sich kongruent des betrieblichen Erfolgs aufbauenden Betriebsbelegschaft - muss in diese hineinpassen und den Arbeitsanforderungen nachkommen können		
		75	sieht sich für die örtliche Grüne WfbM als Praktikums(Erprobungs)betrieb		
	3.4	22	Betrieb sieht ggf. Alternativen in der Personalrekrutierung, da nachrückende junge Mitarbeiter kaum noch zu finden sind		MmB als Alternative zu zunehmend schwieriger werdender Personalsuche.
	3.5	13	Erwarten eine mehr oder weniger integrierte und gleichberechtigte Arbeitserledigung wie für alle anderen Mitarbeiter auch (keine Segregation aber auch keine Bevorzugung)		MmB sollte keine Sonderrolle auf dem Betrieb spielen, sondern ganz im Gegenteil mit möglichst gleichen Rechten u. Pflichten weitestgehend integriert sein. Sieht Betrieb auch als Praktikumsbetrieb für die Grüne WfbM
		53	sieht auch soz. Verantwortung, MmB zu integrieren.		
		57	Betrieb steht neben Einzel-MmB auch der Gruppenpraktika zur Verfügung - dann allerdings begleitet von Grüner WfbM		
		82	auch wenn nicht leistungsmäßig in Produktionsgruppen voll einsetzbar kann der MmB notwendige Begleitarbeiten mitmachen.		
	3.7	23	MmB ist Leistungsstütze (wenn auch nicht auf 100%-Niveau eines gesunden Mitarbeiters)		MmB kann bei passgenauer Arbeit Leistungsstütze (Funktionsträger) des Betriebes sein - ggf. auch als "Brückenkraft" in passenden Konstellationen...
		33	Praktikant /aAp'ler könnte als Brückenkraft betrieblich gut passen (Stoßzeiten, Schichtüberlappungen, etc.)		
		43	Betrieb sucht längerfristige Perspektive - nach Praktikum kommt dann Festeinstellung		

			3.8	5	Erwartet, dass auch für die andere Belegschaft Leistungsinformationen über den MmB wichtig sind - um sich drauf einzustellen / Verständnis zu mehren.	im Betrieb vielfältige Tätigkeiten und Einsatzmöglichkeiten für MmB in Voll- oder Teilzeit vorhanden. Erfolgreiche Mitarbeit benötigte informierte Mitarbeiter (Kollegen) die MmB und relevante Belange kennen/wissen.
				7	in jedem gleichartigen Betrieb sind eine Fülle von Arbeitsmöglichkeiten für MmB vorhanden, die offensichtlich nicht nur geeignet, sondern auch in ihrer Erledigung für den Betrieb auch eine Hilfe sind	
				13	BL sieht weitestgehende integrierte Beschäftigung im Betrieb (einschließlich der Belegschaftsakzeptanz)	
				20	MmB kann einfachere Zu- und Nacharbeiten im Betrieb machen, die andere vielleicht nicht so gründlich ausführen würden, oder sonst liegen bleiben. Dies ist auch eine Hilfe für den Betrieb	
				24	Im Betrieb gibt es typische und umfängliche Arbeiten die gut von MmB ausgeführt / übernommen werden können (Reinigungsarbeiten, Hol- und Bringdienste). Sind dann eine echte Hilfe für den Betrieb	
				49	es wird für den Betrieb nicht erwartet, dass ein Job Coach auch noch kostenfrei mitarbeitet (wie offensichtlich von anderen Betrieben gefordert)	
				62	BL haben auch andere Beschäftigungsmöglichkeiten für den Betrieb vor augen (Teilzeit), die sie wiederum durch andere benachbarte Betriebe kennengelernt bzw. erfahren haben	
			3.9	5	BL geht von anfänglich intensiverer Arbeitsbegleitung aus. Arbeiten und ie. Futtermengen müssen genau eingehalten werden - MmB muss den Anweisungen folgen.	MmB soll "eng" eingesetzt werden - Arbeiten müssen genau und verlässlich auf Anweisung ausgeführt werden. Der zunächst saisonale Bedarf grenzt ggf. den Personenkreis weiter ein...
				9	MmB nur für Arbeitsunterstützung in der saisonale Spitze gewünscht	
				86	BL sieht die Beschäftigung eines MmB bislang eher als ihr soziales Engagement, da bislang die Arbeitsleistungen noch nicht entsprechend waren. Es sei denn, ein MmB entwickelt sich entsprechend, oder ein Neuer ist entsprechend leistungsstark. Das soziale E	
			3.10	3	Offensichtlich Selbstverständlichkeit für den Betrieb, Arbeitsbegleitung zu stellen (wird durch die größere Belegschaft dieses nachgelagerten landw. Betriebes strukturell ermöglicht)	BL sieht MmB-Beschäftigung eher im Kontext normaler Ein- und Anstellungen im Rahmen des AÜG. Jeweils aktuell betrieblicher Bedarf wird daher ggf. große Bedeutung auf die Dauerhaftigkeit der Anstellung haben
				27	mit jederzeit kündbaren unbefristeten Arbeitnehmerüberlassungsverträgen (nach AÜG?) sind die wichtigsten Rahmenbedingungen vereinbart.	
			3.11	3	MmB-Praktikantenerfahrungen bislang nur mit einer MmB-Gruppe	Betrieb mit unterschiedlichen AK-Bedarf aber durchgängiger Arbeit. BL-Vorstellung das MmB Fachmitarbeiter bei peripheren Aufgaben entlasten und somit eine wichtige innerbetriebliche Rolle spielen können. BL ist nicht festgelegt - kann auch einzelauftragsbezogene Mitarbeit sein.
				19	im Betrieb fallen zwar unterschiedliche Volumina aber durchgängig Arbeiten für MmB an.	
				23	ist eine große Hilfe für den Betrieb, da es die Arbeitsspitze in der Saison etwas glättet und die Fachmitarbeiter für die noch wichtigeren Arbeiten entlastet	

			40	Auftragsbezogene bzw. projektbezogene Arbeitseinsätze für MmB-Gruppe auch denkbar	
			58	Mitarbeiterschaft hat offensichtlich selber Interesse an Zusammenarbeit mit MmB - Pausen werden zusammen gestaltet	
		3.14	33	die Überlegungen zur MmB-Beschäftigung ergaben sich aus dem Gedanken einer ganzheitlichen ökologischen Wirtschaftsweise nach mehr Einbindung des Menschen in den Produktionszyklus.	MmB-Beschäftigung als ein Beitrag zu einer ganzheitlichen ökologischen Landwirtschaft und gleichzeitig Lebens- und Arbeitsangebot an diesen Personenkreis. Tendenz Richtung Care Farming, aber bei Beibehaltung des landwirtschaftlichen Standbeines
			43	Betriebsunterstützung durch viel Handarbeiten aufgrund ökologischen Gemüseanbaus	
			81	neben dem Aspekt biologische Landwirtschaft gepaart mit Integration kam die Neigung der gemeinsamen Arbeit mit Menschen (nicht beschränkt auf MmB) - BL sieht hier drin schon immer persönliche Lebensvorstellungen und Handlungsinhalte	
			101	Vorstellungen in Richtung mehr Betriebszweige mit mehr MmB	
			103	Mehr MmB in verschiedenen Betriebszweigen auf dem Hof - aber nicht Care Farming und dann nur noch Sozialbetrieb sein dürfen. Landwirtschaftliche Bodenhaftung muss gewahrt bleiben.	
		3.15	49	Betriebszweig mit viel Handarbeit (Käserei)	
			71	alle Beschäftigungsformen je nach betrieblichen Bedarf und Passgenauigkeit des MmB vorstellbar (aAp oder soz-päd.Anstell)	
			103	Bei anfänglicher Unsicherheit über die MmB-Beschäftigung Praktika und Arbeitserprobungen gründlich und mit ausreichend zeitlicher Reflektion machen.	
			113	Betrieb bevorzugt bislang Arbeit mit Menschen vor Mechanisierung von Arbeit	
			168	Perspektivisch durchaus auch mehr MmB als Kooperationsform mit Grüner WfbM denkbar. Ausweitung jetziger Beschäftigung in Richtung neuer Betriebsausrichtung (aber nur unter gewissen Prämissen)	
			181	Betriebliche Entwicklung kann in Orientierung eines Sozialbetriebes als Joint Venture mit der Grünen WfbM gehen, muss dann aber professionell eingegliedert werden, so dass es auch im privaten zu Entlastungen der jetzigen BL kommt	
Kausale Bedingung	Prak-2-2	3.1	33	AK-Unterstützung für angespannte arbeitswirtschaftliche Situation	Betriebliche Arbeitswirtschaft aus gesundheitlichen Gründen stark angespannt, damit gleichzeitig auch die Finanzierbarkeit einer MmB-Beschäftigung. Gleichzeitig wird BL-Entlastung peripherer Arbeitsbereiche wichtig.
			57	Beschäftigungsverhältnis angepasst an begrenzt vorhandene Arbeit - ggf. zweiter Betrieb der die restliche Zeit ausfüllt...BL sieht räumliche Möglichkeiten...	
			69	Anhand eines positiven Bsp. auf einem anderen Betrieb wird eine verlässliche und effektive Unterstützung "für gewisse Arbeiten" erwartet	



			71	Entlastung für Betriebsleiter für dort wesentliche Orga-Aufgaben	
			99	will auch den Betrieb auf die MmB-Beschäftigung ein stückweit ausrichten (Rückzugsmöglichkeit...)	
		3.2	75	Betrieb möchte sich auch strukturell (räumlich, familiäre Anbindung) auf den MmB einstellen und ihm einen guten Arbeits- und Pausenrahmen geben	auch Betrieb soll sich strukturell (familiär und baulich) auf den MmB einstellen
		3.5	84	für gleiche Arbeit gleiches Geld - sollte der MmB langsamer sein, ist der Verdienst pro Zeiteinheit geringer. Dies gilt offensichtlich als klare Regel für den Betrieb und innerhalb der sonstigen Belegschaft.	"für gleiche Arbeit gleiches Geld" - (allerdings als "Stücklohn"). BL sieht so faire Regeln für alle Mitarbeiter, korrekten betrieblichen Integrationsansatz und bestmögliche Akzeptanzvoraussetzung für Belegschaft
			109	Betrieb sollte / muss integrativen Ansatz haben, sonst fühlen sich MmB ausgegrenzt	
		3.6	3	Unterstützung in ohnehin täglich anfallenden Stallarbeiten. 1 x monatlich Entlastung durch Übernahme Wochenenddienst	mehr oder weniger permanente Begleitung auf dem Betrieb allerdings auch Erwartung eines 1xmonatlichen selbstständigen Wochenenddienstes
			5	wenn keine Entlastung für den BL, dann fragt sich warum jemanden einstellen	
		3.8	20	Erwartungen einer BL müssen sich an den MmB Möglichkeiten orientieren / sich anpassen	einerseits betriebliche Einstellung auch auf MmB-Möglichkeiten, andererseits soziale MmB-Absicherung über WfbM-aAp (Erhalt des WfbM-Status). BL setzt sich für die Berücksichtigung von MmB-Belangen ein
			58	aufgrund einer nachhaltigen auch finanziellen Absicherung des MmB empfindet der BL ein aAp mit entsprechendem Monatsentgelt an diesen für die beste Form für MmB und Grüner WfbM	
		3.11	93	Integration des/der MmB in die verschiedenen Arbeitsgruppen des Betriebes wäre möglich - dann aber nur wenige MmB ohne Job Coach	Betriebliche Integration praktisch leichter umsetzbar mit Einzel-MmB als mit MmB-Gruppe
		3.14	43	Arbeits-"Fahrpläne" haben sich offensichtlich bewährt	Arbeits-"Fahrpläne" als Organisationshilfe für Betrieb und MmB
Intervenierender Zusammenhang	Prak-2-3	3.1	56	BL erhofft sich, dass mittelfristig Arbeitsleistung passend und für beide Seiten zufriedenstellende Situation/Ergebnis - ist dann bereit Praktikum in längerfristige Beschäftigung münden zu lassen	nur bei erfolgreicher Arbeits- und Leistungserprobung für beide Seiten längerfristige Beschäftigung denkbar
		3.2	10	Durch Ausfall / beschränkte Mitarbeit Altenteiler Unterstützungbedarf über MmB-Beschäftigung	Angedachte MmB-Anleitung durch Altenteiler kehrt sich aus dessen gesundheitliche Situation ins Gegenteil => MmB muss ohne Anleitung anspruchsvollere Altenteiler-Aufgaben übernehmen. BL ist offensichtlich so erfahren, dass er dieses Risiko eingeht
			48	BL-Beanspruchung geht durch Einschränkung Altenteiler vor allem in Richtung anspruchsvollerer Tätigkeiten - welche Aufgaben werden hier von MmB erwartet / könnten übernommen werden?	
			54	erheblich beanspruchte Familien-AK sind Grund für die Suche nach Entlastung	
		3.3	40	Leistungsvermögen u. Bezahlung müssen im betrieblichen Rahmen passen (leistungsorientiert, belegschaftskonform)	ökonomischer Nutzen des MmB muss - auch zu dessen Entlohnung-wirtschaftlich passen. Vorzug liegt in unverbindlicheren Beschäftigungsformen (Praktika, aAp), die auch einer Rückkehr in die Grüne WfbM weniger im Wege stehen
			51	BL bevorzugt offensichtlich eher unverbindliche Beschäftigungsformen (Praktika, aAp). Auch die Anbindung an die Familie konnte bislang eher etwas distanzierter betrieben werden	

Handlungsinteraktion	Prak-2-4	75	kann sich langfristige Anstellung offensichtlich nur schwer vorstellen, aufgrund der Arbeitgeberverantwortung den Vorstellungen eines MmB auch wirklich gerecht zu werden			
		3.5	89	je nach Art und Höhe der Entlohnung eines MmB sind stückkostenbasierte Arbeiten i.d.R. nicht möglich (ist unwirtschaftlich). Kostenpflichtiges Job Coaching ist dort auch nicht die Lösung	Betrieb bleibt skeptisch hinsichtlich eines Beschäftigungserfolges bei stückkostenbasierten Arbeiten - auch nicht unter Job Coaching Anleitung	
		3.8	72	wenn die Betriebsleitung (Chef) die Beschäftigung eines MmB als erklärtes Unternehmensziel definiert hat, ergeben sich i.d.R. keine Probleme mit der weiteren Belegschaft	Offensichtlich bedarf es einer "Par ordre du mufti" durch die BL um für die notwendige Akzeptanz einer MmB-Beschäftigung in der Belegschaft zu sorgen	
		3.10	5	Neben den Tätigkeiten ist besonderer Augenmerk auf die Einhaltung des Arbeitsschutzes zu legen - Arbeiten mit Gefahrenpotenzial	Arbeitsschutz und Unfallverhütung stellen nach Meinung des BL ein erhebliches Beschäftigungshemmnis in der unfallträchtigen Landwirtschaft dar	
		3.14	47	als ökologischer Gemüseanbaubetrieb entstehen Saisonarbeitsbedingungen, die eine durchgängige Beschäftigung nicht erlauben => Jahresarbeitszeitkonto	Saisonale Arbeitsspitzen sind oft nicht vereinbar mit einer dauerhaft durchgängigen Beschäftigung. Gleichzeitig ist für die BL im nachhinein erkennbar, dass nicht die tarifliche sondern die ortsübliche Entlohnung gewählt werden sollte (Neid zwischen z.B. Praktikanten vermeiden)	
			55	Betrieb hat MmB nach Tarif entlohnt. Offensichtlich nicht üblich so hoch zu bezahlen. Rückblickend würde der Betrieb auch aufgrund der Minderleistung zukünftig weniger zahlen.		
		3.15	61	MmB als Bestandteil flexibler(er) Belegschaften? Kann/ hat Vorteile (Flexibilität, mehr Schultern, mehr Absicherung gegen Abwesenheiten...) versus Nachteile (Verlässlichkeit MmB, Tagesmotivationen MmB, erhöhter Personalaufwand/Begleitung...	die Integration und Eignung eines MmB in Aushilfs- oder Teilzeitgruppen ist betrieblich betrachtet vermutlich schwieriger - besonders auch dann, wenn Vertretungen notwendig werden	
			81	Ohne Minderleistungsausgleich durch Integrationsamt wäre die Beschäftigung wirtschaftlich nicht vertretbar - das bedeutet min. 60% Leistung muss vorhanden sein		
			90	ein Stellvertretungsmodell für die MmB-Betreuung bei BL-Abwesenheiten ist sicherlich nicht antizipiert gewesen		
		3.2	50	außerlandwirtschaftliche Tätigkeit kann vom BL mehr in das Winterhalbjahr geschoben werden. Dadurch verbessert sich auch die MmB-Beschäftigung/Auslastung über das Jahr betrachtet	Flexible Nebenberufliche Tätigkeiten des BL verbessern die Beschäftigungsmöglichkeit des MmB und können für beide Seiten zu einem gut funktionierenden Vertretungs-/Verstärkungsmodell führen	
				77		durch persönlichen beruflichen und privaten background (Interesse) förderlich-konstruktive soziale Grundeinstellungen und Voraussetzungen (auch bei Altenteilern)
			3.5	29		Haben aufgrund der Betriebsgröße die Chance relativ regelmäßig jemanden als Arbeitsanleiter dazustellen - gingen davon wohl von Anfang an aus
				126		Mitarbeiterschaft braucht mitunter "klare Ansage", dass der MmB mit in die Arbeit zu integrieren ist - i.d.R. aber großes Maß an Normalität und Selbstverständlichkeit

Erwartungen an Grüne WfbM	Handlungskontext	Prak-3-1	3.11	27	durch die Präsenz eines Job Coaches war offensichtlich auch das Verhältnis zur allgemeinen Belegschaft gut	Für den Betrieb vorteilhaft und für die Belegschaft erleichternd war der Job Coach. Vorgelagerte "Trockenübungen" in der Grünen WfbM und motivationsfördernde Zielvorgaben verbessern Leistungsbereitschaft und Arbeitsergebnis des MmB		
				42	Überlegungen zur Mitarbeiterführung (Tagessollmengen) oder spezifisch abgestimmte Einarbeitungsprogramme (Vorübungen in Grüner WfbM) können erfolgsrelevant sein			
				3.14	103	Vergütete Sozialarbeit für MmB (volle Anerkennung des Betreuungsaufwand und der Minderleistung) könnte betriebsstrategisch sein und wirtschaftlich etwas entlasten	Vergütung des Betreuungs- und Begleitungsaufwandes sind auch für den Betrieb Motiv und wirtschaftliche Hilfe	
				3.15	58	MmB-Einstellung (zusätzliche AK) können neue Arbeit (Aufträge / Verarbeitungsmethoden, etc.) auch in ihrer Entwicklung / Entstehung fördern.	Vorhandene engagierte MmB können "Motor" für neue Geschäftsideen sein.	
			174	Betriebliche Entwicklung auch abhängig von MmB-Beschäftigungsentscheidungen in der Zukunft (Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Betriebsausrichtungen)				
	Kausale Bedingung	Handlungskontext	Prak-3-1	3.1	88	im Zuge eines Praktikums werden Info zum MmB und Begleitung bei pädagogischen Bedarf von der Grünen WfbM erwartet.	MmB-relevante Informationen und päd. Unterstützung werden von Grüner WfbM erwartet	
					110	bislang gute Atmosphäre mit Grüner WfbM		
					3.3	68	Grüne WfbM wird als kompetenter päd. Partner erwartet, der bei Bedarf aufgrund seiner Aufgabenstellung auch aktiv, intensiv unterstützen muss/sollte.	MmB-relevante Informationen und päd. Unterstützung werden von Grüner WfbM erwartet. Als Praktikumsbetrieb wird kostenfreie Überlassung des MmB erwartet
					3.5	97	Beschäftigungsbetrieb für kostenfreie MmB (Alternative zur WfbM ...)	
					3.8	59	erwarten mehr als bisher auch Aufklärung der Grünen WfbM über aAp Möglichkeiten und diesbezügliche Entgelte	
					3.10	3	Grüne WfbM stellen Job Coach für anfängliche Begleitung und Einarbeitung (handelt sich um eine vierköpfige Gruppe)	Job Coach der Grünen WfbM wird für anfängliche Gruppen-Begleitung erwartet
					3.11	67	Betrieb selber möchte nicht in die MmB-Gruppenbetreuung - erwartet dies von Job Coach der Grünen WfbM	Job Coach der Grünen WfbM wird für anfängliche Gruppen-Begleitung erwartet
Kausale Bedingung				Prak-3-2	3.1	108	aufgrund der arbeitswirtschaftlichen Situation hätte bei erfolgreicher MmB-Arbeiterprobung die Grüne WfbM bereits große Hilfe geleistet. Sieht diese also als Partner vor allem in der Personalvermittlung...	"Personalvermittlung" der Grünen WfbM bereits Erfolg / bereits Hilfe für den Betrieb
		3.5	58		sollten eine Praktikumsgruppe zur Erprobung vorgesehen sein, müsste im jedem Fall die Grüne WfbM coachen. Einzelne MmB ab gewissen kognitivem Leistungsniveau traut sich der Betrieb selber zu	Gruppen-Arbeiterprobungen und päd. Betreuung nur mit Job-Coach Begleitung. Für Mobilität muss im Bedarfsfall ebenfalls die Grüne WfbM sorgen		
			61		für die päd. Begleitungsbedarfe besser jemand aus der Grünen WfbM, da eigene MitarbeiterInnen ggf. sensible Fragen nicht vorurteilsfrei begegnen.			
		104	Unterstützungsbedarf (z.B. Beratung) durch die Grüne WfbM abhängig vom Grad der Behinderung					

			178	Wenn Gruppen aus der Grünen WfbM, dann müssten diese mobilisiert sein (oder gebracht werden), und neben Grundtugenden auch auf Äußerlichkeiten und Hygiene achten	
	3.6	3		i.d.R. begleitetes Arbeiten mit vgl. niedrigen Ansprüchen. Gewünscht aber einmal im Monat selbstständig am Wochenende = kognitive Fähigkeiten Erlerntes zu behalten, zu wiederholen und ggf. zu korrigieren.	nur punktuelle, auf betrieblichen Bedarf ausgelöste Unterstützung durch Job Coach und behinderungsrelevante Infos durch Grüne WfbM. Erwartet wird eher größerer Bedarf beim MmB.
		58		päd. Begleitung durch Grüne WfbM nur, wenn der MmB noch nicht so bekannt ist. Ansonsten benötigt vermutlich eher der MmB einen soz. Begleiter...	
		75		Info der Grünen WfbM über Behinderungsart ist essentiell	
	3.7	47		befürwortet päd. Begleitung bei Bedarf. Auch grundsätzlich braucht man jemanden	Päd. Begleitung bei Bedarf und für Grundsätzliches einen Ansprechpartner
	3.8	8		BL argumentiert für eine weitestgehend aufgeklärte integrierte Beschäftigung im Betrieb (mit Unterstützung durch die Grüne WfbM)	Grüne WfbM erbringt nicht nur behinderungsrelevante Informationen, sondern informiert auch über Beschäftigungsmöglichkeiten sowie in diesem Kontext angebotene langfristige Arbeitsplatzförderung und sonstige betriebliche Unterstützung
		12		Job Coaching bzw. Übergangsbegleitung sollte für Grüne WfbM selbstverständlich sein - macht auch organisatorisch Sinn bei steigenden MmB-Übergangszahlen	
		33		Grüne WfbM muss umfänglich mögliche Übergangs- / Entwicklungswege aufzeichnen, damit auch der Betrieb über zu Möglichkeiten und Chancen informiert ist.	
		38		Grüne WfbM sind aufgrund der Zielsetzungen der Kostenträgerseite ja zu Vermittlungsbemühungen angehalten. BL weiß darum...	
	3.11	42		Grüne WfbM sollte nicht nur passgenaue Arbeit zu MmB bzw. MmB zu Arbeit suchen, sondern nach Möglichkeit bei Vorhandensein des Praktikumsbetriebes auch bereits innerbetrieblich vorbereiten	Unterstützung des Betriebes in der strukturellen Praktikumsvorbereitung. Solide und fundierte Praktikantenauswahl. Vorbereitung von Praktikant auf die Praktikumsstelle und umgekehrt
		60		wichtige Betriebsvorstellungen sind von der Grünen WfbM einzuhalten, wenn es um MmB-Praktikumsgruppen (oder auch Einzelpersonen) geht - Pünktlichkeit, gute Auswahl u. Vorbereitung der MmB um dass Auftragsvoll zu erreichen, gewisse Flexibilität bei spontanen Unterstützungsbearbeiten	
	3.15	146		Eigene Fortbildung /Info über Behinderungen durch Grüne WfbM und Austausch mit anderen Betrieben	Grüne WfbM und Job Coach bieten Qualifizierung und Fortbildung für Betrieb / BL und beraten diese in strukturellen Vorbereitungen (incl. finanzieller Fördermöglichkeiten beim Aufbau von Arbeitsplätzen)
		173		Bei Ausweitung der Beschäftigung von MmB würde dies auch betriebliche Veränderungen implizieren (Ausbau Sanitär, etc.)	

Intervenierender Zusammenhang	Prak-3-3	3.3	75	BL stellt Langfristigkeit des Arbeits- und damit gesellschaftlichen Teilhabeangebotes vor große Herausforderung und Unsicherheit dem gerecht zu werden. Erwartet hier unerschwellig weniger Druck von Grüner WfbM / Vermittlungsseite und mehr Konzentration auf den MmB.	Langfristige Arbeitgeberverantwortung kann für BL zu einer zu großen Bürde werden. Grüne WfbM darf hier kein Druck ausüben und muss ggf. mehr aufklären/unterstützen/kompromisbereit sein		
		3.5	159	Bei Betriebspraktika mit noch verbliebender Anbindung an die Grüne WfbM müsste diese hinsichtlich der externen Arbeitszeiten flexibler sein - unter Strich bleibt zu wenig Arbeit im Betrie	Arbeitszeitvorgaben für Praktikanten sind von Grüner WfbM zu unflexibel. Mit Beginn eines Praktika sollten hier die Belange des Praktikumsbetriebes gelten		
		3.6	37	Grüne WfbM muss ernsthafte Praktikumsinteressierte finden und vorbereiten (Leistungsträger ohne Arbeitsmotivation oder Übergangswillen sind dies nicht / bereits entsprechende Erfahrungen liegen vor)	Bessere Auswahl von Praktikanten, die auch wirklich interessiert sind		
		3.8	5	Grüne WfbM muss über Einsatzmöglichkeiten (Kompetenzen des MmB) informieren, und eine flexible Bezahlung in Orientierung an das Leistungsvermögen zulassen (finanzielle Vorstellungen dürfen nicht zu hoch gesteckt werden) - war ein Problem	Grüne WfbM muss über MmB-relevante Dinge informieren und tatsächliche leistungsorientierte Bezahlung des Betriebes akzeptieren. Mehr Betriebe sind vermutlich an betrieblichen BBB und Arbeit interessiert		
			12	Erwartungshaltung an die Grüne WfbM wird gerechtfertigt durch eigene (gute) Integrationsbereitschaft			
			32	Grüne WfbM darf Lohnvorstellungen nicht über Leistungsniveau erwarten / anfordern			
			33	durch offensichtlich nicht ausreichende Entwicklungsabstimmung zwischen Betrieb und Grüner WfbM litt die Arbeitsauffassung des MmB (bzw. Grüne WfbM - Interessen konterkarierten den Übergang)			
			41	BL sehen WfbM mit den produktiven (technisch-handwerklichen) Bereichen durchaus kritisch im Wettbewerb mit den Privatunternehmen. Dabei wären doch Betriebe bereit aufzunehmen.... (mit oder ohne Förderung wird aber nicht weiter spezifiziert)			
		3.14	97	formal kalkuliertes WfbM-Angebot zur Bereitstellung von MmB-AK war zu teuer. Wurde aber auch so angefragt von der BL und gleichermaßen von der Grünen WfbM nicht nach günstigeren Alternativen geschaut. => zukünftig mit mehr Kommunikation besser abstimmen	Kommunikation zwischen Grüner WfbM und Betrieb verbesserungswürdig. Attraktive Angebote und alternative Handlungsvorschläge sind steigerungsfähig.		
		3.15	111	mehr Verständnis der Grünen WfbM für flexiblere Arbeitszeitmodelle auch bei aAp	mehr Verständnis der Grünen WfbM für flexiblere Arbeitszeitmodelle auch bei aAp		
		Handlungsinteraktion	Prak-3-4	3.3	68	BL sieht Betrieb und Grüne WfbM jeweils in ihren Aufgaben und Rollen, mit gegenseitige Unterstützung bei Bedarf	Grüne WfbM und Betriebe müssen mehr aufeinander zugehen
				3.8	11	BL haben bislang schlechte u. gute Erfahrungen der Grünen WfbM mit einer begleitenden Unterstützung der MmB gemacht - Tendenz: aus Erfahrung verbessernd	Grüne WfbM und Betriebe müssen mehr aufeinander zugehen und aufgrund von Fehlern nicht resignieren, sondern aus Fehlern lernen und verbessern

Kompetenzen & Qualifikationen MmB	Handlungskontext	Prak-4-1	3.10	49	Informationen über die MmB und die räumliche Nähe zur Grünen WfbM im Bedarfsfall sind förderlich für die Anstellung der MmB-Gruppe	Informationen über die MmB und die räumliche Nähe zur Grünen WfbM im Bedarfsfall sind förderlich für die Anstellung der MmB-Gruppe
			3.15	168	Perspektivisch durchaus auch mehr MmB als Kooperationsform mit Grüner WfbM denkbar. Ausweitung jetziger Beschäftigung in Richtung neuer Betriebsausrichtung (aber nur unter gewissen Prämissen)	Betriebe können eine verstärkte Rolle als ausgelagerter BBB und AB einnehmen
			3.1	59	Ist offensichtlich nicht zu 100% festgelegt auf strikte Kompetenzen u. Qualifikationen des MmB - wäre bereit graduell flexibel in der Anleitung u. Begleitung zu ergänzen	MmB benötigt keine formale Qualifizierung. BL ist prinzipiell bereit begrenzt zu begleiten und zu qualifizieren und ist überzeugt auch so einen guten Mitarbeiter zu erhalten
				69	Bsp. aus anderem Betrieb zeigte, dass MmB auch ohne Ausbildung nur durch betriebl. Anlernen verlässliche und gute AK werden können.	
			3.2	48	Kompetenz- und Leistungsansprüche schon etwas höher, da BL-Belastung vor allem auch in Bereich von Maschinenarbeiten u. Außenwirtschaft	Betrieb hat Bedarf an Arbeitsunterstützung auch in anspruchsvolleren Bereichen (Maschinenarbeiten etc.)
			3.6	15	Qualifikation bzw. Kognition müssen nicht zwingend alle Arbeiten vollumfänglich verstehen lassen - es ist auch ausreichend auf Anweisung eine solche Arbeit zu erledigen	Arbeitsanweisung muss zwingend verstanden werden - Arbeit nicht
			3.7	5	Selbstverständlichkeit, dass nicht alle betrieblichen Arbeiten geeignet sind / mitgearbeitet werden muss.	vor allem bei nicht geeigneter Arbeit wird auch keine MmB-Tätigkeit erwartet
			3.11	48	Betrieb hat ein eher breites Spektrum an Tätigkeiten und damit vermutlich auch einen breiteren Anforderungskatalog an bestimmte Hilfskräfte	breites Arbeitsspektrum = breites Anforderungsspektrum. Betriebe müssen sich überlegen, was ist realisierbar mit welcher Anzahl MmB
	3.14	65	MmB mit Neigung zu gemeinsamer Arbeit, gewisser Selbstständigkeit und kognitiven Fähigkeit (gewisser Grad an Reflektion / Mitdenken)	mehrdimensionale MmB-Anforderungen können Kandidatenpool erheblich minimieren		
	Kausale Bedingung	Prak-4-2	3.1	90	hält Offenheit des MmB für wichtiger als landwirtschaftliche Vorkenntnisse oder gar Qualifikationen	MmB Grundtugenden & Kompetenzen wichtiger als formale Qualifikationen
			3.5	6	durch größeren Mitarbeiterstamm sind keine/kaum spezifische Qualifikationen erforderlich	durch größeren Mitarbeiterstamm sind keine/kaum spezifische Qualifikationen erforderlich
			3.6	5	Kognition um erkrankte Tiere zu erkennen. Technisches Verständnis um einen Hoftruck zu fahren.	BL erwartet von MmB Einarbeitung unter Anleitung in die betrieblichen Abläufe ohne spezielle externe Arbeitsassitenz.
				35	MmB muss so leistungsstark sein, dass er ohne Assistenten sondern nur mit den betrieblichen Mitarbeitern sich in die Arbeiten einfinden kann	
			3.9	3	formale Qualifikationen und selbst Elementarwissen ist nicht zwingend. Der Betrieb sagt was zu machen ist - d.h. Arbeitsanweisungen muss gefolgt werden können	Betrieb gibt Arbeitsanweisungen denen gefolgt werden können muss - formale Qualifikationen nicht weiter nötig. BL sieht für "normale" Aushilfstätigkeiten keine besonderen Kenntnisseerfordernisse. Mit längerfristiger Beschäftigung werden jedoch Qualifikationen notwendig (z.B. Führerschein)
9				Die "Null-Qualifikationsvoraussetzung" gilt nur für Tätige die in der Arbeitsunterstützung zur Saisonspitze eingesetzt sind. Sobald eine durchgängigere Beschäftigung Ziel ist, bedarf es eines Führerscheins		

Erwartungen Arbeitsassistenz	Intervenierender Zusammenhang	Prak-4-3	3.15	141	Dauerhaftere Beschäftigung eigentlich nur in Verbindung mit Führerscheinbesitz	Dauerhaftere Beschäftigung nur in Verbindung mit Führerscheinbesitz vorstellbar
			3.3	40	Grundtugenden sind unabdingbar (hat bereits bei einem Praktikanten zum Auslaufen der Arbeitserprobung geführt)	fehlende Grundtugenden haben zur Praktikumsauflösung geführt
			3.6	49	MmB aus der Landwirtschaft kommend, bringt für alle wesentlichen Arbeiten ausreichend Kenntnisse ohne weitere Einarbeitung mit	MmB mit landwirtschaftlichen Wurzeln benötigt keine/kaum Einarbeitung
			3.8	35	Durch die eingeschränkte Kognition des MmB lassen sich bestimmte anspruchsvollere Erwartungen an die Arbeit ggf. nicht mehr vermitteln, bzw. z.B. Druckmittel (Entlohnung) für bessere Arbeitsleistungen sind nicht einsetzbar, da nicht verstanden.	Kognitionseinschränkungen wirken nicht nur tätigkeitseinschränkend, sondern begrenzen auch Möglichkeiten von Motivation und Disziplin
			3.15	86	die Minderleistung eines MmB ist antizipiert, dennoch verwundert der tlw. besondere Aufwand und die Leistungsschwankungen zwischen 0 u. 100% die BL	trotz grundsätzlich antizipierter Minderleistung überraschen die starken Leistungsschwankungen. Behinderungsverstärkende depressive Phasen kombiniert mit betrieblichen
	111	Termingeschäfte durch depressive Neigung der MmB nicht einfacher. Mehr Kompetenzen / Verständnis für Arbeitsteilung und verlängerte flexiblere Tagesschichten		Termindruck können Akzeptanzschwellen überschreiten lassen		
	Handlungsinteraktion	Prak-4-4	3.1	132	wird sich durch Praxis vermutlich / erhofft und kontinuierlich dosierte Anleitungen weiter verbessern	Leistungssteigerung durch "learning on the job"
			3.5	57	für einen MmB mit bedingt eigenständigen Arbeitsbereich werden erhöhte kognitive Fähigkeiten erwartet (Behalten und Erkennen von gezeigten Arbeitsabläufen, etc.)	bei selbstständiger Arbeitserledigung durch Wochenenddienste werden einer erhöhte Kognition erwartet, dies bietet aber auch besondere Entwicklungspotenziale (Erfolg, Weiterentwicklung, etc.)
			3.7	17	MmB können ihre Stärken bei guter Einarbeitung und betrieblichen Förderung entwickeln und ggf. annähernd ähnliche Leistungsniveaus auf diesen Gebieten entwickeln wie gesunde Mitarbeiter.	gute Einarbeitung ist die Plattform für Ausschöpfung der MmB-Leistungspotenziale und Erreichen bestmöglicher Arbeitsergebnisse
	Handlungskontext	Prak-5-1	3.2	88	Arbeitsassistenz und päd. Begleitung nicht / kaum benötigt, da selber in dem Bereich zuerwerbsmäßig tätig	BL besitzt beruflich eigene Expertise zur päd. Begleitung u. Arbeitsassistenz
			3.5	29	Haben eine eigene Kraft als Assistenten bereitgestellt (unwissentlich dass ggf. auch von anderer Stelle möglich). Würden Angebot des Job Coach der Grünen WfbM wohl annehmen - aber fragen auch nach Kosten...	Betrieb hatte keine Informationen über päd. Begleitung u. Betreuung durch Grüne WfbM - hat Einführung selber übernommen - kennt aber damit auch die Potenziale eines professionellen Job Coachings nicht
				128	Betrieb hat offensichtlich noch keine Erfahrung mit einem Job Coach bzw. Pädagogischen Dienst der Grünen WfbM gemacht, da er das pädagogische Unterstützungspotenzial nicht einschätzen kann.	
			3.6	49	prinzipiell ist bei der überwiegenden Einfachheit der Arbeit eine Assistenz absolut überflüssig, andernfalls wäre wenn dies nicht so wäre der MmB auch für die Arbeiten nicht geeignet	Arbeiten sind so einfach gestaltet, dass diese ohne Job Coaching leistbar sein müssen - andernfalls wäre MmB nicht geeignet für die Aufgabenstellung

Kausale Bedingung		3.7	55	kein Fach-Job Coach, sondern wenn jemanden für die sozialen Belange, oder wenn es mal zwischen Betrieb und MmB "knarscht". Als Routine nur im losen Intervall - nicht zu häufig, aber auch nicht gefühlt vernachlässigt	nicht Job Coaching, sondern päd. Begleitung in regelhaften aber nicht zu intensivem Intervall	
		3.8	49	Job Coach ist für die Betreuung u. Begleitung des MmB da, nicht für die Produktionsunterstützung durch eigene Mitarbeit	Job Coaching als päd. und anleitende Aufgabe, sowie als Beratung für den Betrieb in Bezug auf Arbeitsgestaltung. Job Coach sollte aber nicht mitarbeiten	
			53	Job Coach soll aus seiner päd. Sicht prüfen und empfehlen, ob die Einarbeitung passend zu den kognitiven Fähigkeiten des MmB ist, und Vorschläge für Verbesserungen/Ergänzungen machen.		
		3.11	25	da es sich um MmB-Gruppe handelt ist ein Job Coach von Vorteil. Dieser ist nicht nur in der unmittelbaren Arbeitsbegleitung tätig, sondern koordiniert auch den MmB-Einsatz bzw. die Arbeiten (und ggf. Endkontrolle?)	Job Coach Voraussetzung bei MmB-Praktikums- und Einsatzgruppen, um zu koordinieren und anzuleiten. Ggf. auch Endkontrolle der Gruppenarbeit durchführen.	
			67	Betrieb selber möchte nicht in die MmB-Gruppenbetreuung - erwartet dies von Job Coach der Grünen WfbM		
		3.15	107	nur päd. Begleitung - aber keine Aussage, ob 1xmonatliche Telefongespräche ausreichend waren	nur lockere päd. Begleitung	
		Prak-5-2	3.1	88	bei päd. Begleitung nach Bedarfslage wird eine Arbeitsassistenz auf jeden Fall nicht auch noch zusätzlich benötigt. BL sieht sich hier gewappnet...	Päd. Begleitung bei Bedarf - Arbeitsassistenz nicht notwendig
			3.4	52	externe Arbeitsassistenz nicht für notwendig erachtet, aber innerbetriebliche Begleitung scheint für obligatorisch empfunden	Betriebliche Beratung bei päd. Fragestellungen - Arbeitsassistenz nicht notwendig
			3.5	37	Job Coach wird eindeutig (auch) als fachlicher Anleiter betrachtet, darum anfänglich durchgängige Begleitung	Falls doch Job Coach, dann darf dieser aber keine Kosten verursachen. Wird für Praktikumsgruppen gewünscht
				166	Ein agrarischer Job Coach für Praktikumsgruppen oder Praktikanten in der Arbeitserprobung der WfbM müsste aus der Branche kommen und gleichzeitig pädagogisch so erfahren, dass er motivieren und führen kann	
			3.6	35	keine Arbeitsassistenz, ansonsten wäre der MmB vermutlich zu schwach auch langfristig für die Aufgabenstellung. MmB muss so leistungsstark sein, dass er durch die BL eingearbeitet werden kann	MmB muss so leistungsstark sein, dass er die genannten Aufgabenstellungen leisten kann - sonst zu schwach für den Betrieb
			3.8	8	Job Coach sollte neben behinderungsrelevanten Informationen die Mitarbeiter in diesem Sinne auch aufklären und für Verständnis und Integration werben (Mobbing-Prävention)	kein Job Coaching, sondern anfängliche Begleitung die über Behinderung informiert, MmB unterstützt in der betrieblichen Integration. Dies vor allem auch gegenüber der Belegschaft (Mobbing-Prävention)
				12	Job Coach eher als pädagogisch integrierende Person gemeint	
20	durch die Lernschwäche / Behinderung bedingt braucht man einen Ansprechpartner					



			43	Job Coach muss MmB kennen - sowohl von den sozialen Voraussetzungen wie auch von seinem Leistungsmöglichkeiten und damit möglichen Arbeitsbereichen. Ein päd. Assistent	
			46	Job Coach muss päd. Fachkraft sein, aber beruflich nicht fixiert - eher Allrounder, da ja ganz unterschiedliche Betriebe zu betreuen sind...	
		3.10	19	weniger die Einarbeitung braucht Hilfestellung für die MmB (da einfache Tätigkeiten), sondern Personalbedarf besteht vielmehr in der Überwachung der ordnungsgemäßen Ausführung - darum ist auch weniger ein Job Coach notwendig, als vielmehr ein eigener Mitarbeiter	spezifisches Job Coaching für Warenendkontrolle notwendig - vorzugsweise aber mittels eigenem Mitarbeiter
		3.11	31	Job Coach muss keine Fachkraft der Branche sein	Job Coaching bei MmB-Gruppe als Koordinator / Ansprechperson gegenüber dem Betrieb. Eigener Mitarbeiter für die Warenendkontrolle
			34	Arbeitskontrolle eher nicht durch Job Coach, sondern durch eigene Fachmitarbeiter	
			37	je nach Arbeit der MmB-Gruppe ist ein Job Coach mehr oder weniger durchgängig begleitend notwendig (offensichtlich zur Koordination, da Endkontrolle durch eigene Mitarbeiter)	
		3.15	86	könnte der geschilderte besondere Aufwand der BL auch nach der Anfangsphase noch Unterstützungsansatz für Job Coach sein?	
Inter. Zusam.	Prak-5-3	3.15	146	Durch die Anzahl der vorhandenen Mitarbeiter bei ohnehin begrenztem Raum wird zusätzliche Arbeitsbegleitung eher abgelehnt	Mitarbeit im und Begleitung durch Arbeitsteam bei beengten Raumverhältnissen, empfehlen eher keine Arbeitsassistenten
Handlungsinteraktion	Prak-5-4	3.7	49	Job Coach nicht nur für die Begleitung und für den Betrieb, sondern bei Bedarf auch für den MmB selber (manche soziale Beziehung läuft über diese Verbindung)	Job Coach nicht nur für den betrieblichen Bedarf und die Arbeitsbegleitung des MmB, sondern auch für dessen soziale Belange
		3.8	55	anhand der Praktikumsergebnisse (Fortschritte) wäre der Job Coach auch der, der mit dem Betrieb die weiteren Beschäftigungsüberlegungen führt (nur er kennt die betriebliche Situation und den MmB)	Job Coach sollte auch Ansprechperson für die Fortführung von Praktika, oder weiterführenden Beschäftigungsformen sein.
		3.11	93	Wenn Zahl der MmB und deren Leistungspotenzial passen wäre eine Integration in bestehende betriebliche Produktionsgruppen möglich - dazu bedürfte es dann nachher nicht noch eines begleitenden Job Coachs.	nach erfolgreicher Arbeitserprobung / Praktika bedarf es keines weiteren Job Coachings bei Übergängen in dauerhaftere Anstellungsformen

3. Welche grundsätzlichen Vorstellungen an die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung haben Betriebsleiter, die hier bislang nur wenige Erfahrungen sammeln konnten?

Tab. .... Interpretation der Aussagen im Codesetting > Erwartungen an einen behinderten Mitarbeiter <:

Tab. .... Interpretation der Aussagen im Codesetting > Vorstellungen für den eigenen Betrieb <:

Tab. .... Interpretation der Aussagen im Codesetting > Erwartungen an Grüne WfbM <:

4. Welches Leistungsvermögen und welche Qualifikation sollen Menschen mit Behinderung für ein festes Arbeitsverhältnis, oder einen ausgelagerten Werkstattarbeitsplatz heute mitbringen? Wie wird das Unterstützungsangebot sogenannter Job Coaches von den Betrieben betrachtet?

Tab. .... Interpretation der Aussagen im Codesetting > Erwartungen an Qualifikationen des behinderten Mitarbeiters <:

Tab. .... Interpretation der Aussagen im Codesetting > Vorstellungen zu einem möglichen Job Coaching <:

## Anhang 5.2.4 - Fallgruppe &gt;Anstellungsbetriebe&lt; - Untersuchungsstufe 1, Codeset: Inventarkategorien

Begrenzung: 

Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.4-S1-#1	Persönliche Daten\Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat
5.2.4-S1-#2	Persönliche Daten\Alter Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?
5.2.4-S1-#3	Persönliche Daten\Berufstätigkeit Ehepartners
5.2.4-S1-#4	Persönliche Daten\Wertevorstellung
5.2.4-S1-#5	Betriebsdaten\Vollerwerbs-, Zuerwerbs-, Nebenerwerbsbetrieb
5.2.4-S1-#6	Betriebsdaten\Betriebserfolg (erstes 1/3, Mitte, letztes 1/3)
5.2.4-S1-#7	Betriebsdaten\Betriebszweige erfolgreich / welche weniger? (Stärken d. Betrie
5.2.4-S1-#8	Betriebsdaten\Betrieb - ungenutzte Potentiale?
5.2.4-S1-#9	Betriebsdaten\Betrieb in 5 Jahren
5.2.4-S1-#10	Arbeitswirtschaft\Familien-AK
5.2.4-S1-#11	Arbeitswirtschaft\Fremd-AK
5.2.4-S1-#12	Arbeitswirtschaft\Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren
5.2.4-S1-#13	Arbeitswirtschaft\Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung
5.2.4-S1-#14	Arbeitswirtschaft\Betriebl. Auswirkungen durch die Mitarbeit eines MmB
5.2.4-S1-#15	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Werte/Überzeugung/Standing
5.2.4-S1-#16	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB
5.2.4-S1-#17	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung von MmB
5.2.4-S1-#18	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Effizienter / Ineffizienter Arbeitseinsatz in den verschied. Be
5.2.4-S1-#19	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB
5.2.4-S1-#20	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Motivation (zur Einstellung)
5.2.4-S1-#21	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Impuls Kontakt mit MmB (pers. Hintergrund)
5.2.4-S1-#22	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Leistungserfahrung über MmB
5.2.4-S1-#23	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Arbeitsergebnis des MmB
5.2.4-S1-#24	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Vorbehalte + Ängste gegenüber MmB
5.2.4-S1-#25	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten
5.2.4-S1-#26	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Bereitschaft zu zusätzl. Arbeitsbegleitung (nicht alltägl.Arb.)
5.2.4-S1-#27	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Welche Arbeitsassistenz durch JC (Intermediäre Rolle)
5.2.4-S1-#28	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB
5.2.4-S1-#29	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
5.2.4-S1-#30	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Arbeitszeiten MmB
5.2.4-S1-#31	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung
5.2.4-S1-#32	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung\PK-Zuschüsse
5.2.4-S1-#33	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB
5.2.4-S1-#34	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Sonstige Informationen über den jeweil. MmB
5.2.4-S1-#35	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Eigener Fortbildungswunsch
5.2.4-S1-#36	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Wie wurde Entscheidung für einen MmB getroffen?
5.2.4-S1-#37	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Betriebl. / Familiäre Anbindung (Wohnen, Essen, ...) / Grenzen
5.2.4-S1-#38	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Wohnangebot für MmB möglich / gewollt?
5.2.4-S1-#39	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Infrastruktur + Mobilität
5.2.4-S1-#40	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Infrastruktur + Mobilität\Betriebl. Unterstützung bei der Mobilität (Führerschein)
5.2.4-S1-#41	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Einstellung gegenüber der örtlichen WfbM - Gründe
5.2.4-S1-#42	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Kritische Haltungen gegenüber MmB von dritter Seite
5.2.2-S2b-#In2	Arbeitswirtschaft\Probleme / Engpässe
5.2.4-S1-#In1	Austausch mit anderen Anstellungsbetrieben

**Anhang 5.2.4 - Fallgruppe >Anstellungsbetriebe< - Untersuchungsstufe 2, Codeset: Identifizierte Schlüsselkategorien**

Begrenzung:	Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
	Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.4-S2-#1	Persönliche Daten\Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat
5.2.4-S2-#2	Persönliche Daten\Alter Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?
5.2.4-S2-#3	Persönliche Daten\Berufstätigkeit Ehepartners
<b>5.2.4-S2-#4</b>	Persönliche Daten\Wertevorstellung
5.2.4-S2-#5	Betriebsdaten\Vollerwerbs-, Zuerwerbs-, Nebenerwerbsbetrieb
5.2.4-S2-#6	Betriebsdaten\Betriebserfolg (erstes 1/3, Mitte, letztes 1/3)
5.2.4-S2-#7	Betriebsdaten\Betriebszweige erfolgreich / welche weniger? (Stärken d. Betrie
5.2.4-S2-#8	Betriebsdaten\Betrieb - ungenutzte Potentiale?
5.2.4-S2-#9	Betriebsdaten\Betrieb in 5 Jahren
5.2.4-S2-#10	Arbeitswirtschaft\Familien-AK
5.2.4-S2-#11	Arbeitswirtschaft\Fremd-AK
5.2.4-S2-#12	Arbeitswirtschaft\Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren
<b>5.2.4-S2-#13</b>	Arbeitswirtschaft\Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung
<b>5.2.4-S2-#14</b>	Arbeitswirtschaft\Betriebl. Auswirkungen durch die Mitarbeit eines MmB
<b>5.2.4-S2-#15</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB
<b>5.2.4-S2-#16</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Förderliche Betriebsstrukturen für die Beschäftigung von MmB
<b>5.2.4-S2-#17</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Grund für die Suche nach AK / MmB\Effizienter / Ineffizienter Arbeitseinsatz in den verschied. Be
<b>5.2.4-S2-#18</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB
<b>5.2.4-S2-#19</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Motivation (zur Einstellung)
<b>5.2.4-S2-#20</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Impuls Kontakt mit MmB (pers. Hintergrund)
<b>5.2.4-S2-#21</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Leistungserfahrung über MmB
<b>5.2.4-S2-#22</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Arbeitsergebnis des MmB
<b>5.2.4-S2-#23</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Erfahrung mit MmB\Vorbehalte + Ängste gegenüber MmB
<b>5.2.4-S2-#24</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten
<b>5.2.4-S2-#25</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Bereitschaft zu zusätzl. Arbeitsbegleitung (nicht alltagl.Arb.)
5.2.4-S2-#26	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Welche Arbeitsassistenz durch JC (Intermediäre Rolle)
5.2.4-S2-#27	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB
5.2.4-S2-#28	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
5.2.4-S2-#29	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Arbeitszeiten MmB
5.2.4-S2-#30	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung
5.2.4-S2-#31	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung\PK-Zuschüsse
5.2.4-S2-#32	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB
5.2.4-S2-#33	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Sonstige Informationen über den jeweil. MmB
5.2.4-S2-#34	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Eigener Fortbildungswunsch
<b>5.2.4-S2-#35</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Wie wurde Entscheidung für einen MmB getroffen?
<b>5.2.4-S2-#36</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Betriebl. / Familiäre Anbindung (Wohnen, Essen, ...) / Grenzen
5.2.4-S2-#37	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Wohnangebot für MmB möglich / gewollt?
<b>5.2.4-S2-#38</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Infrastruktur + Mobilität
<b>5.2.4-S2-#39</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Infrastruktur + Mobilität\Betriebl. Unterstützung bei der Mobilität (Führerschein)
5.2.4-S2-#40	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Einstellung gegenüber der örtlichen WfbM - Gründe
5.2.4-S2-#41	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Kritische Haltungen gegenüber MmB von dritter Seite
<b>5.2.2-S2-#In3</b>	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Werte/Überzeugung/Standing
<b>5.2.2-S2b-#In2</b>	Arbeitswirtschaft\Probleme / Engpässe
5.2.4-S1-#In1	Austausch mit anderen Anstellungsbetrieben

## 5.2.4 - Stufe 3: Auswertung Anstellungsgründe

Code-Set	Kodier-parad.	Memo#	FG#-Fall#	Abs	Memotext	Synopsis
Stufe 2	Stufe 3	(Titel)			Dopplungen je nach Interviewinventarisierung möglich	Betrieb / Leitung ist...
Persönliche Einstellungen	Handlungskontext	Anst-1-1	4.2	46	Betriebsverantwortliche haben keine Ressentiments auch MmB ohne landwirtschaftliche Vorerfahrung bzw. Einarbeitung zu nehmen	Betriebsleitung stellt auch MmB ohne landwirtschaftlichen Hintergrund / Berufserfahrung ein
			4.3	13	BL sieht Schulungen für MmB wie für anderes Personal als selbstverständlich, um Arbeitsmöglichkeiten zu erschließen, Kommunikation zu ermöglichen und Akzeptanz zu schaffen	MmB-Beschäftigung stellt Normalität dar. Information zur und Umgang mit der Behinderung sowie Schulung des MmB und der anderen Mitarbeiter sind selbstverständlich. Betriebliche Integration wird für richtiger erachtet, als berufliche Separierung in Sondereinrichtungen
				15	BL zeigt fundierteres Wissen und Verständnis über geeignete Arbeit und ggf. Bedingungen/ Voraussetzung dazu	
				53	BL zeigt Verständnis zur Minderleistung von MmB und Beschäftigungswille gegen Ausgrenzung	
				91	BL zeigt soziale Verantwortung, wenn er dennoch einstellt, auch wenn arbeitswirtschaftlich nicht unbedingt notwendig bzw. nicht von besonderem Vorteil	
				97	BL sieht MmB-Beschäftigung als etwas normales für derartige Betriebe an und hält diesen betrieblichen Ansatz auch für MmB für besser	
				109	BL besitzt ein hohes Grundverständnis für "normalisierende Handlungsansätze" - spricht von Gleichbehandlung und damit Vermeidung von Ausgrenzung	
				4.4	19	
			15	BL hat quasi den Betrieb "aus dem Nichts" aufgebaut (vom Vater übernommen). Gewisse Mentalität des "Pioniers" spürbar.		
			25	BL ist innovationsfreudig, offen für MmB-Beschäftigung, interessiert im menschlichen Umgang, etc., indem er sich für MmB-Praktikanten interessiert		
			40	Festeingestellte Fremd-AK sind für BL "Normalität" in der Führung und Entwicklung des Betriebes - darunter 2 MmB (von insgesamt 3,5)		
			42	Verzicht auf Lohnunternehmer => eigene Kräfte		
			47	BL war selber auch schon Angestellter und kann sich von daher auch in die eine oder andere MmB-Situation hineinversetzen - z.B. auch mal Privates während der Arbeitszeit besprechen...		

			64	soziale Einstellung des BL, auch MmB ihre Chance zur Teilhabe im (Berufs-)Leben zu geben. Vergleicht die verschiedenen personellen Möglichkeiten und sieht bei MmB aufgrund deren intrinsischen Motivation durchaus Vorteile	
			72	Entlohnung ganz normal nach Tarif, da es sich wirtschaftlich so trägt. Kost und Logie würden ebenso normal gehandhabt, wird derzeit aber nicht nachgefragt	
			76	BL ist selber ein "Prediger" in Sachen MmB-Beschäftigung bei seinen Berufskollegen	
		4.5	31	BL hat durch eigenes Hintergrundwissen auch eine legitime Forderung nach mehr Unterstützung durch die Ämter	eigener behinderter Sohn in der Familie. MmB-Beschäftigung stellt Normalität dar. Betriebliche Integration wird für richtiger erachtet, als berufliche Separierung in Sondereinrichtungen. Umgang mit MmB ist geprägt von sozialem Engagement und Wertschätzung. Tariflohn selbstverständlich. Förder- u. Beschäftigungskooperation mit Grüner WfbM vorstellbar.
			39	BL setzt sich persönlich auch gegenüber Ämtern stark für die Anliegen der MmB ein. Hat hier bereits reichlich Wissen, Erfahrung und Durchsetzungsvermögen angesammelt	
			41	Tariflohn ist für BL eine Selbstverständlichkeit	
			46	BL ist selber an MmB-Arbeit interessiert und unterstützt dies auch nach außen - allerdings auch im Kontext betrieblicher Inklusion und als mögliche Geschäftsidee für den eigenen Betrieb	
			48	BL hat einen eigenen beh. Sohn - Handlungsauslöser?	
			57	BL hegt bereits seit langem den Wunsch den eignen Betrieb irgendwie stärker auch auf soziale Arbeit auszurichten - Außenstelle WfbM...	
		4.6	45	wenig Berührungspunkte zur Grünen WfbM	Betrieb hat zahlreiche Kontakte zur örtlichen WfbM und über Verwandte / Bekannte zu anderen Einrichtungen. MmB-Beschäftigung aus sozialer Motivation und gegebenen betrieblichen Möglichkeiten. Leistungsorientierter Tariflohn selbstverständlich. Förder- u. Beschäftigungskooperation mit Grüner WfbM vorstellbar.
			76	Tariflohn ist selbstverständlich	
			146	BL ist grundsätzlich offen und interessiert an MmB - wünscht sich auch eine jährliche Fortbildung zu Fragen von Behinderung	
			152	BL-Ehepaar ist geprägt von Verwandten und Bekannten die im Bereich Behindertenhilfe arbeiten	
			172	Angesichts der noch offenen (u. ggf. unwahrscheinlichen) Nachfolgeregelung ist das BL-Ehepaar grundsätzlich Fremd-AK und Kooperationen mit anderen (auch ideologisch passenden) Betrieben offen - förderlicher Einstiegsaspekt	
			181	BL-Ehepaar ist derart an MmB-Beschäftigung und Inklusionsgedanken interessiert, dass sie sich auch eine strukturelle und wirtschaftliche Verbindung ihres Betriebes mit der Grünen WfbM vorstellen könnten	
		4.7	11	BL ist neben dem eigenen sozialem Interesse familiär stark verankert mit Sozialpädagogen und Nachbarbetrieben, die z.T. therapeutisches Reiten, oder ebenfalls Werkerausbildung anbieten	"Soziale Ader" eines ansonsten stark wirtschaftlichen Betriebspräges.

		4.8	73	Betrieb hat einen zweiten MmB ebenfalls die Werker Ausbildung ermöglicht (läuft noch) - zeigt entsprechende soziale Einstellung	BL hat großes pädagogisches Gespür für sensible, personenzentrierte Mitarbeiterführung ie. MmB. Dies ist gepaart mit sozialem Interesse und der Möglichkeit MmB im Betrieb sinnvoll einzusetzen.
			124	BL fühlt sich auch emotional als Arbeitgeber verpflichtet und aus dem Grund schon irgendwie weiterbeschäftigen	
			135	Als Ausbildungsbetrieb für einen Werker hat der BL diese Aufgabe offensichtlich ernsthaft angenommen und sich um den MmB gekümmert	
			145	BL bietet interessierten Jugendlichen immer eine Praktikumsmöglichkeit - fühlt sich auch aufgrund seines sozialen Engagements dazu verpflichtet / verbunden	
			167	BL und BL-Mutter sehen das soziale Umfeld eines MmB als mitentscheidend für die Kindes-/Jugendförderung... sind dort von schlechten Beispielen ein Stück weit erschüttert	
		4.9	2	BL kennt die sozialen/familiären Hintergründe des MmB. Ist für ihn offensichtlich auch Grund für soziale Unterstützung (Ausbildungschance)	Auslaufender, "überschaubarer" Betrieb mit ruhigem Betriebsleiter, der MmB eine Chance geben will und selber arbeitsmäßig zurückstecken möchte
			25	BL hilft / unterstützt auch im persönlichen Bereich des MmB	
			76	BL ist an der Behindertenthematik in Bezug auf Frühförderung und Übergänge stark politisch interessiert und hat dort deutliche Kritik am jetzigen System (fehlende Frühförderung). Sein Beitrag ist Beschäftigung	
			96	BL sieht zwar auch die Möglichkeit des regelhaften Wochenenddienstes für den MmB, fordert dies aber nicht ein - nur wenn er tatsächlich selber mal frei haben will => respektiert den Unterschied zum Angestelltsein	
		4.10	7	BL ist sozial fürsorglich und versucht 2. MmB trotz problematische Ergebnissituation für den Betrieb angestellt zu behalten (wenn auch mit Unterbrechung)	BL mit sozialem Sinn und Engagement der großen Wert auf Mitarbeiterharmonie legt. BL arbeitet gerne mit Menschen zusammen und sieht MmB als ein zentrales Entwicklungsstandbein für den Betrieb. Tariflohn selbstverständlich.
			7	BL zeigt einerseits soziale Verantwortung, andererseits Pragmatismus wenn es um die betriebliche Entwicklung geht - darum z.B. auch zusätzlich zu den 2 MmB noch 2 ausl. Saison-AK	
			7	BL bezahlt in Anlehnung an Tarif - lässt auch Steigerungen zu. Und dies obwohl selber nicht immer der Liquideste	
			15	hat klare arbeitswirtschaftliche Vorstellungen für die betriebliche Entwicklung der nächsten Jahre	
			37	eigene Biografie schafft die Bereitschaft und das Engagement für MmB - denkt über schwierige, behinderungsbelastete familiäre Situationen anderswo und die eigene Familie nach	
			45	BL ist persönlich wichtig, dass Begleitung/Führung der Mitarbeiter/MmB gut ist, damit sich auch Arbeitserfolge einstellen und insgesamt ein gutes ARbeitsklima	

				besteht	
		4.11	97	Zwiespalt. Auf der einen Seite ausbildungsberechtigt - auf der anderen Seite mit der notwendigen SPZ für die Werker Ausbildung wohl große(re) Probleme gehabt - vermutlich sinnhaftige	BL mit "Machermentalität" und Ausbildungsberechtigung, aber fehlenden Verständnis für einen geforderte SPZ-Lehrgang für die Werker Ausbildung.
			121	BL-Ehepaar ist sich unsicher, ob sie auch den Ansprüchen / Bedarfen eines WfbM-MmB gewachsen sein würden, und ob dieser überhaupt den Arbeitsansprüchen gerecht werden würde	
		4.12	6	BL sieht Landwirtschaft als ideales Lern- und Erprobungsfeld für MmB, da so vielseitig und motivierend	BL der für die betrieblichen Bedarfe mit Werker eine ausreichend qualifizierte Kraft hat und diese auch entsprechend qualifizieren vermag. Zeigt soziales Interesse und sieht Landwirtschaft als eines der interessanten Lern- und Arbeitsfelder für MmB.
			9	BL sieht steigenden Bedarf in der Landwirtschaft nach Fremd-AK da die Betriebe immer größer werden und immer noch viel Handarbeit ist	
			47	Lernschwierigkeiten und leichte gB sind für BL noch keine Behinderung... / Normalität im Umgang mit Schwachpunkten	
			106	BL war davon überzeugt, dass auch MmB eine Hilfe für den Betrieb darstellen ("jede Hand kann was") - darum WErker	
Kausale Bedingung	Anst-1-2	4.2	44	trotz Arbeitskräfteüberhang wird ein MmB eingestellt! Anzeichen für persönliches Beschäftigungsengagement der Betriebsverantwortlichen	Soziales Engagement ist stärker handlungsleitend als bereits bestehender AK-Überhang (BL ist angestellt!)
			63	Grundüberzeugung das MmB eine Hilfe für den Betrieb ist - obwohl an anderer Stelle eher skeptische Töne...	
		4.3	32	Organisatorisch lässt sich im Betrieb nicht alles 100%ig absichern - BL hat dort aber Vertrauen dies organisatorisch händelbar zu haben	BL sieht sich in der Organisations- und Weisungsrolle, um MmB-Beschäftigung erfolgreich zu gestalten
			123	BL ist sich sicher, dass er "par ordere de mufti" im Betrieb für "klare Verhältnisse" sorgen kann - um so (mehr) Akzeptanz zu schaffen	
			136	Sieht vor allem auch die Kollegen aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld des MmB für eine Fachfortbildung "Behinderung, .... etc.)	
		4.4	19	BL setzt lieber auf eigene Kräfte als auf Lohnunternehmer etc., vorausgesetzt man findet die richtigen. Scheint damit bessere Einflussmöglichkeiten zu haben?	Aufbau eigener Personalressourcen wird dem Outsourccing vorgezogen und damit dem Erhalt eigener Entscheidungsfreiheit
			21	BL ist strikt vom eigenen Wirtschaften überzeugt und "steht nicht auf" Kooperationen - ein weiteres Mal Ausdruck über eigene Kräfte eine eigenständige Betriebsentwicklung zu priorisieren	
		4.5	48	BL sieht die Belange der MmB, die eigenen Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten, aber auch die Notwendigkeiten und das Engagement der MmB für ein gutes gemeinsames Miteinander	Wechselseitiges Nehmen und Geben von MmB und Betrieb



Intervenierender Zusammenhang	Anst-1-3	4.6	103	die jetzt überwiegend positive Meinung zu MmB-Beschäftigung konnte wachsen durch eine sehr behutsame Herangehensweise und ausreichend lange Erprobungsphase für beide Seiten	behutsames und reflektiertes Aufeinanderzugehen wichtig für erfolgreiche Zusammenarbeit
		4.7	3	BL ist bereit für die MmB-Beschäftigung auch in "Vorleistungen" zu gehen (SPZ-Fortbildung als Ausbildungsvoraussetzung)	Betriebliche Leistungsansprüche an MmB steht der Bereitschaft nach betrieblicher Vorbereitung auf die MmB-Beschäftigung gegenüber
			31	BL stellt hohen Anspruch in einen durchrationalisierten und effektiven Betriebsablauf sich zu integrieren	
		4.9	16	Soziale und charakterliche Vorstellungen des BL-Ehepaares wurden erfüllt - sind sehr froh darüber	Soziale und charakterliche Vorstellungen an den MmB sind erfüllt
		4.10	7	BL ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter auch Freude an der Arbeit haben und sich keiner gezwungen fühlt mitzuarbeiten	Arbeitszufriedenheit und freiwillige Mitarbeit Grundprinzipien an die Beschäftigung. Gewerbliche Nebentätigkeiten erleichtern die Wirtschaftlichkeit zur MmB-Beschäftigung
			7	BL betreibt auch gewerbliche Landschaftspflege um so unmittelbar auch Personalkosten zu erwirtschaften - sieht dies ganz pragmatisch und grenzt sich damit zu Berufskollegen ab	
		4.12	39	findet überbetriebliche Qualifikationen gut - damit auch nochmal von dritter Seite bzw. sonst betrieblich nicht vermittelbare Inhalte geschult wird/werden	Tierhaltung idealer als Ackerbau für die MmB-Beschäftigung. Überbetriebliche MmB-Fortbildung wichtig. Auch WfbM-MmB vorstellbar (erprobbar)
			99	Die Verdienstmöglichkeiten von MmB sieht der BL in Betrieben mit Tierhaltung (dort wird das Geld verdient) und weniger im Ackerbau	
			115	BL könnte sich auch die Beschäftigung eines WfbM-MmB vorstellen. Betrieb hätte auch hierfür passende Arbeit - eher spontane Einschätzung, da sonst ja vgl. hohe Anforderung des BL	
		4.3	61	BL wägt mit "gesundem Menschenverstand" ab, zwischen zuviel Information der Belegschaft über Behinderungen (Gefahr des Hänseleins) und eines unvoreingenommenen Miteinanders (wenig Info)	BL hat in mehreren Bereichen noch "Findungsbedarf" bzw. Ressentiments: Wechselhafte Tätigkeiten in der Landwirtschaft schwieriger für MmB-Beschäftigung, als z.B. Industrieserienmontagen. WfbM-MmB zu schwach für betriebliche Arbeit. Informations- und Aufklärungspflicht gegenüber der sonstigen Belegschaft darf nicht die Integrationsbemühungen konterkarieren. Vergleichbare und faire Entlohnung aller Mitarbeiter noch nicht gefunden.
	77		BL tut sich etwas schwer mit der richtigen Bezahlung - hat noch keine richtige Lösung für seinen inneren Anspruch auf leistungsgerechter und für alle beteiligten fairen Lösung gefunden		
	91		MmB-Beschäftigung arbeitswirtschaftlich nicht zwingend. Anstellung dennoch aus sozialen Gründen und sofern es sich halbwegs trägt / darf betrieblich nicht belasten		
	93		BL sieht gar nicht mal die Vorteilhaftigkeit eines Grünen Betriebes gegenüber einem serienfertigenden Industriebetrieb, da immer unterschiedliche(re) Dinge zu tun sind		
	128		BL hat starke Vorurteile / Hemmnisse gegenüber MmB - lassen sich nicht lenken / dirigieren		
159	BL ist nicht von allen Entwicklungen der Grünen WfbM erbaut, obwohl sonst gutes Verhältnis. Vor allem in Fällen zu starrer Arbeitszeiten gibt es Ressentiments				

		4.4	64	im Vergleich zu Studenten oder ausländischen Saison-AK sind MmB eben nicht vorwiegend wegen des Geldes da - Arbeit ist für sie eine viel weitreichendere Chance	Positive Wahrnehmung der intrinsischen Arbeitsmotivation von MmB gegenüber temporär, anheuernden Studenten
		4.5	31	BL sieht sich in der Kontroverse mit dem zuständigen I-Amt, um seine soziale Betreuungsleistung vergütet / PK-Bezuschussung zu bekommen	Innerliche Auseinandersetzung mit gerechter Aufwandsentschädigung für MmB-Beschäftigung führt auch zum Policy-Streit mit Institutionen
			50	Irrtum? BL nennt einerseits nicht ausreichenden Minderleistungsausgleich - andererseits 25% MmB-Leistung für ausreichend!	
		4.6	28	BL'in gewillt anzuleiten, aber gleichzeitig auch belastend (Zeit...)	Stark schwankendes Leistungsvermögen von MmB führt zur Geduldsprobe
			86	die unterschiedlichen Tagesleistungen der MmB verlangen dem BL ein erhöhtes Maß an Toleranz und Frustration ab. BL-Ehepaar ist hier auch schon an Grenzen gestoßen, trägt dieses aber noch rel.gelassen	
		4.8	163	Die kognitiven Möglichkeiten (Leistung) des MmB müssen im Einklang mit der zeitlichen Verfügbarkeit des BL stehen - unterm Strich muss was raus kommen - darum keine WfbM'ler im Moment	WfbM-MmB würden unterm Strich betriebsbelastend sein - Leistungsvermögen muss größer als Betreuungsaufwand sein
		4.9	100	gegenüber der MmB-Beschäftigung aus einer WfbM eher reserviert - weiß nicht ob er den höheren Ansprüchen dieser Personen gerecht werden kann => reflektiert auch seine Grenzen	Zweifel ob WfbM-MmB auch die betrieblichen Anstellungsvoraussetzungen erfüllen würden - Leistungsfähigkeit?
		4.11	103	BL hat erkannt, dass gegenseitige Empathie - vorallem aber auf einander einstellen - wichtig sind, damit Anstellungsverhältnis erfolgreich ist. Kennt hier gute u. schlechte Beispiele	Nicht nur Arbeitsleistung muss stimmen, sondern auch Empathie
		4.12	85	Beschäftigung von WfbM-MmB zunächst nicht vorstellbar. Sieht zuviele Gefahrenquellen auf dem Betrieb und MmB-Umgang mit Tieren problematisch	Zweifel ob WfbM-MmB auch die betrieblichen Anstellungsvoraussetzungen erfüllen würden - Gefahren und Tierumgang?
Handlungsinteraktion	Anst-1-4	4.3	4	Betriebsleiter zeigt Pragmatismus bei der Arbeitszuweisung (kann offensichtlich aus einer Fülle von möglichen Tätigkeiten die passende Arbeit für den MmB aussuchen)	Zufriedener MmB und eigene motivierende Mitarbeiterführung erzeugen auch beim BL Erfolgsgefühle. Dies führt auch gegenüber der übrigen Belegschaft zu erhöhtem Dialog.
			16	BL sucht offenen Umgang mit der Behinderung und den Dialog mit der Belegschaft, um u.a. mögliche Ängste abzubauen / Akzeptanz zu verbessern	
			29	Für Betriebsverantwortliche war es offenbar selbstverständlich eigene Mitarbeiter für die Einarbeitung von MmB zur Verfügung zu stellen	
			57	BL erfreut sich offensichtlich guter Arbeitsleistungen der MmB durch eigene gute Mitarbeitermotivation	
			82	BL vermittelt selber auch Freude an der Beschäftigung eines MmB - wenn dieser sich z.B. über die Arbeit o. eine Belobigung freut	
			4.4	19	sieht ein unmittelbare Konnexität zwischen betrieblicher Entwicklung und dem Finden geeigneter Mitarbeiter. Macht die Entwicklung davon abhängig

			48	BL hat auch persönlich den Anspruch Mitarbeiter zu motivieren - erkennt auch die positiven Wirkungen für den Betrieb	
			52	Negative Erfahrung mit einem MmB hat nicht zum gänzlichen Abstand an diese Personen geführt - Ersatz wurde gesucht	
			60	MmB sind auch durch die Altenteiler bedingt "betreut". Dadurch immer eine Bezugsperson auf dem Betrieb	
		4.5	52	BL zeigt an mehreren Interviewstellen großes Verständnis und angepassten Umgang für und mit MmB	BL ist erfolgreich in seiner Anstellung, da großes eigenes Interesse und Engagement.
		4.7	3	BL zeigt großes Engagement für MmB (weitere Ausbildung) und denkt perspektivisch an eine langfristige Fortsetzung der Beschäftigung vor dem Hintergrund der zukünftigen betrieblichen Entwicklung	positive Werker Ausbildung incl. eigener Ausbildungsleistung haben Fortsetzung der Beschäftigung befördert
			15	BL ist ein Stück weit stolz auf die Leistungen und soziale Art des MmB (klingt der Ausbilder durch...)	
		4.8	147	Praktikumsbereitschaft des BL fußt natürlich auch auf der betrieblichen Mitarbeit. Die Aussage "zwei Hände können immer irgendetwas anfassen" zeigt aber deutlicher die Hoffnung die in dem Menschen liegt	Überzeugung in den Menschen bereitet auch den Boden für Engagement und Beschäftigung eines MmB
		4.10	7	BL ist geschickt im Austarieren von Angebotsmöglichkeiten und betreibt so mit seinemr gewerbl. Landschaftspflege ein lukratives Geschäft	Anassung von Betriebsstrukturen und Arbeitserledigung an die familiären Rahmenbedingungen sind Erfolgsgarant für die MmB-Beschäftigung
			17	Soziale Einstellung des BL hat sich schon rund gesprochen und lernschwächere Azubi von anderen Betrieben sind regelmäßiger auf dem Betrieb	
			45	hat aktiv Familienbedürfnisse und Mitarbeiterbedarfe gestaltet, so dass für beide Seiten verträglich und konstruktiv	
		4.11	4	anfängliche Offenheit zur Arbeitserprobung hat sich bezahlt: Übergang Festeinstellung, demnächst Suche nach 2. MmB	Offenheit und MmB-Förderung und Qualifikation lohnt sich auch für den Betrieb
			65	Betrieb hat beim Führerschein im vorgeschalteten Praktikumsjahr finanziell unterstützt, um so den zukünftigen Mitarbeiter besser einsetzen zu können	
			89	Betrieb möchte auf der einen Seite den MmB einstellen und sponsort bereits. Andererseits scheint die Mutter des MmB noch zurückhaltend. Nervt offensichtlich dem BL	
			118	BL ist stark an einer ausreichenden / weitestgehenden Qualifizierung im Sinne der Betriebe interessiert	
		4.12	3	BL hat schon immer ausgebildet und ist der Ansicht, dann auch einen MmB zusätzlich in der Werker Ausbildung mit laufen zu lassen = soziale Selbstverständlichkeit	Ausbildungserfahrung und betrieblicher Pragmatismus im Umgang mit MmB stellen auch das sozial erfolgreiche Grundgerüst
			51	BL lässt sich auch überraschen (positiv) von einzelnen Fähigkeiten des MmB	

			97	BL ist ein Praktiker und hat auch anleitungsmäßig eher robuste unkonventionelle Methoden der Wissensvermittlung. Offensichtlich passt das genau zu den Empfangssynapsen des MmB		
			4.13	99	BL legt Wert auf guten Mitarbeiter - nicht auf Qualifikationsabschluss (Werker hätte auch §66 BBiG geschafft)	Nonformale Werte / Eigenschaften des MmB entscheidend
Einstellungsgründe - Betriebsorganisation & Arbeitswirtschaft	Handlungskontext	Anst-2-1	4.2	22	schwierige Belegschaftssituation mit vielen älteren und gesundheitlich angeschlagenen Mitarbeitern zwingt offensichtlich zu hohen Personalmrückstellungen (Altersteilzeit, etc.), damit verbundenen Kosten und Personalneuaufbau	Betriebsbelegschaft ist altersbedingt im Umbau begriffen
			4.3	21	MmB-Tätigkeiten in allen Kernbereichen der Produktion	Betrieb bietet hinreichende Beschäftigungsmöglichkeiten - hat aber keinen arbeitswirtschaftlichen Engpass
				25	bislang gibt es noch zusätzlich saisonale Arbeitsschwerpunkte für WfbM-Gruppen als Unterstützungsleistungen (zusätzliche MmB könnten für diese Aufgaben auch durchgängig beschäftigt werden - spätere Interviewaussage)	
				97	Passende Arbeit für MmB ist im Betrieb, die bei "Kostenneutralität" gut von diesen erledigt werden könnte	
			4.4	19	klare kausale Begründung zur Einstellung eines MmB - sind arbeitswirtschaftlich an der Leistungsgrenze	Arbeitswirtschaft erfordert (weitere) Fremd-AK. Soziales Interesse befördert MmB-Beschäftigung.
				31	Auch in nicht unmittelbar produktiven Bereich wünscht sich BL Entlastung und kann sich Mitarbeiter vorstellen (Bsp. Büro) - ggf. auch mit geeignetem MmB	
				45	Offensichtlich insgesamt zuviel Arbeit für BL-Ehepaar - Situation ist unter Druck => Anstellung	
			4.5	25	BL ist zeitlich aufgrund der Diversität des Betriebes stark eingespannt. Betrieb hat aufgrund der unterschiedlichen Produktions-Verarbeitungs- und Vermarktungsbereich immer Bedarf an Fremd-AK	Arbeitswirtschaft erfordert (weitere) Fremd-AK. Soziales Interesse befördert MmB-Beschäftigung.
				35	vergift trotz 3 Fremd-AK (2 MmB) immer noch viele Feldarbeiten an Lohnunternehmern. Differenziert hier offensichtlich betriebswirtschaftlich was geht und was nicht	
			4.6	23	BL-Ehepaar ist arbeitswirtschaftlich am Limit - müssen auch verantworten...	Arbeitswirtschaft erfordert (weitere) Fremd-AK. Soziales Interesse befördert MmB-Beschäftigung.
			4.7	11	Einstellungsgrund hat auch soziale Hintergründe / Engagement	Arbeitswirtschaft erfordert (weitere) Fremd-AK. Soziales Interesse befördert MmB-Beschäftigung.
				29	Betrieb schon sehr lange mit Fremd-AK geführt.	
				29	Tariflohn selbstverständlich - für andere MA auch übertariflich	
4.8	121	sieht die beiden MmB als ein Bestandteil der zukünftigen Betriebsentwicklung neben Stallneubau mit Rationalisierung u. Automatisierung, sowie Wegfall Altenteiler	Arbeitswirtschaft erfordert (weitere) Fremd-AK. Soziales Interesse befördert MmB-Beschäftigung.			

			4.10	7	BL beschäftigt neben den 2 MmB auch noch 2 ausländische Saison-AK, die den Betrieb "nach vorne bringen" sollen. Offensichtlich gleicht er damit die Defizite der MmB aus	Arbeitswirtschaft erfordert (weitere) Fremd-AK. Soziales Interesse befördert MmB-Beschäftigung. Zukunftsgestaltung des Betriebes wird auch von MmB-Geschäftigung abhängig gemacht.		
				7	BL betrachtet die gewerblichen Arbeiten als ein betriebliches Kerngeschäft, welches Anstellung und Entlohnung der MmB und sonstigen AK unterstützt			
				15	BL hat klare Vorstellungen zur arbeitswirtschaftliche Entwicklung des Betriebes - möchte selber "normalere" Arbeitszeiten bekommen und zukünftig mit einem festen Mitarbeiterstamm arbeiten			
				21	eigene betriebliche AK-Ausstattung hat offensichtlich Vorzug vor Personalkooperation mit anderen Betrieben. BL fühlt sich damit unabhängiger und freier in seinen Entscheidungsfindungen			
				33	Ordentliche Bezahlung in Orientierung an Tarif ist selbstverständlich			
				91	Festeinstellung und regläres Arbeitnehmergehalt selbstverständlich.		Arbeitswirtschaft erfordert (weitere) Fremd-AK. MmB wird eher wie MoB betrachtet.	
			4.12	73	sieht den Betrieb als Auslaufbetrieb (Nachfolger macht nicht weiter). Wird die letzten Jahre dann den MmB haben, um arbeitswirtschaftlich kalr zu kommen	Arbeitswirtschaft erfordert nicht zwingend Fremd-AK. "Gönnt" sich als Auslaufbetrieb MmB-Arbeitsunterstützung.		
				106	Betrieb hat keine Fachkraft gesucht, sondern eine unterstützende Kraft (darum Werker)			
			4.13	79	Tariflohn ist selbstverständlich	Arbeitswirtschaft erfordert (weitere) Fremd-AK. MmB wird eher wie MoB betrachtet.		
			Kausale Bedingung	Anst-2-2	4.2	22	Ausscheiden von in Ruhestand wechselnden Mitarbeitern bei gleichzeitigem Fachkräftemangel zwingt zu Überlegungen in Richtung Personalalternativen	Ausscheiden älterer Mitarbeiter erzwingt bei gleichzeitigem Fachkräftemangel mittelfristig Personalalternativen
					4.4	19	Einstellung geht vor Outsourcing. Arbeitswirtschaftlich besser selber lenken können	Betrieb soll eigenständig ohne große externe Dienstleistungen und damit weitestmöglich unabhängig geführt werden können. MmB-Beschäftigung ist dazu ein Entwicklungsbaustein. Mittelfristiger Ersatz für Altenteiler.
						19	Betrieb bietet das ganze Jahr über Arbeit für feste Mitarbeiter - bedingt durch die Tierhaltung	
						19	ohne Mitarbeiter keine betriebliche Entwicklung / Wachstum	
21	BL bevorzugt feste, verlässliche Mitarbeiter - keine WfbM-Praktikanten. Baut im Betrieb darauf, "weiß was er hat", begibt sich nicht in Abhängigkeiten							
45	Familien-AK (Altenteiler) muss durch Fremd-AK ersetzt werden							
4.6	49	Viel Handarbeit in der Käserei hat den Weg zunächst zu MmB-Praktikanten geebnet...			Umfangreicher handmanueller Arbeitsbedarf erfordert zusätzliche AK. Arbeiten sind ideal auch geeignet für MmB, sofern entsprechende Arbeitsmotivation vorhanden			
	129	Unterschiedlicher zeitlicher Bedarf je nach Betriebszweig - Landwirtschaft ggf. etwas diskontinuierlicher als Käserei / andere Arbeitsanforderung / etc.						
	142	bei langfristigen Einstellungen im Bereich Landwirtschaft wäre Führerschein notwendig						

			143	ohne gewisse Selbstständigkeit und eigenen Arbeitsantrieb Anstellung kaumvorstellbar	
		4.7	3	MmB-Beschäftigung passt in den zukünftigen arbeitswirtschaftlichen Bedarf des Betriebes (nach Ausscheiden des Altenteilers)	Zukünftige betriebliche Personalentwicklung kann tlw. auch über MmB-Beschäftigung erfolgen. Mittelfristiger Ersatz für Altenteiler.
			29	Betrieb benötigt zukünftig noch mehr AK - vor allem auch als Managemententlastung für den jungen BL	
			31	MmB muss in betriebliche Organisations- und Managementstruktur passen - hoher Anspruch auf Rationalität dort	
		4.8	56	Betrieb ist arbeitswirtschaftlich nicht optimal aufgestellt, viele alte und kleine Stallgebäude. Arbeitswirtschaftlich besser organisieren und BL entlasten	Umfangreicher handmanueller Arbeitsbedarf erfordert zusätzliche AK. Arbeiten sind ideal auch geeignet für MmB. Mittelfristiger Ersatz für Altenteiler.
			66	Altenteiler hat Altersgrenze erreicht. Dafür mittelfristig Ersatz-AK	
		4.9	72	MmB ist keine Alternative zum Lohnunternehmer - denn letzter bietet eben nicht die tägliche Stallunterstützung an... Entscheidung daherheraus	Betrieb sucht arbeitswirtschaftliche Unterstützung für Bereiche, die eben nicht durch einen Lohnunternehmer abgedeckt werden. Diese ideal geeignet für MmB.
		4.10	15	BL möchte mehr Zeit für die junge Familie haben	suboptimale zukünftige Betriebsentwicklung ohne ausreichend AK. MmB soll BL für Managementarbeiten freihalten.
			19	BL sieht betriebliche Verbesserungen vor allem auch unter der Voraussetzung, dass er genügend Personal hat, die notwendigen Arbeiten überhaupt zu erledigen	
			23	braucht gewisses Personal um Betriebsentwicklungsaufgaben überhaupt zu bewältigen	
			45	Arbeitswirtschaftlich wäre auch ein WfbM-MmB vorstellbar, wenn entsprechende andere Mitarbeiter bereits ein gutes Team sind und dieser mit eingegliedert werden kann (wirtschaftliche Tragfähigkeit)	
		4.11	2	Arbeitskräftebedarf	Arbeitskräftebedarf des Betriebes erfordert zusätzliche AK, die versiert auch im Umgang mit Maschinen sind. Mit MmB konnte dies erprobt werden. Junge Mitarbeiter lassen sich besser auf die betrieblichen Belange formen. Mittelfristiger Ersatz für Altenteiler.
			4	für BL ist klar, es liegt vor allem auch am Willen der MmB sich zu beweisen und in den Betrieb reinzukommen	
			6	MmB muss auch mit Technik im Betrieb klar kommen - BL hat hier besonderes Interessen/Neigungen / Betrieb ist z.T. modern technisiert	
			32	Betriebsleitung (BL + 1/2 Ehefrau) sind arbeitswirtschaftlich stark angespannt. Wollen sich überhaupt weiter spezialisieren, da Arbeit sonst zu viel wird	
			93	Ausscheiden von 2 Altenteilern in den nächsten Jahr erzwingt arbeitswirtschaftliche Vorsorge	
			101	Einstellung / Erprobungspraktikum mit dem Werker hatte im Vergleich zu einer Einstellung Voll-AK MoB den Vorteil, dass man erstmal ausprobieren kann, ob man zueinander passt und dann weiterentwickelt	

			126	BL-Ehepaar ist aber so offen gegenüber WfbM-MmB, dass sie einen Versuch wagen würden - vorausgesetzt Grundtugenden und Arbeitseinstellungen passen	
		4.13	47	Betrieb hat in den letzten Jahren viel AK-Bedarf erzeugt durch Biogasanlage und deren Substrattransporte - sieht hier auch MmB mit in der Logistik	Arbeitskräftebedarf des Betriebes erfordert zusätzliche AK, die versiert auch im Umgang mit Maschinen sind und landwirtschaftliche Arbeitszeiten akzeptieren.
			86	MmB muss mind. FS-Klasse T haben und mit Technik umgehen können (techniklastiger Betrieb)	
			88	MmB muss bereit sein 45 Std-Woche und Wochenenddienste zu leisten	
			109	passende AK sind auf dem Arbeitsmarkt schwierig zu finden - und wenn gehen sie häufig in ihre eigenen Betriebe (irgendwann) zurück	
		4.2	44	Widerspruch: auf der einen Seite wird Fachkräftemangel genannt, auf der anderen Seite Lehrlingsüberschuss...?	BL-Aussagen sind z.T. in sich widersprüchlich (ungewertet)
			52	Widersprüchlich: auf der einen Seite Anstellung eines MmB - auf der anderen Seite wird ständige Begleitung "diagnostiziert"...?	
		4.3	32	in einem Zweigbetrieb mit weniger Begleitpersonal muss auch tlw. eigenständig gearbeitet werden - lässt sich über Produktendkontrolle absichern	Ohne gewisse Selbstständigkeit und Kognition für Kernaufgaben im Betrieb keine Einstellungsmöglichkeit. In der Erprobungsphase waren die Arbeitszeitvorgaben der Grünen WfbM zu starr.
			59	Organisatorisch wäre die Einzelintegration in den Betrieb ohne Job Coaching möglich - gelegentlich schwingt Vorliebe dafür durch...	
			82	Gewisse Arbeiten können aufgrund mangelnder Kompetenzen klar nicht erledigt werden - hiervon sind MmB dann auszuklammern und alternativ besser geeignete Tätigkeiten zu finden	
			89	Einstellung nur möglich/wirtschaftlich, wenn keine ständige Begleitung/Betreuung notwendig	
			159	Arbeitszeiten sind mitunter zu starr (seitens der WfbM) und die kognitiven Hemmnisse der WfbM werden als zu hoch eingeschätzt, als dass diese betriebliche Erfordernisse selber verstehen	
		4.4	19	ohne neue geeignete Mitarbeiter wird betriebliche Entwicklung schwierig - sieht auch die Schwierigkeit diese zu finden	Fachkräftemangel und mangelndes Kooperationsinteresse anderer Betriebe sind mit die größten Hemmschuhe für den Betrieb. Auch zeitaufwendige Managementaufgaben der BL (Vermarktung) lassen sich leider nicht an MmB delegieren.
			21	BL hat auch schon vergeblich betriebl. Entwicklung über wirtschaftliche Koopertion mit Nachbarbetrieben versucht. Offensichtlich fühlt er sich erfolgreicher mit eigener innerbetrieblicher Entwicklung und darum mit eigenen Mitarbeitern	
			46	BL macht mit Vermarktung auch gleichzeitig Kundenbetreuung - Aufgabe, die nur von ihm erledigt werden kann (nur andere Arbeiten lassen sich delegieren)	
		4.5	25	schwierig AK zu finden, obwohl Angebot über Tarif liegt	Fachkräftemangel und tlw. derart kognitive Einschränkungen des MmB,

Intervenierender Zusammenhang

Anst-2-3

			31	MmB sind tlw. kognitiv so leistungsgemindert, dass sie gelegentlich eher eine Belastung für die Arbeitsorganisation darstellen	dass diese betriebsbelastend wirken.	
			4.6	23	Räumlichkeiten sind für weiteren Personalausbau limitierender Faktor (Käserei)	Hygieneanforderungen und Verlässlichkeit sind wichtigste Mitarbeiteranforderungen - diese werden von MmB nicht immer so erbracht wie von anderen Mitarbeitern. In der Erprobungsphase und laufenden aAp waren/sind die Arbeitszeitvorgaben der Grünen WfbM zu starr.
				56	Gesundheitlicher Ausfall der 1. MmB hat die Vertretung mit einer 2. MmB ausgelöst, die dann geblieben ist	
				61	bei Ausfall einer MmB - und wenn diese in die Produktion eingebunden ist - kann im Betrieb schnell die Grenze des Lesitbaren der verbleibenden Mitarbeiter überschritten werden - Verlässlichkeit!	
				62	400€-Zusatzkräfte puffern das Ausfallrisiko von MmB	
				111	Starre Arbeitszeitvorgaben des Soz. Dienstes der Grünen WfbM haben die betriebl. Integration / Arbeitsorganisation erschwert	
				115	durch Arbeitsausfälle - besonders bei den MmB -. entstehen regelhaft arbeitswirtschaftliche Engpässe. Grund:MmB sind fest in den betrieblichen Abläufen vorgesehen	
				133	ohne Körperpflege und Hygiene und bei starken Rauchern keine Einstellung in der Käserei möglich	
			4.7	11	Tarif ist selbstverständlich - die Leistungsminderung muss aber ausgeglichen werden	Minderleistung muss bei tariflich orientierter Vergütung flexibel anhand der tatsächlich geringeren Produktivität ausgeglichen werden (wird es aber eben oft nicht)
			4.8	73	Einstellung offensichtlich weniger betriebsbedingt als vielmehr aus sozialen Beweggründen	Einstellung fusst überwiegend auf ggf. weniger verbindlichem sozialem Engagement.
			4.10	7	offensichtlich durch Verhandlungsgeschick ist es gelungen einen EGZ-MmB auch mit saisonaler Unterbrechung bedarfsorientiert zu beschäftigen.	EGZ sind für saisonale Anforderungen der Landwirtschaft häufig zu starr.
			4.11	2	der Arbeitnehmer sollte jünger sein, um ihn so besser in den Betrieb zu integrieren (formen)	zwei getrennte Betriebsstätten können sehr nachteilig auch für die MmB-Beschäftigung sein (z.B. Mobilität, Abwesenheit der BL). Positiv intervenierend wird das Alter des MmB gewertet = umso jünger, umso besser "formbar" für die betrieblichen Belange
				47	Betrieb besteht aus zwei 16km auseinander liegenden Betriebsstätten. Dies erschwert viele Arbeitsabläufe und braucht zukünftig einer arbeitswirtschaftlichen Lösung	
				126	Widerspruch?: Kenntnisse WfbM-MmB offensichtlich nicht konkruent zu den Anforderungen an FS-Klasse T als Beschäftigungsvoraussetzung	
Handlungsinteraktion	Anst-2-4	4.2	26	tiergesundheitliche Probleme erzeugen Mehrarbeit / mehr Personal	schlechte Betriebsabläufe erzeugen mehr AK-Aufwand. Dies wiederum kann beim Einsatz von begleiteten MmB zu einer Bedarfsaufschaukelung (Kaskadeneffekt) kommen.	
		4.3	37	BL ist zwar zur anfänglichen Anleitung bereit - insgesamt sollte nach einer gewissen Zeit aber eine größtmögliche Selbstständigkeit erreicht sein (ist vom Gelingen auch überzeugt)	Bei auch längerfristig (bis dauerhaft) notwendiger Anleitung sollten wenn möglich auch andere Mitarbeiter des Betriebes in die Begleitung mit eingebunden werden.	



				123	Bewusst geeignete Mitarbeiter im Betrieb mit einbeziehen, die die Integration mit übernehmen				
			4.4	66	mit MmB-Team (und anderen) sollen irgendwann für die BL-Familie auch mal freie Wochenenden oder Urlaub möglich werden	Mehr Freizeit für BL-Familie durch MmB-Beschäftigung			
			4.5	46	BL könnte sich aus dem derzeitigen MmB-Beschäftigungsverhältnissen als betriebliche Weiterentwicklung auch eine Grüne-WfbM-Aussenstelle vorstellen	Aus MmB-Beschäftigung könnte auch eine Beschäftigungskooperation mit der Grünen WfbM erwachsen.			
			4.6	58	AK-Möglichkeiten haben betriebliche Abläufe / Veränderungen forciert und damit wiederum AK-Plätze gesichert	Neue Mitarbeiter (MmB) haben neue betriebliche Möglichkeiten erschlossen, die wiederum diese Arbeitsplätze sicher(er) gemacht und neue geschaffen haben. Betriebsentwicklung zugunsten von Personal versus Mechanisierung.			
				113	MmB haben das betriebliche Investitionsverhalten verändert. Anstatt weiter zu mechanisieren, wird bewusst mehr auf den Produktionsfaktor Mensch gesetzt				
				173	Beschäftigung von MmB - zumindest wenn mehrere - sind auch Auslöser für gewisse gesamtbetriebliche Entwicklung - stellen auch eine Entwicklungsentscheid				
			4.10	7	aus einer nicht erfolgreichen Anstellung eines MoB wurde ausgestiegen und dafür der MmB eingestellt - kam damit als Ersatzkraft und nicht zusätzlich	Fehlgeschlagene Mitarbeiterbesetzung hat Option für MmB-Beschäftigung geschaffen.			
			4.12	3	MmB-Werkerausbildung vorrangig aus sozialen Beweggründen	Soziales Interesse hat MmB-Werkerausbildung ermöglicht.			
			4.13	99	MmB war mit seinen landwirtschaftlichen Interessen/Neigungen dem Betrieb vor der Werkerausbildung bekannt - darum ausgewählt. Aufgrund der Leistungen direkt eingestellt - §66 BBiG dann nicht mehr wichtig	Frühere Beziehungen zwischen MmB und Betrieb haben sowohl dessen Interesse wie auch die betriebliche Vorstellung für eine Beschäftigung gefördert.			
			Erfahrungen mit Menschen mit Behinderung	Handlungskontext	Anst-3-1	4.3	41	langjährig angestellte MmB haben sich derart eingearbeitet und im Betrieb bewährt, dass BL kaum noch behindertenbedingte Minderleistungen erkennen kann	hohe Zufriedenheit mit der Integration und dem Arbeitsergebnis des MmB
							54	MmB-Arbeitsergebnis ist einwandfrei	
						4.4	25	BL ist konversant mit Praktikanten aus der örtlichen WfbM. Vergleicht zwischen diesen und arbeitssuchenden MmB des allgemeinen Arbeitsmarktes	hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsergebnis des MmB bei einzelnen Tätigkeiten.
							54	Betrieb hat ausreichend und unterschiedliche Arbeiten für seine MmB und MoB, die durch gute Arbeitszuteilung (BL täglich) auch gut erledigt werden	
56	je nach Art der Arbeit sind die Arbeitsleistungen gleich denen von MoB oder Studenten, oder sie fallen stark ab								
4.6	48	Zusammenkommen mit Grüner WfbM-Praktikanten war "Mund-zu-Mund-Propaganda aus einer wirtschaftlichen Kooperation heraus				-			
4.7	3	MmB ist von seiner Kindheit dem Betrieb bekannt. Sympathie und gute Leistungsbescheinigung seitens des Betriebes				Vertrautheit mit dem von Kind auf an bekannten MmB führte auch zu einem positiven Anstellungsverhältnis, in dem der MmB durch Leistung und Verlässlichkeit überzeugt			
	3	MmB hat sich als "Schichtführer" für 2 Azubi entwickelt - hat den betrieblichen Überblick und die Azubi steuern die z.T. fehlenden Arbeitsinhalte bei							

			15	MmB ist nicht nur vgl. leistungsstark, sondern besitzt auch die Kognition die Azubis "mit zu nehmen" und kann soziale Kontakte knüpfen	
			15	MmB zeigt große Arbeitsmotivation - ist Grundstein für die erfolgreiche Werker Ausbildung	
		4.8	58	Erfahrungen zeigen, dass insbesondere die Stalldienst gut geeignet sind für MmB	Überwiegend positive Erfahrungen mit zwei MmB insbesondere im Bereich Stalldienst. Stärken und Schwächen durch gegenseitige Unterstützung werden aber offensichtlich noch nicht aktiv vom BL genutzt.
			96	in Orientierung an Tarif	
			112	die beiden MmB haben sehr unterschiedliche Fähigkeiten da unterschiedliche Neigungen - BL zieht aber offensichtlich noch nicht den unmittelbaren Schluss, hieraus auch gezieltere Aufgabenverteilung	
		4.9	5	MmB hat eigene Wohnung / nicht auf dem Betrieb - pflegt gewisse Sozialkontakte	hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsergebnis des MmB.
			84	MmB behält auch offensichtlich Sachverhalte über die Zeit - eher schon die Ausnahme unter den Werkern	
			90	geschätztes Leistungsvermögen ca. 80%	
		4.10	7	Die Erfahrungen mit den Mitarbeitern (incl. MmB) sind bislang überwiegend positiv, da tendenziell offensichtlich eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit besteht	hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsergebnis des 1. MmB. Betriebsleiter arbeitet gerne mit diesem zusammen. 2. MmB zeigt deutlichere Leistungs- und Kognitioneinschränkungen.
			35	MmB arbeitet sehr gründlich und gewissenhaft nach anfänglicher Anleitung dann überwiegend selbstständig weiter	
			37	Beim 2. MmB ist die Selbstständigkeit wesentlich geringer - hier sind tägliche Neuanleitungen und Überwachung notwendig	
		4.11	2	MmB-Beschäftigung hat erst beim 3. MmB geklappt. Vorige Versuche sind an fehlender Arbeitsmotivation und anderen Berufswünschen gescheitert	hohe Zufriedenheit mit der grundsätzlichen Arbeitseinstellung und überwiegend dem Arbeitsergebnis des MmB. BL hat trotz anfänglich gescheiterter Versuche in der Suche nach passenden MmB nicht aufgegeben.
			73	Leistungsstärkerer MmB, der aber offensichtlich parallele Aufgabenstellungen nur schwieriger hinbekommt.	
			75	insgesamt große Zufriedenheit mit dem MmB, insbesondere was grundsätzliche Arbeitstugenden angeht	
		4.13	107	MmB ist auf Geflügelbetrieb obwohl er Affinitäten zur Milchwirtschaft hat...	-
Kausale Bedingung	Anst-3-2	4.3	15	Bestimmt Behinderungsarten (Bsp. Epelepsie) erfordern bestimmte Vorsichtsmaßnahmen (Bsp. Begleitung, keine routierenden Tätigkeiten)	vorhandener Mitarbeiterstamm ermöglicht eine Begleitung auch durch diesen. Neben den passenden Arbeiten ist dieser auch für die Aufgabe der Begleitung zu motivieren.
			57	Erfahrungen zur Mitarbeitermotivation und daraus resultierenden guten Arbeitsergebnissen	
			59	Einzel-MmB sind in den Arbeitsteams der Baumschule ohne Job Coach integrierbar - sofern sie nicht besondere päd. Betreuung benötigen	
		4.4	51	MmB müssen sich auch erst einarbeiten, bevor ein nächster Neuer kommt	Mehrere MmB haben sich erfolgreich im Betrieb etabliert, da der BL geschickt die Aufgaben nach

			54	bei mehreren Mitarbeitern lassen sich Aufgaben je nach Kenntnisstand, Geschicklichkeit, oder den jeweiligen Interessen gut verteilen und damit das Arbeitsergebnis verbessern	Neigungen und Fähigkeiten verteilt und gleichzeitig motivierend einen Teamansatz fördert.
			56	Lern- und geistige Behinderungen bedingen ab gewissen kognitiven Anforderungen Probleme. Täglich wiederkehrende Arbeiten, oder einfache Arbeiten klappen - an alles andere muss regelmäßig erinnert werden	
			58	BL schätzt 70% Arbeitsleistung zu einem MoB - ein MmB hat T, der andere L !	
		4.5	52	Arbeitserfahrungen mit MmB sind gemischt, je nach kognitiven Möglichkeiten. Es fehlt vor allem wohl an "Mitdenken" und Selbstständigkeit	BL ist nur bedingt mit der Arbeitsleistung und vorallem Selbstständigkeit von beiden MmB zufrieden. Es fehlen jeweils die situativ richtigen Entscheidungen, da offensichtlich weder erkannt noch mitgedacht wird.
		4.6	56	Gesundheit und psyischer Belastungsausfall haben Betriebsablauf und Verhältnis unter den MmB temporär belastet	Mit der Arbeitsleistung ist die BL nur bedingt zufrieden. Zum einen können nur Teilaufgaben durch diese übernommen werden, zum anderen ist die Leistung z.T. sehr schwankend und wird unzuverlässig erbracht.
			84	aufgrund der Minderleistung sind PK-Zuschüsse klar notwendig	
			86	Leistungserfahrungen sehr unterschiedlich, je nach MmB, Tagessituation, Arbeit, etc. Ca.60%	
			113	MmB können nicht alle Arbeiten erledigen - ist aber normal. Dafür wurde aber auf Mechansierung in anderen Bereichen verzichtet, da für diese Arbeiten die MmB-HÄnde da waren	
		4.7	51	MmB erledigt mehr oder weniger alle Arbeiten , bis auf die, die zu theorielastig, oder zu berechnen sind	MmB beherrscht fast alle Arbeiten - bis auf theoretisch-mathematische Aufgabenstellungen
		4.8	57	BL-Mutter ist bestätigt, dass durch die Übernahme auch die Entwicklung des MmB danach gut war	die Erwartungen an die Werker wurden trotz des etwas geringen Leistungsniveaus erfüllt. Bestätigt hat sich auch, dass durch "On-the-Job-Learning" noch viel Wissen vermittelt und so das Arbeitsergebnis gesteigert werdn kann.
			102	Leistungserfahrung ist aufgrund der Behinderung geringer, was sich konsequenterweise auch in der Entlohnung widerspiegelt	
			102	leistungsorientierte Entlohnung da er einfach zu langsam ist	
			118	Leistungsvermögen wird auf rund 65 % eingeschätzt- in etwa im Vergleich zu den anderen Werkern damit auf gleicher Höhe (aber auch Ausnahmen dabei)	
			135	Werker ist vgl. ohne große Kenntnisse und Können gestartet (ist dumm gehalten in der Familie) - hat sich durch die Ausbildung deutlich und vielleicht erstmalig entwickelt	
		4.9	10	durch gute Werkerausbildung kann er viele täglich wiederkehrende Stallarbeiten heute vgl. selbstständig und akkurat erledigen, aber z.B. nicht alleine melken	Hohe Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung und den Sozaltugenden des MmB. Geholfen hierbei hat die vorangegangene gute Werkerausbildung auf einen anderen Betrieb
			15	MmB hat gute Arbeitstugenden - ist motiviert und fleißig, lässt sich inspirieren vom Erfolg	

Intervenierender Zusammenhang	Anst-3-3	4.11	83	BL stellt sich auf regelhafte aber in größeren Zeitintervallen stattfindende Begleitung ein- bleibt dran am MmB. Nutzt neue Kommunikationsmedien um auch über Distanz zu begleiten	die hohen Erwartungen des BL durch die technisch anspruchsvolle Ausstattung des Betriebes wurden vom MmB bislang erfüllt. Ein kontinuierliches Fördern & Fordern haben den MmB dahin gebracht	
			85	Ansprüche an den eigenen Betrieb und Lohnarbeiten für andere erfordern gutes arbeitswirtschaftliches Management - dies erwartet er auch vom MmB im Rahmen seiner Kompetenzen die Tagesarbeiten zu erledigen		
			91	Arbeitsleistung rechtfertigt einen tariflichen Lohn		
			109	Arbeitszeiten sind anspruchsvoll, weil auch wichtig für den Betrieb. Hat hier gute wie schlechte Erfahrungen mit MmB gemacht		
			116	Mobilität muss aus Gründen der betrieblichen Erreichbarkeit und der Arbeitsinhalte (Traktorarbeiten im lohnunternehmerischen Bereich des Betriebes) gegeben sein		
		4.12	9	MmB hat kontinuierlich dazugelernt - on the job	die Erwartungen an die Werker wurden trotz des etwas geringen Leistungsniveaus erfüllt. Bestätigt hat sich auch, dass durch "On-the-Job-Learning" noch viel Wissen vermittelt und so das Arbeitsergebnis gesteigert werden kann. Klare Arbeitsstrukturen und "Ansagen" helfen dabei - die Arbeit muss aber auch interessant bleiben.	
			51	MmB bevorzugt klare Arbeitsstrukturen. Dann steigt Arbeitszufriedenheit und damit Leistung		
			51	Neben groben Arbeiten (O-Ton BL) kann MmB auch feinmotorische Dinge - z.B. kleinere Maschinenreparaturen / Elektrik		
			77	MmB ist doch leistungsstärker als vom BL anfänglich genannt - bedient sogar das AMS alleine		
			87	Monotone aber einfache Treckerarbeiten sind auch ideal für MmB - haben Spaß am Fahren und bekommen es hin		
			101	MmB haben nicht die Ausdauer den ganzen TAG das gleiche zu machen - eher eine allgemeine Meinung des BL, als dessen tatsächliche Erfahrung mit dem vorhandenen MmB		
		4.13	80	MmB ist sehr leistungsstark - hat FS-Klasse CE und muss auch sämtliche Traktorarbeiten machen (ist durchaus eher ein techniklastiger Betrieb)	Überaus zufriedenes Arbeitsergebnis des MmB, der durch entsprechende Anforderungen des Betriebes und Anpassung der Arbeit ein nahezu ähnliche Niveau wie ein MoB im Praktikum / als studentische Kraft erreicht.	
			92	Leistungserfahrungen, Zuverlässigkeit etc. sind überaus positiv. Nach 3 Jahren Betriebszugehörigkeit beherrscht er annähernd alle Arbeiten - Anlernen war kein Problem		
		4.3		54	Widerspruch zur gewünschten Selbstständigkeit?: päd. Begleitung der WfbM arbeitet mit und das bereits seit 2 Jahren!	MmB mit dauerhaftem Job Coaching Bedarf sind für den Betrieb nicht geeignet, da damit vermutlich zu leistungseingeschränkt. Fehlende Mobilität und Schreib-Lese-Schwäche stellen eine starke Einschränkung in der betrieblichen Einsetzbarkeit dar.
				58	MmB die ein dauerhafteres Job Coaching benötigen sind eigentlich nicht für den Betrieb geeignet (o.g. Widerspruch hat sich damit aufgelöst)	
77	Entlohnung des MmB im Prinzip leistungsorientiert (Stücklohn bzw. anteiliger Lohn gemessen an Volleistung) - andernfalls würde dies die Wirtschaftlichkeit des Betriebes beeinträchtigen					

			82	trotz aller Zufriedenheit mit dem MmB sind doch auch Arbeiten vorhanden, die diese ganz klar nicht erledigen können - z.B. wenn es um Lese- oder Schreibanforderungen geht (Etiketten...)	
			128	vermeintliche Erfahrung des BL zu MmB, die sich nicht lenken lassen und sich auch nicht äußern (können)	
			159	Arbeitszeiten und Mobilität sind nicht immer im Einklang mit den Bedarfen des Betriebes - mitunter auch durch jüngste WfbM-Entscheidungen, die gelegentlich einer Inklusion entgegenstehen	
		4.4	46	neben viel Positivem gibt es aber auch leichte Kritik z.B. über eine gewisse Unpünktlichkeit von MmB	Gewisse Unpünktlichkeiten und unplanmäßige Arbeitspausen schränken den Anstellungserfolg ein wenig ein. Für eine engere Begleitung fehlt dem BL aber die Zeit. Auch muss ein gewisser kommunikativer Umgang eingehalten werden, um die MmB-Motivation nicht zu beschädigen.
			48	Mitarbeiter - auch MmB - ließen sich noch weiter motivieren und damit die Arbeitsleistung und natürlich Zufriedenheit steigern - dazu fehlt BL aber überwiegend die Zeit	
			52	Neben vielem Positivem auch schon Probleme gehabt mit MmB, z.B. kein korrektes Verhalten mehr gegenüber dem BL. Daraus hat sich eine lange Vakanz in der Nachfolgesuche ergeben	
			68	der emotionale und kommunikative Umgang mit MmB muss geübt werden/sein, sonst besteht die Gefahr von Missverständnissen, Enttäuschungen etc.	
		4.5	31	Selbstständigkeit der MmB ist begrenzt - auch Tagesgeschäfte klappen nicht immer. Schwierig, da der BL an Vermarktungstagen komplett auf den Wochenmärkten steht	Verlässlichkeit der beiden MmB ist auch bei einigen annähernd täglich wiederkehrenden Arbeiten manchmal nur bedingt durch kognitive Einschränkungen gegeben. Dies bedingt eine zu hohe Begleitungserfordernis. Hinzukommt, dass die Betreuungsleistung und der Arbeitsausfall durch Krankheit etc. finanziell vom Integrationsamt nicht ausreichend honoriert wird
			31	BL empfindet die Betreuungsleistung des Betriebes nicht angemessen honoriert von offizieller Seite - hält diese eben auch für sehr aufwendig	
			31	Krankheitsausfälle der MmB belasten die Arbeitswirtschaft und insbesondere den BL	
			37	Kognition und Selbstständigkeit sind bei MmB zumindest teilweise stark eingeschränkt, so dass im Grunde genommen Arbeiten fast immer begleitet werden müssen	
			39	sieht das MmB nach wie vor auch von Amtsseite nicht korrekt behandelt werden. Bei fehlender Unterstützung von Arbeitsmitteln oder in der Mobilität ist dies eben auch für den Betrieb nachteilig	
		4.6	28	BL'in musste sich anfänglich offensichtlich ziemlich um die beiden neuen MmB und Aushilfskräfte in Hinsicht auf Zusammenarbeit/Arbeitsabläufe kümmern - sieht hier jetzt aber Erfolg	Durch kurzfristige Arbeitsausfälle der MmB entsteht offensichtlich häufiger belastende Arbeitssituationen für die BL und die anderen Aushilfskräfte. Dies lässt sich nur schwer auffangen. Der Minderleistungsausgleich des Integrationsamtes ist auch aus diesem Grund zu starr und müsste personenindividuell anpassbar sein.
			59	für Besetzung 2. MmB-Stelle musste die Arbeit neu organisiert werden, um eine möglichst gute Aufteilung und Passgenauigkeit zu bekommen	
			81	Ohne PK-Förderung MmB wirtschaftlich nicht tragbar	

			115	durch Arbeitsausfälle - besonders bei den MmB - , entstehen regelhaft arbeitswirtschaftliche Engpässe. Grund:MmB sind fest in den betrieblichen Abläufen vorgesehen	
		4.7	49	FS-Klasse T ist eigentlich Voraussetzung - schaut, ob das noch klappt	Arbeitsvoraussetzung FS-Klasse T - liegt aber noch nicht vor.
		4.8	3	Anfang der Werker Ausbildung sehr geringes Leistungs- und Konzentrationsniveau des MmB. Fortsetzung der Ausbildung war offensichtlich bereits grenzwertig. Niveau hat sich aber kontinuierlich verbessert	Fehlendes Selbstvertrauen des MmB hat zu Abbrüchen bei FS und Mogeleyen auf der Arbeit geführt. Dies musste erst erkannt und dann Abhilfe / gezielte Unterstützung gesucht werden.
			73	von MmB auch ziemlich negativ überrascht / enttäuscht - hat sich vorübergehend aus Führerschein gemoggelt	
			133	BL sieht auch "on the job" immer noch Entwicklungen - auch wenn er gelegentlich intervenieren muss (laut wird). Insgesamt nimmt wohl die Verlässlichkeit zu	
		4.10	7	2. MmB ist Analphabet und benötigt relativ kontinuierlich Begleitung, bzw. stark vereinfachte, strukturierte Arbeit (WfbM-Niveau) - ist nur im Betrieb aufgrund eine sehr guten EGZ	2. MmB ist eigentlich zu schwach für die Arbeitsanforderungen und nur im Betrieb aufgrund einer halbwegs ausgleichenden EGZ und dem sozialen Engagement des BL
			37	BL ist geduldig und nachsichtig, auch wenn der 2. MmB wieder einmal alle Nerven beansprucht	
		4.11	89	Mutter des MmB ist noch Bremsklotz für die letztendliche unbefristete Festeinstellung	Angehörige des MmB bremst Selbstständigkeitsentwicklung ihres Sohnes, was wiederum betriebliche Auswirkungen hat.
			118	BL sieht noch überbetriebliche Qualifikationsverbesserungen, z.B. im Bereich Führerscheine, da sich einige MmB "das Leben auch leicht machen" (schwänzen, etc.)	
		4.12	51	einfache mathematische Anforderungen kann er nicht. BL setzt MmB daher vorwiegend bei groben Arbeiten ein, ohne dass es nur die weniger liebsamen Tätigkeiten sind	Überwiegend MmB-Eignung nur für grobere Arbeiten. BL hat aber auch feinmotorischere Aufgabenstellungen noch nicht ausprobiert, da das Vertrauen noch nicht so richtig da ist. BL apostrophiert Chancengleichheit, sieht aber auch immer noch die eingeschränkte Leistung
			85	bei WfbM-MmB sieht er die Beschäftigung nur in Zusammenhang mit einem Betreuer - zuviele Gefahren etc.	
			89	Minderleistung und Unterstützungsaufwand ist schon da	
Handlungsinteraktion	Anst-3-4	4.3	4	Betrieb agiert bei MmB wie mit ungelerten Kräften - passende Arbeit wird ausgesucht / Qualifikationen darum nicht nötig (annähernd ähnlich wie WfbM, die die Arbeit anpassen)	Durch die Betriebsgröße und einem gewissen Mitarbeiterstamm wird der MmB eher in Richtung "normaler Mitarbeiter" betrachtet und erfährt von daher wenig Sonderbehandlung (ähnlich wie bei ungelerten Kräften). Schulungen und Kommunikation stellen ein wichtiges Förderinstrumentarium dar.
			13	Schulungen für MmB und Belegschaft wertvoll um (neue) Arbeiten zu erschließen, Kommunikation zu ermöglichen und Akzeptanz zu schaffen	
			32	MmB können / müssen tlw. über gewisse Zeiträume auch alleine arbeiten. Entscheidend: Produktionsendkontrolle	
		4.4	51	Eingearbeitete MmB die auch kognitiv in der Lage dazu sind, können neue MmB oder "Schwächere" mit führen und so ein Team bilden	Eingearbeitete MmB die auch kognitiv in der Lage dazu sind, können neue MmB oder "Schwächere" mit führen und so ein Team bilden

4.6	103	Erprobungsphase - auch verlängert - konnte nur glücken, da MmB selber auch mobil war (Fahrrad) und zwischen Betrieb und Grüner WfbM bei der anfänglichen Halbtagsbeschäftigung pendelte	Verlängerte Erprobungsphase hat schließlich die Chance zur Einstellung gebracht. Durch die Mitarbeit in einem kleinen auf einander angewiesenen Team wird versucht mehr Verlässlichkeit des MmB zu gewinnen.
	115	"Eine Hand wäscht die andere" - das Käseerteam muss nicht nur mit einander funktionieren, sondern sich auch untereinander so weit möglich vertreten	
4.7	61	aus den bisherigen Erfahrungen mit dem Werker kann sich der BL auch Arbeiten für schwerer behinderte Mitarbeiter vorstellen, die dann aber aus komplexen Produktionskette herausgelöst werden müssten	aus den bisherigen Erfahrungen mit dem Werker kann sich der BL auch Arbeiten für schwerer behinderte Mitarbeiter vorstellen, die dann aber aus komplexen Produktionskette herausgelöst werden müssten
4.8	73	Führerschein sollte schon sein, in der Ausbildung erworben, da auch dort mit Lernunterstützung und Übernahme der Kosten	Durch die Ergänzung zweier MmB mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen kann sich eine durchaus leistungsfähige Kleinstgruppe entwickeln, die nicht nur einzelne Arbeiten damit komplett erledigen können, sondern erst dadurch z.B. auch Wochenenddienste ausführen.
	126	BL sieht in der Kombination beider MmB eine durchaus annähernde Leistungsfähigkeit einer Voll-AK(MoB), damit erkennt er die Vorteile auch für Vertretungssituationen	
4.10	7	BL bringt die unterschiedlichen Fähigkeiten der beiden MmB zusammen (aus Einzeldefizite Synergie ziehen) und kreiert so ein funktionierendes Team, welches unmittelbar seine Lohnkosten erwirtschaftet	Durch die Ergänzung zweier MmB mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen kann sich die Leistungsfähigkeit als Kleinstgruppe deutlich besser darstellen. Bei diesem BL sind besonders Lob und Anerkennung wichtige Mitarbeiterführungsinstrumentarien, die die Arbeitsmotivation fördern.
	35	Lob und Anerkennung fördern erheblich die Arbeitsmotivation und Leistung	
	45	BL kann sich aufgrund der bislang überwiegend guten Erfahrungen mit dem Werker auch einen WfbM-MmB vorstellen. Allerdings müssen die wirtschaftlichen Belange dazu passen / weiterlaufen	
4.12	93	MmB Leistungsfähigkeit wird mit zunehmender Beschäftigungsdauer immer besser und Anleitung immer weniger ("klickt immer irgendwann")	MmB Leistungsfähigkeit wird mit zunehmender Beschäftigungsdauer immer besser und Anleitung immer weniger ("klickt immer irgendwann")

5. Was hat Betriebe veranlaßt Menschen mit Behinderung fest einzustellen?

Tab. .... Interpretation der Aussagen im Codesetting >Persönliche Einstellungen<

Tab. .... Interpretation der Aussagen im Codesetting > Einstellungsgründe:  
Betriebsorganisation und Arbeitswirtschaft<

6. Welche z.T. langjährigen Erfahrungen haben sie dabei sammeln können?

Tab. .... Interpretation der Aussagen im Codesetting > Erfahrungen mit Menschen mit  
Behinderung<



## Anhang 5.2.5 - Fallgruppe &gt;Vergleichsbetriebe&lt; - Untersuchungsstufe 1, Codeset: Inventarkategorien

Begrenzung:	Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
	Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.5-S1-#1	Persönliche Daten\Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat
5.2.5-S1-#2	Persönliche Daten\Alter Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?
5.2.5-S1-#3	Persönliche Daten\Berufstätigkeit Ehepartners
5.2.5-S1-#4	Persönliche Daten\Wertevorstellung
5.2.5-S1-#5	Persönliche Daten\Überzeugungen / Risikobereitschaft
5.2.5-S1-#6	Persönliche Daten\Unklarheiten(off.Fragen) / Klarheiten(Wissen)
5.2.5-S1-#7	Betriebsdaten\Vollerwerbs-, Zuerwerbs-, Nebenerwerbsbetrieb
5.2.5-S1-#8	Arbeitswirtschaft\Familien-AK
5.2.5-S1-#9	Arbeitswirtschaft\Fremd-AK
5.2.5-S1-#10	Arbeitswirtschaft\Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren
5.2.5-S1-#11	Arbeitswirtschaft\Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung
5.2.5-S1-#12	Arbeitswirtschaft\Betriebl. Auswirkungen durch die Mitarbeit eines MmB
5.2.5-S1-#13	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten
5.2.5-S1-#14	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Bereitschaft zu zusätzl. Arbeitsbegleitung (nicht alltägl.Arb.)
5.2.5-S1-#15	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Welche Arbeitsassistenz durch JC (Intermediäre Rolle)
5.2.5-S1-#16	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Welche Qualifikation des JC
5.2.5-S1-#17	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
5.2.5-S1-#18	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung
5.2.5-S1-#19	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB
5.2.5-S1-#20	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Sonstige Informationen über den jeweil. MmB
5.2.5-S1-#21	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Eigener Fortbildungswunsch
5.2.5-S1-#22	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Betriebl. / Familiäre Anbindung (Wohnen, Essen, ...) / Grenzen
5.2.5-S1-#23	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Wohnangebot für MmB möglich / gewollt?
5.2.5-S1-#24	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Kritische Haltungen gegenüber MmB von dritter Seite
5.2.5-S1-#25	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Kritische Haltungen gegenüber MmB von dritter Seite\Versicherungs- + Haftungsfragen
5.2.5-S1-#26	Wirt.Kooperation\Kooperationswünsche
5.2.5-S1-#27	Wirt.Kooperation\Verständnis der Kooperation
5.2.5-S1-#28	Wirt.Kooperation\Vernetzung wie/mit wem?
5.2.5-S1-#29	Wirt.Kooperation\Kooperationsneigung
5.2.5-S1-#30	Wirt.Kooperation\Wunschpartner
5.2.5-S1-#31	Wirt.Kooperation\Interessierte Betriebe bekannt?
5.2.5-S1-#32	Wirt.Kooperation\Akzeptanz gegenüber WfbM
5.2.5-S1-#33	Wirt.Kooperation\Wünsche an WfbM
5.2.5-S1-#34	Wirt.Kooperation\Erwartung an WfbM-Kollegen
5.2.5-S1-#35	Kooperation Personal/MmB\Wertvorstellung+Überzeugung
5.2.5-S1-#36	Kooperation Personal/MmB\WfbM-Praktika, aAp
5.2.5-S1-#37	Kooperation Personal/MmB\Stärken / Schwächen Örtlichkeit
5.2.5-S1-#38	Kooperation Personal/MmB\Infrastruktur (für MmB)
5.2.1-S2-#In4	Wirt.Kooperation\Wertvorstellung+Überzeugung
5.2.2-S2-#In3	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Werte/Überzeugung/Standing
5.2.2-S2b-#In2	Arbeitswirtschaft\Probleme / Engpässe

**Anhang 5.2.5 - Fallgruppe >Vergleichsbetriebe< - Untersuchungsstufe 2, Codeset: Identifizierte Schlüsselkategorien**

Begrenzung:	Zentrale Bedeutung (Dimensionalisierung) für die Betriebsleitungen
	Besondere Bedeutung für die Forschungsfragestellung

5.2.5-S2-#1	Persönliche Daten\Fam-Situation, Familienstand, Kinder, Altenteiler, Mehrgenerat
5.2.5-S2-#2	Persönliche Daten\Alter Betriebsleitung / Generationenwechsel? Nachfolger?
5.2.5-S2-#3	Persönliche Daten\Berufstätigkeit Ehepartners
5.2.5-S2-#4	Persönliche Daten\Wertevorstellung
5.2.5-S2-#5	Persönliche Daten\Überzeugungen / Risikobereitschaft
5.2.5-S2-#6	Persönliche Daten\Unklarheiten(off.Fragen) / Klarheiten(Wissen)
5.2.5-S2-#7	Betriebsdaten\Vollerwerbs-, Zuerwerbs-, Nebenerwerbsbetrieb
5.2.5-S2-#8	Arbeitswirtschaft\Familien-AK
5.2.5-S2-#9	Arbeitswirtschaft\Fremd-AK
5.2.5-S2-#10	Arbeitswirtschaft\Entwicklung der AK-Ausstattung in den letzten Jahren
5.2.5-S2-#11	Arbeitswirtschaft\Arbeitswirtschaftliche Situation Betriebsleitung
5.2.5-S2-#12	Arbeitswirtschaft\Betriebl. Auswirkungen durch die Mitarbeit eines MmB
5.2.5-S2-#13	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Tätigkeiten
5.2.5-S2-#14	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Bereitschaft zu zusätzl. Arbeitsbegleitung (nicht alltägl.Arb.)
5.2.5-S2-#15	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Welche Arbeitsassistenz durch JC (Intermediäre Rolle)
5.2.5-S2-#16	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Welche Assistenz\Welche Qualifikation des JC
5.2.5-S2-#17	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Sonstige Voraussetzungen/ Erwartungen/Visionen an MmB\Welche Qualifizierung der MmB
5.2.5-S2-#18	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Gehaltsvorstellungen + Bezahlung
5.2.5-S2-#19	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB
5.2.5-S2-#20	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Sonstige Informationen über den jeweil. MmB
5.2.5-S2-#21	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Im Betrieb zuständige Bezugspersonen für MmB\Eigener Fortbildungswunsch
5.2.5-S2-#22	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Betriebl. / Familiäre Anbindung (Wohnen, Essen, ...) / Grenzen
5.2.5-S2-#23	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Soz. Bindung MmB - wo liegt diese?\Wohnangebot für MmB möglich / gewollt?
5.2.5-S2-#24	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Kritische Haltungen gegenüber MmB von dritter Seite
5.2.5-S2-#25	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Kritische Haltungen gegenüber MmB von dritter Seite\Versicherungs- + Haftungsfragen
5.2.5-S2-#26	Wirt.Kooperation\Kooperationswünsche
5.2.5-S2-#27	Wirt.Kooperation\Verständnis der Kooperation
5.2.5-S2-#28	Wirt.Kooperation\Vernetzung wie/mit wem?
5.2.5-S2-#29	Wirt.Kooperation\Kooperationsneigung
5.2.5-S2-#30	Wirt.Kooperation\Wunschpartner
5.2.5-S2-#31	Wirt.Kooperation\Interessierte Betriebe bekannt?
5.2.5-S2-#32	Wirt.Kooperation\Akzeptanz gegenüber WfbM
5.2.5-S2-#33	Wirt.Kooperation\Wünsche an WfbM
5.2.5-S2-#34	Wirt.Kooperation\Erwartung an WfbM-Kollegen
5.2.5-S2-#35	Kooperation Personal/MmB\Wertvorstellung+Überzeugung
5.2.5-S2-#36	Kooperation Personal/MmB\WfbM-Praktika, aAp
5.2.5-S2-#37	Kooperation Personal/MmB\Stärken / Schwächen Örtlichkeit
5.2.5-S2-#38	Kooperation Personal/MmB\Infrastruktur (für MmB)
5.2.1-S2-#In4	Wirt.Kooperation\Wertvorstellung+Überzeugung
5.2.2-S2-#In3	Beschäftigung u. Tätigkeit von MmB\Werte/Überzeugung/Standing
5.2.2-S2b-#In2	Arbeitswirtschaft\Probleme / Engpässe

## 5.2.5 - Stufe 3: Neigungen u. Vorstellungen zu wirtschaftlicher Kooperation

Code-Set	Kodier-parad.	Memo#	FG#-Fall#	Abs	Memotext	Synopsis
Stufe 2	Stufe 3	(Titel)			Dopplungen je nach Interviewinventarisierung möglich	Betrieb / Leitung ist..
Persönliche Wertvorstellungen / Überzeugungen & Risikobereitschaft / Arbeitswirtschaftl. Situation BL / Werte & Überzeugungen zur wirtschaftl. Kooperation	Handlungskontext	UrBe-N-1-1	5.3	64	Weiß auf was es ankommt... Setzt die Rahmenbedingungen	Stark einzelbetriebliche und wachstumsorientierte Einstellung.
				72	BL, der seine Zukunft wenn über das betriebliche Wachstum sieht	
			5.4	36	Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Betrieben nicht besonders ausgeprägt - vordergründig fehlende Schnittstellen reichen bereits, hier nicht weiter drüber nachzudenken...	BL ist nicht dezidiert interessiert an einer wirtschaftl. Kooperation, obwohl Vorstellungen - ie. auch im Bereich des "care farmings" bereits vorhanden.
				70	BL hat vage Informationen / Vorstellungen zum "care farming". Offensichtlich erkannt als ein anderes Geschäftsmodell dieser Betriebe. Hierzu aber keine klare Aussage zur persönlichen Akzeptanz, aber offensichtlich auch im Bereich des Denkbaren...?	
			5.8	22	BL schildert Betriebsaufbau nach der Wende - unklar, ob noch "Pioniergeist" oder eher bereits Konsterniertheit die emotionale Oberhand hat...	Offensichtlich durch eine bereits vorhandene innerbetriebliche personelle Zuordnung von Betriebszweigverantwortlichkeiten in Form einer GbR-Führung keine Neigungen zu weiteren Kooperationen feststellbar.
	Kausale Bedingung	UrBe-N-1-2	5.4	168	erkennt grundsätzliche betriebswirtschaftliche Probleme der Betriebe und sieht auch im Bereich Arbeitswirtschaft eindeutig Lösungen über die Beschäftigung von MmB. Nachbarbetriebe zeigen sich hier seiner Meinung nach aber offensichtlich "sturr".	trotz eigener Zurückhaltung aufgrund erheblichen betrieblichen Wettbewerbs sieht er für seine unter ähnlichen Bedingungen wirtschaftenden Nachbarbetriebe hier Lösungsmöglichkeiten / Vorteile...
			5.7	41	BL ist auch im Sinn eines wirtschaftlichen Eigennutzes offen und zugewandt für den Aufbau von MmB-aAp, da entsprechende Arbeit vorhanden ist, und in Kooperation mit der Grünen WfbM die Arbeitsstellen jederzeit aufgebaut werden können.	BL sieht eigenen wirtschaftlichen Nutzen / Vorteil über den Aufbau von aAp. Hat hier aufgrund seiner aktuellen Anstellung in der Grünen WfbM unmittelbaren Kontakt und verfolgt dieses.
	Interveniegender Zusammenhang	UrBe-N-1-3	5.3	4	Ist sich nicht sicher, welches Engagement die Grüne WfbM übernehmen würde und ob sie überhaupt einen verlässlichen Partner darstellt	Starker Wettbewerb unter den Betrieben und Arbeits(über)belastung scheinen neue Überlegungen zu hemmen. Hat wenig Vertrauen in das nachhaltige Handeln einer Grünen WfbM (Verlässlichkeit als Partner)
				4	Äußert sich kritisch zum nachhaltigen Handeln einer Grünen WfbM (" sind ja Faktoren, an die keiner denkt...")	
				4	Betrachtet Grüne WfbM erneut als bedingt kompetente Institution wenn es um die Berücksichtigung der betrieblichen Belange geht ("... da müsste sich xxx auch mal Gedanken zu machen...")	
				66	Stellt ein weiteres Mal in punkto nachhaltige Betriebsentwicklung und Arbeitnehmerplazierung die Grundsatzkompetenz der Grünen WfbM in Frage	

			5.4	238	kritisiert politische u. gesellschaftliche Missstände und bricht diese konstruktiv runter auf die betrieblichen Förderungsmöglichkeiten für die MmB-Beschäftigung.	Starker Wettbewerb unter den Betrieben scheint neue Überlegungen zu hemmen. Hinzu kommt eine "Globalkritik" an der europäischen Förder- und Subventionspolitik, die nach Meinung des BL personenorientierte Hilfen besser einzelbetrieblich einsetzen sollte (anstatt in teuren Heimen und WfbM)
			5.7	37	BL hat im Bereich wirtschaftlicher Kooperation klare Qualitätsansprüche, die er nur im eigenen Betrieb für einen gewünschten Verbund mit der Grünen WfbM erfüllt sieht	trotz grundsätzlichen eigenen Interesse an einer wirtschaftlichen Kooperation möchte der BL aufgrund von Qualitätsansprüchen überschaubar und kontrolliert gestalten. Offensichtlich negative Erfahrungen beeinflussen.
Ansichten & Akzeptanz zu einer Grünen WfbM / Wünsche an Grüne WfbM	Handlungskontext	UrBe-V-1-1	5.3	4	überzeugt, dass ein Berufskollege den idealen Begleiter darstellen würde. Könnten beide Seiten von profitieren.	Eher Abgrenzung und Zurückhaltung gegenüber der Grünen WfbM aufgrund Flächenknappheit. Bedenken und Vorbehalte gegenüber dieser lassen einen Berufskollegen als z.B. JobCoach vorstellbar werden (Vertrauen).
				83	Flächenknappheit in der Region => keine Flächenintervention seitens der Grünen WfbM - Zurückhaltung ! => erzeugt Vertrauen	
			5.4	232	Ist überzeugt, dass es betriebliche Alternativen zu Grünen WfbM gibt. Hängt dies aber an die "Obrigkeit" und an eine lukrative Finanzierung (Vergütung) der Betriebe. Versorgungs- und Finanzierungssystem müsste geändert werden.	BL denkt eher nicht an Kooperation mit einer Grünen WfbM, sondern an berufliche Rehabilitation durch die Betriebe ("Care farming")
			5.6	87	Bereitschaft mit der Grünen WfbM zu kooperieren - als marktwirtschaftlich geführter Betrieb Einblicke verschaffen (was die WfbM nicht kann)	Ist zwar bereit im personellen Bereich zu kooperieren. Wirtschaftlich stellt sich die Frage aber offensichtlich nicht. Sieht die Grüne WfbM nicht als marktwirtschaftliches Unternehmen.
			5.7	27	hohe Akzeptanz gegenüber der Grünen WfbM - ist dort selber angestellt.	sucht betriebliche Kooperation als Hilfe für den mittlerweile eigenen Nebenerwerbsbetrieb.
			5.8	50	offensichtlich neutrale Meinung / Einstellung zur Grünen WfbM (noch nicht viele Kontakte...)	Verhältnis zur Grünen WfbM ist unvorbelastet, da bislang noch wenig/keine Kontakte
	Kausale Bedingung	UrBe-V-1-2	5.3	66	möchte in der Entwicklung nicht überfahren werden. Grüne WfbM prescht vielleicht zu schnell vor. Entwicklung soll in Ruhe stattfinden - Leute müssen diese nachvollziehen können...	BL sieht Grüne WfbM zu schnell vorpreschend - braucht Zeit um Entwicklung zu erfahren - solange eher abweisend gegenüber Kooperationsformen
			5.7	33	hat eigene Partikularinteressen an der Kooperation: eigene Vermarktungssicherheit = geringes Risiko, mehr Freizeit	die Vorstellungen zur wirtschaftlichen Kooperation sind überwiegend gelenkt aus dem daraus erhofften eigenen wirtschaftlichen Vorteil

Vorstellungen wirtschaftl. Kooperation	Handlungskontext	UrBe-V-2-1	5.3	74	Biobetriebe haben mehr Arbeitsgelegenheiten und passen ja meist von der Betriebsgröße auch besser. Abschieben auf diese Schiene, da selber konventionell? oder Bestätigung der eigenen Meinung?	BL ist von den besseren Kooperationsmöglichkeiten ökologisch wirtschaftender Betriebe überzeugt und sieht dies offensichtlich auch als Entschuldigung für die eigene Kooperationsabneigung
				74	Kooperationsneigung wird eher (lieber?) den Biobetrieben zugestanden?	
			5.4	44	BL hat sich offensichtlich noch nicht so viele Gedanken zu Kooperationen gemacht... sieht sich dem freien Kundenwünschen (Reiter) ausgesetzt...	BL ist gelenkt von Kundenwünschen und Wettbewerb des Berufsstandes. In dieser "Leistungs spirale" setzt er auf seine eigenen Kräfte um sich gegenüber Mitbewerbern durchzusetzen
				40	offensichtlich stolz alles selber zu machen?	
				44	Grenzt sich ab zu seinen Berufskollegen mit der gleichen Wirtschafts ausrichtung. Versucht besser zu sein.	
			5.7	31	Kooperation wird (auch) zum eigenen Vorteil gesucht (Absicherung der eigenen Vermarktung, Risikominimierung)	Betriebsgröße und eigene außerlandwirtschaftliche Haupterwerbstätigkeit begünstigen Kooperationsüberlegungen
				51	Kooperation wird auch von seiner Vorteilhaftigkeit gesehen - z.B. Arbeitsunterstützung zu Spitzenzeiten / Saison	
			5.8	22	Kooperation als Form des innerbetrieblichen Wachstums (über eine GbR-Erweiterung)	Innerbetriebliche GbR-Betriebsführung erleichtert offensichtlich Gedanken über weitergehende Kooperationen
				50	Offen für Kooperationserprobung - die Praxis muss es zeigen...	
	Kausale Bedingungen	UrBe-V-2-2	5.3	70	reserviertes Kooperationsinteresse - erstmal abwarten, ob/wie der potenzielle Kooperationspartner sich entwickelt - vor allem wie er gesellschaftlich dann angesehen ist...	Kooperationsabneigung wird argumentativ legitimiert durch abwartende Beobachtung über tatsächlich "funktionierende" Grüne WfbM
			5.4	84	geht unilaterale Kooperation (Zukauf) nur ein, weil er es so wirtschaftlicher gestalten kann - unterm Strich trotzdem nicht ganz zufrieden, da er selber eine bessere Qualität erzeugen würde	Die eher ablehnde Kooperationshaltung wird gestützt durch suboptimale Erfahrungen notwendiger Betriebsmittelzukaufe
			5.7	49	kennt noch andere ggf. an Kooperation interessierte Betriebe aufgrund deren AK-Bedarf an Handarbeiten. Scheint hier interessiert zu sein, auch den Betrieben Möglichkeiten anzubieten.	Kooperation wird vor allem (auch) aus dem Blickwinkel der eigenen wirtschaftlichen Vorteile betrachtet.
				17	Kooperations- und Anstellungsinteresse da der lokale/regionale Absatzmarkt ausgeschöpft ist. Anstellungsinteresse um die eigene Arbeitsbelastung aus der Selbstständigkeit zu reduzieren (mehr Freizeit)	
			5.9	55	da die "Bestandsfrage" nach betrieblicher Vernetzung nicht weiter hinsichtlich Vorstellungen, Wünsche, Ziele interpretiert wurde, besteht offensichtlich auch kein Kooperationsinteresse	-
	Intervenierender Zusammenhang	UrBe-V-2-3	5.4	36	Kooperationen müssen vorallem betrieblich passen. Z.T. können / dürfen keine Kompromisse gemacht werden.	Flächenwettbewerb mit Nachbarbetrieben, Kundenwettbewerb mit Branchenbetrieben, vermeintlich Subventionsbenachteiligung und eigene Leistungsüberzeugung verhindern / blockieren Kooperation.
35				sieht selbst mit seinem unmittelbaren Nachbarbetrieb keine Kooperationsmöglichkeiten, obwohl beides Grünlandbetriebe sind! Macht dies fest an der Qualität des Grundfutters...(vorgeschobener Grund für andersgelagerte Ablehnung?)		
86				geht zwar unilaterale Kooperation (Zukauf) ein, ist damit aber nicht zufrieden... würde es selber besser machen (wenn er könnte / die Flächen		

				hätte)	
			84	Neid auf seine Berufskollegen? Sieht seine Milchviehkollegen im Vorteil, da die Zusammensetzung der Betriebsprämie diese bevorteilt... Will deshalb nicht mehr mithalten im Flächenwettbewerb...	
			222	sieht betriebliche Belange auch für wirtschaftliche Kooperation. Aufgrund schlechter Erfahrungen oder Befürchtungen mit Fremd-AK meidet er offensichtlich aber auch hier "Fremdbestimmung"...	
		5.7	31	BL wünscht sich wirtschaftliche Kooperation um eigene Vermarktung besser abzusichern und damit ggf. noch auszuweiten.	Marktsättigung läßt kein weiteres eigenes betriebliches Wachstum zu. Betrieb zu klein um sich aufgrund anderer Produktionsfaktoren im Umfeld zu entwickeln.
			37	BL hat eigene Qualitätsvorstellungen von Produktion und möchte hier nicht auf andere Betriebe setzen. Schlechte Erfahrungen in der Grünen WfbM gemacht. Frage: Wurde und wenn warum wurde Grüne WfbM schlecht beliefert?	
			34	BL sieht Kooperation in Abhängigkeit von betrieblicher Größe (muss für andere Betriebe interessant sein?)	
			46	Auf die Frage als potenzieller Kooperant der Grünen WfbM sieht sich BL zunächst auch als Hersteller für diese (angestellt für Fleisch- u. Wurstwarenherstellung). Warum? Sieht BL Interessenskonflikte wenn er auch als Selbstständiger zusätzlich für diese produzieren würde	
			66	BL sieht Produktions- und Absatzmarkt (Wurstwaren) gesättigt - Grund nach Kooperation (oder noch besser Verpachtung) als Alternative zu schauen?	
Handlungsinteraktion	UrBe-V-2-4	5.3	70	wenn sich Grüne WfbM etabliert und von Bevölkerung anerkannt wird, dann könnten sich auch die Betriebe "ändern" - sieht positive Wirkungen und Gestaltungsbereitschaft für eine Kooperation	argumentiert, dass sukzessive Anerkennung der Grünen WfbM durch die Bevölkerung auch die Kooperationsbereitschaft der Betriebe verbessert.
		5.4	36	Mögliche Betriebe sind vor Augen - weiß aber nicht, ob diese überhaupt Interesse haben (er selber ja auch nicht, da von der Grundannahme her skeptisch). Macht einer den ersten Sondierungsschritt? Wohl nicht aus freien Stücken...	keine. Impuls müsste vermutlich von einem anderen Betrieb ausgehen.
		5.7	33	Wunschpartner ist die Grüne WfbM - stellt vermutlich eine der wenigen Erzeuger-/Verarbeiter-/Vermarkterbetriebe dar. Damit wäre der Produktionsfaktor Stallanlage und der Absatz der Tiere durch eine Hand gleichzeitig gesichert (Entledigung der Afa-Bedienung)	Marktsättigung läßt kein weiteres eigenes betriebliches Wachstum zu. Als Ausweg wurde eine Anstellung beim potenziellen Kooperationspartner gesucht.

## 5.2.5 - Stufe 3: Neigungen u. Vorstellungen zur Beschäftigung von MmB

Code-Set	Kodier-parad.	Memo#	FG#-Fall#	Abs	Memotext	Synopsis
Stufe 2	Stufe 3	(Titel)			Dopplungen je nach Interviewinventarisierung möglich	Betrieb / Leitung ist...
Persönliche Wertvorstellungen / Überzeugungen & Risikobereitschaft / Arbeitswirtschaftl. Situation BL / Werte & Überzeugungen zur Beschäftigung MmB, Praktikumskooperation mit Grüner WfbM / eigene Fortbildung / familiäre & wohnliche Anbindung / vermeintliches Wissen & Unklarheiten / Haftungsfragen	Handlungskontext	UrBe-N-1-1	5.3	4	erkennt die eigene arbeitswirtschaftliche Belastung und den Wert des Familienlebens und wägt weitere Belastungen vor diesem Hintergrund ab	Arbeits- und Familienbelastung läst nach Meinung der BL keine MmB-Beschäftigung zu. Dieser kennt die vermeintlichen Rahmenbedingungen dazu und orientiert sich betrieblich ausschließlich über weiteres Wachstum. Hat eine kritisch-skeptische Grundeinstellung zur Professionalität einer Grünen WfbM - sowohl wirtschaftlich wie pädagogisch-begleitend
				6	BL apostrophiert, mit MmB grundsätzlich kein Problem zu haben - vor dem Hintergrund der Dankbarkeit über die Gesundheit der eigenen Kinder (Stellt MmB tatsächlich keinen "Problemtyp" dar?)	
				10	trotz einer skeptischen bis ablehnenden Grundhaltung zur MmB-Beschäftigung besteht offensichtlich zumindest die Bereitschaft zu einer Arbeitserprobung / Praktikum - Voraussetzung: vollumfängliche Begleitung durch einen landwirtschaftlichen Fachmann!	
				12	traut auch einer professionellen Begleitung keine eigenständige Führung und Arbeitserledigung zu (nur sich selbst) und verknüpft dies mit einem finanziellen Nachteils-/Aufwandsausgleich	
				34	Fremd-AK müssen aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage optimal und geringstmöglich eingesetzt werden. Diese werden offensichtlich ausschließlich reaktiv auf die angespannte arbeitswirtschaftliche Situation und weniger perspektivisch gesehen.	
				60	Bereitschaft zum Wohnangebot prinzipiell gegeben. Auch im Realfall?	
				62	Bereitschaft zum Mittagessen prinzipiell gegeben. Auf den schwierigen Realfall (Belastung Ehefrau/ Familie) bereits hingewiesen	
				64	Weiß auf was es ankommt... Setzt die Rahmenbedingungen	
				72	BL der seine Zukunft wenn über das betriebliche Wachstum sieht	
			5.4	2	BL betrachtet die MmB-Beschäftigung offensichtlich auch im Kontext sonstiger geistiger und nervlicher Beanspruchungen als Betriebsleiter	grundsätzliche Bereitschaft zur MmB-Beschäftigung erwachsen in der Zuversicht der damit verbundenen betrieblichen Unterstützung durch eine durchaus vorstellbare Leistungsfähigkeit eines MmB. Zieht dabei Parallelen zu Auszubildenden und studentischen Hilfskräften. Sieht Motivationsaspekte und soziale Belange für MmB.
				6	traut MmB verschiedene täglich wiederkehrende Arbeiten zu. Ist hier auch angesichts von Beispielen in anderen Betrieben positiv gestimmt.	
				12	Ist überzeugt, dass auch MmB anspruchsvollere Tätigkeiten ausführen können	
				26	Vergleicht die Möglichkeiten / Aufwand mit MmB mit den von Azubis bzw. Studenten und sieht in etwa gleiche Einführungsbedarfe / Engagement der BL	
				32	macht sich Gedanken um Motivation von MmB. Differenziert hier vermeintlich kaum zu "normalen" Arbeitnehmern. Sieht unter gegebenen Umständen Potenzial für mehrere MmB.	
				70	BL hat vage Informationen / Vorstellungen zum "care farming". Offensichtlich erkennt als ein anderes Geschäftsmodell dieser Betriebe. Hierzu aber keine klare Aussage zur persönlichen Akzeptanz, aber offensichtlich auch im Bereich des Denkbaren...?	

			116	konversant im Umgang mit Praktikanten, etc. (angeblich mehr als 500 Bewerbungen jährlich!?) Wie geht BL an MmB-Beschäftigung heran?	
			180	Hat Ideen wie praktikabel auf den Betrieben MmB-Beschäftigung mit Job Coaching umgesetzt werden könnte	
			184	versetzt sich in die Situation der anderen Betriebe ... Vermittlerrolle? Hilfsbereitschaft?	
			198	sieht auch die sozialen Belange der MmB (Bedürfnis nach Gemeinschaft) und hat auch hier bereits Überlegungen zu / Vorschläge.	
	5.5		34	BL erwarten Hinweise für den Umgang mit und Anforderungen an MmB von der Grünen WfbM und eine vorgeschaltete Arbeitserprobung. Offensichtlich bevorzugen sie eine behutsame, abgesicherte Vorgehensweise	gehen vermutlich aufgrund bereits vorhandener MitarbeiterInnen sachlich-konstruktiv an Fragen der Beschäftigung eines MmB heran.
		46	die gewünschte Arbeitserprobung dient vor allem der Absicherung des betrieblichen Integrationsprozesses und zur Ausräumung von Unklarheiten - stellt Anforderungen an die Grüne WfbM		
		60	BL ist sich bei gewissen Behinderungsbildern bzw. Erkrankungen auch über die medizinische Verantwortung und den Arbeitsschutz im klaren. Fordert Aufklärung auch für andere Mitarbeiter am Arbeitsplatz		
	5.6		8	Wunsch nach Grundtugenden...	ist auch den Belangen und Bedürfnissen von MmB aufgeschlossen bzw. erachtet deren Berücksichtigung als zwingend. Operiert gedanklich eher aus einer "Sicht der Normalität" und möchte daher auch Fachwissen weitervermitteln
		10	Wunsch nach Kommunikation und halbwegs "guten Manieren". alle weiteren Arbeitskenntnisse werden durch BL vermittelt - sieht dort aufgrund der Einfachheit der Arbeit und damit Erlernbarkeit keine Probleme		
		12	BL spiegelt Mitarbeitererfahrung wieder, indem er abwechslungsreiche Arbeiten auch für MmB für essentiell für deren Motivation nennt.		
		14	BL hat auch für MmB den Anspruch elementares Fachwissen zu vermitteln. Ist bereit hier auch außerhalb der Produktion Zeit u. Material zu investieren.		
		22	BL erwartet ganz "normales" Aufgabenspektrum und geht davon aus, dass mit den entsprechenden Grundtugenden alles weitere sich fügt... Zeigt damit zunächst einmal ein gewisses Maß an Normalität für eine MmB-Beschäftigung		
		27	BL ist engagiert MmB auch grundsätzlich für Tätigkeiten zu qualifizieren.		
		41	BL zeigt ein weiteres Mal ein hohes Maß inklusiver aber auch wertorientierter Arbeitsanforderungen		
		65	BL zeigt auch Kenntnisse über und Verständnis für MmB indem er einen beruflichen Übergang mit sozialer Begleitung durch bekannte Personen für richtig erachtet.		
		76	BL hat Wertvorstellungen auch hinsichtlich eines soweit möglich eigenständig geführten Berufslebens		
		83	BL bleibt trotz Sympathie für den Gedanken an eine MmB-Beschäftigung klar in den dafür notwendigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.		



Kausale Bedingung	URBe-N-1-2	5.8	85	BL bleibt trotz Sympathie für den Gedanken an eine MmB-Beschäftigung klar in den dafür notwendigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und nennt Arbeitnehmeralternativen		
			87	BL ist offenbar informiert darüber, dass WfbM-Arbeitsplätze nicht denen des allgemeinen Arbeitsmarktes entsprechen. Zeigt Bereitschaft hier im Rahmen von Praktika zu informieren		
			89	Offenbar reicht BL die positive Erfahrung aus einem vorherigen Beschäftigungsverhältnis mit einer psychisch erkrankten Person als eigene Qualifizierungsbasis		
			93	BL zeigt erhebliches soziales u. persönliches Engagement für die Begleitung und Einführung eines MmB obwohl er diesen aus arbeitswirtschaftlicher Sicht nicht zwingend benötigt.		
		5.8	3	BL hat offensichtlich bislang wenig Kenntnisse über MmB aus WfbM und daher Informationsbedarf hinsichtlich MmB-Einsatzmöglichkeiten	sind grundsätzlich den Beschäftigungsüberlegungen gegenüber sehr offen. Betriebliche Aufbauarbeit der letzten Jahre haben offensichtlich Bereitschaft für Neues manifestiert	
			22	BL schildert Betriebsaufbau nach der Wende - unklar, ob noch "Pioniergeist" oder eher bereits Konsterniertheit die emotionale Oberhand hat...		
			55	Bereitschaft zu Essen + Wohnen des MmB prinzipiell gegeben. Allerdings liegen nicht nur keine Erfahrungen hierzu vor, sondern es werden auch keine kritischen Rückfragen gestellt...		
		5.9	5	BL erwartet das MmB Arbeitsanweisungen versteht und diesen folgt.	ist zunächst offen für Beschäftigungsüberlegungen solange MmB Arbeitsanweisungen auch verstehen würde.	
			38	BL ist bereit nach möglichen Arbeitsfeldern zu suchen - lehnt nicht kategorisch ab, wenn ihm Möglichkeiten nicht direkt vor Augen kommen		
		5.3	2	geringe Risikobereitschaft, da arbeitswirtschaftlich offensichtlich null Zeittoleranz. Fordert daher ausnahmslose Begleitung	hat große Skepsis zur Leistungsfähigkeit eines MmB und der fachlichen Begleitung durch einen Job Coach der Grünen WfbM. Im Fall einer betrieblichen Belastung nicht gewillt diese zu tragen (fordert finanziellen Ausgleich)	
				4		Die MmB-Beschäftigung wird offensichtlich als soziales Engagement empfunden ("Betreuung des MmB obwohl keine Zeit dafür ist...") - die dann aber auch vergütet werden muss. Ist einfach nicht davon überzeugt, dass der MmB auch ein "Gewinn" sein kann.
				4		Hat klare Vorstellungen, dass ein Berufskollege der "richtige Mann" als Job Coach für die Berücksichtigung betrieblicher Belange wäre.
				36		BL sieht erneut klare Leistungsgrenzen von MmB
			5.4	6		Kennt vermeintlich die Leistungsfähigkeiten von MmB und stellt Mindestanforderungen an Kognition und ie. Selbstständigkeit
				8		MmB-Beschäftigung darf Betriebsabläufe nicht stören. Pauschale Vorsorge zur Absicherung möglicher Unwägbarkeiten?
				24		Bereit auch in Richtung interessanter und "schöner" Arbeiten den MmB mit einzubeziehen - vorausgesetzt die kognitiven Fähigkeiten sind vorhanden.
34	erkennt die soziale Dimension auf den meisten Nachbarbetrieben mit überlasteten BL und dem Dilemma vermeintlich fehlender Zeitressourcen für die MmB-Begleitung. Sieht die eigenen Vorteile bzw. Potenziale durch bereits vorhandene Mitarbeiter - wie z.B. auf					

			46	BL im Umgang mit Fremd-AK geübt. Sieht Vor- u. Nachteile von Aushilfskräften. Mit der MmB-Beschäftigung werden die Chancen einer dauerhafteren "Aushilfskraft" verbunden.	
			62	bei einem gewissen Grad der Eigenversorgung Wohn- und Essangebot möglich - sieht unter diesen Umständen dann auch keine Konflikte mehr mit seiner Arbeitgeberverantwortung einer auch sozial nachhaltigen Beschäftigung.	
			168	erkennt grundsätzliche betriebswirtschaftliche Probleme der Betriebe und sieht auch im Bereich Arbeitswirtschaft eindeutig Lösungen über die Beschäftigung von MmB. Nachbarbetriebe zeigen sich hier seiner Meinung nach aber offensichtlich "sturr".	
			242	agrarsoziale Verwerfungen (fehlende Altenteiler auf den Höfen) könnten ein Anknüpfungspunkt für die MmB-Beschäftigung sein, Sieht neben unmittelbaren Arbeitstätigkeiten damit auch die sozialen Auswirkungen und Möglichkeiten	
	5.5		5	BL macht MmB-Beschäftigung abhängig vom Grad selbstständigen Arbeitens als klare Grundvoraussetzung.	betriebliche Sinnhaftigkeit einer MmB-Beschäftigung steht im Vordergrund - sowohl finanziell, wie auch "Verwendbarkeit" in der Arbeit und betreuerische Notwendigkeiten durch Grüne WfbM.
			58	Sieht eher die Assistenz durch die WfbM bei der Personalführung MmB als eine eigene ausgewiesene Fortbildung in diesen Fragen. BL bleibt konstruktiv, da er den Mitteleinsatz abwägt und bereit ist zum Eigenbeitrag in der Mitarbeiterführung	
	5.7		41	BL ist auch im Sinn eines wirtschaftlichen Eigennutzes offen und zugewandt für den Aufbau von MmB-aAp, da entsprechende Arbeit vorhanden ist, und in Kooperation mit der Grünen WfbM die Arbeitsstellen jederzeit aufgebaut werden können.	durch eigene betriebliche und arbeitswirtschaftliche Vorteile ist der BL mehr als offen für MmB-Beschäftigung
			75	Eigene Erfahrung mit (Seh)Behinderung in der Familie ist Antriebsmotor auch im Betrieb sich für die Belange von MmB einzusetzen.	
	5.8		7	BL macht sich Gedanken zu einer auch MmB-verträglichen Arbeitszeit (da betriebliche geteilte Schichten)	Arbeitswirtschaft zwingt mehr oder weniger zum Handeln nach AK-Unterstützung. Mögliche weitere Gründe: weit zurückliegende positive Erfahrungen mit MmB bei gleichzeitig geäußertem sozialen Interesse
			26	BL haben klaren Unterstützungsbedarf - sind sich aber unsicher über die wirtschaftliche Tragfähigkeit. Vermutlich auf der Suche nach einer preiswerten, wirtschaftlich tragfähigen Personallösung?	
			40	BL ist beratungsoffen - nimmt das Angebot (Kammer? Privat?) aber auch erst seit kurzem wahr. Grund: die genannte schlechte Wirtschaftlichkeit? Offenheit für Arbeitsunterstützung auch Suche nach betrieblichen Erfolg?	
			44	BL ist über fehlerhafte Melktechnik offenbar frustriert - anstatt arbeitserleichternd ist diese arbeiterschwerend. Sucht hier angesichts der noch nicht abgeschriebenen Investition nach Lösungen?	
			48	haben offensichtlich auch noch Rationalisierungspotenziale, die ggf. die Überlegungen zur MmB-Beschäftigung beflügelt haben	

				<p>52 BL benennen neben dem arbeitswirtschaftlichen Bedarf auch ihr soziales Engagement als Beweggrund für eine MmB-Beschäftigung. Bestätigt wird das zunächst interpretierte Vorhandensein einfacher (geeigneter) Arbeiten für MmB</p> <p>64 Das vgl. vorbehaltlose Interesse an der MmB-Beschäftigung ruht auf früheren positiven Erfahrungen an anderer beruflicher Stätte. Dies bestätigt die Vermutung für die bereits beobachteten wenigen kritischen Nachfragen / Einstellungen zum Umgang mit MmB</p>		
Intervenierender Zusammenhang	UrBe-N-1-3	5.9		14 BL hat konkrete jahreszeitlich einige Aufgaben vor Augen, die auch gut von MmB erledigt werden können. Hat sich offensichtlich schon mal Gedanken dazu gemacht.	Sieht Beschäftigungsinitiative für richtig an und wäre auch hier bereit in der Wissensvermittlung zu unterstützen. Punktuelle Arbeiten vorstellbar und auch entlohnbar. Fraglich ist aber eine durchgängige Ganzjahresbeschäftigung mangels geeigneter Arbeit.	
				18 Sieht das Anliegen (MmB-Beschäftigungsinitiative) für gerechtfertigt - aber auch die betrieblichen Belange müssen dazu passen...		
				20 BL ist bereit aufgrund von Lernschwierigkeiten auch Übungen zu wiederholen - erwartet hier aber ab einem gewissen Maße Unterstützung durch die Grüne WfbM (JC), da ja keine päd. Ausbildung vorhanden ist		
				28 BL hält nicht viel von kurzzeitigen Praktika - vermutlich aus Sicht des Betriebes?		
				41 ist auch "Kaufmann" - eigener Aufwand kann auch in bezahlter Form durch MmB erledigt werden		
				2 Offensichtlich große Vorbehalte aufgrund von Unfallgefahren. Scheint neben den eigenen Kindern nicht noch weitere Verantwortung/Haftung gegenüber Dritten übernehmen zu können.		
		5.3		4 Ist sich nicht sicher, welches Engagement die Grüne WfbM übernehmen würde und ob sie überhaupt einen verlässlichen Partner darstellt		hat große Skepsis sowohl gegenüber der Leistungsbereitschaft eines MmB wie auch der Grünen WfbM bzw. dessen Job Coaching. Betrachtet MmB prinzipiell als Belastung für den Betrieb und erkennt keine Chancen eines betrieblichen Gewinns. Benennt Haftungs- und Leistungsgründe als Ausschlusskriterium und möchte selber nicht in der alltäglichen Verpflichtung der Mitarbeiterführung stehen. Betrachtet Fremd-AK Kosten-Nutzen orientiert und vergleicht mit Saison-AK.
				4 Sieht das finanzielle Risiko / Engagement um einen MmB zu beschäftigen und empfindet dieses als belastend.		
				4 Äußert sich kritisch zum nachhaltigen Handeln einer Grünen WfbM ("sind ja Faktoren, an die keiner denkt...")		
				4 betrachtet alternative Beschäftigung die vermeintlich günstiger ist (osteuropäische Saison-AK). In diesem Kontext wägt er ab. Schätzt offensichtlich MmB als grundsätzlich relativ leistungsschwachen Personenkreis ein.		
				4 Betrachtet Grüne WfbM erneut als bedingt kompetente Institution wenn es um die Berücksichtigung der betrieblichen Belange geht ("... da müsste sich xxx auch mal Gedanken zu machen...")		
				8 Reflektiert die Interventionen zwischen MmB-Beschäftigung und eigenem Engagement des miteinander Arbeiten. Erkennt offensichtlich eigene "Launen" und die Notwendigkeit einer kontinuierlich adäquaten Personalführung		
				8 Sieht MmB-Beschäftigung als additive Aufgabe und damit nicht als arbeitswirtschaftliche Entlastung		
5.3		16 kein Haftungsrisiko! Ist sich offensichtlich unsicher, ob das versicherungstechnisch bei MmB überhaupt möglich ist...				
		18 ist auch den Angehörigen von MmB gegenüber reserviert / zurückhaltend - zumindest im Haftungs-				

				/Versicherungsbereich	
			52	BL betrachtet Arbeitserledigung des MmB im Abgleich mit dem eigenen Leistungsvermögen und zieht daraus relativ durchgängig einen negativen Schluss. Das i.d.R. realistische Potenzial von Leistungssteigerungen durch Einarbeitung, Übung und Erfahrung eines M	
			66	Stellt ein weiteres Mal in punkto nachhaltige Betriebsentwicklung und Arbeitnehmerplazierung die Grundsatzkompetenz der Grünen WfbM in Frage	
		5.4	4	Hat Befürchtungen das u.a. haftungsrelevante Bedenken und Ressentiments der Pferdeinsteller eine MmB-Beschäftigung grundsätzlich konterkarieren können	haftungs- und versicherungstechnische Unwägbarkeiten sowie die prinzipielle langfristige Verantwortung als Arbeitgeber für mehr als nur den Arbeitsbereich (schlechte Erreichbarkeit des Betriebes) lösen zumindest Bedenken aus.
			14	BL ist offensichtlich bereits ein wenig über die Problematik der Beschäftigung von MmB auf sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen informiert und sieht hier seine langfristige Arbeitgeberverantwortung. Empfindet dies als zu große Hürde... (noch mehr	
			14	sieht die Abgeschiedenheit und schlechte Erreichbarkeit einer Arbeitsstelle auf den Betrieben als ein großes soziales Manko für mögliche MmB (und hat selber eine Beschäftigung einer entsprechenden Person aus diesen Gründen bereits abgelehnt)	
			238	kritisiert politische u. gesellschaftliche Missstände und bricht diese konstruktiv runter auf die betrieblichen Förderungsmöglichkeiten für die MmB-Beschäftigung.	
		5.7	37	BL hat im Bereich wirtschaftlicher Kooperation klare Qualitätsansprüche, die er nur im eigenen Betrieb für einen gewünschten Verbund mit der Grünen WfbM erfüllt sieht	eigene Qualitätsansprüche müssen vermutlich (auch) von MmB erfüllt werden - sind diese erfüllbar?
		5.9	3	BL sehen nur wenige Arbeitsfelder in denen MmB mitarbeiten können. Sind hiervon sehr überzeugt aufgrund der Erfahrungen mit anderen Aushilfskräften	Betrieb bietet nur begrenzt Einsatzmöglichkeiten - diese müssen z.T. von Leitung noch überlegt werden. Auch bestehen noch rechtliche Unsicherheiten (Haftungsfragen).
			50	hat noch erheblichen Klärungsbedarf nach rechtlichen und versicherungstechnischen Fragen - offensichtlich Grundvoraussetzung nochmal über Strukturen nachzudenken	
Handlungsinteraktion	UrBe-N-1-4	5.3	2	BL ist nicht uninformiert - weiß um "andere Modelle" der Behindertenhilfe in anderen europ. Ländern. Vergleicht mit der finanziellen Attraktivität einer MmB-Beschäftigung.	hat gewisse Erkenntnisse über andere europäische Behindertenhilfemodelle und fordert im Fall eines betrieblichen Engagements mehr finanzielle Anreize. Sieht ökologische Landwirtschaft hier prinzipiell für geeigneter und zieht sich damit als konventioneller Betrieb argumentativ zurück.
			4	Ist sich nicht sicher, ob die Befürchtungen einer (längerfristigen) MmB-Beschäftigung nicht auch mit seinen eigenen bislang geringen Erfahrungen in der Beschäftigung von Fremd-AK zusammenhängen. Reflektiert damit auch seine eigene Person	
			62	Ist mit seinen Empfehlungen / Bedingungen bereit der Grünen WfbM erstmal Ideen für eine MmB-Beschäftigung zu geben.	

Ansichten & Akzeptanz zu einer Grünen WfbM / Wünsche an Grüne WfbM	Handlungskontext	UrBe-V-1-1	74	BL erkennt das Kriterium "Arbeitsvolumia" als beschäftigungsrelevanten Aspekt (am Bsp. ökol. Landwirtschaft) und argumentiert hieraus eine entsprechende Legitimation für die MmB-Beschäftigung				
			5.4	30	BL zeigt angesichts positiver Beschäftigungsbeispiele auf anderen Betrieben erhöhtes Interesse und Offenheit für den eigenen Betrieb.	die Abwägung von Vor- und Nachteilen zu anderen Praktikanten, Auszubildenden und Aushilfskräften, die Zuversicht der betrieblichen Unterstützung sowie die Kenntnisse über erfolgreiche MmB-Beschäftigung auf anderen Betrieben führen zu einer positiven Urteilsbildung		
				30	kennt vermeintliche Stärken und Vorteile von MmB aufgrund von Erfahrungen auf anderen Betrieben - transferiert Potenziale auf den eigenen Betrieb			
				56	Sieht Vor- und Nachteile von Aushilfskräften in Bezug auf Vertretungsmöglichkeiten. Sieht offensichtlich MmB in diesem "System" als potenzial permanent anwesende Aushilfskraft			
				76	erkennt Angestellte (MmB) als Potenzial (Produktionsfaktor) für Betriebsentwicklung			
				244	Substituierung von BL-Tätigkeiten durch MmB. Die BL- Aussage interpretierend sind intelligente Arbeitsmodelle auf den Betrieben gefordert...			
			5.7	55	BL hat persönliche Vorlieben in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen (nicht wie bislang alleine im eigenen Betrieb).	BL ist Teamworker und sucht Arbeit mit / unter Kollegen		
			Intervenierender Zusammenhang	UrBe-V-1-3	5.3	4	überzeugt, dass ein Berufskollege den idealen Begleiter darstellen würde. Könnten beide Seiten von profitieren.	Vertrauen besteht mehr zu Berufskollegen als zu einer Grünen WfbM (Bsp. Job Coach sollte Berufskollege sein).
					5.4	232	Ist überzeugt, dass es betriebliche Alternativen zu Grünen WfbM gibt. Hängt dies aber an die "Obrigkeit" und an eine lukrative Finanzierung (Vergütung) der Betriebe. Versorgungs- und Finanzierungssystem müsste geändert werden.	sieht politische Fehlentwicklungen in der Eingliederungshilfe und ist von Alternativen wie der betrieblichen Rehabilitation überzeugt
					5.6	87	Bereitschaft mit der Grünen WfbM zu kooperieren - als marktwirtschaftlich geführter Betrieb Einblicke verschaffen (was die WfbM nicht kann)	ist der Grünen WfbM zugewandt und bereit bei der Bewältigung dortiger Eingliederungsdefizite zu unterstützen
5.7	27	hohe Akzeptanz gegenüber der Grünen WfbM - ist dort selber angestellt.			hohe Akzeptanz zur Grünen WfbM, da dort selber Mitarbeiter			
5.8	50	offensichtlich neutrale Meinung / Einstellung zur Grünen WfbM (noch nicht viele Kontakte...)						
5.3	4	allgemeine Skepsis, ob die Grüne WfbM wirklich die Kosten für Betreuung trägt und auch daran bereits gedacht hat. Erscheint aus betrieblicher Sicht alles zuviel Aufwand.			hat neben der Skepsis über die Leistungsfähigkeit der Grünen WfbM auch Zweifel über ihre langfristige Leistungswilligkeit (Kosten der Eingliederungsmaßnahmen, Job Coaching-Kosten, etc.). Daneben bestehen Befürchtungen, dass Grüne WfbM nicht praxiskonform agiert			
	4	Bezweifelt, ob die Grüne WfbM schon mal die Wettbewerbsfähigkeit von MmB mit denen von Saisonarbeitskräften betrachtet hat. Sieht diese nicht, und zweifelt daher an der Umsetzbarkeit und am Erfolg.						
	4	Mehr Vertrauen in einen Berufskollegen, als in die Grüne WfbM bzw. Pädagogik?						
	6	grundsätzliche Zweifel, ob die Grüne WfbM bereit ist die Bedingungen der Betriebe zu erfüllen... (finanzieller Aufwand)						
	66	Befürchtet, dass die Grüne WfbM falschen Vorstellungen unterliegt - zu schnelles Agieren....						

	Handlungsinteraktion	UrBe-V-1-4	68	Befürchtet, dass die Grüne WfbM falschen Vorstellungen unterliegt - zu schnelles Agieren... / zeitlassen in der Betriebsentwicklung		
			5.4	128	Gesuchte Tugenden offensichtlich im Vergleich zu den anderen Praktikanten: Verlässlichkeit, Präsenz auf dem Hof, dauerhaftere Anwesenheit	wünscht sich offensichtlich eine Alternative zu anderen Praktikanten, Hilfskräften - unter der Voraussetzung von Verlässlichkeit, Präsenz, etc.
			5.6	87	Grüne WfbM wird nicht als marktwirtschaftlicher Betrieb betrachtet - negativ gemeint?, oder die Bestätigung, dass als Rehabetrieb anerkannt?	Grüne WfbM wird nicht als marktwirtschaftlicher Partner betrachtet (hat vermutlich auch Einfluss auf grundsätzlich wirtschaftliche Kooperationsneigung)
			5.7	27	Ist aber gleichzeitig nicht zufrieden mit der akt. Situation, da er für die eigene Produktion mit der Grünen WfbM eine vermeintlich guten Abnehmer hat, der aber hier bislang nicht drauf eingeht.	Unzufriedenheit mit Grüne WfbM-Leitung aus dem wirtschaftlichen Bereich (sich anbietende Kooperation gelingt bislang nicht)
			5.3	66	Grüne WfbM erstmal in Ruhe im kleinen entwickeln und dann schauen was funktioniert. Überzeugt Landwirte und sorgt für mehr Vertrauen	Empfiehlt der Grünen WfbM ein zurückhaltendes Agieren um Vertrauen von Landwirten über die Zeit zu gewinnen
		70	Überzeugungsänderung und Vertrauen braucht Zeit - die muss die Grüne WfbM mitbringen... Dann kommen vielleicht Kunden / Landwirte ganz von allein			
		5.7	28	eigener Betrieb und die Grüne WfbM würden für mehr Zusammenarbeit gut zusammenpassen - zum beiderseitigen Vorteil (Herkunftstransparenz, Rohstoffsicherheit, abgesicherte eigene Vermarktung)	guter Kontakt zur Grünen WfbM sollten nach Wunsch des BL in punkto MmB-Praktika/Beschäftigung und wirt. Kooperation noch weiter ausgebaut werden. Entsprechende Kooperationsmöglichkeiten sind vorhanden.	
		46	Ist zwiespalten in seiner Position - sitzt auf "zwei Stühlen" (Grüne WfbM u. eigener Betrieb)			
		89	eigene Jobsuche hat Kontakt zur Grünen WfbM gebracht. Unterton: warum ist Grüne WfbM angesichts diesen Bedarfs nicht tätig geworden?			
	Vorstellungen zur Beschäftigung von MmB und diesbezügliche Erwartungen an Grüne WfbM	Handlungskontext	UrBe-V-3-1	5.3	50	Vergleicht sich mit anderen Betrieben - kann sich auch in punkto Arbeitshilfen für <u>andere</u> Betriebe eine vorteilhafte(re) MmB-Beschäftigung vorstellen. Frage: Altruismus oder "St. Florians Prinzip"?
				2	formuliert hinsichtlich Entlohnung von MmB das Postulat jedweder Ablehnung der Entlohnung von MmB durch die Betriebe.	
				64	BL nennt Grundbedingungen für ein Praktikumsversuch. Neben Kostenneutralität und Fulltime-Begleitung auch gegenseitige Sympathie. Ist diese Absicherung gegen alle Widrigkeiten gleichzeitig ein "LV MmB-Beschäftigung" für die Grüne WfbM?	
5.4				6	BL hat klare Tätigkeitsvorstellungen für den MmB in Form täglich wiederkehrender Stallroutinen. Hat hier Erfahrungen mit der eigenen Ausbildung auf einem entsprechenden Betreuungsbetrieb	erwartet mit einer MmB-Beschäftigung eine Alternative zu Saison-AK und kann sich darüber hinaus ein betriebliches Wachstum mit dieser Unterstützung vorstellen. Ist selber konversant in Sachen Mitarbeiterführung durch zahlreiche Praktikanten
				32	BL hat Vision: bei entsprechender Betriebsgröße könnten mehrere MmB zusammen mit einem festen Betreuer auf dem Hof arbeiten - stellt sich nur die Frage ob finanzierbar?	

			66	BL geht relativ locker gelassen mit Praktikumsanfrage um. Hintergrund: reichlich Erfahrungen mit anderen Praktikanten oder erwartet er ohnehin keine Erprobung?	
			76	Betrieb sucht vor allem qualifizierten Mitarbeiter, um weiter wachsen zu können / zu müssen.	
			184	BL hält Wettbewerbsfähigkeit eines für den Betrieb geeigneten MmB mit einem osteuropäischen Saisonarbeiter für gegeben. Spricht für die anderen Betriebe, für die sich dann eigentlich auch kein Entlohnungsproblem ergeben sollte...	
	5.5		7	Gehaltsvorstellungen sind gekoppelt an den Bedarf an Begleitung der innerbetrieblich zu leisten wäre. Sichtweise ist offensichtlich nicht so eingeeengt, dass dies grundsätzlich ausgeschlossen wird. Interpretation: es muss sich "unterm Strich" rechnen.	Arbeitsinhalte und Arbeitsspektrum ist klar vor Augen. Nach solider Einarbeitung mit falls notwendig pädagogischer Begleitung durch die Grüne WfbM sind weitere Entwicklungen vorstellbar - vorausgesetzt Beschäftigung "rechnet" sich für den Betrieb
			15	BL hat klare Vorstellungen und Anforderungen möglicher Arbeiten für den MmB	
			52	BL unterscheidet in geeignete und weniger geeignete Arbeiten sowie welche Einsatzmöglichkeiten auch für den MmB vorteilhaft wären (tägliche Stallarbeit als Praktikumseinsteig)	
			34	BL möchte sich selber auf die MmB vorbereiten / einstellen (fragt nach deren Behinderung, deren Leistungsvermögen) Zeigt Offenheit für ein konstruktives und zielorientiertes Praktikum	
			9	BL revidiert Ausbildungsvoraussetzung und fordert nur noch Vorkenntnisse - Meinungsänderung im Zuge der Diskussion?.	
			42	Haftungsfragen sind von Bedeutung - BL denkt auch an seine grundsätzliche Verantwortung als Arbeitgeber	
			34	BL ist offen für Arbeitserprobungen und damit offensichtlich auch für Kooperationen mit der Grünen WfbM zu betrieblichen Praktika.	
			46	Praktika stellen aus Sicht des BL für beide Seiten eine prozesshafte Entwicklung dar. Wenn erfolgreich ist man offensichtlich zu Entwicklungen bereit...	
	5.6		10	Fachspezifische Qualifikation wird nicht erwartet, aber grundsätzliches Interesse an Selbstverständlichkeiten der Arbeit. Vermutlich in dem Sinn: "der muss sich auch die Finger schmutzig machen..."	
			10	BL benennt so deutlich die Arbeitstätigkeiten, dass diese offensichtlich Grundvoraussetzung für ein Praktikum / eine Beschäftigung darstellen	
			22	BL erwartet auch, dass mal unliebsame Tätigkeiten ohne Probleme erledigt werden (Kognition des MmB ist gefordert)	
			22	BL erwartet Grundinteresse - keine weitergehenden Qualifikationen. Erwartet aber auch, dass sie den Anweisungen folgen...	
			27	BL ist engagiert MmB auch grundsätzlich für Tätigkeiten zu qualifizieren.	
			41	Arbeitstugenden gefragt (muss "willig sein"). Führung und Anweisung muss gelingen	
			93	Praktika ist rein soziales Engagement des BL - offensichtlich braucht er aus arbeitswirtschaftlicher Sicht tatsächlich keine zusätzliche Unterstützung durch einen MmB	

Kausale Bedingung	UrBe-V-3-2	5.8	3	BL hat zwar konkrete Tätigkeiten vor Augen, kennt aber offensichtlich nicht das Leistungsvermögen (ie. Selbständigkeit) von MmB. Nachfrage impliziert aber offenkundigen Bedarf danach.	Arbeitsinhalte sind vor Augen - Vorstellungen zur Umsetzbarkeit mit einem MmB fehlen über weite Strecken. Finanzielle Überlegungen können vor diesem Hintergrund noch nicht stattfinden.		
			7	BL denkt auch an Arbeitsorganisatorisches. Bei geteilter Arbeitszeit aufgrund der Stalldienstzeiten erscheint ua. hier vorrangiger Klärungsbedarf zu möglichen Arbeitszeiten eines MmB			
			26	BL bleibt noch vage/vorsichtig, ob Wirtschaftlichkeit des Betriebe eine MmB-Beschäftigung erlaubt (grundsätzliche wirtschaftliche Problematik mäßig erfolgreicher Milchviehbetriebe)			
			28	BL hat konkrete Tätigkeiten vor Augen - ist sich aber nicht sicher, ob diese von MmB erfüllt/bedient werden können.			
			30	Gewisse abwartend, offene Grundhaltung zu den Einsatzmöglichkeiten, die sich in einem Praktika dann zeigen müssen. In wie fern dann spezielle Kenntnisse /skills tatsächlich unabdingbar sind (Maschinenführung) bleibt offen			
			48	Betrieb hat auch Verbesserungspotenziale im Bereich der Arbeitswirtschaft - BL-Überlegung hier zu modernisieren bzw. passende AK-Unterstützung zu bekommen scheint aber nicht gegeben (zumindest durch Interviewer nicht nochmal nachgefragt)			
		5.9	28	BL ist offensichtlich grundsätzlich noch nicht überzeugt, ob neben der ohnehin zweifelhaft vorhandenen Arbeit für MmB deren Einsatz betrieblich überhaupt Vorteile bringt (hat hier neg. Erfahrungen mit 2-Wochen-Schulpraktikanten gemacht)	Begrenzter Arbeitsbedarf/Mitarbeitsmöglichkeiten prägen aktuell noch den gedanklichen Rahmen		
			28	BL kann sich partielle Mitarbeit / Unterstützung vorstellen (für Arbeiten die als geeignet erscheinen)			
		Kausale Bedingung	UrBe-V-3-2	5.3	14	Trotz aller Ressentiments und Bedenken gegen eine MmB-Beschäftigung ist BL zu einer Arbeitserprobung (Praktikum) bereit - vorausgesetzt, dies ist für den Betrieb kostenneutral. Die kostenlose Erfahrung zeigt dann, ob es sich für den Betrieb lohnen könnte.	nach wiederholter Thematisierung wird Bedarf für AK-Unterstützung erkannt - unter der Maxime der Wahrung der Kostenneutralität für den Betrieb
					40	BL wünscht sich offenbar Unterstützung in der täglichen Stallroutine. Kann sich hier eine Hilfe vorstellen - bzw. erhofft diese	
				5.4	32	Mitarbeitermotivation ist dem BL auch in seiner Wertigkeit bekannt - zeugt von Erfahrung in der Personalführung	hat AK-Bedarf (Altenteiler steht immer weniger zur Verfügung) und Betrieb hat gleichzeitig zahlreiche, gut geeignete Tätigkeiten. Auch die Präsenz einer Person auf dem Hof wäre damit besser dargestellt.
					34	Bereitschaft zur Begleitung/Betreuung gegeben, da selber genügend Mitarbeiter / Hilfskräfte auf dem Betrieb. BL sieht hier aber das Problem bei vielen anderen Betrieben, wo deren BL dort alleine stehen und praktisch keine Zeit "übrig haben".	
122	Durch den Praktikantenandrang liegt vermutlich auch das Gehaltsgefüge für einen MmB auf dieser Höhe = welches in etwa einem aAp entspricht.						



			136	Kann sich Arbeiten vorallem auch als Unterstützung für den Seniorchef vorstellen. Hier wäre vermutlich in mehrfacher Hinsicht ein Betriebsvorteil: 1. Altenteiler erhält vorallem körperliche Hilfe, 2. BL muss nicht mehr Altenteiler unterstützen, 3. MmB wächst in Altenteiler aufgaben hinein und könnte diese perspektivisch selbstständig(er) ausführen, 4. BL muss nicht begleiten - dies erledigt ja der Altenteiler	
			138	Optimal wäre ein MmB, der auch als trouble shooter einsetzbar wäre ("Handwerker-Sofortdienst")	
			226	Um Schwellenängste der anderen Betriebe zu nehmen empfiehlt BL zu Anfang lieber mehr Begleitung u. Betreuung durch Grüne WfbM als zuwenig. Offensichtlich sieht er hier monetäre wie zeitliche leicht erkennbare "incentives", die zum Erfolg auf beiden Seiten führen	
			242	Auf der einen Seite Hemmnisse bei der betrieblichen Entwicklung mit Fremd-Ak, auf der anderen Seite würden traditionelle Betriebsverhältnisse erhalten (immer jemand ist auf dem Hof...)	
	5.5	3	BL1 sieht klare Anforderungsprofile je nach Tätigkeit - spricht von Ausbildung für die jeweiligen Produktionsbereiche. BL2 fordert keine besonderen Qualifikationen, sondern "nur" Grundtugenden und ein Maß an Selbstständigkeit. Widerspruch bzw. kein konsistente BL-Meinung! => Problematisch für den MmB?!	Aufnahmefähigkeit und Grundtugenden müssen stimmen. Geforderte Tätigkeiten müssen erledigt werden. Begleitung durch die Grüne Wfbm da wo ie. pädagogisch notwendig. Sicherung der Eigenmobilität des MmB.	
		38	Betrieb kann relativ durchgängige innerbetriebliche Begleitung des MmB sicherstellen. Dadurch fällt offensichtlich auch die Vorstellung leichter, jemanden zu beschäftigen.		
		58	Sieht eher die Assistenz durch die WfbM bei der Personalführung MmB als eine eigene ausgewiesene Fortbildung in diesen Fragen. BL bleibt konstruktiv, da er den Mitteleinsatz abwägt und bereit ist zum Eigenbeitrag in der Mitarbeiterführung		
		12	Wiederholter Hinweis auf Notwendigkeit/Vorteilhaftigkeit eigener Mobilität des MmB durch das Schichtsystem		
		77	BL unterscheidet bereits zwischen Praktikum und richtiger Einstellung (Anforderungen an die Integration durch das Schichtmodell)		
	5.6	65	revidierte Meinung: Arbeitsassistent wird eher pädagogisch bezogen für notwendig erachtet - "bekanntes Gesicht" für MmB - und dass auch nur anfänglich und ggf. nur sporadisch...	Neben dem Willen zur Arbeitsbereitschaft u.a. für z.B. Wochenenddienste wird eine pädagogische Begleitung durch die Grüne WfbM auch als sozialer Kontakt des MmB für notwendig erachtet	
		70	revidierte Meinung: Arbeitsassistent wird eher pädagogisch bezogen für notwendig erachtet - "bekanntes Gesicht" für MmB - und dass auch nur anfänglich und ggf. nur sporadisch... BL selber braucht keine "Arbeitshilfe" neben dem MmB am laufen haben...		
		101	BL benötigt offensichtlich auch keine nennenswerte pädagogische Unterstützung da seine Ehefrau entsprechend qualifiziert ist		
		106	BL hat bereits Erfahrungen mit medizinischen Rehabilitanten - dies mag die gezeigte gewisse Sicherheit für den Umgang mit einem MmB erklären		

			116	BL erwartet neben den "Kulturtugenden" auch Arbeitstugenden wie Bereitschaft zur Wochenendarbeit - vergleicht da Tiere u. Pflanzen die eben auch am WE betreut werden müssen.	
		5.7	41	BL verknüpft wirtschaftliche Kooperationsmöglichkeit mit der Grünen WfbM mit der Schaffung von Praktikums- oder aAp (Betriebszweigführung durch Grüne WfbM bei gleichzeitiger Besetzung von / Nutzung als aAp)	MmB-Beschäftigung im Betrieb würde nicht nur wirtschaftlich Sinn machen, sondern auch hervorragende ausgelagerte Arbeitsmöglichkeiten für MmB unter konversanter BL-Begleitung bieten
			71	BL hat konkrete Beschäftigungstätigkeiten in der Erzeugung und Verarbeitung von Augen (durch inzwischen gewonnene Kenntnisse durch Anstellung in der Grünen WfbM)	
		5.9	38	BL kann sich "im weiteren Verlauf des Interviews" dann ggf. eine Teilzeitbeschäftigung (halbe Stelle) für einen MmB vorstellen	Halbtagsbeschäftigung aufgrund der beschränkten Arbeit bzw. auftragsbezogene Sonderarbeiten (Saison) vorstellbar. Legt Wert auf Verfolgung seiner Arbeitsanweisungen
			46	sofern nun bezugnehmend auf tatsächliches Job Coaching ist die BL überzeugt hier nur anfänglich einen Begleitungsbedarf zu haben. Relativ deutlich ist der Wunsch, dass die konkreten Arbeitsanweisungen vom Betrieb und nicht über einen JC kommen	
			3	BL vertritt anfänglich die Meinung, dass ein MmB betrieblich nur mit Führerschein und technischem Verständnis einsetzbar ist - betrachtet offensichtlich die Einsatzmöglichkeiten zunächst von den Hauptarbeitsinhalten des Betriebes...	
			34	Für auftrags- bzw. anlassbezogene Arbeit (abgrenzbar) ist für den BL ein Stundenlohn vorstellbar (Risikobegrenzung?...)	
			36	Für auftrags- bzw. anlassbezogene Arbeit (abgrenzbar) ist für den BL ein Stundenlohn bzw. Stücklohn vorstellbar (Risikobegrenzung?...)	
			40	offensichtlich ist der BL für auftragsbezogene Einzelarbeiten auch bei MmB bereit übertariflich zu zahlen (begrenzt Risiko / klarere Leistungsbemessung / leistungsorientierte Bezahlung)	
Intervenierender Zusammenhang	UrBe-V-3-3	5.3	2	Vermutlich Unsicherheit bzw. fehlende Erfahrungen (?) führen zu Generalisierungen, z.B. als BL überhaupt keine Zeit für Begleitung / Job Coach müsste jederzeit dabei sein...	eigene zeitliche Anspannung gepaart mit der fehlenden Zuversicht einer arbeitswirtschaftlichen Unterstützung durch den MmB blockieren eine weitergehende Bereitschaft zu einer Praktikumserprobung
			36	BL sieht ie. konkrete Arbeiten in der täglichen Stallroutine. Hat aber bei anderen - erfahrungsgemäß - einfachen bzw. geeigneten Arbeiten für MmB bereits Bedenken (genannt Freischneiderarbeiten)	
			42	formulierte Forderung nach Grundkompetenzen / Arbeitstugenden des MmB löst Ängste einer möglichen Überforderung bei nicht "funktionierenden" MmB wahrnehmbar werden	
			42	BL möchte nicht in Rolle eines Animators für MmB. Sieht offensichtlich hier eine Gefahr bzw. möglicherweise fehlende Arbeitstugenden von MmB.	
			52	Sieht zwar Tätigkeiten für MmB - die konkrete Beschäftigung hätte dann aber auch wieder Nachteile auf angrenzende Arbeiten. Offensichtlich hadert BL hier mit klarer Aussage/Entscheidung...	

		5.4	<p>6 BL sieht auch den Eventualfall / die Notsituation in der ein MmB bei fehlenden Kollegen noch klar kommen muss. Offensichtlich ist dieser BL-Blick geprägt von den zahlreichen Praktikanten (o.B.), für die gleichermaßen Vorsorge getroffen werden will bzw. bzw. Vertretungssysteme greifen müssen</p> <p>6 BL hat dezidierte Meinung/Vorstellung zu einer langen notwendigen Arbeitseinweisung von MmB. Ursache dieser Einschätzung ?</p> <p>24 Auf der einen Seite Zurückhaltung bei der Begleitung von MmB, auf der anderen Seite Interesse an der Einweisung/Ausbildung von MmB</p> <p>64 Je nach Selbstständigkeit des MmB ist Arbeitsassistent notwendig. Ratio "Unselbstständigkeit/MmB&lt;=&gt;Kostenfreie Begleitung" gilt es einzuhalten, solange wäre es dem BL egal...</p> <p>116 MmB-Beschäftigung trotz Alternativen mit anderen Praktikanten (500 Bewerber per anno)! Will dies offensichtlich ausprobieren, um vor allem eine "treue(re) Seele" zu finden (zuviel negative Erfahrungen mit den anderen).</p> <p>184 BL sieht größte Sorge der Betriebe: MmB bringt nicht die Leistung und blockiert Betriebsleitungen</p> <p>242 Macht Hemmnisse auch bei anderen Betrieben aus, wenn es um die grundsätzliche betriebliche Weiterentwicklung geht - ie. vom Familienbetrieb zum erweiterten Familienbetrieb mit Fremd-AK.</p>	<p>ohne gewisse Selbstständigkeit und kognitive Fähigkeiten zum Erlernen / Behalten gezeigter Arbeiten besteht kein Unterstützungseffekt für den Betrieb, sondern blockiert vielmehr den BL. Ohne positive Wirkungen für den Betrieb keine dauerhafte Beschäftigung</p>
		5.5	<p>38 Mobilitätsanforderung an den MmB aufgrund von betrieblichen Schichtsystem bei gleichzeitig schlechtem ÖPNV. Zusätzlich handelt es sich um Wechselschichten, so dass der BL hier auch eine zeitliche Flexibilität und die persönliche Fähigkeit damit umzugehen erwartet</p> <p>42 Anspruch auch an gewisse Selbstständigkeit (obwohl an anderer Stelle mehr oder weniger durchgängige Begleitung durch den Betrieb abgesichert werden kann) - Absicherung eines gewissen Leistungsniveaus?</p> <p>48 BL sieht Praktika als Unterstützung für MmB und Betrieb. Macht Einstellungen darüber hinaus von der wirtschaftlichen Lage (und vermutlich auch von der "Preiswürdigkeit" des MmB) abhängig.</p>	<p>falls Eigenmobilität des MmB nicht erreicht wird keine Beschäftigung über ein Praktikum hinaus. Abnehmende Wirtschaftlichkeit der Landwirtschaft insgesamt gefährdet mittelfristig AK-Bedarf/Plätze.</p>
		5.6	<p>44 auch Termingeschäfte müssen mit einem MmB möglich sein. Hier scheint BL Erfahrungen/Erwartungen zu haben, dass dies in Grünen WfbM offensichtlich nicht der Fall ist...(differenziert hier zu den niedrigeren Anforderungsprofilen in diesen Einrichtungen)</p> <p>58 MmB-Beschäftigung steht offensichtlich im Wettbewerb mit kostenfreien Praktikanten von der Arbeitsagentur</p> <p>60 MmB-Beschäftigung muss im Einklang mit der Einkaufskundschaft stattfinden, d.h. es muss kompatibel mit der Akzeptanz von dritter Seite sein - ein Faktor der mit zu bedenken ist.</p> <p>76 BL spricht sich auf wiederholte Nachfrage sogar eindeutig gegen einen Arbeitsassistenten aus. Offensichtlich hält er es für richtiger das ein MmB auch mal alleine arbeiten soll und seine "Freiräume" braucht</p>	<p>eine MmB-Beschäftigung muss den Ansprüchen des Betriebes nach z.B. Terminarbeiten, Kundenbedienung/begegnung entsprechen. Die Beschäftigung steht im Wettbewerb mit hier leistungsstärkeren Aushilfskräften und mit kostenfreien Praktikanten ohne Behinderung. Weiterer limitierender Faktor ist die gesamte Wirtschaftlichkeit des Betriebes - ohne zusätzliche Wertschöpfung keine zusätzlichen Personalkosten möglich</p>

			81	Macht eine zukünftige Beschäftigung / Anstellung von der allgemeinen u. damit betriebswirtschaftlichen Lage abhängig - sieht diese aber nicht für besonders rosig... Wenn doch, könnten sogar nicht unmittelbar produktive Tätigkeiten gemacht werden (Hofsäuberungen)	
			83	Hat auch Vorbehalte einen MmB fest einzustellen aufgrund des besonderen Kündigungsschutzes. Offensichtlich würde er eine Entscheidung aber eher von einer mittel- bis langfristigen wirtschaftlichen Finanzierbarkeit der Stelle abhängig machen	
			85	angesichts der erwarteten wirtschaftlichen Lage ist BL momentan eher nur zu Praktikumsverhältnissen bereit...	
			90	BL hat einfaches "Rechenschema" gegen feste Einstellung = da kein Absatzplus am Markt erwartbar ist, kann er keine zusätzlichen Lohnkosten aufbringen!	
		5.8	17	Klare Limitation geeigneter MmB aufgrund der Tätigkeit - MmB muss mit Tieren umgehen können... (erscheint ein Ausschlusskriterium für die BL zu sein)	BL-Festlegung: ohne Tiervertrautheit keine MmB-Beschäftigung
		5.9	3	Konkrete Tätigkeiten zwar vor Augen, aber sicher, dass nicht ausreichend für durchgängige Beschäftigung. Interview erscheint dadurch in Richtung gewisser Unverbindlichkeit (wir ohnehin nichts...) geprägt.	nur begrenzt wiederkehrende tägliche Arbeiten bei gleichzeitig nicht ausreichenden Arbeitsvolumina für eine Vollzeitbeschäftigung. Schlechte(re) Erfahrungen mit Schulpraktikanten, die für den Betriebe keinen positiven Effekt hatten
			6	Winterliche Büroarbeit/Betriebsmanagement steht ggf. im Konflikt mit Begleitungsbedarf eines MmB...	
			8	BL erkennt limitierende Faktoren wie MmB-Beschäftigungsbeschränkungen aufgrund von Arbeitsschutzvorschriften	
			18	Angesprochen auf ein Anstellungsverhältnis (nach erfolgreicher Praktikumsphase) ist der BL deutlich zurückhaltend aufgrund der bereits geäußerten Bedenken ausreichender und durchgängiger Arbeit und den bisherigen Erfahrungen mit Schulpraktikanten	
			24	BL erkennt bereits die Problematik weniger gleichbleibend, wiederkehrender Arbeiten (keine Stallarbeiten vorhanden)	
Handlungsinteraktion	UrBe-V-3-4	5.3	10	BL sieht Notwendigkeit eines Job Coaches mit landw. Ausbildung, der sich erstmal allumfassend kümmert und nicht durch ihn angeleitet / geführt wird. Der Einsatz eines MmB muss sich für den Betrieb auch lohnen - d.h. minimaler Aufwand bei offensichtlich erwarteter geringer Arbeitsleistung des MmB	kostenneutrales und fachlich versiertes Job Coaching sowie ebenen die prinzipielle Vorstellung einer MmB-Beschäftigung. Jedoch bleiben Befürchtungen doch in die Unterstützungsrolle hinein zu geraten.
			12	BL traut den Arbeitstugenden und Leistungsvermögen von MmB offensichtlich nicht. Zumindest sieht er sich potenziell doch in der "Kümmerer-Rolle". Dies erscheint nur akzeptabel, wenn der Betrieb diese "Leistung" vergütet bekommt.	
			38	Mit Arbeitsbegleitung werden jedoch auch vermeintliche bedenkliche / anspruchsvollere Arbeiten vorstellbar. BL zeigt an dieser Stelle offenbar Interesse / Notwendigkeit für einen Arbeitsassistenten	

			5.4	24	BL kann sich auch etwas mehr Aufgabenverantwortung für den MmB vorstellen - vorausgesetzt dieser bringt die Leistungen dafür mit (auch für "nettere" Tätigkeiten wie das Führen von Ausritten)	Flexibilität der Grünen WfbM in der Einarbeitungsphase incl. Job Coaching wirken positiv auf die Erfolgchancen der Arbeitserprobung. Eine positive Leistungsentwicklung des MmB führt zu verantwortungsvolleren Aufgaben
				180	Nach Überzeugung des BL muss/sollte die Grüne WfbM die Flexibilität von Arbeitseinsätzen auf den Betrieben mit und ohne Betreuung gewährleisten, und nicht die Betriebe sich daran ausrichten müssen.	
			5.6	14	BL stellt sich vor/ist bereit Reha-Qualifikation der Grünen WfbM "on the job" zu übernehmen. Hat offensichtlich aber auch eigenes Interesse daran.	eigene berufliche Förderung des BL sollte auch zu verbesserten Arbeitsergebnissen führen. Alternativ zur längerfristigen MmB-Beschäftigung sind auch kurzfristige Einsätze eine WfbM-Gruppe vorstellbar und damit vermutlich aber Konkurrent zum einem aAp!
				62	BL erwartet auch von Arbeitsassistenten betriebskonformes Handeln - also dass zu machen, was Betrieb wünscht und vorgibt... Oder wurde die Frage falsch verstanden???	
			5.7	43	Überlegung zur Beschäftigung von MmB ist offensichtlich schon länger gereift, da BL unmittelbaren Bedarf / Einsatzmöglichkeit hätte.	gleiche Erzeugung und Verarbeitung zwischen beiden Kooperanden bieten nach Auffassung der BL beste Beschäftigungsmöglichkeiten
			5.9	20	Wünscht sich ein wenig einen Arbeitsassistenten als "trouble shooter" - wenn für BL pädagogisch zu anspruchsvoll bzw. MmB kognitiv überfordert ist...	überlegt ob mit Arbeitsassistenten mehr Tätigkeiten möglich würden...(auch um die Hürde pädagogische Einarbeitung zu erleichtern)