

Professionelle im Strukturwandel der beruflichen  
Rehabilitation

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie  
im Fachbereich 2  
(Erziehungswissenschaft, Psychologie, Sportwissenschaft)  
der Universität Siegen

vorgelegt von  
Christian Johannsen

2010

Gedruckt auf säurefreiem Papier nach ISO 9706

## Danksagung

Sich berufsbegleitend auf das „Abenteuer“ Promotionvorhaben einzulassen ist erklärungsbedürftig! Die tägliche Arbeit in unterschiedlichen Leitungsfunktionen des Berufsförderungswerkes in Heidelberg bis zum Frühjahr 2003 und meine anschließende Tätigkeit als Dozent an der SRH- Hochschule Heidelberg hat mir in den letzten Jahren organisatorische Einblicke in unsere Bildungsinstitution ermöglicht, die allerdings weit über betriebswirtschaftliche Betrachtungen hinausgehend, vor allem gesellschaftspolitische Fragestellungen aufgeworfen. Gibt es für berufliche Rehabilitation einen gesellschaftlichen Konsens? Was müssen, was können wir tun um auch zukünftig in diesem wichtigen und interessanten Bildungssegment tätig sein zu können. Wie kann es gelingen den einzelnen Mitarbeiter auf den Weg in eine ungewisse (Reha-) Markt- Zukunft mitzunehmen.

So ist es nicht verwunderlich, dass eine Vielzahl von Menschen zum Gelingen dieser Arbeit ihren Beitrag geleistet hat. Die Fertigstellung der Arbeit hat also viele Väter und Mütter, denen ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank sagen möchte: Frau Prof. Dr. Ulrike Buchmann und Herrn Prof. Dr. Richard Huisinga für Ihre wertvollen Beiträge, Anleitungen und wertschätzende Unterstützung im Prozess. Ohne sie wäre es mir nicht möglich gewesen mein Projekt erfolgreich zu Ende zu führen. Den Interviewpartnern, ohne die meine Untersuchungsabsichten nicht realisiert worden wären, und den Beteiligten am Workshop 2007, besonders Kerstin Glasbrenner und Norman Glutsch für ihre organisatorische Unterstützung. Dem Geschäftsführer der Gesellschaft für berufliche Rehabilitation, Herrn Markus Hertrich. Allen Kollegen und Kolleginnen der Fakultät Wirtschaft an der SRH- Hochschule Heidelberg, für ihre persönliche Anteilnahme und großer Geduld an meinen Höhen und Tiefen, und ihr Verständnis für meine täglich wechselnde „Tagesform“ zum Ende meiner Dissertation.

Mein Dank gilt vor allem meiner Familie, meinen Brüdern Matthias und Peter, meiner Frau Susanne Koch und allen Freunden und Freundinnen, die im Entstehungsprozess keine Zweifel am Gelingen der Arbeit hatten. Sie waren mir Trost und Hilfe in den „dunklen“ Tagen – ohne sich dessen wohl immer bewusst zu sein.

## Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die Dissertation selbständig verfasst habe.

Ich erkläre ferner, dass ich die vorliegende Arbeit ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkten oder indirekten Daten sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Es waren keine anderen Personen an der inhaltlichen oder materiellen Erstellung der vorliegenden Arbeit beteiligt.

Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Heidelberg, den 11. Oktober 2010

--- Christian Johannsen ---

Christian Johannsen  
In der Neckarhelle 58  
69118 Heidelberg-Ziegelhausen

**Inhaltsverzeichnis**  
**Abkürzungsverzeichnis**  
**Abbildungsverzeichnis**  
**Grafiken**  
**Tabellen**  
**Literaturverzeichnis**

1.	Darlegung der Arbeit nach Veranlassung sowie Ziel, Gegenstand und Verfahren.....	1
1.1	Veranlassung und Entstehungskontext .....	1
1.2	Erkenntnisleitendes Interesse.....	3
1.3	Gegenstand und Verfahren der Arbeit.....	13
1.4	Aufbau und Methodik der Arbeit .....	20
2.	Zur Transformation sozialwirtschaftlicher Bildungseinrichtungen .....	23
2.1	Zur Ökonomie der beruflichen Rehabilitation.....	33
2.1.1	Lebenslagen von Behinderten – Ergebnisse der Mikrozensen.....	34
2.1.2	Berufliche Rehabilitation bei ausgewählten Trägern .....	40
2.1.3	Zur Spezialisierung der Einrichtungen.....	46
2.2	Zum politikbezogenen Diskurs über berufliche Rehabilitation .....	49
2.3	Paradigmen, Postulate und Prinzipien.....	54
2.3.1	Fordern und Fördern .....	55
2.3.2	Ambulant vor Stationär .....	56
2.3.3	Mitwirkungspflicht der Rehabilitanden .....	57
2.3.4	Integration vor beruflicher Rehabilitation .....	59
2.3.5	Erstellen von Förderplänen .....	60
2.3.6	Selbstbestimmung.....	60
2.3.7	Rehabilitation vor Rente .....	62
2.4	Zusammenfassende Kommentierung .....	64
2.5	Berufliche Rehabilitation und gesellschaftliche Antinomien .....	67
2.5.1	Das Feld der beruflichen Rehabilitation im mehrfachen Zwang von Finanzreduktion und Produktorientierung .....	67
2.5.2	Regulation sozialwirtschaftlichen Arbeitsvermögens.....	70
2.5.3	Zur Stimmigkeit des Arbeitsgefüges zwischen Strukturqualität und Qualitätsmanagement .....	73
2.5.4	Reaktionen der Leistungsträger am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit .....	77
2.5.5	SGB IX Auswirkungen auf die Berufsförderungswerke in Deutschland.....	78
2.5.6	Die Stiftung Rehabilitation Heidelberg im Gesamtgefüge der Faktorveränderungen ...	81
2.5.7	Gesellschaftspolitische Auswirkungen und Herausforderungen .....	82
2.6	Zusammenfassung .....	85
3.	Sozialwirtschaftliche Bildungseinrichtungen und ihre Veränderungsleistungen im Spiegel sozialwissenschaftlicher Wissensbestände .....	87
3.1	Zum Zusammenhang von gemeinwirtschaftlichem und sozialwirtschaftlichem Paradigma .....	87
3.2	Die zentralen Diskurskontexte der Lernenden Organisation.....	96
3.3	Der Beitrag der Organisationstheorie zur Vermeidung von „Entwicklungsengpässen“ ...	106
3.4	Der Managementdiskurs der 1990er Jahre .....	119
3.5	Lernende Organisation – ihre Einbettung in gesellschaftliche Antinomien .....	125
3.5.1	Leitbilder zwischen Sicherheit und Autonomie.....	127
3.5.2	Teams zwischen Solidarität und Konkurrenz.....	129
3.5.3	Kompetenz zwischen Standardisierung und Kreativität.....	131
3.5.4	Lernen zwischen Affirmation und Aufklärung .....	132
3.5.5	Systemdenken zwischen Trivialisierung und Komplexität .....	135

3.5.6	Phasenschemata zwischen Leistungsbereitschaft und Resignation .....	138
3.6.	Exkurs: Pädagogische Einordnung des Beratungsbegriffs .....	140
3.6.1	Beratungsansätze .....	141
3.6.2	Beratung in der Weiterbildung .....	142
3.6.3	Personenbezogene Beratung .....	143
3.6.4	Institutionenbezogene Beratung .....	143
3.6.5	QM- System und Beratung .....	144
3.6.6	Organisationsberatung .....	144
3.7	Zusammenfassung: Das Dilemma Lernender Organisationen und ihre Veränderungsleistungen .....	146
4.	Zum organisationalen Veränderungsbedarf im Berufsförderungswerk Heidelberg (BFW) ....	147
4.1	Institutionenanalyse und Organisationsentwicklung .....	148
4.1.1	Zwischenfazit .....	150
4.1.2	Strukturreform I der Stiftung Rehabilitation Heidelberg .....	151
4.1.3	Strukturreform II der Stiftung Rehabilitation Heidelberg .....	160
4.1.4	Begründung der organisationalen Veränderungen .....	166
4.2	Herausforderungen und Gefahren für das BFW- Heidelberg .....	170
4.3	Von der Organisationsentwicklung zur Entwicklung eines Handlungsrahmens für empirische Forschung .....	171
4.4.	Die Beschreibung der Modellparameter .....	174
4.4.1	Identität .....	174
4.4.2	Gesellschaftliche Strömungen .....	175
4.4.3	Mitbewerber .....	176
4.4.4	Markt .....	176
4.4.5	Strategien .....	177
4.4.6	Struktur .....	179
4.4.7	Funktionen/Kompetenzen .....	181
4.4.8	Sachmittel/ Räume .....	181
4.4.9	Abläufe .....	182
4.4.10	Menschen/ Gruppen Beziehungen .....	182
4.5	Eigentümerstrukturen der Berufsförderungswerke an ausgewählten Beispielen .....	185
4.6	Zusammenfassung .....	189
5.	Professionalität und Identität .....	190
5.1	Professionelle im Handlungsfeld .....	190
5.1.1	Einrichtungsbezogene Handlungsfelder und ihre Geschäftsprozesse in Relation zu den Professionellen .....	191
5.1.2	Die Relation der Professionellen zu den Leistungsträgern der beruflichen Rehabilitation .....	197
5.1.3	Typische Anforderungsprofile in den Stellenplänen .....	200
5.1.4	Die Rolle der Professionellen als Führungskräfte im Organisations- entwicklungsprozess .....	202
5.2.	Managementtheorien und ihr Bezug zu den neuen Handlungsfeldern .....	206
5.3	Kontextbezogene professionstheoretische Reflexion .....	207
5.4	Zusammenfassung .....	209
5.5	Exkurs: Identitätstheorie .....	210
5.5.1	Zentrale Identitätskonstrukte .....	211
5.5.2	Zur sozialpsychologischen Verfassung von Identität bei Keupp .....	219
5.5.3	Zu Fragen der beruflichen Identität .....	222
5.5.4	Zum Verhältnis von Arbeit und Identität .....	223
5.5.5	Zum Verhältnis von Identität und Identifikation .....	225
6.	Experteninterview .....	227

6.1	Methodische Anlage der Experteninterviews .....	227
6.2	Methodendiskussion .....	242
6.2.1	Vorgehensweise .....	243
6.3	Ergebnisse der Befragung .....	244
6.3.1	Biografische Muster der Professionellen .....	244
6.3.2	Gesellschaftliche Strömungen .....	245
6.3.3	Gesetzgebung/ politische Rahmenbedingungen .....	247
6.3.4	Strukturen/ Gliederung der Organisation .....	249
6.3.5	Strategien und Handlungsbedarf .....	251
6.3.6	Funktionen/ Kompetenzen .....	255
6.3.7	Sachmittel/ Ressourcen .....	262
6.3.8	Menschen/ Beziehungen .....	263
6.3.9	Identität .....	270
6.3.10	Abläufe .....	281
6.3.11	Markt/ Mitbewerber .....	286
6.4	Zusammenfassung .....	289
7.	Workshop .....	292
7.1	Struktur des Workshops – Leitfadenfunktion .....	292
7.2	Methodische Begründung für die Durchführung von „Expertenworkshops“ .....	293
7.3	Leitlinien Metaplantchnik .....	294
7.4	Status der Beteiligten am Workshop .....	295
7.4.1	Steckbriefe der Beteiligten .....	296
7.5	Workshopdesign .....	298
7.6	Workshopdurchführung in chronologischer Reihenfolge .....	309
7.6.1	Workshopverlauf .....	310
7.7	Dokumentation der Ergebnisse .....	311
7.8	Modul 1 .....	312
7.8.1	Ergebnisse .....	312
7.9	Modul 2 .....	321
7.9.1	Ergebnisse .....	321
7.10	Modul 3 .....	328
7.10.1	Ergebnisse .....	328
7.11	Modul 4 .....	334
7.11.1	Ergebnisse .....	334
7.12	Zuordnung der abschließenden Diskussionsbeiträge nach Kategorien .....	341
7.13	Zusammenfassung .....	345
8.	Ausblick .....	347
8.1	Forderungen aus den Ergebnissen von Rehafutur2009 .....	347
8.2	Forschungsdesiderate an konkreten Beispielen .....	348
8.3	Das Risiko der Professionellen in pädagogischen Handlungssystemen .....	352

**Zu Gunsten des Leseflusses wird auf die Nennung beider Geschlechterformen gleichzeitig verzichtet, ohne dass damit eine Wertung verbunden wäre.**

**Abkürzungsverzeichnis**

AA	Arbeitsanweisung
ADA	Ausbildung der Ausbilder
ADB	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke
Aesean	Accociation of Southeast Asian Nations
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AG	Aktiengesellschaft
AO	Abgabenordnung
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BA	Bundesanstalt/ Bundesagentur für Arbeit
BAR	Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation
BAT	Bundesangestellten Tarif
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BBRZ	Berufliches Behinderten- und Rehabilitationszentrum
BBW	Berufsbildungswerk
BeitrEntlG	Beitragsentlastungsgesetz
BFA	Bundesversicherungsanstalt für Angestellte
BFW	Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH
Bfw	Berufsfortbildungswerk
BG	Berufsgenossenschaft
BGBL	Bundesgesetzblatt
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
BTZ	Berufliches Trainingszentrum
BVJ	Berufliches Vorbereitungsjahr
BVK	Beruflicher Vorbereitungskurs
CBT	Computer Based Training
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
ECDL	European Computer Driving Licence
ESF	Europäische Beschäftigungsförderung
EU	Europäische Union
FH	Fachhochschule
FS	Fachschule
GATS	General Agreement of Trade and Services
GATT	General Agreement of Tarif and Trade
GG	Grundgesetz
gGmbH	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRG	Gesundheitsreformgesetz
GSG	Gesundheitsstrukturgesetz
HAK	Handelskauf (Übungsfirma)
HWO	Handwerksordnung
i.A.	in Anlehnung
i.d.R.	in der Regel
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ISO	International Standardization for Organisation
LO	Lernende Organisation
LTA	Leistungen zur Teilhabe



LVA	Landesversicherungsanstalt (Rentenversicherung)
MA	Mitarbeiter
Mercosur	Mercado Comun del Sur
MittAB	Mitteilungen aus dem Arbeitsmarkt und Berufsforschung
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NPM	New Public Management
NPO	Non Profit Organisation
OE	Organisationsentwicklung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PC	Profit Center
PE	Personalentwicklung
QM	Qualitätsmanagement
Reha	Rehabilitation
RPK	Rehabilitation psychisch Kranker
SDBR	Stiftung des Bürgerlichen Rechts
SBE	Soziale berufliche Orientierung
SGB	Sozialgesetzbuch
SGB I	1. Buch zum Sozialgesetzbuch - Allgemeiner Teil
SGB II	2. Buch zum Sozialgesetzbuch - Grundsicherung
SGB III	3. Buch zum Sozialgesetzbuch - Arbeitsförderung
SGB VI	Gesetzliche Rentenversicherung
SGB VII	Gesetzliche Unfallversicherung
SGB IX	9. Buch zum Sozialgesetzbuch - Teilhabe
SGB XII	12. Buch zum Sozialgesetzbuch - Sozialhilfe
SOVD	Sozialverband Deutschland
SRH	Stiftung Rehabilitation Heidelberg
StBA	Statistisches Bundesamt
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
UNO	United Nations Organization
VA	Verfahrensanweisung
VdK	Verband der Kriegssopfer (Sozialverband Deutschland)
WHO	World Health Organization
WIST	Wirtschaft Statistik
WZ	Wirtschaftszweigsystematik
zz.	zurzeit

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1	Wechselgefüge von Primär- und Sekundär- Variablen .....	6
Abbildung 2	Kartenübersicht der BFW's in Deutschland .....	28
Abbildung 3	Prozesskette Kunde und Arbeitsmarktintegration .....	31
Abbildung 4	Kompetenzübersicht der BFW's in Deutschland.....	47
Abbildung 5	Konkretion von Prinzipien am Beispiel BFW- Heidelberg.....	73
Abbildung 6	Gegenüberstellung gewinn- und gemeinwirtschaftlicher Ziele .....	89
Abbildung 7	Transformation und Krise im strategischen Management .....	97
Abbildung 8	Problemkontext und Auswirkungen.....	106
Abbildung 9	Entscheidungsorientierter Ansatz von Heinen .....	112
Abbildung 10	Idealtypischer Verlauf eines Kulturwandels.....	114
Abbildung 11	Das TQM- Modell.....	121
Abbildung 12	Der Teufelskreis im Interaktionsmuster.....	137
Abbildung 13	Beratung in der Weiterbildung.....	143
Abbildung 14	Die vier Ebenen der Institutionenanalyse.....	148
Abbildung 15	Struktur des SRH-Konzerns 2001.....	159
Abbildung 16	Organigramm BFW-Heidelberg 2006.....	168
Abbildung 17	Organigramm SRH Berufliche Rehabilitation 2007 .....	169
Abbildung 18	Ausbildung von Fähigkeiten der Professionellen im Kreislaufmodell .....	173
Abbildung 19	Modell der sieben Wesenselemente nach Glasl .....	174
Abbildung 20	Leistungsbeziehung nach dem Fachleistungsprinzip .....	198
Abbildung 21	Leistungsbeziehungen nach dem Persönlichen Budget .....	199
Abbildung 22	Das Subjekt im Zentrum von Rollenerwartungen.....	215
Abbildung 23	Konstruktion der Identitätsarbeit nach Keupp .....	221
Abbildung 24	Workshopdesign Modul 1.....	300
Abbildung 25	Workshopdesign Modul 2.....	303
Abbildung 26	Workshopdesign Modul 3.....	305
Abbildung 27	Workshopdesign Modul 4.....	307

**Grafiken**

Grafik 1	Behindertenübersicht nach Altersgruppen 1999, 2005, 2007 .....	35
Grafik 2	Anzahl der Anträge, Bewilligungen und Leistungen.....	42
Grafik 3	Aufwendungen der beruflichen Rehabilitation 2000 -2008 .....	43
Grafik 4	Pflichtleistungen der Bundesagentur für Arbeit 2003- 2009.....	44
Grafik 5	Bestandsübersicht an Rehabilitanden bei der Bundesagentur für Arbeit.....	44
Grafik 6	Ausgabenverlauf der DGUV 2000 -2007 .....	45
Grafik 7	Ausgaben der Beruflichen Rehabilitation 2003 – 2009 .....	46
Grafik 8	Kundenentwicklung im BFW-Heidelberg 2000 -2008 .....	164
Grafik 9	Umsatzentwicklung im BFW-Heidelberg 2000 – 2008.....	164
Grafik 10	Relative Umsatzentwicklung im BFW-Heidelberg 2000-2008 .....	165
Grafik 11	Personalbestandsentwicklung im BFW-Heidelberg2000- 2008.....	166

**Tabellen**

Tabelle 1	Berufsbildungswerke und ihre Aufgaben.....	24
Tabelle 2	Berufsförderungswerke und ihre Aufgaben .....	26
Tabelle 3	Werkstätten für behinderte Menschen und ihre Aufgaben.....	27
Tabelle 4	StBA 2009 - Statistik der schwerbehinderten Menschen 2007 .....	34
Tabelle 5	Behinderte Erwerbspersonen 1999 und 2005 .....	36
Tabelle 6	Behinderte Menschen nach Schulabschlüssen 2005 .....	36
Tabelle 7	Behinderte Menschen nach Berufsabschlüssen 2005.....	37
Tabelle 8	Statistik schwerbehinderter Menschen 2003, 2005, 2007 .....	38
Tabelle 9	Gesamtzahl der behinderten Menschen 2007.....	39
Tabelle 10	Anträge berufliche Rehabilitation 2000 bis 2009 .....	42
Tabelle 11	Fachliche Ausrichtung der Berufsförderungswerke in Deutschland .....	49
Tabelle 12	Konkretion von Prinzipien am Beispiel BFW- Heidelberg.....	63
Tabelle 13	Finanzportfolio BFW Heidelberg.....	79
Tabelle 14	Ökonomische Anpassungen der Einrichtung (NPO) .....	95
Tabelle 15	Ressourcen und Charakteristica der Organisationen .....	104
Tabelle 16	Wissenschaftsverständnis Habermas und Luhmann im Vergleich .....	109
Tabelle 17	Kerndisziplinen der Lernenden Organisationen nach Senge.....	118
Tabelle 18	Übersicht der Sachverhalte im Change Management.....	119

Tabelle 19	Die sechs Prinzipien der Qualität .....	122
Tabelle 20	Merkmalsprägungen Lernender Organisationen .....	126
Tabelle 21	Rechtsformlage der Berufsförderungswerke in Deutschland.....	187
Tabelle 22	Berufliches Anforderungsprofil an die BFW –Mitarbeiter.....	201
Tabelle 23	Verschiebung der Handlungsfelder der Professionellen im BFW Heidelberg.....	259
Tabelle 24	Bewertung der Entwicklungen im Feld der beruflichen Rehabilitation durch die Workshopteilnehmer - Modul 3.....	332

# **1. Darlegung der Arbeit nach Veranlassung sowie Ziel, Gegenstand und Verfahren**

## **1.1 Veranlassung und Entstehungskontext**

Der Anlass für diese Arbeit ergab sich aus einem Phänomen: Die Kosten- und Leistungsträger<sup>1</sup> von Bildungsmaßnahmen in der beruflichen Rehabilitation hatten bis zur Jahrtausendwende ausschließlich Berufsförderungswerke mit Bildungsteilnehmern „belegt“, die diesem Personenkreis zuzuordnen<sup>2</sup> waren. Wo es nach diesem Zeitpunkt an einer eindeutigen Zuordnung mangelte, bevorzugten die Kosten- und Leistungsträger sogenannte freie Bildungsträger. Als Folge ergab sich ein Rückgang der Anmeldungen bei den Berufsförderungswerken in Deutschland. Die rückläufige Anzahl der Bildungsteilnehmer in allen Berufsförderungswerken in Deutschland spitzte sich im Verlauf der Jahre 2003 und 2005 dramatisch zu bis hin zur existenziellen Gefährdung einzelner Bildungsträger. Die Neuausrichtung des strategischen Geschäftsmodells der Bundesagentur für Arbeit (BA) führte in Zusammenhang mit der Einführung des SGB II (vgl. Marburger 2006a; 2006b) im Jahr 2005 zu strukturellen Veränderungen in der Zusammenarbeit mit den zuständigen Institutionen und regulierte auch die Zugangsprozesse in die berufliche Rehabilitation neu.<sup>3</sup>

Zwischen 1987 und 2003 war der Autor in verschiedenen Funktionen im Bildungsbereich des Berufsförderungswerkes Heidelberg<sup>4</sup> tätig und hat auch nach seinem Wechsel an die SRH Hochschule Heidelberg am 1. Juni 2003 die strukturellen und organisationalen Veränderungen in der beruflichen Rehabilitation weiter verfolgt.

---

<sup>1</sup> Leistungsträger sind alle im SGB IX § 6 genannten wie zum Beispiel die Agentur für Arbeit, Rentenversicherungsträger, Berufsgenossenschaften, sowie private Haftpflichtversicherungen etc.

<sup>2</sup> Der Begriff der Behinderung wird u.a. im SGB IX § 2 (1) und im SGB III § 19 definiert.

<sup>3</sup> Siehe hierzu den IAB- Kurzbericht 25/2008

<sup>4</sup> Der Autor verwendet durchgehend in der vorliegenden Arbeit diesen Namen, obgleich die Institution seit dem Jahr 2006 als gemeinnützige Gesellschaft für berufliche Rehabilitation der Stiftung Rehabilitation Heidelberg (SRH) neu firmiert. Der alte Name existiert parallel unter den Mitarbeitern und gegenüber den Leistungs- und Kostenträgern.

Das Interesse des Autors richtete sich in dieser Zeit zunehmend auf die Frage, wie die „Professionellen“<sup>5</sup> dieser Krise begegnen. Umfangreiche Veröffentlichungen in dieser Zeit über die Bildungsträger und ihren Überlebenskampf im (Bildungs)- Markt sowie das FÜR und WIDER der beruflichen Rehabilitation legten mit ihren Themen nahe, Lösungen „der Entsorgung“ (aus der professionellen Sicht) zu praktizieren: Frühverrentung, betriebsbedingte Kündigung und, im positiven Falle, Umsetzung in neue Handlungsfelder innerhalb der Bildungsträger. Den Professionellen im Berufsförderungswerk Heidelberg mutete man z.B. zu, auf Einkommen zu verzichten, gleichzeitig mehr zu arbeiten und sich neuen Handlungsfeldern und Kundengruppen zuzuwenden. Bezeichnend war, dass Kostensenkungs- und Kosteneinsparungspotentiale zur Kompensierung des Rückgangs an Klientel phasenweise überwiegend über Personaleinsparungen und Entlassungen definiert wurden.

Aus einer Vielzahl von Gesprächen mit früheren Kollegen im Berufsförderungswerk Heidelberg konnte entnommen werden, dass sie sich dieser beruflichen Situation eher hilflos ausgesetzt sahen. Unsicherheit und Angst griff bei denen um sich, die schon zu alt für einen beruflichen Neuanfang oder aber noch zu jung waren, um sich für den vorzeitigen Ruhestand zu entscheiden. In dieser Gesamtsituation stellten sich dem Autor die Fragen, die für diese Arbeit leitend sind:

*Wie verarbeiten die Professionellen die Momente von gesellschaftlicher Transformation? Womit identifizieren sie sich? Welches Rollenverständnis entwickeln sie im Umgang mit den Anforderungen, Widersprüchen, Ungleichzeitigkeiten und Wertverschiebungen? Bietet das Paradigma der „lernenden Organisation“ eine individuelle Chance der Entwicklung und Entfaltung für die Professionellen oder bedient es strukturfunktionalistische Ziele? Kann eine Organisationsentwicklung ohne Einbeziehung der Lebensperspektive der Professionellen überhaupt gelingen?*

Diesen Fragenkomplex wird der Autor in dieser Arbeit so bündeln, dass sich daraus berechtigterweise eine wissenschaftliche Arbeit legitimiert. Das Berufsförderungswerk fungiert in dieser Studie damit methodisch als

---

<sup>5</sup> Zu den Professionellen zählen alle im Feld der beruflichen Rehabilitation tätigen Mitarbeiter innerhalb des Berufsförderungswerkes Heidelberg, die den Bildungsprozess unterstützen und steuern.

„Projektionsfolie“ (und somit stellvertretend) für die Arbeit der Professionellen im Feld der beruflichen Rehabilitation.

## 1.2 Erkenntnisleitendes Interesse

Der ökonomische Unterbau vieler Einrichtungen im Bildungs- und Sozialbereich ist ab Mitte der 1990 Jahre zunehmend fragiler geworden. Diese Aussage trifft in besonderem Maße auf die Berufsförderungswerke zu. Die wirtschaftlichen Krisen der Sozialversicherungsträger und gesetzliche Neuauflagen (ALG I, ALG II, Hartz IV, des SGB IX etc.) führen zu politisch induzierten Verteilungsmodifikationen, welche die unmittelbaren Leistungserbringer in der beruflichen Rehabilitation in Deutschland zu strukturellen und organisationalen Veränderungen zwingen.

So steht nicht nur die Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH<sup>6</sup> als ursprüngliche Non-Profit-Organisation in immer kürzeren Zeiträumen vor neuen Herausforderungen.

### Folgenreiche Wirksamkeit der Gesetze

Gesetzesinitiativen und Gesetzesänderungen greifen häufig soziale Veränderungen wie demographische Verschiebungen, Finanzierungsengpässe oder „Wildwüchse“ auf und verstärken diese durch neue Verteilungslogiken, Steuerungsmodelle und Handlungsprinzipien. Ob die mit den Gesetzen verbundenen Steuerungsabsichten tatsächlich realisiert werden können, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Allerdings zeigt sich eine gewisse Mächtigkeit von Gesetzen im Hinblick auf eine Reform des gesamten Rehabilitationsmarktes. Zu diesen „mächtigen Gesetzen“ gehört zunächst das Gesundheitsreformgesetz (GRG) aus dem Jahr 1989. Es zielt auf eine umfassende Strukturreform der gesetzlichen Krankenversicherung. Erreicht werden sollen Einsparungen in Höhe von 14 Mrd. DM durch Maßnahmen wie die Einführung von Festbeträgen für Arznei- und Hilfsmittel, den Ausschluss von Bagatellarznei-, Heil- oder

---

<sup>6</sup> Sie gehört rechtlich und wirtschaftlich zu den sozialwirtschaftlichen Organisationen. Hierzu zählen in der vorliegenden Arbeit alle privaten, staatlichen und freigemeinnützigen Organisationen, die sich als Verbände, Vereine, Gesellschaften (gGmbH u.a.), Genossenschaften und Stiftungen im weitesten Sinne im Sozial-, Gesundheits-, und Bildungswesen, oder in den soziokulturellen, sozialpolitischen und ähnlichen gesellschaftlichen Bereichen als Unternehmen organisieren und engagieren.

Hilfsmitteln, die Bonusregelung beim Zahnersatz, die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und die Qualitätssicherung. Soweit wir heute wissen, bleiben die erhofften Selbststeuerungseffekte jedoch aus und die Ausgaben der Krankenkasse steigen weiter.

Das Gesundheitsstrukturgesetz (GSG) führte 1993 die Wahlfreiheit für Versicherte zwischen fast allen Krankenkassen und einen Risikostrukturausgleich (Finanzausgleich unter den Krankenkassen) ein. Sparmaßnahmen beziehen sich erstmals auch auf die Seite der Leistungsanbieter.

Mit dem Beitragsentlastungsgesetz (BeitrEntlG), beschlossen im Juni 1996, sollen abermals Einsparungen in Milliardenhöhe bewirkt werden. Vor allem schreibt es eine Absenkung der Krankenversicherungsbeiträge um 0,4 Prozent vor. Der Beschluss des Bundestages (13.06.1996) geht als „Schwarzer Freitag der Gesetzlichen Krankenversicherungen“ in die Geschichte ein.

Die Gesundheitsreform 2000 konnte auf Grund unterschiedlicher Mehrheitsverhältnisse in Bundestag und Bundesrat nur teilweise in Kraft gesetzt werden. Beschlossen wurde u.a. die Einführung integrierter Versorgungsformen, die Wiedereinführung von Maßnahmen der primären Prävention und Gesundheitsförderung; die Förderung von Selbsthilfegruppen und Patientenberatungstellen durch die Krankenkassen, Leistungsverbesserungen in der Rehabilitation; Fallpauschalen; Qualitätsverbesserungssysteme.

Die Wirkungen dieser und weiterer Gesetze bzw. Gesetzesänderungen lassen sich nun in den Entwicklungen bei den Berufsförderungswerken nachweisen. Die Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH z.B. entwickelt sich in zwei Stufen von einem Non-Profit-Unternehmen hin zu einem wirtschaftlich orientierten und nach wirtschaftlichen Kennzahlen arbeitenden Unternehmen. In der Satzung wird diese Entwicklung entsprechend abgebildet:

Stiftungsrat und Vorstand beschließen im September 1995 die sogenannte Strukturreform 1, mit der der Stiftungszweck auf die „Erbringung von Dienstleistungen des Gesundheits- Bildungs- und Sozialwesens“ erweitert und das Einheitsunternehmen „Stiftung Rehabilitation“ in einen Konzern umgewandelt wird, in dem unter strategischer Führung der Stiftung rechtlich selbständige Tochtergesellschaften den Stiftungszweck erfüllen.

Durch eine weitere Satzungsänderung vom 15. April 1999 wird der Name Stiftung Rehabilitation in „SRH Holding“ geändert und der Konzern firmiert mit „Die SRH-



Gruppe“. Zugleich wird der Stiftungsrat in Aufsichtsrat umbenannt und die Möglichkeit geschaffen, neben den Vertretern der öffentlichen Hand drei weitere, in wirtschaftlichen oder rechtlichen Angelegenheiten erfahrene Mitglieder hinzu zu wählen.

Um die SRH-Gruppe zugleich auf die weiteren ordnungspolitischen Veränderungen im Gesundheits- und Bildungswesen der Bundesrepublik hin zu mehr Markt und Wettbewerb einzustellen, beschließen Aufsichtsrat und Vorstand am 17. Juli 2001 die Strukturreform 2.

Wie Tews u.a. schreiben, handelt es sich bei dieser Formänderung um einen zunächst einzigartigen Vorgang innerhalb der 28 zum Teil halbstaatlichen Berufsförderungswerke in Deutschland (vgl. Tews u.a. 2003:37). Veränderungsprozesse in dieser Größenordnung erfordern eine Organisationsentwicklung, die konsequent die Binnenstrukturen mit den Außenstrukturen korreliert und so zu einer Neubewertung der Ressourcen der Institution gelangt, um die gesellschaftlich definierte Aufgabe der beruflichen Rehabilitation angemessener erfüllen zu können (Neue Stufe von Rationalität). Daraus folgt, dass vor allem die Professionellen (vgl. Rohrman 2007:100-102) eine ganzheitliche Betrachtungsweise von Arbeit in den OE- Prozess einspeisen müssen. Durch den Wechsel der Organisation vom Non- Profit- Sektor in den Profit- Sektor erfolgt nämlich ein Übergang von gemeinwirtschaftlich strukturierter Arbeit zu erwerbswirtschaftlich strukturierter Arbeit (vgl. Rifkin 1996; Sennett 1998; Geissler 2002). Nicht zu Unrecht benutzen Nagel/Wimmer deshalb den Begriff der „Organisationstransformation“ (vgl. Nagel/Wimmer 2002:297). Professionelle sind nunmehr nicht mehr lediglich operativ tätig, sondern sind auch zur Initiative aufgerufen. Die Herausforderung besteht darin, eine perspektivisch-temporale Sicht auf das Feld der beruflichen Rehabilitation als Ganzes zu entwickeln, wobei offensichtlich gelernt werden muss, Primärvariablen und intermediäre Sekundärvariablen in ihrem Wechselgefüge zu einem neuen gesellschaftlichen Aufgabengefüge bei Wahrung von Standards und Ethiken zu verdichten.

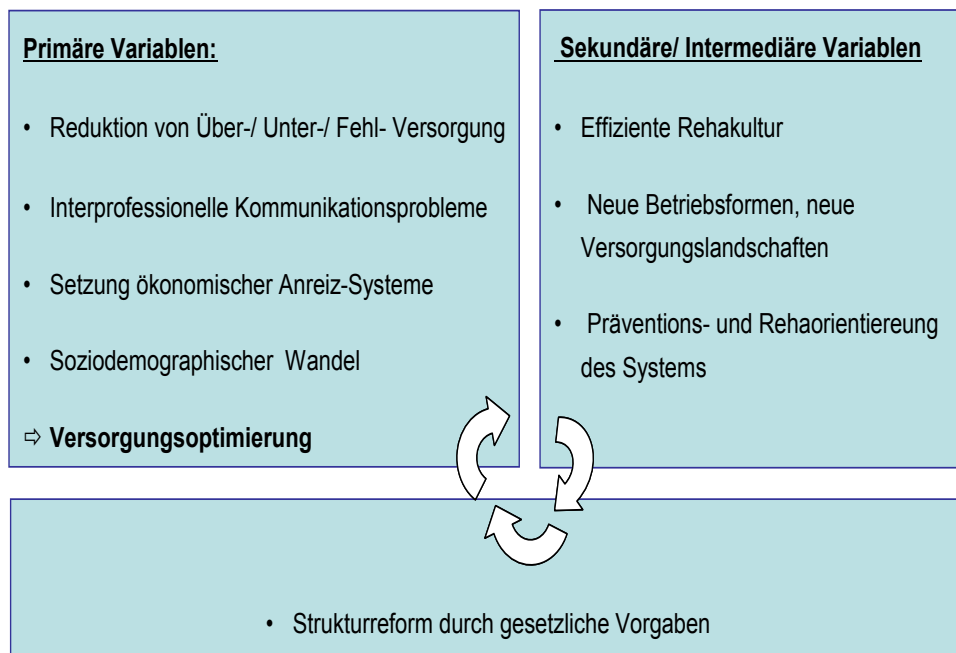


Abbildung 1

Wechselgefuge von Primär- und Sekundär- Variablen

Quelle: Eigene Darstellung

### Neubewertung der Prinzipien Öffentlichkeit und Privat

Der im obigen Schaubild gewählte Begriff der Versorgungslandschaft verweist auf eine Entwicklung, bei der sich die Kostenträger der Rehabilitation in nahezu allen Arbeitsbereichen aus der inhaltlich-öffentlichen Verantwortung zurückziehen. Das Aufgabenverständnis konzentriert sich auf Verwaltung, Planung und Steuerung, mithin also auf die Setzung von Rahmenbedingungen der Leistungserbringung, der Mittelverteilung sowie eines diesbezüglichen Controllings. Man könnte deshalb von einer Entkopplung von Aufgaben der Leistungserbringer von denen der Kostenträger sprechen. Die Entkopplung oder Entmischung (vgl. Buchmann 2007) bestimmt das Verhältnis von Kontrollfunktion und Ausführungsfunktion neu. So ergibt sich eine neue Dualität in der beruflichen Rehabilitation, die durch Differenzierung scheinbar Effizienz gewährleisten soll.

Trotz, oder gerade auch wegen der Aufgabe des Prinzips von öffentlicher Verantwortung zugunsten einer Perspektive, die sich als „privat“-wirtschaftlich kennzeichnen lässt, ist eine wachsende Pluralität in vielen Angebotsbereichen zu beobachten (vgl. Holt/Koch 2003:4). Die Berufsförderungswerke öffnen sich dem gesamten Bildungsmarkt und wenden sich so neuen „Kundengruppen“ (z.B. Selbstzahlern, Firmenkunden etc.) zu, sie konkurrieren aber auch

untereinander, indem ehemals regionale Stammgebiete durch Filialisierung verlassen werden.

In der tendenziellen Aufgabe des Kriteriums der Gemeinnützigkeit drückt sich die Hoffnung aus, dass Dienstleistungsorganisationen betriebswirtschaftlich angemessener mit weniger staatlicher Regulation berufliche Rehabilitationsleistungen erbringen können als Wertegemeinschaften.<sup>7</sup> Die Vergesellschaftung der beruflichen Rehabilitation erfordert so augenscheinlich neue Unternehmensmodelle mit neuen Strukturen und Geschäftsprozessen der Organisation, um die politisch geforderten, zielgerichteten Veränderungen zu gestalten. Am Beispiel der Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH lässt sich eben dieser Umstand zeigen.

Die Neubewertung der Prinzipien Öffentlichkeit und Privat zieht parallel in aller Regel eine unternehmensbezogene Identitätskrise nach sich. In den sich neu herauskristallisierenden Handlungsfeldern sehen sich die Professionellen nicht nur mit inhaltlichen Herausforderungen (neue Curricula, neue Zielgruppen, neue methodischen Erfordernisse etc.) konfrontiert, auch die Aufgabenbestimmung und die Aufgabenschneidung relativiert sich, wodurch sie sich mit dem Problem einer Korrektur ihrer beruflichen Identität auseinandersetzen müssen.

#### Ökonomisierung der beruflichen Rehabilitation

Ab Mitte der 1990er Jahren halten verstärkt erwerbswirtschaftliche Begriffe und Prinzipien wie Marktorientierung, Ökonomisierung, Wettbewerb oder Kundenorientierung Einzug in den gesellschaftlichen Aufgabenbereich der beruflichen Rehabilitation. Die Stiftung Rehabilitation und ihre Gesellschaften entwickeln sich zu sozialwirtschaftlichen Unternehmen. Auch das Berufsförderungswerk in Heidelberg als Gesellschaft der Stiftung hatte sich angesichts der veränderten Rahmenbedingungen neu zu orientieren und zu organisieren. Nach Jahrzehnten weitgehend klarer Orientierung, stabiler Zuweisung von gesellschaftlichen Aufgaben an ein Konsortium von Trägern und verbindlicher interner und externer Kooperationsmuster entstehen jedoch in immer kürzeren Zeitabständen Verunsicherungen bei den Professionellen.

---

<sup>7</sup> In diesem Zusammenhang darf nicht unerwähnt bleiben, dass sich das Steueraufkommen des Staates mit dieser Akzentsetzung ebenfalls neu strukturiert, da nunmehr Gewinne versteuert werden müssen und die Dienstleistungen der Umsatzsteuererhebung unterliegen. Insofern liegt dem Paradigmenwechsel ein doppelter Umverteilungsmechanismus zugrunde.

So ermöglichen die Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (vgl. BGBl 2002 Teil I Nr. 87 vom 30. Dezember 2002 Blatt 4607 und 4621) auch privatwirtschaftlich orientierte und organisierte Träger im ehemals gesellschaftlich geschlossenen Aufgabenfeld. Die zunehmende politisch befürwortete Entwicklung zu einem Markt in der Sozialwirtschaft führt also, neben der nachlassenden staatlichen Förderung in diesem Bereich, auch zu einer wachsenden Konkurrenz von Anbietern.

Das Spannungsfeld von sozialem Auftrag, marktwirtschaftlichem Wettbewerb, ökonomischer Abhängigkeit von den Kostenträgern und organisatorischem Anpassungsdruck hat die Berufsförderungswerke in eine existenzielle Situation geführt, die ein Überdenken der eigenen Rolle und neuen Aufgabenfindung erforderlich macht (vgl. Kunze/Kreikebohm 2006:195 ff.). Ausgelöst wurde diese Entwicklung allerdings bereits Mitte der 1990er Jahre mit der Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Situation und beschleunigte sich im Jahr 2001, als das SGB IX „Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen“ in Kraft trat.<sup>8</sup> Verstärkt wurde das Spannungsfeld durch ausgesprochen schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen und die finanzielle Krise der Sozialversicherungsträger. Sie führten zu einer Verknappung der Mittel, erheblichem Kostendruck bei der Vergabe von Bildungsmaßnahmen und zogen so eine Begünstigung der Marktlogik nach sich. Deutlich wurde, in welchem Maße sich die Berufsförderungswerke, durch den Nachfrageausfall, in wirtschaftlicher Abhängigkeit zu den öffentlichen Kosten- und Leistungsträgern befinden und sich somit einer grundständigen Krisenanfälligkeit ausgesetzt sahen, die sie bis dahin so nicht kannten (vgl. Horak u.a.1999).

Zugleich wurde diese Veränderung sowohl von den Leistungsträgern als auch von den Leistungserbringern als Chance für den gesamten Rehabilitationsmarkt angesehen, „Wildwüchsen“ entgegenzusteuern und eine Entwicklung im Sinne einer Kunden-, Ausbildungs- und Marktorientierung einzuleiten.

Die Marktlogik sprengt so das bislang gebundene Professionswissen und unterwirft es einer Neubewertung, so die zentrale These der vorliegenden Arbeit, im Hinblick auf Funktion und Stellenwert der institutionellen (Reha-)

---

<sup>8</sup> Nach § 35 sollen Leistungen durch Berufsbildungs- und Berufsförderungswerke und vergleichbare Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation erbracht werden können, soweit Art und Schwere der Behinderung oder der Sicherung des Erfolgs die besonderen Hilfen dieser Einrichtungen erforderlich machen.

Bildungsträger in einem Bildungsmarkt. Das wirft die Frage auf, in welcher Weise sich damit nicht nur kulturelle Freisetzungen von Professionsbeständen ergeben, die dann einer instrumentellen Vernunft gehorchen könnten, sondern durch diesbezügliche subjektive Verarbeitungsroutinen sich auch gleichzeitig professionsbezogene neue Vergesellschaftungsmuster von Autonomie in den Handlungsfeldern durch die Professionellen selbst ergeben, die von den Beschäftigten verarbeitet werden müssen.

#### Aufgaben und Aufgabenerfüllung in der Revision

Mit den gesetzlichen Bestimmungen, den veränderten Handlungsrationitäten und einer Ökonomisierung der Arbeitsprozesse steigt der Druck, Aufgaben und die damit verknüpften Ausgaben für die berufliche Rehabilitation rechtfertigen zu müssen und ihren Nutzen nachzuweisen. Der Nachweis erfolgt in aller Regel durch Evaluationen. In der Mehrzahl der Berufsförderungswerke werden einzelne Angebote evaluiert, zumeist nach Leistungskennziffersystemen. Die Handhabung solcher Leistungskennziffern führt dabei in ein doppeltes Dilemma. Eines der zentralen Kriterien für den Erfolg stellt die Vermittlung in den Arbeitsmarkt dar. Nun zeigt sich in der Empirie und Geschichte der Berufsbildung, dass eine noch so hervorragende Ausbildung nicht notwendig in ein Arbeitsverhältnis mündet. Die Einmündung wird von einer Vielzahl von Parametern (auch betrieblich durchaus unterschiedlichen) bestimmt, auf die Ausbildung oder die ausbildenden Institutionen in keiner Weise reflektieren und abstellen können. Eine gesellschaftlich gewünschte, ökonomisch bedingte Exklusion müsste nun eigentlich zur Aufhebung des Kriteriums führen, weil durch sie das Kriterium seines Sinns beraubt wurde. Das Gegenteil allerdings ist der Fall, die Situation schlägt auf die Leistungsersteller zurück und verschärft die Selektion möglicherweise gerade der bedeutsamen Leistungsersteller. Die gesamtgesellschaftliche Rationalität von Maßnahmen der beruflichen Bildung und Rehabilitation wird damit obsolet, wenn nicht gar absurd und scheitert an den nichtkoordinierten Teilrationalitäten der gesellschaftlich geübten Praxis.

Aus dieser Praxis ergibt sich dann eine weitere dilemmatische Konstruktion: Um dem Kriterium zu genügen, führen die Leistungsträger kleinformative Überprüfungsintervalle und Maßnahmenunterstützungen ein (Überprüfung nach Bedarf), die eine nicht gewünschte Kostensteigerung induzieren und andere

Prinzipien wie institutionalisierte Beteiligungsmöglichkeiten der Adressaten unterlaufen und darüber hinaus zur einer Verantwortungsdiffusion führen.

In den hier nur skizzierbaren Einzelfällen kommt schließlich eine veränderte Vorstellung von sozialstaatlichen Aufgaben zum Ausdruck: Es geht nicht mehr darum, das Sozialstaatsgebot des Art. 20 GG und des Diskriminierungsverbotes Art. 3 GG einer materiellen Lösung zuzuführen und möglichst viele gute bzw. angemessene Bedingungen der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu schaffen, sondern nur noch darum, ein Mindestniveau an Teilhabe und Entwicklungsmöglichkeiten zuzulassen. Sie reduzieren sich dann nur auf die Teilnahme an der beruflichen Rehabilitation.

Strukturreformen zwingen dazu, auch Rechenschaft abzulegen, und zwar über den Erfolg oder Misserfolg der getroffenen Maßnahmen. Nun kann es hier nicht um eine generelle Bewertung der skizzierten Entwicklungen gehen. Ein solches Unterfangen lässt sich nur über größere Vorhaben im Rahmen von empirischen Strukturanalysen realisieren. In dieser Arbeit geht es um eine fokussiertere Sichtweise, und um einen Teilaspekt der gesamten Entwicklung. Um dieses Erkenntnis leitende Interesse präziser vorzustellen, sei auf entsprechende Studien verwiesen.

Untersuchungen aus den 1990er Jahren zeigen, dass bis zu 70 Prozent der durch Veränderung angestrebten Ziele generell nicht erreicht werden (vgl. Hall/Rosenthal/Wade 1993; Hammer/Champy 1995; Rode 1998). Die Reorganisation scheitert in den untersuchten Fällen nicht an der Umsetzung der diesbezüglichen Konzepte (vgl. Nja 2000; Bungard 1997) selbst. Es scheinen gerade die Professionellen zu sein, die aus sehr unterschiedlichen Motiven heraus Veränderungen der Organisation „um jeden Preis zu verhindern“ wissen (vgl. Mary 1996).

Einigkeit besteht auch im folgenden Punkt: Veränderungsprozesse gelingen offensichtlich dann, wenn die Mitarbeitenden aktiv beteiligt werden und von der Sinnhaftigkeit der Veränderungsprozesse überzeugt sind (vgl. Looss 1994; Nicolai 2009). Wenn Führungskräfte dabei in die Lage versetzt werden, die im Veränderungsprozess gesammelten Erfahrungen mit ihren Mitarbeitern zu teilen, bleibt die Arbeitsfähigkeit trotz der teilweise enormen Belastungen erhalten (vgl. Nagel/ Wimmer 2002:78).

Im Gegenzug stabilisieren sich die Selbstzuschreibungen der Professionellen im Hinblick auf ihre Autonomie und der Wille zur Gestaltbarkeit der Arbeitsprozesse wird gestärkt. In dem Maße, wie die Kompetenzen der Professionellen zur gezielten Problembewältigung beitragen, fordern sie jedoch auch eine sichere und kalkulierbare Zukunft ein.

Die vorhandenen Führungsstrukturen in den Unternehmen und die vielfach anzutreffende Verunsicherung der Professionellen verlangsamen oder verhindern allerdings auch viele existenziell notwendige Veränderungsprozesse, wodurch eine komplexe Situation entsteht. Die wechselseitigen Erwartungen verändern das Rollen- und Einflussgefüge nachhaltig und stellen „die aufgebauten Basisregeln“ zwischen den Betroffenen in Frage (vgl. Nagel/Wimmer 2002:297).

Die Wechselbeziehungen bzw. –erwartungen tangieren dabei das Rollengefüge und lassen strukturelle Insuffizienzen zutage treten, insofern Handlungsparadigmen reorganisiert werden müssen, einschließlich der ihnen zugrunde liegenden Wertmuster. Die Binnenreorganisation von Professionalität trifft dabei auf eine äußere Entwicklung, die durch Komplexitätssteigerung und Dynamik gekennzeichnet ist. Professionalität stößt also auf Handlungserfordernisse, die durch ein hohes Maß an ökonomisch-zweckrationalem wie zugleich politischem Handeln charakterisiert sind, durch neue Legitimations- und Kontrolltechniken sowie damit verbundenen neuen Wertvorstellungen.

Mit Blick auf das Feld der beruflichen Rehabilitation ist festzustellen, dass sich das Berufsförderungswerk Heidelberg dem Einfluss mehrerer „Systeme“<sup>9</sup>, die zwar gegeneinander offen sind, sich aber nicht von den jeweils anderen Systemen verändern lassen, ausgesetzt sieht.<sup>10</sup> Jedoch: Nicht nur für ein gemeinwirtschaftliches Unternehmen wie das Berufsförderungswerk Heidelberg stellt sich angesichts der skizzierten Zusammenhänge die Frage, wie und in

---

<sup>9</sup> Zu nennen ist das Rechtssystem, welches die Rahmenbedingungen gesetzlich codiert (z.B. BBiG, SGB etc.). Ferner das System der Leistungsverwaltung (Planungsgrößen der Kosten-Leistungsträger, Netzpläne etc.) und das Politiksystem, das sich im Zeichen eines aktivierenden Staates seit Jahren neu definiert und sich vom sozialstaatlichen Gedanken des GG in Art. 20 trennt. Sodann der Arbeitsmarkt als gesellschaftliches Sozialisationssystem von Belohnung und Bestrafung, insofern Wohlerhalten und „Können“ Einstellung bewirken und Nichtanpassung zu Verdienstentzug und Entlassung führen können, wobei das System nicht bloß den jetzigen, sondern vor allem den zukünftigen Arbeitskräftebedarf im Auge hat. Schließlich das System Wissenschaft und Technik, das neue Technologien und Technik entwickelt, weil es selbst vom internationalen Konkurrenzkampf bedroht ist (vgl. im Detail Habermas 1995:365).

<sup>10</sup> Unter diesen Rahmenbedingungen fand vom 16. - 17. September 2002 die Fachtagung der ARGE Deutscher Berufsförderungswerke „Karrieren statt Barrieren“ in Berlin statt. Siehe auch Pressemitteilung der VdK, Ausgabe Dezember 2002/2003.

welchem Maße die aus den Setzungen in den gesellschaftlichen „Teilsystemen“ resultierenden ungelösten wechselseitig sich bedingenden Steuerungsprobleme sowohl im Hinblick auf die verunsicherten Professionsbestände der Subjekte als auch im Hinblick auf den veränderten Erhalt von gesellschaftlichen Aufgabenstellungen und ihrer Organisation im Feld der beruflichen Rehabilitation so aufgelöst werden können, dass nicht lediglich ein sozialtechnisch verkürztes Management die Logik der Arbeit bestimmt, sondern dass gerade die Reorganisation der Professionsbestände im Modus des Ganzen dazu dient, sie nicht in den Dienst aktueller Zwecke der Gesellschaft und des Staates zu stellen, sondern solche Zwecke reflexiv einer veränderten Praxis der Inklusion bzw. der gesellschaftlichen Teilhabe im Feld der beruflichen Rehabilitation zuzuführen.

Damit ergibt sich jedoch ein erkenntnistheoretisches Problem: Die „Sache“ selbst zeigt sich nicht unmittelbar. Sie muss hervorgebracht werden. Die gebündelten und skizzierten Herausforderungen, die im Laufe der Arbeit noch zu vertiefen sind, verstehen sich als eine erste, deskriptive Annäherung. Für das hier fokussierte Erkenntnis leitende Interesse reichen sie aber nicht aus, weil die Arbeit auf den Punkt einer transzendierenden Gestaltung der Herausforderungen hin fragt bzw. argumentiert und weil es von der plausibilisierten Vermutung einer gesellschaftlichen Schließung im Feld der beruflichen Rehabilitation ausgeht, die den skizzierten Entwicklungen inhärent ist. Der Komplex der hier genannten Entwicklungen, die die alltägliche Umgebung der beruflichen Rehabilitation ausfüllen und durch ihre Regelmäßigkeit, Unmittelbarkeit und Selbstverständlichkeit, mit der sie in das Bewusstsein der handelnden Professionellen eintreten und so den Schein der Selbstständigkeit und Natürlichkeit erlangen, wird in dieser Arbeit als eine *Welt der Pseudokonkretheit* begriffen. Sie ist immer schon durch eine Begrenzung gekennzeichnet, die den Subjekten die Unverrückbarkeit ihrer Wirklichkeit nahelegt.

Die *erziehungswissenschaftliche Ausrichtung* dieser Arbeit steht vor der Situation, die Aufklärung dieser Pseudokonkretheit nicht über eine Absolutsetzung des Subjektes erreichen zu wollen und sich mit dem Problem zu befassen, wie man die Wirklichkeit betrachten solle, damit sie konkret oder schön sei. „Auch eine Verabsolutierung des Objektes verbietet sich, weil man der Auffassung ist, die Wirklichkeit sei umso wirklicher, je konsequenter das Subjekt aus ihr ausgeschaltet werde. Vielmehr steht sie vor der Frage, wie sich die



gesellschaftliche Wirklichkeit als eine Einheit von Subjekt und Objekt gestaltet“ (vgl. Huisinga/Buchmann 2006:29ff.).

Dieses dezidiert erziehungswissenschaftliche Erkenntnisinteresse muss sich dabei der folgenden Problematik bewusst sein: Es reicht nicht, die lediglich relativ autonomen Systemsetzungen zu rekonstruieren als Bewegung im Hinblick auf eine neue gesellschaftliche Struktur, in diesem Fall also im Feld der beruflichen Rehabilitation und sie als abstrakte Wirklichkeit festzuhalten. Es ist darüber hinaus auch noch zu zeigen, wie sich diese konkrete Ausgestaltung der einzelnen Wirklichkeitsbereiche in die Bedingungen praktischen Handelns umsetzt bzw. zu solchen wird. Die Konsequenz daraus ist, dass auch der Prozess ihrer Rekonstruktion durch konkrete Individuen rekonstruiert werden muss. Es bedarf also einer Subjekt- bzw. Bildungsperspektive, denn nur so kann von einer gedanklichen Reproduktion eines historisch konkreten gesellschaftlichen Zustandes gesprochen werden. Auf diesem Wege erscheint es aus der Sicht des Autors sinnvoll, einen Weg zur „Konstruktion von Lebenswelten“ zu finden. Das hat Konsequenzen für den Aufbau und damit für die Argumentation der Arbeit, die nunmehr dazulegen ist.

### **1.3 Gegenstand und Verfahren der Arbeit**

In einem weiten Sinne gehört der Gegenstand dieser Arbeit in das Feld der Auseinandersetzung mit der Urteilsfähigkeit und –kraft von Individuen und Gruppen in politischen und gesellschaftlichen Restrukturierungssituationen. Wie reagieren und warum handeln die Individuen so, und vor allem, an welchen Rechtfertigungsordnungen orientieren sie sich dabei, welche Identitäten werden verteidigt, welche gehen möglicherweise unter. Dies unterstellt ein „Modell der Fähigkeit“, die man bei den Akteuren als vorhanden voraussetzen muss, um überhaupt begreifen zu können, wie die Angehörigen einer komplexen Gesellschaft Kritik äußern, Situationen infrage stellen, sich streiten oder zu einer Einigung kommen. Im konkreten Zusammenhang mit dieser Arbeit geht es dabei um eine Praxis, die gewohnt war, das „Gemeinwohl“, die „Gemeinnützigkeit“ oder das Moment der „Sozialwirtschaft“ in den Mittelpunkt der Auseinandersetzungen zu stellen.

Diesen weit gesteckten Anspruch kann diese Arbeit jedoch nicht einlösen. Im Mittelpunkt steht aufgrund der eingeschränkten Zugänge zum

Forschungssegment eine ausgewählte Gruppe von Menschen, die als „Professionelle“ zu bezeichnen sind. Ihnen kommt aufgrund der Gesetzeslage in der beruflichen Rehabilitation eine besondere Aufmerksamkeit zu, weil sie aufgrund ihrer Ausbildung und gesellschaftlichen Graduierung entscheidend beteiligt sind am Umbau von Organisationen und Organisationsstrukturen in der beruflichen Rehabilitation; sie tragen und verantworten die Entwicklung (vgl. Baumgartner u.a. 1998; Nagel/ Wimmer 2002; Nicolai 2009).

Die Handlungen eines einzelnen Professionellen erfordern in den genannten Zusammenhängen seitens des Akteurs einerseits ein Nachdenken über seine Handlungen und eine Überprüfung ihrer Kohärenz. Andererseits gilt, dass mehrere Professionelle ihr Handeln koordinieren können, ohne deshalb Anforderungen hinsichtlich einer gemeinsam ausgeübten Kontrolle der Einigung an den Tag zu legen. Es besteht aber auch die Herausforderung und die Chance, Humanität beim Urteil walten zu lassen, so dass man sich also nicht darauf beschränkt, das Bild (den Begriff), den man sich von einer Person, Institution oder von einem Sachverhalt macht, an dieser Beurteilung festzumachen. Gegenstand der Arbeit ist also das Verhältnis von "Personenzuständen" und "Dingzuständen", vom ewigen Hin und Her der Personen zwischen Wiedergutmachung und Krise, Toleranz und Auseinandersetzung, Urteilen und Vergessen bei der Gruppe von Professionellen in der beruflichen Rehabilitation. Die theoretischen Referenzrahmen sucht diese Arbeit dabei in den Kategorien „Lernende Organisation“, „Handlung und Subjekt“ und „Identität“.

Das Spannungsfeld, das sich mit den organisationalen Veränderungsprozessen für die Professionellen ergibt, ist durch viele Widersprüche gekennzeichnet. Es ist die Frage aufgeworfen, wie die Auseinandersetzung zwischen Subjekt und Objekt so gelingen kann, dass die komplexen Fragen, welche auch die Emotionen der Befragten tangieren, zur Beantwortung gelangen. Gleichzeitig steht der Autor vor dem Problem, dass diese Implikationen den Befragten selbst nicht oder nur oberflächlich bekannt sind.

Die Arbeit geht schließlich von der These aus, dass sich Organisationen im obigen Sinne nur dann entwickeln, wenn die Verfügungsräume der Professionellen mit einbezogen werden und ihre Chancen auf Ausübung von Freiheitsgraden, Autonomie und soziale sowie berufliche Statusdistribuiierung nicht unterlaufen werden. Gerade in sozialwirtschaftlichen Bildungsunternehmen

und ihren Handlungsfeldern dürfte diese Auffassung besonders markant sein. Das folgende Zitat mag dabei legitimatorisch für diese Arbeit wirken: „Wenn offensichtlich eine spezifische Qualifikation des Personals für die berufliche Rehabilitation nicht erforderlich ist, stellt sich die Frage, wie die Postulate nach Teilhabe und beruflicher Bildung und am Arbeitsleben eingelöst werden können“ (Biermann 2008:206).

Eine Abgrenzung, die notwendig erscheint, ist zu tätigen: Zweifelsohne beschäftigt sich die pädagogische Forschung mit den Auswirkungen berufsbedingter Übergänge, Krisenzeiten und ihren Einfluss auf die berufliche Identität. Zumeist geschieht dies im Kontext solcher Thematiken wie der der „Lernenden Organisation“. Diese Arbeit wird nicht den Versuch unternehmen, über definitorische Umwege einer „lernenden Organisation“ die aufgeworfene Frage anzugehen und zu klären, ob die „lernende Organisation“ in der Lage ist, Bildung und damit Professionalität zu „vermitteln“ – was nicht selten genug geschieht. Es ist auch nicht beabsichtigt zu prüfen, ob der Diskurs über die „Lernende Organisation“ eine bildungstheoretische Perspektive aufweist (vgl. Geißler 1994; Arnold 1995; 2001). Der Diskurs hat ohnehin kontroverse Reaktionen und stark variierende Positionen hervorgebracht. Da aber mit den „Professionellen“ eine Bezugsgruppe in den Mittelpunkt der Arbeit gestellt wird, die in der wissenschaftlichen Literatur über die „Lernende Organisation“ unter „Personalentwicklung“ subsumiert wird, erscheint es erforderlich, zumindest im Sinne einer wissenschaftlichen Rückversicherung zu prüfen, inwieweit sie die in dieser Arbeit aufgeworfene Fragestellung behandelt. Schließlich soll auch nicht einfach ignoriert werden, dass die Forschung über bildungsbiografische Beratung oder Organisationsberatung häufig die Frage nach der Identität der Professionellen stellt, dann allerdings nicht weiter untersucht. Am Beispiel ausgewählter Kategorien von Baumgartner und Glasl gilt es herauszuarbeiten, wie die Verbindung zwischen ökonomischen Zwängen, menschlichen Beziehungen und deren Auswirkungen auf die identitätsbildenden Faktoren bei den Professionellen gefasst wird.

Zu den verfahrenstechnischen Implikationen, die die Wahl des Gegenstandes erzeugen, sind die folgenden Klarstellungen angebracht:

Zweifellos gibt es Fragen, zu denen die meisten Menschen eine dezidierte Meinung haben. Darin erschöpft sich aber nicht das Verhältnis der Individuen

zur gesellschaftlichen Wirklichkeit. Es gibt ungezählte Fragen, zu denen sich die Menschen weniger fixiert verhalten, das heißt: differenzierter und lebendiger. Von anderen Gegenständen sind sie zu fern, um überhaupt eindeutige Meinungen auszukristallisieren. Vielfach schwanken sie, und ihre Meinung schlägt von einem Extrem ins andere.

Gerade wo Menschen leidenschaftlich an einer Frage beteiligt sind, ist es denkbar, dass sie zögern und die divergentesten Motive wirksam werden. Andererseits fällt es ihnen viel leichter, sich mühelos zu einer scheinbar festen Ansicht zu bekennen, wo für sie von dieser Ansicht weniger abhängt, wo sie gleichgültiger sind, wo die eigene Affektbesetzung und damit ihre psychologische Ambivalenz weniger ins Urteil eingeht. Die Tiefenpsychologie hat gezeigt, dass im Umkreis der stärksten affektiven Besetzung auch die stärkste psychologische Ambivalenz herrscht (Freud 1975:81- 102). Diese geht in die Meinungsbildung mit ein. Eindeutige Einstellungen sind nicht zu erwarten bei vielschichtigen, komplexen Fragen, welche die Emotionen der Befragten aufrühren, und wo die Implikationen dem Befragten selbst nicht oder nur oberflächlich bewusst sind. Einander widersprechende Tendenzen in der Meinung von Individuen bedeuten nicht, dass sie keine Meinung hätten, sondern dass diese Meinung in sich selbst vielschichtig oder antagonistisch ist. Da dergleichen Antagonismen aufs vielfältigste mit den Objekten der Gesellschaft verflochten sind, so ist es für die erziehungswissenschaftliche Forschung besonders wichtig, ihnen nachzugehen, wenn sie durch empirische Erhebungen ein möglichst genaues Bild der Beziehung zwischen den Menschen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt gewinnen will. Es ist offensichtlich, dass dazu nicht eine Methode allein ausreicht; den komplexen Phänomenen der Urteilsbildung wird man vielmehr nur durch die Kombination mehrerer Methoden näher kommen. Das gilt auch für diese Arbeit.

Es fragt sich nun, wie die Gewinnung von Daten in Bezug auf das Erkenntnis leitende Interesse und den Gegenstand methodisch zu sichern sind. Dabei stellt sich zunächst die Frage, ob quantitative oder qualitative Verfahren begründet sind. Es waren vor allem unternehmenspolitische Gründe, die sich einem quantitativen Zugriff verweigerten. Eine Befragung aller betroffenen Mitarbeiter war weder erwünscht noch realistisch durchführbar. Eine Anfrage verschiedener

Organisationsbereiche ließ bereits im Vorfeld erwarten, dass der Rücklauf des eingesetzten Fragebogens marginal ausfallen würde. Es wurde aber signalisiert, dass mit den Führungskräften und Experten Professionelle zur Verfügung stehen, die eine qualitative Untersuchungsmethode ermöglichen. Daran mag sichtbar werden, dass es häufig nicht einmal wissenschaftliche Beweggründe sein müssen, welche die Erhebungen methodisch einschränken.<sup>11</sup>

Die Urteile und Einstellungen der Professionellen zu den Themen der Restrukturierung der beruflichen Rehabilitation entstehen und wirken nicht isoliert, sondern in ständiger Wechselbeziehung zwischen dem Einzelnen und der unmittelbar und mittelbar auf ihn einwirkenden Gesellschaft. Häufig genug stellen sie eher ein vages und diffuses Potential dar, wie sich in Gesprächen zeigte. Dem Einzelnen werden sie häufig erst während der Auseinandersetzung mit anderen Menschen deutlich. Sie mögen zwar latent vorhanden sein, gewinnen aber erst Kontur, wenn das Individuum - etwa in einem Gespräch - sich gezwungen sieht, seinen Standpunkt zu bezeichnen und zu behaupten. Während dieses Prozesses der Auseinandersetzung, durch den sich die Einstellungen selbst ändern mögen, zeichnen die Urteile und Meinungen sich deutlicher ab, um danach wieder den Charakter des Inaktuellen, Undeutlichen, Verschwommenen anzunehmen und sich dadurch der Feststellung zu entziehen. Zu ihrer Ermittlung ist es notwendig, eine möglichst der Realität ähnliche Situation herzustellen, in welcher die Einstellungen gleichsam aktiviert und von ihren Trägern formuliert werden.

Die über das Nächstliegende hinausgehenden Meinungen und Einstellungen der Menschen sind unter anderem auch durch die Persönlichkeitsstruktur determiniert und unterliegen in hohem Maße den Schwankungen des Affektlebens. Sie ändern sich je nach der Stimmung und der Situation, in der die Menschen sich befinden, und es können abwechselnd die mannigfaltigsten Tendenzen in den Vordergrund des Bewusstseins treten. Die Methode muss anstreben, alle Aspekte zu erfassen und auch den kontradiktorischen Tendenzen gerecht werden. Eine Einengung der Reaktionsbreite soll womöglich vermieden werden.

Die häufig zu beobachtende Unfähigkeit der Befragten, eine Meinung zu äußern, kann auf Widerständen beruhen, die den Menschen als solche gar nicht

---

<sup>11</sup> Somit passt die Methode zur gestellten Aufgabe, auch wenn der Eindruck entstehen könnte dass hier umgekehrt gedacht wurde (Anmerkung des Autors)

bewusst sind. Bei Fragebogenerhebungen wird in solchen Fällen häufig registriert, dass die Befragten keine Meinung haben. Aber auch wenn die Befragten nicht in der Lage sind, ihre Einstellungen durch die Beantwortung einer ihnen gestellten Frage artikuliert kundzutun, so haben sie doch zu den untersuchten Problemen wesentlich häufiger, als man aufgrund von Umfrageergebnissen annehmen müsste, bestimmte Dispositionen. Darum soll es ein Ziel der hier einzusetzenden Verfahren sein, die psychologischen Sperren zu überwinden und die durch deren Wirksamkeit möglicherweise an der Manifestierung gehinderten Einstellungen zu erfassen.

Antworten auf Fragen, gegen die man bewusst oder unbewusst Widerstände hat, sind häufig Rationalisierungen. Es ist von großem Interesse, den Inhalt derartiger Rationalisierungen und deren Häufigkeit festzustellen. Der Erkenntniswert einer Untersuchung wird umso größer sein, je besseren Aufschluss sie darüber zu geben vermag, wofür diese Rationalisierungen in Wahrheit stehen. Eine der dringenden Aufgaben auf dem Gebiete der Urteilsforschung ist es daher, einen Weg zu finden, der über die Rationalisierungen - die manifesten Aussagen - hinaus an ihre eigentliche Bedeutung heranführt und eine klare Unterscheidung zwischen dem oberflächlichen und dem latenten Inhalt der Aussagen gestattet.

Vor dem Hintergrund dieser Generalia liegt eine methodische Anordnung nahe, die als Triangulation bezeichnet wird. Die Triangulation (vgl. Flick 2004) dient dazu, den Gegenstand aus unterschiedlichen Richtungen und auf unterschiedliche Weise zu beleuchten.<sup>12</sup>

Die Experteninterviews im Jahr 2005 stellen die Perspektive der Professionellen, aber auch mitwirkenden Führungskräfte aus den Bildungsbereichen im OE-Prozess zu Beginn der strukturellen Veränderungen im Markt der Rehabilitation dar. Wurden bei den Experteninterviews im Jahr 2005 noch überwiegend Mitarbeiter aus den Bildungsbereichen befragt, so standen diese für die 2. Erhebung zwei Jahre später schon nicht mehr zur Verfügung.

Erweitert und ergänzt wird dieser erste methodische Versuch durch die Perspektive der Professionellen in einem Workshop im Jahr 2007. Der Kreis der Workshopteilnehmer wurde so zusammengestellt, dass nahezu alle

---

<sup>12</sup> Es wäre im Übrigen eine Verkürzung, sie lediglich vergleichend im Hinblick auf den Einsatz von quantitativen und qualitativen Methoden zu beschränken.

Organisationseinheiten vertreten waren. Damit wurde die Fragestellung auf das gesamte Unternehmen übertragbar. Die Professionellen im Workshop waren an einer „Best-Practice-Lösung“ interessiert. Hierbei wird untersucht, wie es gelingen kann, die Herausforderungen aus den Strukturveränderungen des Marktes der Rehabilitation und den Organisationsentwicklungsprozessen im Berufsförderungswerk Heidelberg zu begegnen – sich neue Handlungsfelder zu eröffnen, die den Gedanken „für die Menschen tätig zu werden“, nicht vernachlässigt und ein legitimes Nebeneinander von ökonomischer und pädagogischer Handlungsrationale zu gewährleisten, dabei die berufliche Identität zu wahren und sowohl autonomen Bestrebungen zu entsprechen, als auch einer Entfremdung der Professionellen durch die OE- Prozesse entgegenzuwirken.

Beide Erhebungen ergänzt eine teilnehmende Beobachtung außerhalb der BFW-Organisation. Die teilnehmende Beobachtung zielt dabei auf das Verstehen und Erkennen von Kausalitäten, Prozessen sowie Korrelations- und Wirkgefügen (vgl. Buchmann 2007:25) ab.

Bezogen auf den Markt der Rehabilitation und die betroffenen Mitarbeiter in den Bildungsinstitutionen der Berufsförderungswerke stehen die öffentlichen Reaktionen, Meinungen und Willenserklärungen und Aktionen der Arbeitsgemeinschaften (z.B. Petitionen, Rechtsgutachten zum SGB IX und dessen Auslegungen, konzertierte Aktionen der Berufsförderungswerke in Deutschland, gesteuert durch die Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke etc.), also die öffentlich und politisch geführte Diskussion und ihr Begründungszusammenhang im Fokus des methodischen Interesses. Hier handelt es sich also um Datenmaterial, welches auszuwerten war. Diese veröffentlichten Positionen werden durch ein sekundäranalytisches Mehrebenenverfahren, bzw. durch eine Sozialraumanalyse (vgl. Buchmann 2007:25) gewonnen. Sie beziehen sich auf Wirkmechanismen, Verteilungslogiken, Antinomien, Miss-Matches, Logiken und Regulationen.

Zum Datenmaterial zählen u.a. die internen Dokumente des BFW und die Kennzahlen der Erfolgsdefinition in der beruflichen Rehabilitation (Perspektive der Kostenträger/ und die der Mitarbeiter). Die Dokumentenanalyse umfasst ferner neben dem Geschäftsbericht der SRH und der Gesellschaft für berufliche

Rehabilitation (BFW) Verfahrens- und Prozessbeschreibungen, Leitlinien und Qualitätsaufzeichnungen im Unternehmen über den Zeitraum von 2000 bis 2008. Ergänzt wird das Datenmaterial durch interne Protokolle, Strategiepapiere und Anschreiben der Arbeitsgemeinschaft (ARGE), auch im Namen des BFW's an den Bundestag, Parteien, und politische Vertreter und Funktionäre in den Sozialverbänden.<sup>13</sup>

## 1.4 Aufbau und Methodik der Arbeit

Der Gang der Argumentation folgt einer Dreigliederung. Der wissenschaftsrückbezogene Teil beschäftigt sich mit drei Referenzrahmen, die dieser Arbeit zugrunde liegen.

Unter den Überschriften „Transformation sozialwirtschaftlicher Bildungseinrichtungen und Sozialwirtschaftliche Bildungseinrichtungen und ihre Veränderungsleistungen im Spiegel sozialwissenschaftlicher Wissensbestände“ werden theoretische Zugänge zum Wandel sozialwirtschaftlicher Bildungseinrichtungen aufgearbeitet, und zwar bezogen auf die „Organisationspädagogik.“ In diesem Zusammenhang gelangen wegen der dezidierten Subjektperspektive, die dieser Arbeit zugrunde liegt, die Diskurse über die „Wertorientierung und Lernkultur der Lernenden Organisation“, den kulturtheoretischen Zugang, den managementtheoretischen Diskurs sowie die Kompetenzentwicklung in den Blick. Die Beschäftigung mit diesen Ansätzen fragt nach den Einflüssen, Erklärungen und Interventionsvorschlägen im Hinblick auf den Status und die Entwicklung der Professionellen sowie ihrer Funktion im Restrukturierungsprozess.

Die Arbeit unterstellt ein „Modell der Fähigkeit“, das man bei den Akteuren als vorhanden voraussetzen muss. Diese Position zwingt dazu, nach handlungstheoretischen Zugängen zum Subjekt (Professionellen) zu suchen. Eine Bearbeitung der Fragestellung muss deshalb Rechenschaft ablegen über Modelle vom sozialisierten Menschen. Nur von hierher scheint es zu gelingen, die

---

<sup>13</sup> Die z.T. verwendeten Unterlagen sind z.T. unveröffentlichte Berichte aus der ARGE, Sitzungsprotokolle der ARGE, Geschäftsberichte, Selbstverlautbarungen des BFW-Heidelbergs, bzw. dessen Trägers, die Stiftung Rehabilitation Heidelberg (SRH), Petitionen an die Landtage -Hessen, BaWü, und Rheinland Pfalz, - Reaktionen des Bundesministers für Gesundheit und soziale Sicherung – Herrn Müntefering, Briefwechsel der Geschäftsführer der BFW's und die konzertierten Aktionen).



ins Auge gefasste Neuorientierung von Arbeit zu leisten (vgl. Sennett 1998; Rifkin 1996).

Die gesellschaftliche Gesamtperspektive wird dann auf die Organisationsentwicklung des Berufsförderungswerkes Heidelberg prolongiert. Unter Rückgriff auf das Modell der Organisationsentwicklung nach Glasl werden Kennzeichen der Organisationsentwicklung, deren Prozessmaßnahmen, Widerstände und Interventionen und Bewertung im Sinne von positiven Reaktionen auf die Organisationsentwicklung dargelegt. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit der Reflexion der Umwelteinflüsse, Fehlerquellen und den zentralen Ergebnissen der Organisationsentwicklung am Beispiel des Berufsförderungswerkes Heidelberg. Der eher deskriptive Teil der Arbeit beschäftigt sich mit den Wirkungszusammenhängen, die in das Feld der beruflichen Rehabilitation diffundiert werden – also der Transformation sozialwirtschaftlicher Bildungseinrichtungen. Insofern geht es zunächst um eine Beschreibung des gesellschaftlich-sozialwirtschaftlichen Arbeitsgefüges welches als Antwort auf die Problemlage im Feld der beruflichen Rehabilitation dargestellt wird. Angereichert wird die Beschreibung um historische und politische Aspekte. Juristische und gesetzliche Veränderungen im SGB IX erklären die Gründe für den Rückgang der Teilnehmerzahlen und die Reaktionen der Stiftung Rehabilitation darauf ursächlich. So wird der Leser mit den Eigenarten der Entwicklung in diesem Feld konfrontiert. Die Beschreibungssprache ist sozialwissenschaftlich ausgelegt.

Der „Ort“ der Vermittlung von Objekt und Subjekt in lokaler, kausaler, temporaler und modaler Hinsicht liegt für diese Studie in der Identitätsarbeit. Eine solche Sicht macht es deshalb unumgänglich, die empirische Relevanz von Identitätstheorien zu erörtern, und zwar im Hinblick auf die Möglichkeit zur Ausbildung von Ich- Identität als autonomem Urteilsvermögen und einer darauf basierenden Handlungsfähigkeit.

Der empirische Teil präsentiert schließlich die Ergebnisse der Arbeit mit den Professionellen. Die qualitative Methode liegt sowohl bei den Experteninterviews als auch dem anschließenden Workshop zugrunde. Dabei wurden mit den Experteninterviews Führungskräfte aus den Bildungsbereichen der Organisation befragt, während die Teilnehmer des Workshops aus allen Organisationsbereichen vertreten waren. Die Arbeit endet mit einem Ausblick der wichtigsten

Ergebnisse und deren Konsequenzen für die Berufspraxis der Professionellen und Forschungsdesiderata.

## 2. Zur Transformation sozialwirtschaftlicher Bildungseinrichtungen

Die Entwicklung der öffentlichen sozialen Sicherung in Deutschland kann auf eine vielfältige Tradition von Formen bis hin zum aktuellen Sozialgesetzbuch blicken. Abhandlungen finden sich vor allem bei Eichenhofer (Eichenhofer 2009), Berner (Berner 2009), Behrends/Schumann (Behrends/Schumann 2008) und Luthe (Luthe 2009a:31 ff). Einen knappen Abriss bietet auch die Einführung in das SGB (vgl. Ausgabe 2009 S. XI ff.) selbst. Zur Einführung in dieses Kapitel erscheint es jedoch wegen der institutionellen Fokussierung auf sozialwissenschaftliche Bildungseinrichtungen sinnvoll zu sein, in der gebotenen Kürze der Frage nachzugehen, warum berufliche Rehabilitation für Erwachsene in Deutschland in Berufsförderungswerken stattfindet.

Berufsförderungswerke<sup>14</sup> erbringen soziale Dienstleistungen, die eine Teilhabe am Arbeitsleben ermöglichen. Sie dienen der Umschulung und Fortbildung Erwachsener, die in der Regel bereits berufstätig waren. Es darf aber nicht unerwähnt bleiben, dass sich die Dienstleistungen der Berufsförderungswerke auch auf das Klientel Jugendlicher und junger Erwachsener beziehen.

Ziel der Angebote ist eine umfassende Qualifizierung in nachgefragten Berufen oder anderen an der Praxis orientierten Angeboten, die sowohl den individuellen Bedürfnissen der Rehabilitanden, als auch den Erfordernissen des Arbeitsmarktes Rechnung trägt. Die Zuweisung der Aufgabe an Berufsförderungswerke erklärt sich vor allem aus zeitgenössischen arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Bedürfnissen.

Schon in der Zeit nach 1945 gab es Vorläufer der jetzigen Berufsförderungswerke in Form von Volkshilfsstätten, bzw. Versehrtschulen. 1957 wurde die berufliche Rehabilitation als Regelleistung der gesetzlichen Rentenversicherung organisatorisch zugewiesen (vgl. Kunze/Kreikebaum 2006:196).

„Die heutige Form (der beruflichen Rehabilitation Anmerkung des Autors) geht zurück auf die so genannte Netzplanung im Jahr 1969. Hier erfolgte eine Planung zwischen Bund, Ländern und Trägern von Einrichtungen für Behinderte für den Aufbau eines flächendeckenden Netzes von Berufsförderungswerken, Berufsbildungswerken und Werkstätten für behinderte Menschen“ (Dings 2005:205).

---

14 Neben den Berufsförderungswerken sieht das SGB weitere Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation vor. Eine kurze Charakteristik enthalten die nachfolgenden Überblicke.

Berufsbildungswerk (BBW)		
Institution und Organisation	1. Träger nach §35 SGB IX	CJD, Kolping, DRK, Caritas, Josefsgesellschaft, Diakonie, Reichsbund, Lebenshilfe, Sonstige
	2. begleitende Dienste	medizinischer Dienst, psychologischer Dienst, sozialer Dienst
	3. berufliche Bildung	Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen, Berufsschule im BBW, Arbeitsbereiche im BBW
	4. Freizeiteinrichtungen	
	5. Wohnen	ambulant, Internat, Jugenddorf
	6. Verwaltung und QM	
Netzwerk BBW	1. BAG BBW	
	2. Netzwerkplanung Bund-Länder-Träger	
	3. Bundesarbeitsgemeinschaft Rehabilitation (BAR)	
	4. Arbeitsgemeinschaften der Dienste und Pädagogen, z.B. Bundesverband der Schulleiter in BBW	
	5. 52 BBW bundesweit	
Ziel und Aufgabe	1. berufliche Erstausbildung für behinderte Jugendliche (§§ 2 SGB IX, 19 SGB III)	
	2. Durchführung von Aufträgen der Arbeitsagentur	
	3. Bildungsauftrag der Schulgesetze der Länder für die Phase der Berufsbildung wahrnehmen	
Zielgruppen	1. lernbehinderte Auszubildende	
	2. körperbehinderte Jugendliche	
	3. hörgeschädigte Jugendliche	
	4. blinde oder sehgeschädigte Jugendliche	
	5. von Behinderung bedrohte Jugendliche	
	6. psychisch beeinträchtigte Jugendliche	
Erfolgsmaßstab	1. Vermittlungsquote	
	2. Evaluation nach QM	
	3. subjektive Bewertung der Tn.	
	4. Betriebs-/ Kundenzufriedenheit	

Tabelle 1

**Berufsbildungswerke und ihre Aufgaben**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Biermann 2008:59

Berufsförderungswerke (BFW)		
Zielgruppen	1. erwachsene Rehabilitanten, Durchschnittsalter Mitte 30 Jahre	
	2. 60% Vorbildung Hauptschule	
	3. 15% Ungelernte	
	4. Frauenanteil rd. 1/4 der TN	
	5. Behinderungsarten	Orthopädische Erkrankungen, Atemwegserkrankungen, Herz- und Kreislauferkrankungen, Hauterkrankungen, Mehrfache Beeinträchtigungen und psychischen Krankheiten
Anspruch: moderner Dienstleister	1. Kundenorientierung	
	2. Kosten- Management	Werkstättennutzung, Marktanalysen, Dienstleistungen, Auslastungen
	3. Qualitätsmanagement	
	4. Service- Management	
	5. Marketing & Öffentlichkeitsarbeit	
pädagogisches Konzept	1. erwachsenengemäße Lehre- und Lernformen	
	2. Handlungsorientiertes Lernen	
	3. Aktualität der Qualifikation	
	4. Verbindung von Theorie und Praxis	
Angebote	1. Vorbereitungsmaßnahmen	
	2. Assessment, Arbeitserprobung, Berufsfindung	
	3. Ausbildung in anerkannten Berufen und arbeitsplatzbezogene Qualifizierung (Umschulung, Weiterbildung)	
	4. Zusatzangebote, Zertifikate	
	5. Bewerbungstraining	
	6. Eingliederung, Nachsorge	
	7. Praktika	
	8. berufsbegleitende Qualifizierung	
	9. Prävention, Beratung von Betrieben	
	10. Akquise von Stellen	
Institution	1. Weiterbildungsträger	
	2. verschiedene Rechtsformen, z.B. gGmbH	
	3. bundesweites Netzwerk, zz.28 Einrichtungen	
	4. Plätze ca. 15000	
	5. Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke	
	6. überregionaler Träger	
	7. Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen	
Rahmenbedingungen	1. Finanzknappheit	
	2. Zielgruppenwandel	
	3. Technologieentwicklung	
	4. Kürze der Ausbildung	

Organisation	1. begleitende Dienste	medizinisch, psychologisch, sozial
	2. Wohn- & Freizeitangebote	
	3. Werkstätten	
	4. kaufmännische Übungsfirmen	
	5. Selbstlernzentren	
	6. Labors	
	7. Theorieräume	
Finanzierung/ Reha-Träger	1. Arbeitsagentur	
	2. gesetzliche Unfallversicherung	
	3. gesetzliche Rentenversicherung	
	4. Drittmittel, z.B. Firmenaufträge, Modellversuchsprojekte	

Tabelle 2

**Berufsförderungswerke und ihre Aufgaben**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Biermann 2008:73

Werkstatt für behinderte Menschen			
Entwicklung	1. Institutionell		Beschützende Werkstätten, Wfb Standards nach Schwerbehindertengesetz (1994), Werkstättenverordnung 1980, WfbM durch SGB IX 2001
	2. Aspekte/ Probleme		Expansion auf 300000 Mitarbeiter 2010, Wandel der Zielgruppen, fehlende Konzepte für spezielle Gruppen, kritische Auftragslage, viele Bereiche daher geringe Fertigungstiefe, unklare Regelung bei Persönlichem Budget
	3. Organisationsentwicklung		Ausgelagerte Arbeitsplätze, Integrationsfirmen, neue Bereiche: Ladengeschäft, Cafe, Zweigwerkstätten
Rechtgrundlage	1. SGB IX	a) Finanzierung	Arbeitsagentur: Bereich Berufliche Bildung und Eingangsverfahren, überörtliche Sozialhilfe, Integrationsämter, Renten- und Krankenversicherung, Erlöse durch Produktion/Dienstleistungen, Entlohnung: Grundlohn, Prämien
		b) Aufgabe	Arbeitsmarktvermittlung, Berufliche Bildung, Beschäftigung im Arbeitsbereich/Außenarbeitsgruppen
		c) Werkstättenverordnung	Organisation, Mitwirkungsrechte, Standards
	2. Rechtsformen		Gemeinnütziger Verein, gGmbH, Stiftung
Personal	1. Geschäftsleitung		FH-Ing., Soz.päd.
	2. Arbeitsbereich		Fachkraft zur Arbeits- und Berufsförderung
	3. begleitende Dienste		Sozialpädagoge, Betriebsarzt
	4. Bereich Berufliche Bildung		Ergotherapeut, Anleiter
Dachorganisationen, Netzwerke	1. BAG:WfbM		
	2. Landesverbände		

	3. Werkstättentag	
	4. Werkstättenmesse	
	5. Arbeitskreise der Wohlfahrtsverbände	
Zielgruppen	1. voll erwerbsgemindert	
	2. Behinderung, nicht/noch nicht auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln	
	3. Personen erbringen ein Mindestmaß an verwertbarer Arbeit	
	4. Personen sind nicht umfänglich pflegebedürftig	
	5. Wandel der Belegschaft: vom Down-Syndrom hin zu psychischen Beeinträchtigungen und Mehrfachbehinderung	
Träger	1. Wohlfahrtsverbände	
	2. kommunale Gliederungen	
	3. BV Lebenshilfe...	
Organisation	1. Eingangsverfahren	
	2. Bereich Berufliche Bildung (bis zu 2 Jahren)	
	3. Arbeitsbereich	Holz, Metall, Gartenbau, Verpackung, usw., ausgelagerte Arbeitsplätze
	4. begleitende Dienste	
	5. Verwaltung, Leitung	
	6. angegliederte, eigenständige Bereiche: Wohnheim, Fördervereine	
	7. Förderbereich/ Tagesförderstätten bei Pflege	

Tabelle 3

**Werkstätten für behinderte Menschen und ihre Aufgaben**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Biermann 2008:68

Politische Unterstützung erfolgte durch die Regierungserklärung von Bundeskanzler Willy Brandt mit der Aussage „Wir wollen uns denjenigen zuwenden, die trotz Wirtschaftswachstum und Wohlstand im Schatten der Gesellschaft leben, den Behinderten und Benachteiligten“ und erklärte die 70er Jahre zum Jahrzehnt der Rehabilitation.<sup>15</sup>

Am 15.1.1968 wurde die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke (ARGE) gegründet.<sup>16</sup> Der im selben Jahr verabschiedete Grundsatzplan zur Schaffung einer ausreichenden Zahl von Plätzen und Einrichtungen für die

<sup>15</sup> Bundeskanzler Willy Brandt 1969 zitiert nach ARGE - 40 Jahre Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke - historische Rückschau - [www.arge-bfw.de/die-berufsforderungswerke/40-jahre-arbeitsgemeinschaft/40...](http://www.arge-bfw.de/die-berufsforderungswerke/40-jahre-arbeitsgemeinschaft/40...) vom 4.9.2009.

<sup>16</sup> Gründungsmitglieder waren neben dem BFW Heidelberg die Berufsförderungswerke Bad Pyrmont, Wildbad, Schömberg, Berlin, Birkenfeld, Bookholzberg und Heidelberg- Schlierbach

Eingliederung und Wiedereingliederung von behinderten Menschen enthielt Grundzüge der Konzeption des Auf- und Ausbaus von Berufsförderungswerken und „gilt als Grundlage für die vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMAS) in Abstimmung mit den Ländern, der Renten- und Unfallversicherung sowie der Bundesanstalt für Arbeit entwickelte endgültige Konzeption für ein flächendeckendes Netz von Berufsförderungswerken (vgl. Abbildung 2-1).“<sup>17</sup>



Abbildung 2

Kartenübersicht der BFW's in Deutschland

Quelle: [www.ARGE-Berufsförderungswerke.de](http://www.ARGE-Berufsförderungswerke.de) vom 24.5.2010

<sup>17</sup> Ausführliche Darstellung in: ARGE - 40 Jahre Arbeitsgemeinschaft der Berufs-förderungswerke - historische Rückschau - [www.arge-bfw.de/die-berufsfoederungs-werke/40-jahre-arbeitsgemeinschaft/40...](http://www.arge-bfw.de/die-berufsfoederungs-werke/40-jahre-arbeitsgemeinschaft/40...) vom 4.9.2009



Das den Konstitutionsakt durchziehende Subsidiaritätsprinzip wurde mit der Schaffung der Berufsförderungswerke in den neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung fortgesetzt.<sup>18</sup>

Eine Konkretion dieser Entwicklung ist mit der Stiftung Rehabilitation Heidelberg (SRH) gegeben: Gegründet wurde 1955 das evangelische Stöckerwerk im Heidelberger Stadtteil Pfaffengrund, das zunächst der Unterbringung von Jugendlichen und Erwachsenen, vorzugsweise Flüchtlingen, Aussiedlern und Spätheimkehrern diente.

Mit dem 1. Januar 1960 erweiterte sich der Personenkreis, insofern die Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH mit dem Landesarbeitsamt Baden Württemberg zusammen arbeitete.

Wegen der umfangreichen Aufgaben und der räumlichen Beschränkungen im Stadtteil Pfaffengrund wurden im Stadtteil Wieblingen neue Räumlichkeiten geschaffen, die zugleich eine neue Trägerkonzeption erforderlich machten.

Im Jahr 1966 gründete sich die Stiftung „Berufsförderungswerk Heidelberg“ mit der Aufgabe der beruflichen Eingliederung von Erwachsenen. Die im Verlauf der Zeit stark anwachsenden Aufgaben führten letztlich zur Gründung der Stiftung Rehabilitation Heidelberg im Jahre 1971. Die Aufgaben und Kapazitäten wurden ab dem Jahr 1973 kontinuierlich erweitert. Es kamen bundesweit neue Zentren, Reha-Kliniken und ein Institut für Berufsfindung hinzu. 1982 erfolgte eine weitere Umstrukturierung und Konsolidierung (vgl. Tewes/ Schreiber/ Schott 2003:47).

Die Stiftung führt den Namen SRH Holding, ihr Sitz ist Heidelberg, sie ist Mitglied des Diakonischen Werkes der evangelischen Landeskirche in Baden e.V. und bietet Dienstleistungen im Bereich des Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesens.

Die SRH Holding kann im Rahmen ihrer Gemeinnützigkeit alle Geschäfte betreiben, die der Verwirklichung des Stiftungszwecks dienen oder ihn fördern. Sie kann hierzu insbesondere neue Unternehmen und Betriebe errichten und betreiben oder sich an Unternehmen gleicher oder ähnlicher Art beteiligen, sofern ihre Haftung auf ihre Einlage begrenzt wird.

---

<sup>18</sup> Nachdem es nicht gelungen war Träger für die neuen Berufsförderungswerke zu finden, wurden ab dem Jahr 1990 die Berufsförderungswerke Hamburg, Berlin, Goslar, Frankfurt, Nürnberg München und Düren beauftragt diese zu planen und zu errichten. Das Subsidiaritätsprinzip zeigt sich u.a. auch im Rahmenvertrag von 1997 zwischen den Rehaträgern und den Berufsförderungswerken.

Ziel des Berufsförderungswerkes Heidelberg ist es, die Organisation so aufzustellen, „dass das unternehmerische Gesamtziel von unseren Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst effektiv und effizient erreicht werden kann. Dazu werden wir sie (die Organisation Anmerkung des Autors) unbürokratisch, transparent und grenzenlos gestalten, ständig verbessern und primär auf unsere Kunden ausrichten.“<sup>19</sup>

Die Aufgaben des Berufsförderungswerkes beziehen sich auf zertifizierte Bildungsabschlüsse auf Kammer-, Fachschul- und Fachhochschulebene und auch auf Maßnahmen zu ausgewiesenen Anpassungs- und Teilfeldqualifikationen. Hinzu kommt der Bereich Reha-Service, innerhalb dessen sowohl die soziale als auch medizinische Betreuung/Versorgung der Rehabilitanden vorgesehen ist. Der Vertrieb als eigenständiger Bereich und Bindeglied zu den Kostenträgern sowie die Berufsfindung mit eigenen Identifikationsmerkmalen ergänzen das Gesamtbild des Berufsförderungswerkes. Geleitet und organisiert wird das BFW mit einer eigenständigen Verwaltung. Als gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung firmiert das BFW Heidelberg seit 1996. Die Rehabilitation im Berufsförderungswerk umfasst alle Maßnahmen zur Wiedereingliederung körperlich, geistig oder sozial benachteiligter Personen in das Berufsleben, vor allem geht es um die gesundheitliche Stabilisierung und Verbesserung der Lebenssituation in Form von medizinischen und beruflichen Rehabilitationsmaßnahmen.<sup>20</sup> Der vorgesehene Normalfall würde die Abwesenheit einer erforderlichen Intervention und Unterstützung annehmen, trifft aber im Verständnis einer ganzheitlichen Rehabilitationsbetrachtung nicht zu, da dabei als wichtiges Element die Prävention berücksichtigt werden muss. Ob es den Begriff der Rehabilitation ohne jeden Bezug auf Behinderungen gibt und wie dieser Bereich einer „bloßen“ Rehabilitationsbedürftigkeit einzugrenzen wäre, zeigt sich schon bei der Unterscheidung nach einer „bloßen“ Gesundheitsstörung (auch bei chronischen Erkrankungen) und einer Behinderung (vgl. Rohrmann 2007:47; Luthe 2009b:3).

---

<sup>19</sup> BFW Managementhandbuch Teil 1, Version 2, gültig seit 15. 2.2003, Absatz 5.4.3.2 (Genehmigung durch den Geschäftsführer zu den Auszügen liegt vor)

<sup>20</sup> Vorausgesetzt wird vor einer Rehabilitationsmaßnahme, dass nach § 2 SGB IX eine Behinderung vorliegt, wenn die körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist.

„Die Maßnahmen zielen darauf, die Funktionseinschränkungen/ Beeinträchtigungen der Teilhabe eines behinderten oder chronisch kranken Menschen an seiner persönlichen, sozialen und beruflichen Umwelt nicht zu einer dauerhaften Einschränkung werden zu lassen“ (Müller-Fahnow/Spyra 2005:41).

„Rehabilitation ist aber nicht nur eine fürsorgliche Leistung zur Linderung einer Notlage“ (Boll 1971:897), sondern ein umfassendes Geschehen zur Sicherung und Wiedereingliederung des Behinderten in das beruflich- soziale Leben.

Die gesellschaftliche Aufgabenzuweisung der beruflichen Rehabilitation an Berufsförderungswerke, die diese im Sinne des Subsidiaritätsprinzips ausdeuteten und damit Deutungshoheit über den Rehabilitationsbegriff erlangten, sahen sich in dem Maße dem Verlust ihrer Autonomie ausgesetzt, wie demografische und sozioökonomische Veränderungen in der Bundesrepublik Deutschland zu einer Schrumpfung des Erwerbspersonenpotentials führte und Alter, Gesundheit und Qualifikation das Gelingen der beruflichen Integration erodieren ließen.<sup>21</sup>

Um dem Verlust der Autonomie entgegen zu wirken, entwickelten die



**Abbildung 3**

**Prozesskette Kunde und Arbeitsmarktintegration**

Quelle: Interne Kostenträgerpräsentation des BFW- Heidelberg vom Mai 2008 vom 11.9.2009

<sup>21</sup> Siehe hierzu die Aussagen unter Kapitel 2.5. ff. Arbeitsmarktentwicklungen und die Herausforderungen Demografie der Arbeitsgruppe RehaFutur der Deutschen Akademie für Rehabilitation von 2009: 39 ff

„Diese Entwicklungen beinhalten für die Gesamtaufgabe `berufliche Rehabilitation erwachsener behinderter Menschen` einen Paradigmenwechsel, der nur gemeinsam von Leistungsträgern und Leistungserbringern unter Einbeziehung der Leistungsberechtigten zu bewältigen ist.“<sup>22</sup> Dies erklärt sich aus den individualisierten Rehabilitationsprozessen, die die Bedürfnisse und Ziele des Rehabilitanden in den Mittelpunkt stellen und sich von den bis zum Jahr 2001<sup>23</sup> standardisierten Prozessen unterscheiden.

Dieses Geschehen vollzieht sich nun in aufeinander folgenden Phasen der medizinischen, pädagogischen und beruflich-sozialen Rehabilitation (Stiftung Rehabilitation 1987:5). Institutionell bieten die 28 Berufsförderungswerke in Deutschland für Erwachsene den Ort, an dem sie eine berufliche Neuorientierung in vollzeitlichen Bildungsmaßnahmen auf allen Bildungsebenen und Abschlüssen (Kammer, Fachschul- und Fachhochschulebene) oder zeitlich verkürzten Teilfeld- und Anpassungsmaßnahmen mit dem Ziel der nachhaltigen Teilhabe am Arbeitsleben realisieren können. Für Jugendliche und junge Erwachsene sind die Einrichtungen beruflicher Bildungsmaßnahmen als Berufsbildungswerke mit unterschiedlichen Leistungsträgern ausgewiesen, die sich in den letzten Jahren neuen gesellschaftlichen Reorganisationsherausforderungen gegenüber gestellt sehen. Dabei zeigt sich eine zeitliche Diskontinuität in der Komplexität gleichzeitiger Ansprüche, die sich durch die unterschiedlichen Kontraktformen<sup>24</sup> unter den veränderten strukturellen Rahmenbedingungen der beruflichen Rehabilitation ergeben. Sie macht eine prozessuale Synchronisation zwischen Kunden bzw. Leistungsträgern und Arbeitsmarktanforderungen erforderlich. Der Arbeitsdruck erhöht sich mit den organisatorischen<sup>25</sup> und inhaltlichen Anforderungen an die Professionellen im Feld und zeigt sich auch in der zeitnahen Herausbildung neuer pädagogischer Handlungsfelder, die Ausrichtung auf neue Kundengruppen (Rehabilitanden mit Selbstzahlern und Firmenkunden Anmerkung des Autors) und die hierbei einsetzenden betriebswirtschaftlichen Vorgaben durch die Unternehmensleitung.

---

<sup>22</sup> Deutsche Akademie für Rehabilitation e.V. – Stellungnahme der wissenschaftlichen Fachgruppe RehaFutur von 2009:14

<sup>23</sup> Inkrafttreten des SGB IX

<sup>24</sup> Alte Leistungsträger belegen weniger, neue kommen hinzu z.B. Selbstzahler, private Versicherungen, Arbeitgeberfürsorge z.B. im Rahmen der Prävention

<sup>25</sup> Verlagerungen der Lernorte und die rechtliche geforderte heimatnahe Rehabilitationsangebote führen z.B. zum Aufbau eines Filialsystems bei den Anbietern der beruflichen Rehabilitation

Die Entkopplungsprozesse werden sichtbar durch den Wegfall der Monopolstellung der Rehabilitationseinrichtung als Anbieter der beruflichen Rehabilitation und der Zuweisung durch die Leistungsträger, die bis dahin nahezu automatisch erfolgte, und der Notwendigkeit das wirtschaftliche Überleben zu sichern. „ Die sozialrechtliche Verankerung der (beruflichen) Rehabilitation mit den Trägern der Rehabilitation nach § 6 SGB IX hat ihre Monopolstellung verloren“ (vgl. Rückemann/Zahn 2005:362; vgl. Welti 2002 und 2006; vgl. Maydell u.a. 2008).

Mit der Öffnung hin zu Bildungsangeboten und Dienstleistungen, die den gesamten Aus- und Weiterbildungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland umfassen, stellt sich das Berufsförderungswerk Heidelberg wettbewerbsbedingten und damit marktwirtschaftlichen Herausforderungen. Es wird daher zu klären sein, wie die Kontextfaktoren der Rehabilitation durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen, deren politische Einordnung und die sich daraus ergebenden Machtverhältnisse zwischen den Leistungsträgern, den Rehabilitationseinrichtungen, den Leistungsbeziehern (Rehabilitanden) und den Professionellen in den Handlungsfeldern neu darstellen und wie sich Prozesse unter ökonomischen Zwängen mit Hilfe gesetzlich beschriebener Instrumente (Qualitätsmanagement/Qualitätssicherungssysteme) verändern.

## **2.1 Zur Ökonomie der beruflichen Rehabilitation**

Die Datenlage auf dem Gebiet der beruflichen Rehabilitation kann als ausgesprochen zerfasert bezeichnet werden. Soweit es für die Argumentation in dieser Arbeit von Bedeutung ist, werden im Folgenden verschiedenartige Quellen genutzt, um zu einer annähernden, auch quantitativen Gesamtsicht auf das Feld der beruflichen Rehabilitation zu gelangen. Ausgegangen wird von den zyklischen Erhebungen des Statistischen Bundesamtes in den Mikrozensus seit 1999. Wichtige Strukturdaten veröffentlicht das Statistische Bundesamt über die Lebenssituation von Behinderten, besonders Schwerbehinderten in der Fachserie 13, Reihe 5.1 (zweijährlich). Die Gesundheitsberichtserstattung des Bundes<sup>26</sup> greift dabei auf die Bestände des Statistischen Bundesamtes zurück.

---

<sup>26</sup> vgl. [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de) Zugriff am 22.4.2009

### 2.1.1 Lebenslagen von Behinderten – Ergebnisse der Mikrozensen<sup>27</sup>

Dieser Abschnitt befasst sich mit einer Darstellung der wichtigsten Grunddaten zu den Behinderten. Dazu gehören die Teilhabe der Behinderten am Erwerbsleben, ihre Ausbildung und ihre Einkommensstruktur.

Das Statistische Bundesamt erfasst Behinderung (vgl. Rohrmann 2007:94) im Sinne des Schwerbehindertengesetzes. Danach ist die Auswirkung einer nicht nur vorübergehenden, das heißt länger als sechs Monate dauernden, Funktionsbeeinträchtigung, die auf einem regelwidrigen körperlichen, geistigen oder seelischen Zustand beruht, die Bemessungsgrundlage. Regelwidrig ist dabei der Gesundheitszustand, der von dem für das Lebensalter typischen abweicht. Personen, deren Grad der Behinderung mindestens 50 % beträgt, gelten als Schwerbehinderte; als leichter Behinderte werden Personen mit einem Grad der Behinderung von weniger als 50 % bezeichnet. Nach der Zählung des Mikrozensus lebten im April 1999 in der Bundesrepublik Deutschland 8,14 Millionen amtlich anerkannte Behinderte. Der größte Teil, nämlich 6,6 Millionen, zählte zu den Schwerbehinderten; 1,5 Millionen Personen waren leichter behindert. Mehr als die Hälfte der Behinderten (54 Prozent) waren Männer. Im Durchschnitt war jeder zehnte Einwohner behindert. Die Tabelle zeigt, dass die Zählung von 2007 gegenüber dem Jahr 1999 bei den Schwerbehinderten einen Zuwachs von 4,3 Prozent ausweist. Bei den Versorgungsämtern waren damit 6,9 Millionen Menschen als Schwer-behinderte mit gültigem Ausweis amtlich anerkannt.

Behinderte nach Alter (in 1000)									
Altersgruppe	Mikrozensus 1999			Mikrozensus 2005			Mikrozensus 2007		
	Insg.	Schwer-behinderte	Leichter Behinderte	Insg.	Schwer-behinderte	Leichter Behinderte	Insg.	Schwer-behinderte	Leichter Behinderte
unter 15	139	126	12	134	121	13		120	
15-25	159	138	20	185	156	28	Liegt noch nicht vor	157	Liegt noch nicht vor
25-45	928	686	242	963	668	296		648	
45-55	996	666	330	1217	789	427		826	
55-60	999	714	285	903	605	299		651	
60-65	1150	902	248	1139	837	302		760	
65-70	927	799	128	1162	919	242			
70-75	957	850	107	908	776	132			
75 u. >	1882	1752	129	2030	1856	172		3756	
Summe	8137	6633	1501	8641	6727	1911		6918	

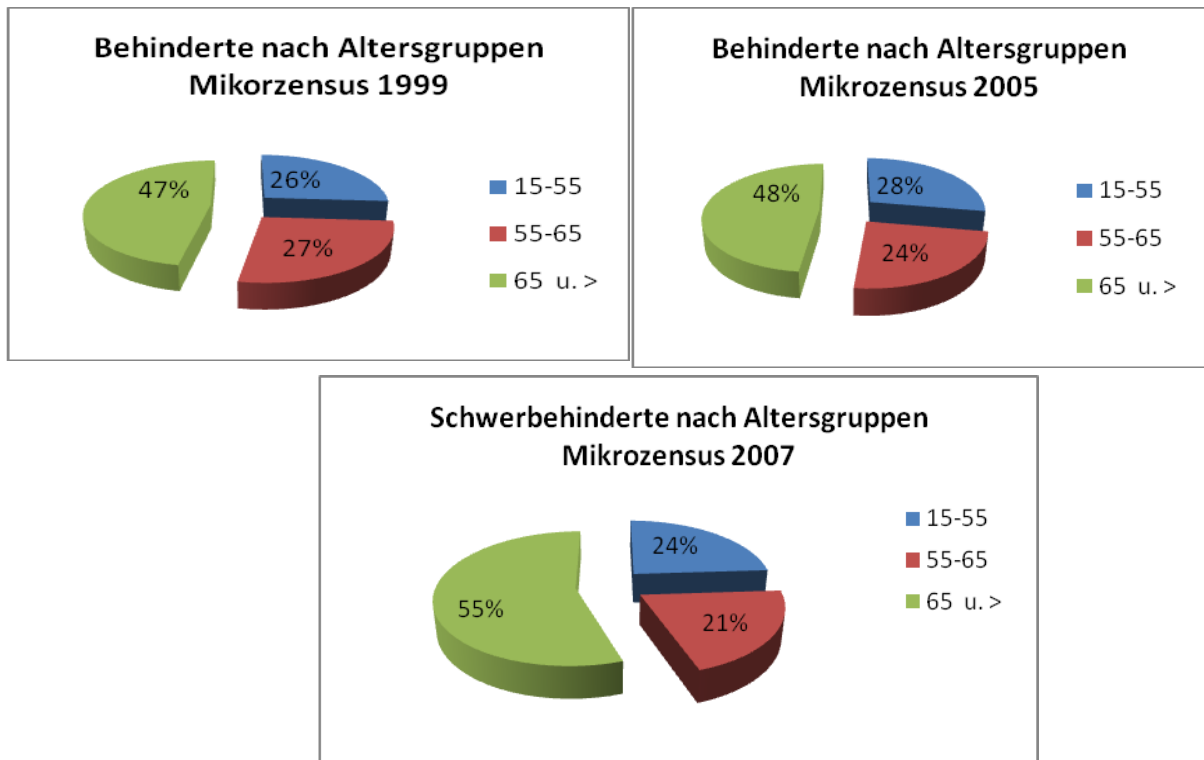
Tabelle 4

StBA 2009 - Statistik der schwerbehinderten Menschen 2007

Quelle: StBA 2002: WiSt 10/2202,870; StBA 2006. WiSt 12/2006,1267

27 Die vorliegenden Mikrozensen wurden in den Jahren 1999, 2003, 2005 und 2007 erhoben.

Die Gliederung der Behinderten nach Altersgruppen zeigt eine deutliche „Alterslastigkeit“. So waren 47 Prozent der Behinderten 65 Jahre oder älter, bezogen auf das Jahr 1999. Die Daten von 2005 und 2007 signalisieren einen leichten Anstieg. Der entsprechende Anteil dieser Altersgruppe unter den nichtbehinderten Personen betrug im Jahr 1999 demgegenüber nur 28 Prozent. Die Graphiken verdeutlichen den Sachverhalt.



Grafik 1

**Behindertenübersicht nach Altersgruppen 1999, 2005, 2007**  
 Quelle: StBA 1999, StBA 2005; StBA 2007

Von den insgesamt 8,64 Mill. Behinderten im Jahr 2005 zählt die Mehrheit (6,36 Mill.) zur Gruppe der Nichterwerbspersonen – diese nehmen nicht am Erwerbsleben teil. Die Zahl der Erwerbspersonen liegt somit bei 2,279 Millionen. Als Erwerbspersonen gelten dabei alle Personen ab 15 Jahren, die eine Erwerbstätigkeit ausüben (Erwerbstätige) oder suchen (Erwerbslose). Die Erwerbsbeteiligung lässt sich durch die Erwerbsquote, das heißt den Anteil der Erwerbspersonen an der jeweiligen Bevölkerungsgruppe in Prozent, ausdrücken.

Behinderte Erwerbspersonen				
Altersgruppe	1999		2005	
	in 1000	Quote	in 1000	Quote
15-25	71	45	85	46,1
25-45	656	70,7	677	70,3
45-55	635	63,7	769	63,2
55-60	451	45,2	464	51,4
60-65	128	11,2	211	18,5
65 u. >	47	1,2	73	1,8
<b>Summe</b>	<b>1988</b>		<b>2279</b>	

**Tabelle 5** Behinderte Erwerbspersonen 1999 und 2005  
 Quelle: StBA 2002. WiSt 10/2202,873 und StBA 2006. WiSt 12/2006,1271

Vergleicht man die Zahlen der Jahre 1999 und 2005<sup>28</sup>, dann hat sich lediglich die Erwerbstätigkeit in der Gruppe der 55-60-jährigen Menschen stark verschoben. Die Gründe für diese Verschiebung sind einfach zu eruieren. Ansonsten dominiert die Gruppe der 25 bis 45-Jährigen mit einer Erwerbsquote von gut 70 Prozent. Diese hohe Quote kann auch als ein Erfolg der beruflichen Rehabilitation gelten. Allerdings liegt die Erwerbsbeteiligung der Behinderten in allen Altersklassen deutlich unter derjenigen der Nichtbehinderten. Dies gilt sowohl für die Männer als auch für die Frauen. Unverkennbar sinkt die Erwerbsbeteiligung für die darauffolgenden Altersklassen. Besonders auffallend ist der Rückgang der Erwerbsbeteiligung in der Altersklasse der über 60-jährigen Behinderten. Die Möglichkeit der vorgezogenen Verrentung findet hier ihren Niederschlag. Für die berufliche Rehabilitation ist bedeutsam, einen Blick auf die Schulabschlüsse zu werfen, die immer auch eine Voraussetzung für die Aufnahme einer beruflichen Ausbildung sind.

Behinderte nach Schulabschlüssen 2005						
	Insg.	Quote	im Alter von 25-45		im Alter von 45-65	
Ohne allgemeinen Schulabschluss	493	5,8	144	15	174	5,3
Haupt-(Volks-)schulabschluss	5249	62,1	341	35,4	1884	57,8
Realschul- oder gleichwertiger Abschluss <sup>2)</sup>	1642	19,4	316	32,9	755	23,2
Fachhochschulreife	282	3,3	49	5,1	124	3,8
Allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife	737	8,7	109	11,4	311	3,8
Ohne Angabe	43	0,5	-	-	9	
<b>Insgesamt</b>	<b>8446</b>	<b>100</b>	<b>959</b>	<b>100</b>	<b>3257</b>	<b>100</b>

**Tabelle 6** Behinderte Menschen nach Schulabschlüssen 2005  
 Quelle: StBA 2006: WiSt 12/2006,1273

<sup>28</sup> die Auswertung des Mikrozensus 2007 liegt noch nicht vollständig vor



Mit einem Anteil von rund 62 Prozent war im Jahr 2005 der Hauptschulabschluss der häufigste Schulabschluss bei den Behinderten. Es folgte der Realschulabschluss mit 19 Prozent; Abitur oder Fachhochschulreife wiesen zusammen 12 Prozent der Befragten auf; keinen Schulabschluss hatten sechs Prozent der Behinderten. Befragt wurden hier nur Personen ab 15 Jahren, die gegenwärtig keine Schule besuchen. Der Vergleich der Alterskohorten scheint dabei für eine Bildungsaspiratur bei den Benachteiligten zu sprechen.

Behinderte nach Berufsabschlüssen 2005		
	Insg.	Quote
Kein Abschluss	2468	29
noch in schulischer oder beruflicher Ausbildung	110	1,3
Lehre, berufliches Praktikum	4535	53,3
Fachschulabschluss	881	10,4
Fachhochschulabschluss	226	2,7
Hochschulabschluss	354	4,2
Ohne Angabe	44	0,5
<b>Insgesamt</b>	<b>8507</b>	<b>100</b>

**Tabelle 7**                      **Behinderte Menschen nach Berufsabschlüssen 2005**  
**Quelle: StBA 2006: WiSt 12/2006,1274**

Über die Hälfte der Behinderten (53 Prozent) gibt im Jahr 2005 als höchsten Berufsabschluss eine Lehre oder ein Praktikum an, 29 Prozent verfügten über keinen Berufsabschluss. Einen Fachschulabschluss hatten zehn Prozent der Befragten und einen Hochschulabschluss vier Prozent. Befragt wurden hier alle Personen (in der Stichprobe) ab 15 Jahren. Allerdings ist die Gruppe derjenigen, die noch keinen Abschluss haben, mit rund 2,5 Millionen relativ hoch, d.h. jede(r) Vierte ist ohne Ausbildung. Im Jahr 2005 steht man vor der folgenden Situation: 15 Prozent der behinderten Menschen im Alter von 25 bis 44 Jahren hatten keinen Schulabschluss; bei den Nichtbehinderten waren deutlich weniger in diesem Alter (3 Prozent) ohne Abschluss. Abitur hatten hingegen 11 Prozent der behinderten und 26 Prozent der nichtbehinderten Menschen in dieser Altersklasse. Am Arbeitsmarkt zeigt sich eine geringere Teilhabe der behinderten Menschen: 70 Prozent der behinderten Menschen im Alter von 25 bis 44 Jahren waren erwerbstätig oder suchten nach einer Tätigkeit; bei den Nichtbehinderten waren es in diesem Alter 87 Prozent. Die behinderten Menschen zwischen 25 und 44 Jahren waren auch häufiger erwerbslos. Die Erwerbslosenquote

beträgt bei ihnen 15 Prozent, die entsprechende Quote bei den Nichtbehinderten 10 Prozent.

Schwerbehinderte Menschen am Ende des Jahres 2003 bis 2007				
Gegenstand der Nachweisung	Einheit	2003	2005	2007
Insgesamt	Anzahl	6 638 892	6 765 355	6 918 172
Männlich	Anzahl	3 485 341	3 527 983	3 587 250
Weiblich	Anzahl	3 153 551	3 237 372	3 330 922
nach Alter von .. bis unter .. Jahren				
unter 4	Anzahl	15 276	14 478	14 297
4 bis 6	Anzahl	14 885	14 611	14 002
6 bis 15	Anzahl	93 824	91 124	91 928
15 bis 18	Anzahl	40 471	41 342	39 918
18 bis 25	Anzahl	106 209	111 722	117 157
25 bis 35	Anzahl	210 406	200 061	200 510
35 bis 45	Anzahl	476 492	468 581	447 270
45 bis 55	Anzahl	770 516	794 660	826 264
55 bis 60	Anzahl	568 325	607 467	650 827
60 bis 62	Anzahl	319 984	282 040	286 327
62 bis 65	Anzahl	596 952	535 298	473 602
65 und mehr	Anzahl	3 425 552	3 603 971	3 756 070
nach Art der Behinderung				
Körperliche	Anzahl	4 477 147	4 445 204	4 448 975
Zerebrale Störungen, geistige- und / oder seelische	Anzahl	1 158 251	1 236 115	1 310 344
Sonstige und ungenügend bezeichnete	Anzahl	1 003 494	1 084 036	1 158 853
nach Ursache der Behinderung				
Angeborene	Anzahl	312 146	307 980	306 641
Allgemeine Krankheit 2)	Anzahl	5 546 519	5 617 993	5 696 509
Unfall, Berufskrankheit 3)	Anzahl	163 661	156 436	151 471
Anerkannte Kriegs-, Wehr- oder Zivildienstbeschädigung	Anzahl	120 599	96 373	76 989
Sonstige	Anzahl	495 967	586 573	686 562
nach Grad der Behinderung				
50	Anzahl	2 039 827	2 044 599	2 093 757
60	Anzahl	1 062 939	1 098 587	1 119 760
70	Anzahl	756 466	770 049	778 112
80	Anzahl	815 512	828 419	842 713
90	Anzahl	343 392	351 423	359 683
100	Anzahl	1 620 756	1 672 278	1 724 147
1 Mit gültigem Schwerbehindertenausweis				
2 Einschließlich Impfschaden				
3 Einschließlich Wege- und Betriebswegeunfall.				

Tabelle 8

Statistik schwerbehinderter Menschen 2003, 2005, 2007

Quelle: StBA 2009. Statistik der schwerbehinderten Menschen 2007

Zudem treten Unterschiede bei den Beschäftigungsbereichen auf: Die behinderten Menschen zwischen 25 und 44 Jahren waren relativ häufig im Erziehungs-, Gesundheits- und Sozialwesen (Anteil von 27 Prozent) beziehungsweise in der öffentlichen Verwaltung (11 Prozent) beschäftigt. Bei den Nichtbehinderten waren 16 Prozent beziehungsweise 7 Prozent der Beschäftigten in diesem Alter dort tätig. Eher selten waren die behinderten Menschen dieser Altersgruppe hingegen im Handel und Gastgewerbe (11 Prozent) vertreten. Der Vergleichswert bei den Nichtbehinderten beträgt 18 Prozent.

Die Situation im Jahr 2007 zeigt die nachfolgende Tabelle 9, die jedoch ausschließlich auf die Schwerbehinderten bezogen ist.

Das Datenmaterial des Statistischen Bundesamtes gibt den Blick zunächst auf eine Gesamtsituation der Behinderten frei. Damit wird jedoch noch nicht das Spezifikum derjenigen Bestandsgrößen offenbar, welche die berufliche Rehabilitation in den Berufsförderungswerken betreffen. Hier führt das Statistische Bundesamt keine Erhebungen durch. Deshalb ist der Autor gezwungen, auf der Basis des Datenmaterials über die Behinderten durch Plausibilitätsüberlegungen zu denjenigen Bestandsgrößen vorzudringen, die für den „Markt der beruflichen Rehabilitation“ relevant sein könnten. Korrelierend mit den Veröffentlichungen der großen Leistungsträger der beruflichen Rehabilitation ergeben sich erste Anhaltspunkte für die gesellschaftliche Bedeutsamkeit der beruflichen Rehabilitation.

Ergänzt man die fehlenden Zahlen für das Jahr 2007 um die Trendkomponente, dann erhält man eine Gesamtzahl von 8,437 Millionen Behinderten. Diese Zahl wird nach dem folgenden Schema bereinigt:

Pos.	Benennung	Anzahl in 1.000
1	Schätzwert der Behinderten ges. 2007	8.437
2	Bereinigt um die unter 15 und über 65-Jährigen	4.092
3	= Erwerbspersonenpotential	4.345
4	Bereinigt um den Erwerbsanteil von 50 Prozent	2.172
	= Erwerbslose Behinderte 2007	2.172

**Tabelle 9**

**Gesamtzahl der behinderten Menschen 2007**  
**Quelle: StBA 2007**

Die Potentialgröße von rund 2,172 Millionen nicht erwerbstätigen Behinderten stellt damit die Ausgangsrechengröße für die berufliche Rehabilitation im Jahr 2007 dar, bei denen ein formaler Anspruch auf Teilhabe am gesellschaftlichen Leben besteht.

## 2.1.2 Berufliche Rehabilitation bei ausgewählten Trägern

Die nach § 79 SGB IV zur Berichterstattung verpflichteten Versicherungsträger (Deutsche Rentenversicherung Bund, Spitzenverband Bund der Krankenkassen, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Bundesagentur für Arbeit, Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH)) liefern nun ihrerseits ein umfangreiches Material über die Zahl der Anträge auf medizinische und berufliche Rehabilitationsleistungen. Die nach § 79 SGB IV erlassene Generalvorschrift führen die Versicherungsträger durch Verwaltungsanordnungen jedoch unterschiedlich aus. So sind die Daten auch nur bedingt vergleichbar.

Die Deutsche Rentenversicherung Bund stellt z.B.

1. die Zahl der gestellten Anträge und
2. die Zahl der Erledigungen in der Gliederung nach Bewilligungen, Ablehnungen und sonstigen Erledigungen,

und zwar getrennt für die Leistungen medizinischer Rehabilitation, Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben und sonstige Leistungen zur Teilhabe zur Verfügung. Der Spitzenverband Bund der Krankenkassen liefert lediglich pauschale Zahlenangaben während die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben angibt. Die Bundesagentur für Arbeit erstattet Bericht vor allem im Zusammenhang mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Die Hauptquellen, auf die man sich berufen kann, sind die Geschäftsberichte, die Amtlichen Nachrichten sowie die Reihe Arbeitsmarkt in Zahlen – Förderstatistik. Änderungen des SGB III und des SGB IX, aber auch die Weiterentwicklung der Fachaufgaben haben die Einführung einer neuen Statistik über die „Förderung der Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben“ mit Beginn des Jahres 2002 erforderlich gemacht. Wegen der damit verbundenen Änderungen sind Vorjahresvergleiche nur sehr eingeschränkt möglich. Eine weitere Umstellung der BA-Statistik erfolgte im Jahr 2005.

Die Unterschiede in der Berichterstattung begründen sich dabei vor allem durch den § 6 SGB IX:

1. Gesetzlichen Krankenkassen für Leistungen nach § 5 Nr. 1 und 3: Leistungen zur medizinischen Rehabilitation und unterhaltssichernde und andere ergänzende Leistungen;
2. Die Bundesagentur für Arbeit für Leistungen nach § 5 Nr. 2 und 3: Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben und unterhaltssichernde und andere ergänzende Leistungen;

3. Die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung für Leistungen nach § 5 Nr. 1 bis 4: Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, Unterhaltssichernde und andere ergänzende Leistungen und Leistungen zur Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft;
4. Die Träger der gesetzlichen Rentenversicherung für Leistungen nach § 5 Nr. 1 bis 3 und Träger der Alterssicherung der Landwirte für Leistungen nach § 5 Nr. 1 und 3: Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben und Unterhaltssichernde und andere ergänzende Leistungen;
5. Die Träger der Kriegsopferversorgung und die Träger der Kriegsopferfürsorge im Rahmen des Rechts der sozialen Entschädigung bei Gesundheitsschäden für Leistungen nach § 5 Nr. 1 bis 4: Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, Unterhaltssichernde und andere ergänzende Leistungen und Leistungen zur Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft;
6. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe für Leistungen nach § 5 Nr. 1, 2 und 4: Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben und Leistungen zur Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft;
7. Die Träger der Sozialhilfe für Leistungen nach § 5 Nr. 1, 2 und 4: Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben und Leistungen zur Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft.

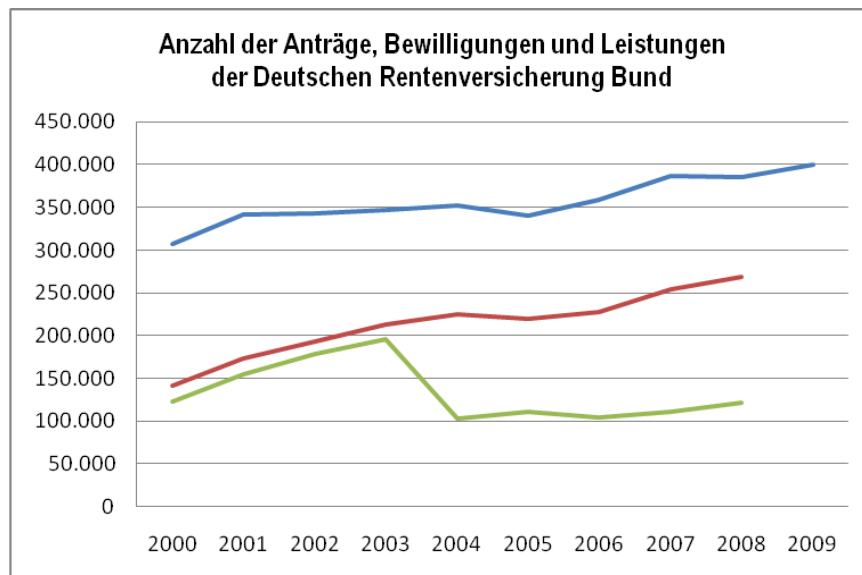
#### Deutsche Rentenversicherung/ Bund

Mit Ausgaben von 5,11 Milliarden Euro in der Rehabilitation im Jahr 2008 gehört die Deutsche Rentenversicherung zu den großen Rehabilitationsträgern. Das ausgewiesene Budget enthält jedoch sowohl die Leistungen für medizinische Rehabilitation als auch die Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben. Ohne die gezahlten Übergangsgelder betragen die Aufwendungen für die Maßnahmen zur Teilhabe am Arbeitsleben im Jahr 2008 rund 724 Millionen.

Die Tabelle 10 zeigt die Zeitreihe der diesbezüglichen Daten von 2000 bis 2008/2009. Sie weist bei den Anträgen eine kontinuierliche Steigerung der Antragszahlen und Bewilligungen von Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben im letzten Jahrzehnt aus. Innerhalb von zwanzig Jahren, und zwar von 1991 bis 2008, hat sich die Zahl der gestellten Anträge von 145.110 auf 385.364 mehr als verdoppelt. Die Zunahme der Anträge korreliert mit der demographischen Entwicklung (vgl. BMAS 2009).

Beruf. Reha	Anträge	bewilligte. Anträge	Leistungen
2000	307.772	141.143	122.880
2001	342.141	173.342	155.072
2002	343.350	193.479	178.283
2003	346.741	213.021	195.992
2004	351.667	225.209	102.773
2005	339.616	219.550	110.329
2006	358.343	227.298	104.159
2007	387.153	254.035	110.809
2008	385.364	269.240	121.069
2009	399.688		

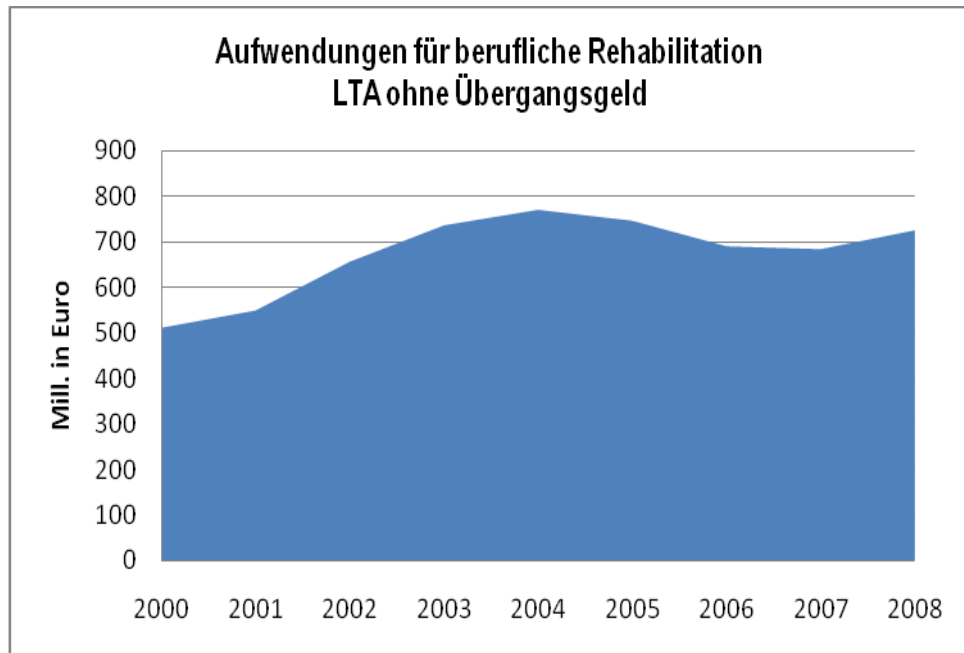
**Tabelle 10**                      **Anträge berufliche Rehabilitation 2000 bis 2009**  
**Quelle Deutsche Rentenversicherung Bund 2009, :189f., 193f., 214f.**



**Blau** Anträge, **Rot-** bewilligte Anträge, **Grün-** Leistungen

**Grafik 2**                      **Anzahl der Anträge, Bewilligungen und Leistungen**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

Der Schwerpunkt der Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben liegt bei der Rentenversicherung bei den Maßnahmen zur beruflichen Bildung. Die Entwicklung der Aufwendungen für die berufliche Rehabilitation zeigt die vorstehende Abbildung. Deutlich ist der Struktureinbruch nach 2003/2004 zu erkennen.



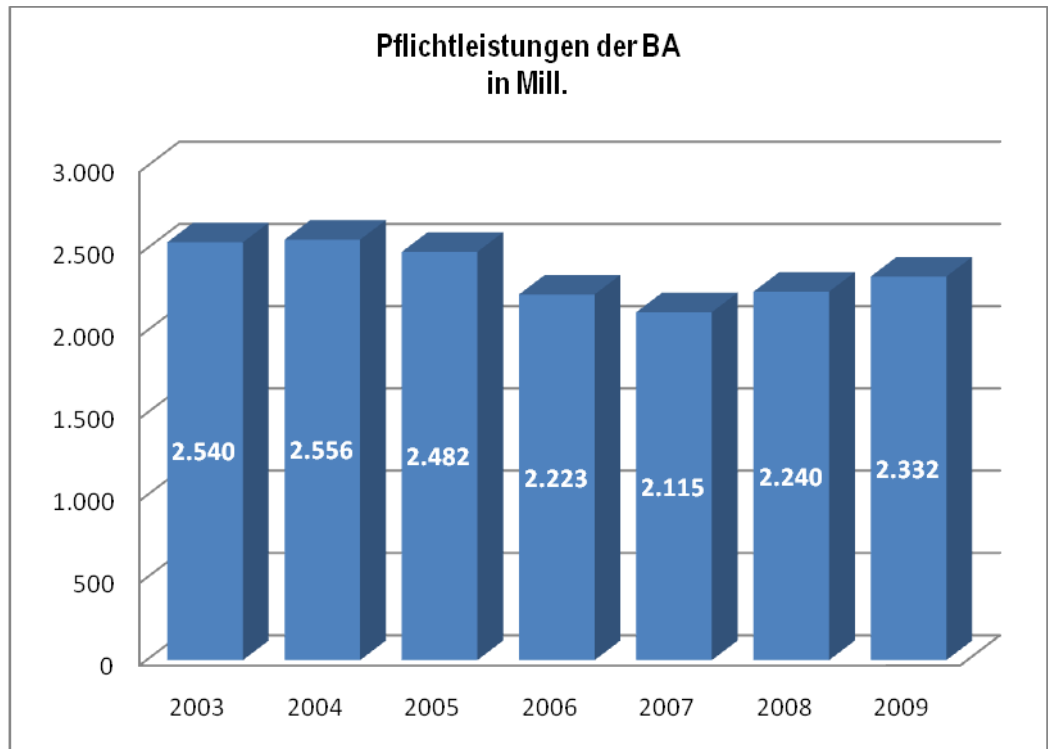
**Grafik 3**                      **Aufwendungen der beruflichen Rehabilitation 2000 -2008**  
**Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund 2009**

#### Bundesagentur für Arbeit

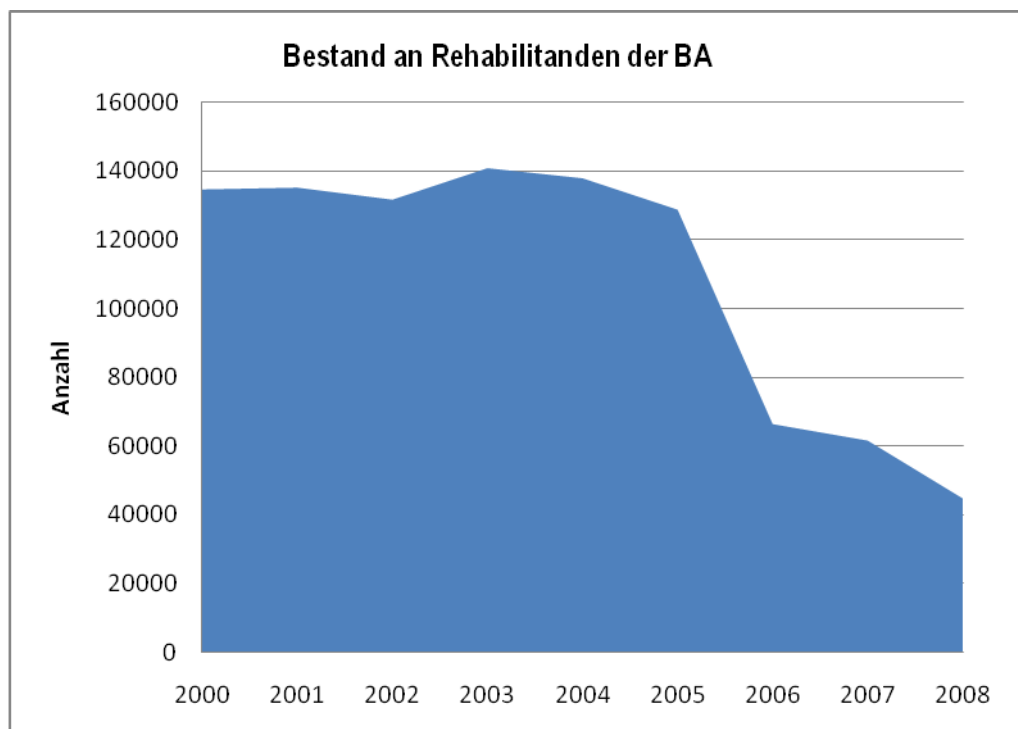
Die Bundesagentur für Arbeit liefert keine in sich geschlossene Statistik; die folgenden Daten basieren auf den genannten Quellen wie oben bereits erwähnt.

Die Grafik 4 zeigt eine Zeitreihe der Pflichtleistungen zur Förderung der Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben. Die Leistungen erreichen im Jahr 2004 mit 2,55 Milliarden ihren Höhepunkt. Seit 2004 geht die Zahl der Rehabilitanden kontinuierlich zurück und damit die Höhe der insgesamt zur Verfügung gestellten Mittel. Die Entwicklung der Bestandsgröße der Rehabilitanden zeigt die Grafik 2. Die Reihe vor dem Jahr 2005 ist dabei jedoch nur noch sehr bedingt mit der Entwicklung und den Bestandsgrößen danach vergleichbar. Die Gründe dafür liegen in der fachlichen Reorganisation der Bundesagentur wie zugleich im veränderten Rechtssystem des Sozialgesetzbuches.

Die Rechtsgrundlage für Teilhabeleistungen der Bundesagentur für Arbeit bilden das Dritte Sozialgesetzbuch in Verbindung mit dem Neunten Sozialgesetzbuch sowie das Zweite Sozialgesetzbuch in Verbindung mit dem SGB III. Bevor einer Förderung im Rahmen beruflicher Rehabilitation stattgegeben werden kann, ist in beiden Rechtskreisen ein Anerkennungsverfahren als Rehabilitand nach § 19 SGB III erforderlich.



**Grafik 4** Pflichtleistungen der Bundesagentur für Arbeit 2003- 2009  
Quelle: <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/detail>  
(4.3.2010)



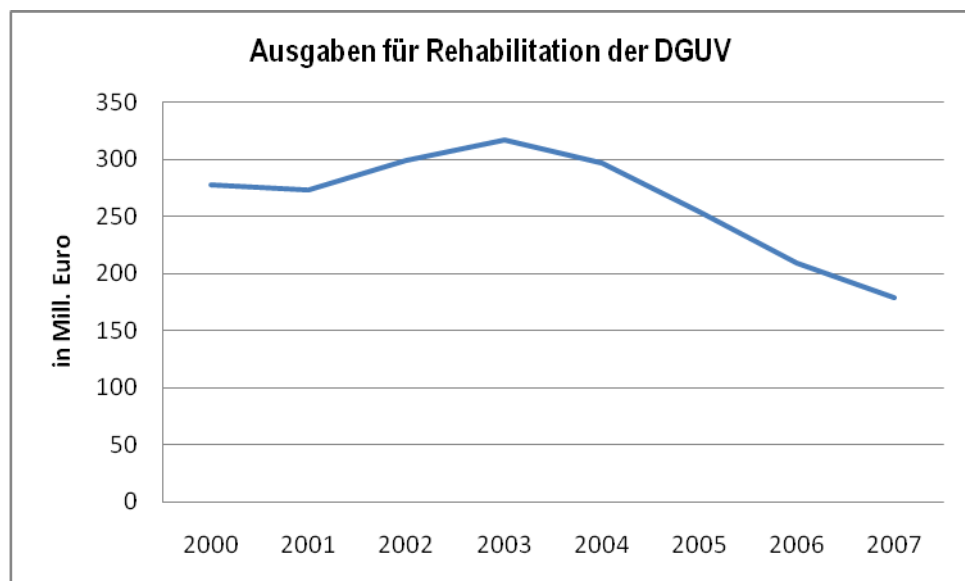
**Grafik 5** Bestandsübersicht an Rehabilitanden bei der Bundesagentur für Arbeit  
Quelle: <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/detail>



Ein unmittelbarer Rückschluss von den Bestandszahlen auf die Pflichtleistungen ist nicht möglich, da diese durch die fachliche Umstellung auch Zahlen Maßnahmenbereich der Werkstatt für behinderte Menschen enthält. Die Bundesagentur für Arbeit spricht von einer Akzentverschiebung von ca. 20 auf 34 Prozent in diesem Segment (vgl. BMAS 2009:51).

#### Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

Bei Arbeitsunfällen, Wegeunfällen und Berufskrankheiten sind die gesetzlichen Unfallversicherungsträger für die gesamte Rehabilitation zuständig. Sie ist drittgrößter Rehabilitationsträger. Im Jahr 2007 wurden die Unfallversicherungen aufgrund gesetzlicher Vorgaben neu strukturiert: Die gewerblichen Berufsgenossenschaften, die Unfallkassen und Gemeindeunfallversicherungsverbände firmieren seither unter dem gemeinsamen Namen Spitzenverband »Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV). Deren Ausgaben für Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben betragen in der Zeitspanne von 2000 bis 2007:



**Grafik 6**

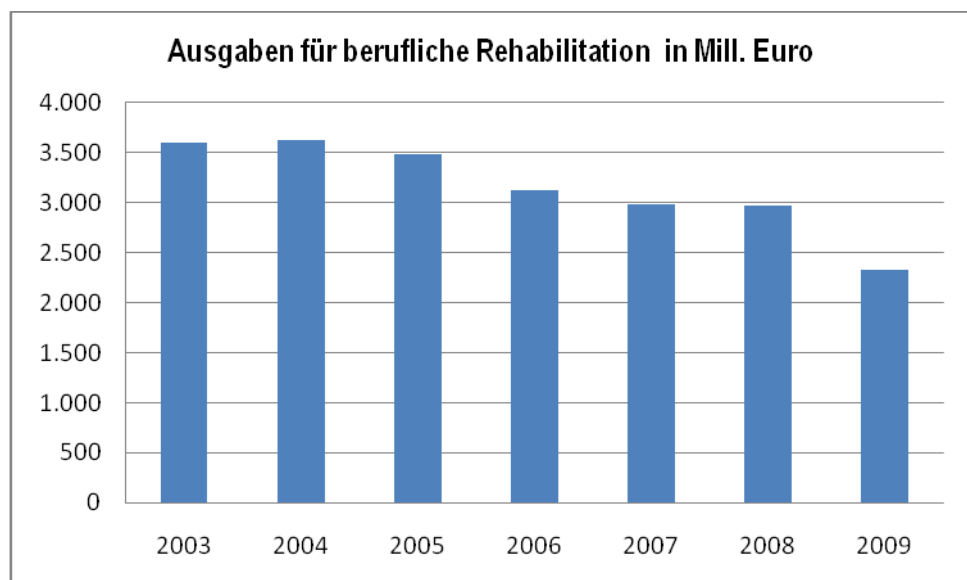
**Ausgabenverlauf der DGUV 2000 -2007**

Quelle: BAR-Statistik, DGUV-Geschäftsberichte 2000 -2007

Das obige Datenmaterial gibt einen kleinen Einblick in die Unterschiedlichkeit der Datenerhebung und Datenpflege bei den Versicherungsträgern. Eine Gesamtstatistik kann daraus nicht exzerpiert werden. Die Tabellen und Graphiken verdeutlichen jedoch, dass die Ausgaben für die Teilhabe am Arbeitsleben mit

dem Jahr 2005 deutlich abgesenkt wurden. Allerdings geben die verfügbaren Zahlen nicht preis, mit welchen Bestandsgrößen von Behinderten in der beruflichen Rehabilitation zu rechnen ist. Lediglich die Bundesagentur für Arbeit weist eindeutig eine Bestandsrechnung nach. Dieser Bestand ist jedoch nach 2005 deutlich abgesenkt worden. Insofern können keine Rückschlüsse auf die Differenz zwischen erwerbslosen Behinderten und Behinderten in Maßnahmen der beruflichen Rehabilitation gezogen werden. Wir haben es also mit einer deutlichen Dunkelziffer in diesem Feld zu tun.

Die Höhe der Summen, um die es volkswirtschaftlich geht, verdeutlicht den Marktcharakter, den die berufliche Rehabilitation angenommen hat. Dieser Markt ist zwischenzeitlich heiß umkämpft.



**Grafik 7**

**Ausgaben der Beruflichen Rehabilitation 2003 – 2009**  
**Quelle: Statistisches Bundesamt 2003 - 2009**

### **2.1.3 Zur Spezialisierung der Einrichtungen**

Die Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation streuen, wie die nachfolgende Karte (Abbildung 4) zeigt, über das gesamte Bundesgebiet. Sie weist darüber hinaus die jeweiligen besonderen Angebote aus. Die Leistungspalette, d.h. die fachlichen Ausrichtungen und die diesbezüglichen Zielgruppen zeigt dann die nachfolgende Tabelle 10 differenzierter.



Abbildung 4

Kompetenzübersicht der BFW's in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an „Die Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Berufsförderwerke“  
[www.arge.de](http://www.arge.de) Zugriff am 26.4.2010

Name des BFW	Fachliche Ausrichtungen	Besondere Zielgruppen
BFW Bad Pyrmont	Beratung, Diagnostik, Qualifizierung und Integration	
BFW Bad Wildbad	Beratung, Diagnostik, Qualifizierung	Insbesondere Schwerbehinderte/ Sehbehinderte
BFW Berlin + BFW Mühlenbeck (Berlin)	Beratung, Qualifizierung, Personaldienstleistung	
BFW Birkenfeld	RehaAssessment, Prävention, Diagnostik, Orientierung, Qualifizierung, Reha-Fachdienst, Wohnen u. Freizeit	
BFW Dortmund	Diagnostik / RehaAssessment, medizinischer, psychologischer und sozialer Dienst, Qualifizierung, Wohnen und Freizeit	
BFW Dresden	RehaAssessment, Qualifizierung, Integration	
BFW Düren	Beratung, Diagnostik, Qualifizierung, Integration	Insbesondere Sehbehinderte
BFW Frankfurt	Prävention, RehaAssessment, Reha-Vorbereitung, Qualifizierung	
BFW Goslar	RehaAssessment, vorbereitende Lehrgänge, Qualifizierung	
BFW Halle	RehaAssessment, Hilfsmittel, Qualifikation, Integration	Insbesondere Sehbehinderte
BFW Hamburg	Beratung, Qualifizierung, Integration	
BFW Hamm	Aufschulung (Deutsch, Mathematik), Reha-Fachdienste, RehaAssessment, Qualifikation, Integration	
BFW HD-Schlierbach	Qualifizierung, Medizinisch-berufliche Individualmaßnahme, Pflegeangebote, Wohnen und Freizeit	Querschnittlähmungen, Behinderungen des Stütz- und Bewegungsapparates
BFW Heidelberg (SRH)	Qualifizierung, Medizinisch-berufliche Individualmaßnahme, Pflegeangebote, Wohnen u. Freizeit	
BFW Koblenz	Qualifikation, Reha-Vorbereitung, Integration, medizinische, psychologische und soziale Fachdienste	
BFW Köln	Assessment, Qualifikation, Integration, medizinische, psychologische und soziale Fachdienste	
BFW Leipzig	Assessment, Qualifikation	Insbesondere psychische Probleme
BFW Mainz	Qualifikation, Integration, medizinische, psychologische und soziale Fachdienste, physiotherapeutische Praxen mit Schwerpunkt Lymphologie	Insbesondere Sehbehinderte
BFW München	Beratung, RehaAssessment, Qualifizierung, Reha-Vorbereitung, Schlüsselqualifikationen	

BFW Nürnberg	RehaAssessment, Reha-Vorbereitung, Personaldienstleister, Weiterbildungen, Unternehmensberatung, Tagungszentrum	
BFW Oberhausen	Qualifizierung, Integration, medizinische, psychologische und soziale Fachdienste, Assessment, Personaldienstleister	
BFW Sachsen Anhalt	Beratung, Qualifizierung, Integration, Personaldienstleistung	
BFW Schömburg	Prävention, Assessment, Reha-Vorbereitung, Qualifizierung	
BFW Stralsund	RehaAssessment, Wohnen u. Freizeit, Betreuung, Integration	
BFW Thüringen	RehaAssessment, Reha-Vorbereitung, Qualifizierung, Integration, Personaldienstleistung	
BFW Weser-Ems	RehaAssessment, Qualifizierung, Integration, Fachdienst, Wohnen und Freizeit	
BFW Würzburg	Integration, Beratung, RehaAssessment, Qualifizierung, eLearning, Wirtschaftsführerschein, Tagungsmanagement	Insbesondere Sehbehinderte

Tabelle 11

Fachliche Ausrichtung der Berufsförderungswerke in Deutschland  
Quelle: Eigene Darstellung

## 2.2 Zum politikbezogenen Diskurs über berufliche Rehabilitation

Der 1. Bericht zur Lage der Behinderten und die Entwicklung der Rehabilitation aus dem Jahre 1984 wurde 1986 durch den Bundestag mit einer Entschließung verabschiedet, wobei das Recht eines jeden Behinderten auf umfassende Hilfe betont wird, vor allem solche Hilfen, die „ihm einen, seinen Neigungen und Fähigkeiten entsprechenden Platz in der Gemeinschaft, insbesondere im Arbeitsleben“ sichern (Mühlum/Kemper 1992:62).

Im 2. Bericht der Bundesregierung über die Lage der Behinderten und die Entwicklung der Rehabilitation aus dem Jahre 1989 wird das Recht der Behinderten auf die von ihnen benötigte Hilfe als Leitlinie der Rehabilitations- und Behindertenpolitik bekräftigt.

Im Jahr der Menschen mit Behinderung 2003 wurde deutlich, dass betroffene Menschen „so normal wie möglich leben und am gesellschaftlichen Leben teilhaben wollen“ (Mühlum/Kemper 1992:60). Im historischen Rückblick wird dies verständlich. Mit dem internationalen Jahr der Behinderten 1981 und der

Behindertenolympiade 1988 wurde die Öffentlichkeitskampagne gestartet, die durch den Aufruf der UNO zur Dekade der Behinderten in den Jahren 1983 bis 1992 ihren Höhepunkt fand. Dadurch wurde auch in der öffentlichen Meinung eine Atmosphäre geschaffen, die auf der politischen Ebene Einzug in das Sozialrecht der Bundesrepublik Deutschland fand und mit der Wiedervereinigung auch in den neuen Bundesländern zum Tragen kam.

Die Teilhabe am Arbeitsleben ist in der Regel Voraussetzung für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben (vgl. Seyd u.a.2002). Auch wenn das Recht auf Arbeit noch nicht im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland niedergeschrieben ist, so lässt sich die vom Staat übernommene soziale Verantwortung gerade in der Unterstützung einer solchen Einrichtung wieder finden, der die Aufgabe zukommt, Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit Bedrohten zu einer beruflichen Grundlage zu verhelfen und somit auch deren soziale Sicherung in der Zukunft zu gewährleisten ( siehe hierzu Sozialgesetzbuch I, § 10 ). Die Bundesregierung geht für die alten Bundesländer davon aus, dass 21 Berufsförderungswerke mit ca. 12.000 Ausbildungsplätzen auch zukünftig in der Lage sind, den Ausbildungs,- Fortbildungs- und Umschulungsbedarf besonders betroffener Behinderter zu decken.<sup>29</sup>

Im Handlungsfeld IV „Soziale Sicherheit verlässlich und gerecht gestalten“ hat die Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag zwischen CDU/CSU und SPD vom 11. November 2005 im Kapitel 5 die Bedeutung der gesellschaftlichen Teilhabe von Menschen mit Behinderungen hervorgehoben und damit auch strukturelle Veränderungen unter ökonomischen Vorgaben befürwortet: „Die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen werden wir intensivieren“ (siehe Koalitionsvertrag 2005:84). Durch räumliche Zusammenlegungen verwandter Qualifikationsziele, die Formulierung wirtschaftsbezogener Prioritäten und weitere Maßnahmen sollte die Intensivierung der Integrationsbemühungen herausgestellt und die generelle Verantwortung der Gesellschaft betont werden.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Vierter Bericht der Bundesregierung über die Lage der Behinderten und die Entwicklung der Rehabilitation, 1998:58

<sup>30</sup> Auszug aus Kapitel 5 des Koalitionsvertrages: Wir werden den in der Politik für behinderte Menschen eingeleiteten Prozess zur Verwirklichung einer umfassenden Teilhabe in der Gesellschaft fortsetzen. Die Unterstützung von Selbständigkeit, Selbsthilfe und Selbstbestimmung ist eine gesellschaftliche Aufgabe. Gemeinsam mit den Ländern, Kommunen und den Verbänden behinderter Menschen werden wir die Leistungsstrukturen der Eingliederungshilfe so weiterentwickeln, dass auch künftig ein effizientes und leistungsfähiges System zur Verfügung steht. Favorisiert werden die Leistungen aus einer Hand und zeitnahe und umfassend Integrationsbemühung.

Der sozialpolitisch gewünschte Strukturveränderungsprozess im Feld der beruflichen Rehabilitation<sup>31</sup> insgesamt, aber auch die dabei geforderte überlebensnotwendige Anpassungsfähigkeit und zukünftige Flexibilität bereits existierender Einrichtungen wird durch den folgenden Auszug aus dem Koalitionsvertrag evident: „(...) Dabei haben der Grundsatz *ambulant vor stationär*, die Verzahnung ambulanter und stationäre Dienste, *Leistungserbringung aus einer Hand* sowie die Umsetzung der Einführung des *Persönlichen Budgets*“<sup>32</sup> einen zentralen Stellenwert. Wir wollen, dass die Leistung zur Teilhabe an Gesellschaft und Arbeitsleben zeitnah und umfassend erbracht werden. Hierzu bedarf es der effektiven Zusammenarbeit der Sozialleistungsträger.“ (Koalitionsvertrag 2005:84) Die Forderung nach Inklusion wird deutlich mit der Aussage aus dem Koalitionsvertrag 2005: „Wir wollen, dass mehr von ihnen die Möglichkeit haben, außerhalb von Werkstätten für behinderte Menschen ihren Lebensunterhalt im allgemeinen Arbeitsmarkt erarbeiten zu können. Dabei werden wir auch prüfen, wie die Eingliederungszuschüsse an Arbeitgeber ausgestaltet werden, um die Planungssicherheit für die dauerhafte Integration von behinderten Arbeitnehmern in neue Beschäftigung zu verbessern. Zur Verbesserung der Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen werden wir die mit den Tarifvertragsparteien und Verbänden entwickelte, erfolgreiche Initiative „JOB – Jobs ohne Barriere“ fortsetzen“ (Koalitionsvertrag 2005:84).

Die Transformation der Steuerungs- und Entscheidungsprinzipien zeigen sich nicht nur auf nationalstaatlicher Ebene. Die Harmonisierung in den Bestimmungen und Gesetzen der beruflichen Rehabilitation zeigt sich auch in den europäischen Angleichungen. Nach Schäfers/ Schüller/ Wansing vollzieht sich auch international ein Perspektivwechsel in der Rehabilitationspolitik, der „die Adressaten sozialstaatlicher Leistungen aus ihrem Objektstatus des „Hilfeempfängers“ entlässt und ihnen eine aktive Rolle als wahl- und entscheidungsfähige Nutzer zuerkennt“ (Schäfers/ Schüller/ Wansing 2005:82).

Grenz/Werner weisen darauf hin, dass die Europäische Union Programme zur Beschäftigungsförderung (ESF) im Umfang von mehreren Millionen Euro ausschreibt, die neben der Erfüllung von Kriterien der Transnationalität auch die

---

<sup>31</sup> Vgl. hierzu die Ergebnisse der Arbeitsgruppe Rehafutur Kapitel 2.2. a.a.O. S. 25 ff.

<sup>32</sup> BMAS- Behindertenbericht 2009 S. 82

spezifischen Kriterien des Zielgebietes erfüllen müssen (vgl. Grenz/Werner 2005:178). Dabei lassen sich die Programme kaum mit den nationalen Normen vereinbaren. Die europäische Behinderungspolitik ist nicht einheitlich zu verstehen, sondern durch die nationalen Sozialpolitiken gekennzeichnet, existiert also im engeren Sinne in Anlehnung an das Subsidiaritätsprinzip. Maschke (Maschke 2008) beschreibt als Idealtypen europäischer Behindertenpolitik den kompensations-, den rehabilitations- und den partizipationsorientierten Ansatz.<sup>33</sup> „Berufliche Rehabilitation stellt insofern einen Eckpfeiler des europäischen Konzepts von Employability dar, das aus Gesundheitsprävention, Rehabilitation und Qualifikation besteht“ (RehaFutur BMAS 2009:44). Allerdings kann festgestellt werden, dass sich die Unterstützung von Projekten durch den Europäischen Sozialfond in der beruflichen Rehabilitation innerhalb der Stiftung Rehabilitation Heidelberg auf ausgewählte Projekte im BBW- Neckargemünd beschränkt.<sup>34</sup>

Die ebenfalls unter dem Dach des Leonardo-Programms mögliche finanzielle Förderung von Mobilitätsmaßnahmen (Auslandspraktika) wird vom Berufsförderungswerk Heidelberg genutzt. Die europäische Perspektive, gekennzeichnet durch die Möglichkeit finanzieller Unterstützung durch europäische Sozialfonds und die damit initiierte Öffnung der BFWs für europäische Rehabilitanden und Reha- Fachkräfte, hat bisher noch keinen Einzug in die Handlungsfelder und strategische Ausrichtung des BFW-Heidelberg genommen, sollte jedoch als Reaktion auf ein weiteres Kennzeichen der veränderten gesetzlichen europäischen Grundlagen und Rahmenbedingungen eine marktgerechte Würdigung erfahren können.

Der politische Diskurs findet seine formalrechtliche und legitimatorische Konkretisierung schließlich in den Sozialgesetzen. Er wird seiner Flüchtigkeit beraubt und durch den Akt der Verrechtlichung grundständig und strukturell. Die Sozialgesetzgebung ist damit Ausdruck des politischen Willens. Zwar ist dieser

---

<sup>33</sup> Ausführlich beschrieben und zitiert nach Maschke in RehaFutur a.a.O. S. 28 - Verweis auf die historische Entwicklung einer zu entwickelnden einheitlichen europäischen Behindertenpolitik auf der Grundlage der Declaration on the Rights of Disabled Persons Vereinten Nationen vom 9.12.1955.

<sup>34</sup> Exemplarisch zu nennen sind hier die Projekte Integrationscoaching, das junge Menschen im Rhein- Neckar- Kreis bei der Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuche bis zu einer Dauer von sechs Monaten unterstützt, und das Projekt Teilhabe, das sich an alle arbeitsfähigen SchülerInnen an Sonder- und Förderschulen mit Wohnsitz im Rhein- Neckar- Kreis richtet, mit dem Ziel der Eröffnung beruflicher Wahlmöglichkeiten und der Integration in den Arbeitsmarkt.



nicht unumstößlich, die Praxis zeigt jedoch, dass solche Codierungen die normative Kraft des Faktischen perpetuieren.

Die Sozialstaatsklausel (Art. 20, 1 GG) liefert den Rahmen in Sozialgesetzbüchern (vgl. §1 SGB I, Abs.1)<sup>35</sup> und die regulativen Ideen, die als Einheit von Grundgesetz, Sozialgesetz und sozialer Gerechtigkeit in der beruflichen Rehabilitation zum Ausdruck kommen.

Nach § 2 Abs. 1 SGB IX gelten Menschen als behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweicht und daher eine Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist. Diese Definition lehnt sich an Vorschläge der Weltgesundheitsorganisation an.

Im SGB IX wurden die Förderung und Verständigung (§ 57), die Teilhabe behinderter Menschen am gesellschaftlichen und beruflichen Leben (§ 64) und die Pflichten eines Arbeitgebers in Bezug auf Rechte schwer behinderter Menschen niedergelegt. Der Sozialbericht 1990 der Bundesregierung hatte das Behindertengleichstellungsgesetz vorbereitet. Im Jahr 1994 wurde das Grundgesetz in Artikel 3 Abs. 3 um den Satz ergänzt: „Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“

Im Jahr 2001 trat das SGB IX „Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen“ in Kraft. Nach § 35 SGB IX sollen Leistungen durch Berufsbildungswerke,<sup>36</sup> Berufsförderungswerke und vergleichbare Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation erbracht werden können, „soweit Art und Schwere der Behinderung oder die Sicherung des Erfolgs die besonderen Hilfen dieser Einrichtungen erforderlich machen.“

Die Neuerungen des zum 1.7.2001 in Kraft getretenen SGB IX liegen im Besonderen in den folgenden Punkten:

1. zügige Umsetzung von Leistungen (zu nennen sind insbesondere die § 12 und § 14) an den Empfänger, die zuvor in den Verfahren Monate dauern konnten.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> SGB I § 1: „Das Recht des Sozialgesetzbuches soll zur Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit Sozialleistungen einschließlich sozialer und erzieherischer Hilfen gestalten.“

<sup>36</sup> Die 46 Berufsbildungswerke in Deutschland (Stand Dezember 2006) dienen zur Erstausbildung junger Erwachsener.

<sup>37</sup> Die zeitlichen Angaben für die Umsetzungen von Leistungen an die Rehabilitanden entstammen der Aufnahmeabteilung des BFW- Heidelberg – Stand 06.2005.

2. Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsrechte der Rehabilitanden im Hinblick auf die Leistungsauswahl- und Leistungsqualität, <sup>38</sup> ein Schritt in Richtung Budgetautonomie, der seit dem 1.1.2008 zum gesetzlichen Anspruch wurde.
3. Rehabilitationseinrichtungen oder Anbieter von Rehabilitationsleistungen sollen durch die Leistungsträger an Qualitätskriterien gemessen werden können (siehe auch § 20 und § 21).

Fasst man die Neuerungen der politischen Diskussion unter ihren prinzipiellen Aspekten zusammen, dann sind folgende zu nennen:

1. Fordern und Fördern
2. Ambulanz vor Stationär
3. Normalisierung und Inklusion vor Spezialisierung
4. Vorrang von Prävention
5. Integration von beruflicher Rehabilitation
6. Mitwirkungspflicht
7. Erstellung von Förderplänen
8. Selbstbestimmung und Budgetautonomie
9. Rehabilitation vor Rente

Diese politisch beschlossenen Grundsätze, die im Grunde als unbestimmte Politikbegriffe existieren, entfalten ihre transformative Kraft jedoch erst im Zusammenhang mit anderen in der Praxis gültigen Imperativen. Im Kapitel drei wird unter Rückgriff auf den Management- Diskurs der 1990er Jahre zu zeigen sein, wie das geschieht. Die Vermischung der unbestimmten Politikbegriffe mit denen der geltenden Ökonomie bricht den politisch möglichen Handlungsoptionen dabei die Entfaltungskraft – es kommt zur Reproduktion des Bestehenden. *Wie gestalten sich die Prinzipien im Einzelnen?* Dies ist im nächsten Abschnitt zu erörtern.

### **2.3 Paradigmen, Postulate und Prinzipien**

Vom Erkenntnisinteresse der Arbeit her gedacht sind diese Prinzipien deshalb interessant herausgestellt zu werden, weil sie den Professionellen wesentliche Handlungsoptionen eröffnen könnten. Es ist also a priori nicht festgelegt, ob diese Handlungsoptionen zur Normbildung und Standardisierung beitragen, oder autonom zu besetzende Handlungsspielräume eröffnen. Es dürfte insgesamt vom

---

<sup>38</sup> Den Leistungsempfängern wurden die „ Bildungsgutscheine, “ die eine direkte unmittelbare Einlösung derselben bei Weiterbildungsanbietern ermöglichen sollten als Bestandteil der „Teilhabe und Mitbestimmung“ im Rehabilitationsprozess vorgestellt.

Grad der Professionalität der Mitarbeitenden abhängen, in welchem Maße die Prinzipien in autonome Handlungsspielräume zu transzendieren sind.<sup>39</sup> Zunächst seien diese Prinzipien jedoch detaillierter dargelegt:

### 2.3.1 Fördern und Fordern

Das SGB II § 2 und § 14 betont ausdrücklich den Grundsatz des Förderns und Forderns. Im konkreten Bildungsprozess bedeutet dies, die Rehabilitanden dort abzuholen, wo sie sich leistungsmäßig befinden und mit jeder Leistungskontrolle zu klären, ob eine Gefährdung der Bildungsmaßnahme droht. Die eingeleiteten Prozesse beziehen sich nicht ausschließlich auf die fachliche Förderung (z.B. durch Übungs- und Wiederholungseinheiten Anmerkung des Autors), sondern auch auf die Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit.

§ 2 SGB II regelt die Pflichten des erwerbsfähigen Hilfebedürftigen. Der erwerbsfähige Hilfebedürftige und die mit ihm in Bedarfsgemeinschaft zusammenlebenden Personen müssen sich vorrangig und eigeninitiativ um die Beendigung der Erwerbslosigkeit bemühen und sind deshalb gehalten, alle Möglichkeiten zur Beendigung oder Verringerung ihrer Hilfebedürftigkeit auszuschöpfen. Der erwerbsfähige Hilfebedürftige muss aktiv an allen Maßnahmen mitwirken, die seine Eingliederung unterstützen sollen, insbesondere eine Eingliederungsvereinbarung abschließen. Die gesellschaftliche Erwartung ist, dass der Erwerbsfähige nicht abwarten darf, bis ihm die Bundesagentur für Arbeit eine Arbeitsstelle vermittelt, sondern er muss sich eigenständig und eigeninitiativ um sein berufliches Fortkommen bemühen. Die Eingliederungsleistungen dienen zur Unterstützung dieser Bemühungen und machen den Kern des *Prinzips Fördern und Fordern* aus.

Bei der Entscheidung über die Leistungen zur Eingliederung in Arbeit sind die Eignung,

- die individuelle Lebenssituation, insbesondere die familiäre Situation,
- die voraussichtliche Dauer der Hilfebedürftigkeit und
- die Dauerhaftigkeit der Eingliederung des erwerbsfähigen Hilfebedürftigen

---

<sup>39</sup> vgl. dazu die Ergebnisse des Workshops in Kapitel 7

zu berücksichtigen. Dabei sollen vorrangig solche Maßnahmen eingesetzt werden, die möglichst unmittelbar dazu befähigen, eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen.

### **2.3.2                    Ambulant vor Stationär**

Leistungen zur medizinischen Rehabilitation wurden bis vor gut zehn Jahren fast ausschließlich in stationären Rehabilitationseinrichtungen erbracht. Um eine bedarfsgerechte Versorgung im Einzelfall sicherzustellen und die Erfordernisse des Einzelfalles besser berücksichtigen zu können, hat sich zunehmend eine Flexibilisierung der medizinischen Rehabilitation ergeben. Neben dem Erfordernis, ambulante und stationäre Versorgungsmodelle besser zu verzahnen, steht sicherlich das Moment im Vordergrund, den weiteren Ausbau wohnortnaher Versorgungsstrukturen zu forcieren - ohne dabei Doppelstrukturen und ungenutzte Kapazitäten zu schaffen.

Auch das SGB IX trägt dem Bedürfnis nach einer Erweiterung flexibler Versorgungssysteme Rechnung und bestimmt, dass die Leistungen zur Teilhabe in ambulanter, teilstationärer und betrieblicher Form und gegebenenfalls unter Einbeziehung familienentlastender und -unterstützender Dienste zu erbringen sind, soweit die Zielsetzungen der Leistungen nach Prüfung des Einzelfalles mit vergleichbarer Wirksamkeit erbracht werden können (§ 19 Abs. 2 SGB IX). Das Gesetz enthält jedoch keine strikte Festlegung des Grundsatzes „ambulant bzw betrieblich vor stationär“. Eine solche Festlegung wäre für die Verwirklichung einer erfolgreichen Rehabilitation im Einzelfall auch zu unflexibel und nicht in jedem Falle bedarfsgerecht.

Der Gesetzgeber hat den Stellenwert der ambulanten Rehabilitation im Zuge der Neukodifizierung des SGB IX allerdings durch andere Vorschriften gestärkt. So genießen Teilnehmer an einer ambulanten Rehabilitationsmaßnahme jetzt gesetzlichen Unfallversicherungsschutz über § 2 Abs. 1 Nr. 15 a SGB VII. Auch besteht ein Anspruch auf Übergangsgeld gegen die Träger der gesetzlichen Rentenversicherung jetzt unabhängig davon, ob die Leistung stationär oder ambulant erbracht wird. Die Rehabilitationsträger haben auf der Ebene der Rahmenempfehlungen der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft 2005b) zur ambulanten Rehabilitation einschließlich indikationsspezifischer Konzepte vereinbart, die sich den Ausbau einer gemeinsam von den Rehabilitationsträgern zu nutzenden bedarfsgerechten

ambulanten Rehabilitationsstruktur mit ausreichender Therapiedichte und gesicherter Qualität und die Gewährleistung einer an einheitlichen Grundsätzen ausgerichteten und zielorientierten Leistungsgewährung zum Ziel gesetzt haben: „Die Leistungen werden an den Standorten der BFW, den Außenstellen, in Betrieben sowie wohnortnah in allen Regionen der Bundesrepublik Deutschland in unterschiedlichen Formen, also auch ambulant, gewährleistet“ (Rahmenvertrag 2007; Kapitel 4.3 - Leistungsorte).

So wird durch eine heimatnahe Qualifikations- und Ausbildungsmaßnahme intendiert, die teurere Unterbringung in den Rehabilitationseinrichtungen einzusparen.

### **2.3.3 Mitwirkungspflicht der Rehabilitanden**

Aus dem SGB II § 2 geht ausdrücklich hervor, dass der Hilfsbedürftige aktiv an allen Maßnahmen zu seiner Eingliederung in Arbeit mitwirken muss. Die Mitwirkung wird in einer Eingliederungsvereinbarung (vgl. SGB II § 15 Abs.1 Nr. 2) schriftlich fixiert. Es wird von der Mitwirkung des Leistungsberechtigten gesprochen. Zu dieser Mitwirkung ist der zu Rehabilitierende also verpflichtet. Folgt er dieser Pflicht nicht, entbindet er die Gesellschaft von ihrer Unterstützungsleistung. Rechtsgrundlage für die Mitwirkungspflichten sind die §§ 60 bis 67 SGB I.

Die Mitwirkungspflichten können unterschieden werden in:

- Angabe von Tatsachen
- Persönliches Erscheinen
- Untersuchungen
- Heilbehandlung
- Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben

Bezüglich der Angabe von Tatsachen bestimmt § 60 SGB I, dass derjenige, der Sozialleistungen beantragt oder erhält, alle Tatsachen anzugeben hat, die für die

Leistung erheblich sind<sup>40</sup>. Auf Verlangen des zuständigen Leistungsträgers hat er der Erteilung der erforderlichen Auskünfte durch Dritte zuzustimmen. Ferner hat er Änderungen in den Verhältnissen, die für die Leistung erheblich sind oder über die in Zusammenhang mit der Leistung Erklärungen abgegeben worden sind, unverzüglich mitzuteilen.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass sich – im Hinblick auf die Leistungsgewährung – die Auskunftspflicht der Arbeitgeber aus § 98 SGB X und der Angehörigen, Unterhaltspflichtigen oder sonstigen Personen aus § 99 SGB X ergibt. In § 100 SGB X ist die Auskunftspflicht des Arztes oder Angehörigen eines anderen Heilberufs gegenüber dem Leistungsträger vorgesehen.

Das persönliche Erscheinen regelt § 61 SGB I. Wer danach Sozialleistungen beantragt oder erhält, soll auf Verlangen des zuständigen Leistungsträgers zur mündlichen Erörterung des Antrags oder zur Vornahme anderer, für die Entscheidung über die Leistung notwendiger Maßnahmen persönlich erscheinen.

Wer Sozialleistungen beantragt oder erhält, soll sich nach § 62 SGB I auf Verlangen des zuständigen Leistungsträgers ärztlichen und psychologischen Untersuchungsmaßnahmen unterziehen, soweit diese für die Entscheidung für die Leistung erforderlich sind.

Nach § 63 SGB I soll sich derjenige, der wegen Krankheit oder Behinderung Sozialleistungen beantragt oder erhält, auf Verlangen des zuständigen Leistungsträgers einer Heilbehandlung unterziehen. Voraussetzung dafür ist, dass eine Besserung seines Gesundheitszustandes oder die Verhinderung einer Verschlechterung desselben dadurch zu erwarten ist.

Wer wegen Minderung der Erwerbsfähigkeit oder wegen Arbeitslosigkeit Sozialleistungen beantragt oder erhält, soll auf Verlangen des zuständigen Leistungsträgers an Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben teilnehmen (§ 64 SGB I). Voraussetzung ist, dass bei angemessener Berücksichtigung der beruflichen Neigung und der Leistungsfähigkeit des Betroffenen zu erwarten ist,

---

<sup>40</sup> Im September 2008 ging ein recht sensationell aufgemachter Bericht durch die Medien: „Hartz IV-Empfänger müssen Kontoauszüge vorlegen“. Das Bundessozialgericht in Kassel hatte in einem Fall entschieden, in dem ein arbeitsloser Leistungsempfänger der Aufforderung des Arbeitsamtes oder der „Arge“, zusammen mit seinem Antrag auf Arbeitslosengeld II die Kontoauszüge des letzten Vierteljahrs vorzulegen, dies verweigert hatte. Das Arbeitslosengeld II war ihm verweigert worden. Sein Rechtsbehelf des Widerspruchs war ebenso abgewiesen worden wie die beiden ersten Instanzen der Sozialgerichtsbarkeit gegen ihn entschieden hatten. Der Kläger berief sich – soweit dies aus den Medienberichten zu ersehen war – auf das Grundrecht der informationellen Selbstbestimmung.

dass die Maßnahme seine Erwerbs- oder Vermittlungsfähigkeit auf Dauer fördert oder erhalten wird.

Die Grenzen der Mitwirkung werden in § 65 SGB I behandelt. Nach Abs. 1 dieser Vorschrift bestehen die Mitwirkungspflichten nach den §§ 60 bis 64 SGB I unter bestimmten Voraussetzungen nicht.

In § 66 SGB I geht es um die Folgen fehlender Mitwirkung. Kommt danach derjenige, der eine Sozialleistung beantragt oder erhält, seinen Mitwirkungspflichten nach den §§ 60 bis 62, 65 SGB I nicht nach und wird dadurch die Aufklärung des Sachverhaltes erheblich erschwert, kann der Leistungsträger die Leistungen versagen (vgl. dazu im Detail SGB I Allgemeiner Teil des Sozialgesetzbuches). Zur Mitwirkungspflicht gehört auch die Auskunftspflicht. Der Antragsteller muss „alle Tatsachen angeben, die für die Leistung erheblich sind“ (§ 60 Abs. 1 Nr. 1 SGB I). Und dazu zählt nach vorliegender Rechtsprechung auch der Nachweis von Krankheiten, Arbeitslosigkeit oder Bedürftigkeit. Dritte sind von ihrer Verschwiegenheitspflicht zu entbinden. Änderungen in den Lebensverhältnissen verlangen nach Anzeige. Dazu sind Beweismittel vorzulegen, erforderlichenfalls durch Dritte zu bestätigen. Die von der Verwaltung bestimmten Vordrucke sind zu benutzen.

Auf Vorladung der zuständigen Behörde muss der Antragsteller beziehungsweise Leistungsberechtigte auf der Dienststelle persönlich erscheinen (§ 61 SGB I), falls erforderlich sich auch ärztlich oder psychologisch untersuchen lassen. Eine erforderliche Heilbehandlung als Voraussetzung oder Unterstützung der angedachten Maßnahmen kann nicht verweigert werden (§§ 62 und 63 SGB I).

Die Teilnahme an Untersuchungen und Behandlungen, bei denen eine Gefahr für Leben oder Gesundheit besteht, die erhebliche Schmerzen hervorrufen oder einen erheblichen Eingriff in die körperliche Unversehrtheit bedeuten, kann der Antragsteller oder Leistungsempfänger verweigern (§ 65 Abs. 2 SGB I). Angaben, mit denen er sich selbst oder einen Angehörigen im Sinne der Zivilprozessordnung der Verfolgung wegen einer Straftat oder einer Ordnungswidrigkeit aussetzen würde, müssen nicht gemacht werden (§ 65 Abs. 3 SGB I).

#### **2.3.4 Integration vor beruflicher Rehabilitation**

Leistungen zur Eingliederung gehen aus dem SGB II § 16 hervor. Mit der Feststellung der Erwerbsfähigkeit (siehe SGB II § 8) sollen die SGB II-

Leistungsbezieher vorrangig in Arbeit vermittelt werden. Dies unter Ausnutzung aller zur Verfügung stehender arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen und unter Beachtung der gesundheitlichen Beeinträchtigungen im Rahmen der so genannten leidensgerechten Tätigkeiten (Verweis auch auf das SGB III § 613). Das Prinzip Integration vor beruflicher Rehabilitation ergänzt somit das Prinzip Reha vor Rente (siehe unten).

### **2.3.5 Erstellen von Förderplänen**

Im Rahmen der Qualitätssicherung des Bildungserfolges und zur individuellen Unterstützung des Rehabilitanden werden Förderpläne erstellt. Das Erstellen von Förderplänen erfolgt, angelehnt an Vorbilder in der medizinischen Rehabilitation, im Rahmen des internen Qualitätsmanagements. Der Individuelle Förderplan (vgl. Rohrman 2007:135- 136) umfasst nicht nur den gesamten Rehabilitationsverlauf vom ersten Tag der Rehabilitation an, sondern wird um Inhalte ergänzt, die ihn zu einem internen Steuerungsinstrument machen. So wird von Anfang an erkennbar, welche bestimmten Hilfestellungen ein Teilnehmer benötigt und zu welchen Zeiten und mit welcher Ergebnisqualität der konkrete Hilfeprozess durchgeführt bzw. beendet werden kann.

Die Qualität der Förderpläne hängt nicht zuletzt stark von der Qualifikation der Fachkräfte ab und davon, in wie weit die jeweilige Vor- und Nachgeschichte der Rehabilitation festgehalten wird. Inwieweit es gelingen kann, die teilnehmerzentrierten Daten so zu standardisieren, dass daraus Expertensysteme für die externe Qualitätssteuerung zu gewinnen sind, kann hier nicht weiter verfolgt werden.

### **2.3.6 Selbstbestimmung**

Die Prinzipien Selbstbestimmung und Teilhabe am Leben in der Gesellschaft nach § 1 SGB IX gehen von einer zu stärkenden eigenverantwortlichen und selbständigen Lebensführung der Betroffenen aus. Der Gesetzgeber versteht deshalb Leistungen zur Teilhabe als Angebote und Chancen, die von den behinderten oder von Behinderung bedrohten Personen genutzt werden sollen, um das Ziel der Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu erreichen. Das SGB IX will, so weitgehend wie nur möglich, die eigenen Fähigkeiten dieser



Personengruppe zur Selbstbestimmung (was Selbsthilfe einschließt) stärken und unterstützen. Dieser in seiner Zielsetzung umfassende Ansatz bezieht alle Lebensumstände behinderter und von Behinderung bedrohter Menschen ein, insbesondere auch die Einbettung in ihre Familien. Behinderte und von Behinderung bedrohte Menschen sollen ihre Lebensumstände möglichst eigenverantwortlich gestalten können und sind daher bei der Auswahl der für sie am besten geeigneten Sozialleistungsform angemessen zu beteiligen. Konkretisierungen des Prinzips der Selbstbestimmung zeigen sich im Wunsch- und Wahlrecht des Leistungsberechtigten nach § 9 SGB IX sowie im persönlichen Budget nach § 17 SGB IX.

Das Gesetz enthält nun keine Definition des Begriffs „berechtigter Wunsch“. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass sich die Wünsche im Rahmen des Leistungsrechts und der mit ihm verfolgten Ziele bewegen. Wünsche sind damit immer unter Berücksichtigung und unter Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu bestimmen. Die Träger sind jedoch angehalten, die berechtigten Wünsche des Betroffenen in angemessener Form zu berücksichtigen. So stehen die Wünsche in einer Korrelation zur persönlichen Lebenssituation, also Alter, Geschlecht, Familie Religion oder Weltanschauung. Diese im Gesetz genannten wesentlichen Faktoren geben einen Hinweis darauf, in welchen Fällen ein Wunsch des Betroffenen berechtigt ist. Sie sind andererseits aber auch ohne geäußerten Wunsch grundsätzlich bei der Entscheidung und Durchführung der Rehabilitationsleistung maßgebend.

Eine besondere Ausformung des Wunsch- und Wahlrechts bei Ausführung von Leistungen zur Teilhabe als Geldleistung stellen die in § 17 Abs. 2 bis 6 SGB IX vorgesehenen *Persönlichen Budgets* dar, aus denen der Betroffene selbstständig die Aufwendungen bestreitet, die er zur Abgeltung seines Hilfe- bzw. Assistenzbedarfs für notwendig erachtet, indem ihm die voraussichtlich erforderlichen Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden. Ziel dieser Leistungsform ist es, den Betroffenen in die Lage zu versetzen, in eigener Verantwortung ein möglichst selbstbestimmtes Leben zu führen. Bei der Ausführung des Persönlichen Budgets sind nach Maßgabe des individuell festgestellten Bedarfs die Rehabilitationsträger, die Pflegekassen und die Integrationsämter beteiligt. Sofern mehrere Leistungsträger an der Ausführung beteiligt sind, wird das Persönliche Budget als trägerübergreifende

Komplexleistung erbracht. Budgetfähig sind neben den Leistungen zur Teilhabe auch die erforderlichen Leistungen der Krankenkassen und der Pflegekassen, Leistungen der Träger der Unfallversicherung bei Pflegebedürftigkeit sowie Hilfe zur Pflege der Sozialhilfe, die sich auf alltägliche und regelmäßig wiederkehrende Bedarfe beziehen und als Geldleistungen oder durch Gutscheine erbracht werden können.

Persönliche Budgets werden auf der Grundlage der nach § 10 SGB IX getroffenen Feststellungen so bemessen, dass der individuell festgestellte Bedarf gedeckt wird und die erforderliche Beratung und Unterstützung erfolgen kann. Dabei soll das Budget nicht höher sein als der für die Sachleistung erforderliche Betrag. Die nähere Ausgestaltung des Verfahrens zur Ausführung von Leistungen in Form Persönlicher Budgets richtet sich nach der Verordnung zur Durchführung des § 17 Abs. 2 bis 4 SGB IX (Budgetverordnung).

### **2.3.7 Rehabilitation vor Rente**

Ein weiteres wichtiges Prinzip ist der Vorrang der Leistungen zur Teilhabe nach § 8 SGB IX. Alle denkbaren Sozialleistungen sind nach § 8 SGB IX in Betracht zu ziehen, die zu positiven Entwicklungsprozessen, und zwar im Sinne der Integration und Teilhabe als Zielsetzung des SGB IX, führen können. Der Rehabilitationsträger, bei dem Sozialleistungen wegen oder unter Berücksichtigung einer Behinderung oder einer drohenden Behinderung beantragt oder erbracht werden, hat daher gemäß § 8 Abs. 1 SGB IX unabhängig von der Entscheidung über diese Leistungen zu prüfen, ob Leistungen zur Teilhabe voraussichtlich erfolgreich sind. Es handelt sich hierbei um eine für alle Rehabilitationsträger verbindliche Verfahrensregelung.

Dies bedeutet, dass dem Rehabilitationsträger in jeder Phase des Verfahrens eine Prüfpflicht in Bezug auf Teilhabeleistungen obliegt. Mit dem Hinweis auf die unabhängig von der Entscheidung über die beantragte Sozialleistung bestehende Prüfpflicht stellt das Gesetz klar, dass es nicht um die Alternative zwischen zwei Leistungen geht, sondern gegebenenfalls auch um das Nebeneinander zweier Leistungen. Aus § 8 Abs. 1 SGB IX erwächst jedoch kein Anspruch auf eine Leistung zur Teilhabe. Dieser kann sich nur aus den einzelnen Leistungsgesetzen der Rehabilitationsträger ergeben. In § 8 Abs. 2 SGB IX wird der allgemeine Vorrang der Teilhabeleistungen in Bezug auf Rentenleistungen spezifiziert. Leistungen

zur Teilhabe haben danach Vorrang vor Rentenleistungen, die bei erfolgreichen Leistungen zur Teilhabe nicht oder voraussichtlich erst zu einem späteren Zeitpunkt zu erbringen wären. Dieser allgemeine Vorrang der Teilhabeleistungen vor Rentenleistungen wird für die gesetzliche Rentenversicherung darüber hinaus auch in § 9 Abs. 2 Satz 1 SGB VI ausdrücklich und wortgleich hervorgehoben.

§ 26 Abs. 3 SGB VII normiert diesen Vorrang von Teilhabe- vor Rentenleistungen für die gesetzliche Unfallversicherung. Ferner ist nicht nur zum Zeitpunkt des Antrags bzw. der Bewilligung der Rentenleistung sondern auch während des Rentenbezugs, z.B. mit Nachuntersuchungen, zu prüfen, ob die weitere Rentenzahlung durch Leistungen zur Teilhabe vermieden oder verringert werden kann. Dies entspricht dem generellen Anliegen der Rehabilitation, das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben möglichst zu verhindern oder eine Wiedereingliederung in das Erwerbsleben zu ermöglichen. Zugleich wird damit jedoch auch deutlich, dass Rehabilitationsleistungen nicht durch einen Rentenbezug generell ausgeschlossen sein sollen.

Prinzipien	Konkretisierung im BFW Heidelberg - in Auswahl
Fordern und Fördern	Entwicklung von individuellen Förderplänen und Unterstützung durch die Lernorganisatoren bei der Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken
Ambulant vor Stationär	Aufbau eines Filialsystems mit Bildungsangeboten um die Rehabilitanden in der Heimatnähe zu erreichen (z.B. an den Standorten in Mannheim, Giesen, Freiburg etc. Anmerkung des Autors)
Mitwirkungspflicht der Rehabilitanden	Regelmäßige Feed-back- Gespräche zwischen der Bildung, den begleitenden Diensten (z.B. Case- Management)
Integration vor beruflicher Rehabilitation	Rehabilitation on the Job in Abstimmung mit den Arbeitgebern vor Ort
Erstellen von Förderplänen	Individualisierung der Lern- und Leistungsprozesse auf die Bedürfnisse der Rehabilitanden bezogen – Zuordnung
Selbstbestimmung	Unterstützung durch die Case- Manager bei der Anwendung des Persönlichen Budgets
Reha vor Rente	Angebote von Kurzmaßnahmen für ältere Rehabilitanden (über 45 Jahre) in Teilfeld- und Anpassungsmaßnahmen bis zu einer Ausbildungsdauer von bis zu 12 Monaten und kurzfristigem Wechsel in den Arbeitsplatz

Tabelle 12

Konkretion von Prinzipien am Beispiel BFW- Heidelberg  
Quelle: Eigene Darstellung

## 2.4 Zusammenfassende Kommentierung

Mit der Verwirklichung des SGB IX im Jahr 2001 und des Behindertengleichstellungsgesetzes im Jahr 2002 wurde der Paradigmenwechsel für Gleichstellung und selbstbestimmte Teilhabe behinderter Menschen eingeleitet. Dieser Paradigmenwechsel, der auch im zivilrechtlichen Antidiskriminierungsgesetz<sup>41</sup> seinen Ausdruck findet, begründet eine gesteigerte staatliche Verpflichtung und beinhaltet zugleich eine Aufforderung an alle gesellschaftlichen Gruppen, für eine umfassende Integration und Selbstbestimmung behinderter und schwer behinderter Menschen einzutreten.<sup>42</sup> Die individualisierten Rehabilitationsprozesse lösen die standardisierten Verfahren der Vergangenheit (Vor Inkrafttreten des SGB IX, Anmerkung des Autors) ab und sind ein weiteres Element, das den Paradigmenwechsel verdeutlicht, wie dies in §§ 75 ff des SGB XII gefordert ist.

Dies bedeutet aber auch die Fürsorge und Versorgung zur Förderung der Selbstbestimmung und gleichberechtigten Teilhabe mit dem Ziel, die persönliche Entwicklung ganzheitlich zu fördern und die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft sowie eine möglichst selbständige und selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen oder zu erleichtern (siehe § 4 SGB IX und Steinke/Philgus 2005:4).

Das Prinzip einer Trennung der Rehabilitation nach beruflicher, gesundheitlicher oder sozialer Rehabilitation ist somit aufgehoben, wird vielmehr als Einheit, auch vor dem Hintergrund der Anforderungen des Arbeitsmarktes (vgl. Eggerer 2004-Punkt 6) angesehen. So können im Sinne der beruflichen Rehabilitation nach § 97 Abs.1 SGB III behinderte Menschen Leistungen zur Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben erhalten, die erforderlich sind, um diese Teilhabe zu sichern. Verstärkt wird der Prozess durch die Erwerbsbiographien von Menschen mit gebrochenen Arbeitskonten, d.h. der Arbeitsmarkt wird in ihrem Leben mehrfach eine berufliche Umorientierung und eine hohe Flexibilität notwendig machen (Steinke/Philgus 2005:4). Daraus resultiert die Forderung nach einer „integrationsorientierten Gesundheitspolitik mit einem neuen Gesundheitsbegriff

---

<sup>41</sup> Mai 2002- Inkrafttreten des Antidiskriminierungsgesetzes

<sup>42</sup> Zitat aus dem Positionspapier zur aktuellen Situation der beruflichen Teilhabe – Berufliche Teilhabe für Menschen mit Behinderung sichern. Handlungsauftrag an eine solidarische Gesellschaft- vom Oktober 2006 durch das Aktionsbündnis beruflicher Teilhabe vertreten durch die Arbeitsgemeinschaften der Berufsförderungswerke und Berufsbildungswerke, der Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung, dem VDK, dem Sozialverband Deutschland und dem Bundesarbeitsverband Integrationsfirmen e.V.

und Gesundheitsverständnis“, basierend auf dem Teilhabekonzept des SGB IX (vgl. Steinke/Philgus 2005:3- 5). Dies schließt die gesundheitliche Rehabilitation nach § 27 (1) SGB V ausdrücklich mit ein.

Im ganzheitlichen Verständnis der Teilhabe werden solche Leistungen erbracht, die behinderten Menschen die Teilhabe am Leben in der Gesellschaft sichern und sie so weit wie möglich unabhängig von Pflege machen, wie dies im § 55 SGB IX beschrieben ist.

Das Benachteiligungsverbot sowie die Behindertengleichstellungsgesetze auf Bundes- und Landesebene (...) bilden eine objektive Wertentscheidung, die die Integration behinderter Menschen als Belang von Verfassungsrang einstuft (Müller-Baron 2005:10), wobei die Herstellung von Chancengleichheit als ständig verpflichtende Aufgabe angesehen wird, die durch keine wirtschaftlichen Überlegungen eingeschränkt werden darf.

Ogleich von einem Kopplungsverhältnis zwischen den Einnahmen der Leistungsträger (Beiträge der Versicherten und staatliche Zuschüsse) und den Ausgaben ausgegangen werden kann, bei dem der Wirtschaftlichkeitsgrundsatz als Effektivitäts- und Effizienzgebot unter größtmöglicher Ressourcenschonung zu beachten ist, zeigt Luthe (Luthe 2009: 36- 42) in seinen Grundprinzipien des Rehabilitationsrechts auf, „dass das Recht und nicht das Geld das Handeln der Verwaltung bestimmt“, also das Recht sozialer Fürsorge und Förderung als Ausdruck der Solidarmaxime gesehen werden muss. Daher erfolgt die Leistungsgewährung nach dem > Bedarf < des Leistungsempfängers. Die Schwierigkeit zeigt sich in der nicht objektiv vorgegebenen monetären Größe<sup>43</sup>, bei der Luthe (Luthe 2009:37) auf die stets verbleibende Grauzone des Nachweisbaren und zuletzt auf > Wertung < durch den Entscheider angewiesen ist.

Die Teilhabe der Rehabilitanden und der Erfolg der Teilnahme am Arbeitsleben hängen also von gesetzlichen, gesellschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen ab. Hierzu zählen nach Wittwer (Wittwer 2003) die gesetzlichen Grundlagen, die eine Förderung ermöglichen,<sup>44</sup> die Bereitstellung

---

<sup>43</sup> unter Beachtung aller geltenden Rechtsansprüche

<sup>44</sup> In Auszügen sind hier neben dem SGB Stand 2009, das Gesetz zur Änderung von Fördervoraussetzungen im AFG vom 1.1.1992, das Beschäftigungsförderungsgesetz, das Gesetz zur Umsetzung des Programms für mehr Wachstum und Beschäftigung in den Bereichen der Rentenversicherung und Arbeitsförderung vom 25.9.1996, das Gesetz zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit Schwerbehinderter vom 29.9.2000, das Rentenre-

von Mitteln, die eine Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen gewährleisten und Rehabilitationseinrichtungen, die in ausreichender Zahl und Qualität zur Verfügung stehen und die im Rahmen ihrer Arbeitsorganisation ein differenziertes, auf die Bedürfnisse der behinderten Menschen und des Arbeitsmarktes abgestelltes Leistungsangebot erbringen.

Zu nennen wäre hier u.a. das Behindertengleichstellungsgesetz vom 27.4.2002 „mit dem Ziel der Beseitigung von Benachteiligungen, der gleichberechtigten Teilhabe am Leben in der Gesellschaft und der Ermöglichung einer selbst bestimmten Lebensführung“ (Luthe 2009a :33).

Normgedanken in der beruflichen Rehabilitation werden über die Dimensionen der Qualität (Struktur- Prozess- und Ergebnisqualität) beschrieben, wie sie im § 17, 20, 21 des SGB IX (siehe Kapitel 5.4.1) gefordert sind.

Nachdem das SGB IX keine eigenständigen Leistungsträger für Rehabilitationsleistungen eingeführt hat, sind für diese die übrigen Sozialleistungsträger zuständig, also die Sozialversicherungsträger, die Kinder- und Jugendhilfe sowie die Sozialhilfe (vgl. SGB 2009, Einführung LI).

Um die Prozesse in den äußeren Strukturen (Vergabe und Bewilligungen) zu verbessern, wurde unter § 14 im SGB IX die Zuständigkeitserklärung festgelegt.

Der veränderte gesetzliche Rahmen für die Leistungsträger (siehe hierzu § 6 (1) SGB IX)<sup>45</sup> durch die Veränderungen der Position der Rehabilitanden durch das nach § 17 SGB IX > Persönliche Budget < führen zu neuen Positionierungen und Steuerungen der Vertragspartner wie dies von Schäfers, Schüller und Wansing (Schäfers, Schüller, Wansing 2005: 81ff) dargestellt wird. Hierbei tritt der Rehabilitand als Vertragspartner an Stelle des Leistungsträgers auf. Einer Separation wird durch die soziale Rehabilitation (vgl. Luthe 2009a:23) mit den dabei verbundenen Rechtsansprüchen begegnet. Normalisierung/ Inklusion ist das erklärte Ziel im SGB IX und beginnt bereits mit Präventionsmaßnahmen. Das SGB IX begründet ein Vorrangverhältnis von Präventions- gegenüber anderen Leistungen. Die Verpflichtung zur Prävention wird im SGB IX auch in den § 3, 29, 30 und 84 angesprochen und beginnt bereits mit der Früherkennung und Frühförderung (Stähler 2005:24). Im beruflichen

---

formgesetz von 2001, das Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen vom 27.4.2002 und das Gesetz zur Förderung der Ausbildung und Beschäftigung vom 23.4.2004 zu nennen.

<sup>45</sup> Im Einzelfall können neben den gesetzlichen Rehabilitationsträgern auch private Versicherungen wie z..B. Kranken,- Unfall- Haftpflichtversicherungen und die Beihilfen und Unfallfürsorge für Beamte als Leistungsträger in Frage kommen.

Kontext wird der Arbeitgeber (§ 84 (1,2) SGB IX) zuletzt auf seine Fürsorgepflicht im Krankheitsfall seiner Beschäftigten verwiesen und wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann.

Gelingen kann dies durch die Aktualisierung der berufsbezogenen Kompetenzen und die Vernetzung von medizinischer und beruflicher Rehabilitation. Begleitend steht als Hilfe zur beruflichen Neuorientierung das RehaAssessment als eingetragene Marke der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke zur Verfügung. Zunehmend übernehmen die Mitarbeiter in den Berufsförderungswerken in diesem Prozess die Funktion als Case- Manager, um die Prozesse schon vor Beginn einer Rehabilitationsmaßnahme individuell zu begleiten und den Rehabilitationsprozess zu unterstützen.

Die beschriebenen Paradigmen und Prinzipien treffen auf eine gesellschaftliche Praxis, die dieser zugleich eine neue gesellschaftliche Relevanz verleihen und zu spezifischen Widersprüchen führen, die im nächsten Abschnitt auszuführen sind.

## **2.5 Berufliche Rehabilitation und gesellschaftliche Antinomien**

In dem Maße, wie die Einrichtungen und die Professionellen in der beruflichen Rehabilitation die Ansprüche von Rehabilitanden und Leistungsträgern zwischen Ökonomisierung und Partizipation regulieren müssen, werden sie gleichzeitig mit den gesellschaftlich vorherrschenden Antinomien in einer bisher nicht dagewesenen Form konfrontiert. Die Antinomien sind dabei konkret zu bestimmen.

### **2.5.1 Das Feld der beruflichen Rehabilitation im mehrfachen Zwang von Finanzreduktion und Produktorientierung**

Die Berufsförderungswerke im Spannungsfeld von sozialem Auftrag, marktwirtschaftlichem Wettbewerb und strukturellen Abhängigkeiten haben Kunze/ Kreikebohm beschrieben und hervorgehoben, dass „ die Schaffung der Berufsförderungswerke in Deutschland nur aufgrund der Zuwendungen von Bund, Ländern und Leistungsträgern möglich war, und die Mittelverwendung zweckgebunden, der Verwendungszweck eindeutig als gemeinnützig zugeordnet werden muss. Dies erklärt u.a. auch, warum aus den beschriebenen rechtlichen Bindungen unter dem Aspekt der Gemeinnützigkeit den BFWs eine Rolle als

„normale“, an einem „Markt“ und auf „Geschäftsfeldern“ agierende Dienstleistungsunternehmen versagt bleibt“ (Kunze/Kreikebohm 2006:284– 285). Diese reduzierten Argumente sind mit den vorliegenden Untersuchungsergebnissen im historischen Rückblick der Berufsförderungswerke in Teilen richtig, was die Netzplanung und Risikominimierung für die einzelnen Berufsförderungswerke betrifft. Sehr wohl entstand daraus ein erhöhtes betriebswirtschaftlich betrachtetes Risiko. Gravierender waren jedoch im Jahr 2002, mit der Auflösung des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung und der Aufteilung der Zuständigkeiten auf die Bundesministerien für Wirtschaft und Arbeit sowie Gesundheit und Soziale Sicherung, vor allem die Gesetze für moderne Dienstleistungen (Hartz-Gesetze) neue Arbeitsmarktinstrumente sowie Strukturanpassungsmaßnahmen bei der Bundesagentur für Arbeit.<sup>46</sup>

Diese strukturellen Veränderungen im Feld der beruflichen Rehabilitation haben unmittelbare Auswirkungen auf die Bildungsorganisationen und die in ihnen beschäftigten Professionellen. Organisationsentwicklungsprozesse, die durch exogene Anlässe, wie dies aktuell mit dem Rückgang der Belegung durch die Leistungsträger erfolgt ist, initiiert werden, schränken die bis dahin autonomen Handlungsmöglichkeiten der Professionellen ein. Die Veränderungen sind durch reaktive und zeitlich verkürzte Maßnahmen gekennzeichnet. Das Arbeitsvermögen der Professionellen verändert sich. Neue Handlungsfelder und Anforderungen in den veränderten Berufsbildern im dualen System (Schier 2005:148ff) kommen hinzu, ohne dass sich die Professionellen angemessen vorbereitet sehen. Die reflexive Vorgehensweise, die Einstellungen und identitätsbildenden Faktoren bei den Professionellen in diesem Prozess wurden dabei nicht ausreichend berücksichtigt.<sup>47</sup>

Die Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH<sup>48</sup> als ursprüngliche Non-Profit-Organisation wird in immer kürzeren Zeiträumen vor neue Konstellationen

---

<sup>46</sup> Siehe hierzu: Das vierte Jahrzehnt von 1999- 2008 – Ein Jahrzehnt voller Wechselbäder von Wittwer/Thrun. In: ARGE - 40 Jahre Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke - historische Rückschau - [www.arge-bfw.de/die-berufsfoederungswerke/40-jahre-arbeitsgemeinschaft/40...](http://www.arge-bfw.de/die-berufsfoederungswerke/40-jahre-arbeitsgemeinschaft/40...) vom 4.9.2009

<sup>47</sup> Sie hierzu die Ergebnisse im Kapitel 6 und 7

<sup>48</sup> Gehört rechtlich und wirtschaftlich zu den sozialwirtschaftlichen Organisationen. Hierzu zählen für mich alle privaten, staatlichen und freigemeinnützigen Organisationen, die sich als Verbände, Vereine, Gesellschaften (gGmbH u.a.), Genossenschaften und Stiftungen im weitesten Sinne im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen, oder in den soziokulturellen, sozialpolitischen und ähnlichen gesellschaftlichen Bereichen als Unternehmen organisieren und engagieren.



gestellt. Die bis 2005 angespannte wirtschaftliche Haushaltssituation der Kosten-/ Leistungsträger, <sup>49</sup> der zunehmende Wettbewerb in der beruflichen Bildung, die gesetzliche Neuregelung und der gesellschaftliche Wandel, der den Wert der beruflichen Rehabilitation zunehmend hinterfragt, erfordern neue Strukturen und Prozesse, um die notwendigen, zielgerichteten Veränderungen in der Organisation der Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH zu gestalten. Der Gestaltungsauftrag ist nicht neu, denn bereits in den 80er Jahren dehnte sich die berufliche und betriebliche Weiterbildung als Folge struktureller und ökonomischer Krisen aus.

Risiken wurden bis 2000 sozial abgedeckt (Stichwort: Netzplan Anmerkung des Autors). „Das staatliche Regulativ trat zurück, ein so genannter Bildungsmarkt für die berufliche Rehabilitation entwickelte sich“ (Gieseke 1996:685, zitiert nach Friebel 1993). Seit den 90er Jahren hielten verstärkt erwerbswirtschaftliche Begriffe und Prinzipien wie Ökonomie, Marktorientierung und Wettbewerb Einzug in den zwischen Markt und Staat angesiedelten sozialwirtschaftlichen Bereich. Aus der Stiftung Rehabilitation Heidelberg und ihren Gesellschaften wurden sozialwirtschaftliche Unternehmen wie das Berufsförderungswerk Heidelberg, die sich vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen neu orientieren und organisieren mussten. Der Außendruck bringt es dabei mit sich, dass nach Jahrzehnten weitgehender Sicherheit sowie verbindlicher interner und externer Kooperationsmuster nunmehr in immer kürzeren Zeitabständen Wandel und vielfältige Herausforderungen zu Verunsicherungen führen.

Seit dem Jahr 2000 <sup>50</sup> und nach der Novellierung des BSHG sind in der Bundesrepublik Deutschland Umstrukturierungen im Sinne des Wettbewerbs von staatlicher Seite ausdrücklich gewünscht. Inzwischen sind auch andere, eher privatwirtschaftlich orientierte und organisierte Träger im sozialen Feld und Bildungssektor tätig. Die zunehmende, auch politisch befürwortete Entwicklung hin zu einem Markt in der Sozialwirtschaft führt, neben der nachlassenden staatlichen Förderung in diesem Bereich, auch zu einer wachsenden Konkurrenz

---

<sup>49</sup> Gemeint sind bundesweit Arbeitsämter- Agenturen für Arbeit, Landesarbeitsämter, die Rentenversicherungsanstalt, Berufsgenossenschaften, Krankenversicherungen und andere relevante Versicherungsunternehmen.

<sup>50</sup> Seit dem Jahr 2000 ist die Netzplan- Absicherung durch die staatlichen Leistungsträger aufgehoben. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Leistungsträger (z.B. Agentur für Arbeit Anmerkung des Autors) als Gewährsträger im Hintergrund bei Defiziten oder Belegungsrückgängen in der Haftung. Das Berufsförderungswerk Heidelberg war bis zu diesem Zeitpunkt keinen marktwirtschaftlichen Risiken ausgesetzt.

unter den Anbietern. Dies erforderte ein Umdenken (weg von der Sicherheit zum Umgang mit dem Risiko Anmerkung des Autors) und ein Kalkül in betriebswirtschaftlichen Kategorien (vgl. Arnold/ Maelicke 1998) einerseits, aber auch die Hinwendung zu neuen Handlungsfeldern und pädagogischen Konzepten durch die Professionellen andererseits.

Der Ansicht von Arnold/ Maelicke (Arnold/Maelicke 1998) ist zu widersprechen, da das Handeln unter Sicherheit und ohne Risiko seit dem Jahr 2002 nicht mehr besteht. Den Bildungsauftrag unter einer neuen Rationalität und einem neuen Kalkül zu betrachten, macht das neue Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen und dem Bildungsauftrag der Bildungsinstitution und den in ihr tätigen Professionellen sichtbar, dem sich die Berufsförderungswerke in Deutschland in noch nicht da gewesenem Maße ausgesetzt sehen. Im Detail ist dies noch darzulegen (vgl. hierzu Kapitel 4 das Beschreibungsmodell und Organisationsentwicklung des BFW-Heidelberg - Ergebnisse aus Experten-interviews Kapitel 6 und Workshop Kapitel 7).

## **2.5.2 Regulation sozialwirtschaftlichen Arbeitsvermögens**

Um den Ansprüchen, die die Leistungsträger an die Berufsförderungswerke stellen, gerecht zu werden, richtet sich die Arbeitsorganisation an Standards für arbeitsmarktpolitische Dienstleistungen aus. Die wirtschaftliche Abhängigkeit von Leistungserbringern<sup>51</sup> in privater Trägerschaft gegenüber den Leistungsträgern macht ein Vorhandensein einer funktionierenden Infrastruktur (räumliche und technische Voraussetzungen) ebenso erforderlich, wie die Einbindung der Arbeitsorganisation in die Strukturen des örtlichen und regionalen Arbeitsmarktes (vgl. ortsnahe Leistungserbringung – mit dem Gedanken ambulant vor stationär hierzu Rohrmann 2007:127), Beteiligung an regionalen Netzwerken, Kontakte zu Arbeitgebern. Zu dieser inneren Strukturqualität gehören arbeitsorganisatorisch die Existenz einer zielgruppenspezifischen und sozialpädagogischen Betreuung durch die Professionellen (Case- Manager, Therapeuten und Psychologen Anmerkung des Autors) in den Bildungseinrichtungen und ebenfalls ein pädagogisches wie arbeitsmarktpolitisches Gesamtkonzept. Dies stellt sicher, dass Fähigkeit und Bereitschaft vorhanden sind, zielgruppenspezifische und

---

<sup>51</sup> Hier am konkreten Beispiel im Berufsförderungswerk Heidelberg

individualisierte Fördermaßnahmen für die Rehabilitanden (Bildungsteilnehmer) in Form von z.B. Förderplänen anzuwenden und deren Umsetzung durchzuführen.<sup>52</sup> Das Qualitätsmanagementsystem sichert diese Maßnahmen:

Zugangsregulation: Wahlrecht statt Zuweisung

Die rechtspolitischen Veränderungen lassen Marktbedingungen entstehen,<sup>53</sup> in denen der Rehabilitand selbst entscheidet, wo und mit wem er seine Weiterbildungsmaßnahme durchführt. Er nimmt also sein Wahlrecht in Anspruch, das Angebot auszusuchen, das seinem Bedarf am ehesten entspricht.

Dies führt zu einer wachsenden Konkurrenz der Bildungsanbieter untereinander, wobei die Vorrangstelle freigemeinnütziger Weiterbildungsanbieter auf dem Feld der beruflichen Rehabilitation de facto entfällt (Rüth 1998; Horak/Heimer-Wagner 1995; Badelt 1999 c). Dem Qualitätsmanagement obliegt hier die ausgesprochen schwierige Steuerung zwischen möglicher Fehleinschätzung des Probanden und der institutionellen Beratung.

Qualitätsregulation:

Erhöhte Rationalität, Legitimation und externe Evaluation

Der Gesetzgeber stellt hohe Anforderungen an die Erbringer der beruflichen Teilhabe-Leistungen und hat die Rehabilitationsträger verpflichtet, gemeinsame Empfehlungen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Leistungen sowie für ein effektives Qualitätsmanagement der Leistungserbringer zu vereinbaren. <sup>54</sup> Die Regelungen des § 20 (1) des SGB IX beschreiben die Qualitätssicherung durch die Rehabilitationsträger und das Qualitätsmanagement durch die Leistungserbringer. Aus Anforderungs- und Wettbewerbsgründen streben die BFWs eine Zertifizierung durch hierzu berechnete Institutionen an, die sich an allgemein anerkannten Modellen bzw. Normen der Qualitätssicherung ausrichtet (vgl. hierzu Dings 2005: 213).

Qualitätssicherungsmaßnahmen des BFW Heidelberg sind durch interne und externe Verfahren der Qualitätssicherung im Rahmen der Matrix-Zertifizierung

---

<sup>52</sup> Protokoll der Geschäftsführung des BFW Heidelberg vom November 2003 auf der Basis der seit 1.7.2003 in Kraft getretenen „Gemeinsamen Empfehlung- Qualitätssicherung“ auf der Grundlage des § 20 (1), Satz 1 SGB IX und Ergänzungen durch den Autor.

<sup>53</sup> siehe SGB IX, Stichwort Selbstbestimmung der Rehabilitanden

<sup>54</sup> siehe hierzu das Positionspapier zur aktuellen Situation der beruflichen Teilhabe vom Oktober 2006

des Qualitätsmanagementsystems des Berufsförderungswerkes Heidelberg bestimmt.

Im Jahr 1997 wurde das Berufsförderungswerk Heidelberg durch die Deutsche Gesellschaft für Qualitätsmanagement Systeme (DQS) zertifiziert.

Damit hat sich das Berufsförderungswerk Heidelberg verpflichtet, den Anforderungen der Qualitätsnorm zu entsprechen und dieses jährlich nachzuweisen. Der Nachweis erfolgt durch interne und von der Zertifizierungsgesellschaft durchgeführte externe Audits. Zertifizierte Unternehmen erhalten ein auf drei Jahre ausgestelltes Zertifikat, das erst nach einem erweiterten Audit erneut ausgestellt wird. Das Zertifikat basiert auf der Fassung der Norm von 1994, nach der die Zertifizierung während der noch laufenden Übergangszeit vollzogen wird. Das Berufsförderungswerk Heidelberg und damit auch die Fachhochschule ist zusätzlich nach der DIN EN ISO 14001 (Umweltmanagement) zertifiziert.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Das Managementhandbuch, die Leistungsbeschreibung und die Verfahrensanweisung sind im Qualitätsmanagementsystem des Berufsförderungswerks Heidelberg hinterlegt; auf einem speziellen Intranet-Auftritt (Q-Net) können jederzeit vor Ort die entsprechenden Unterlagen durch die Professionellen eingesehen werden.

## Qualitätsmodell nach ISO 9001 Standards

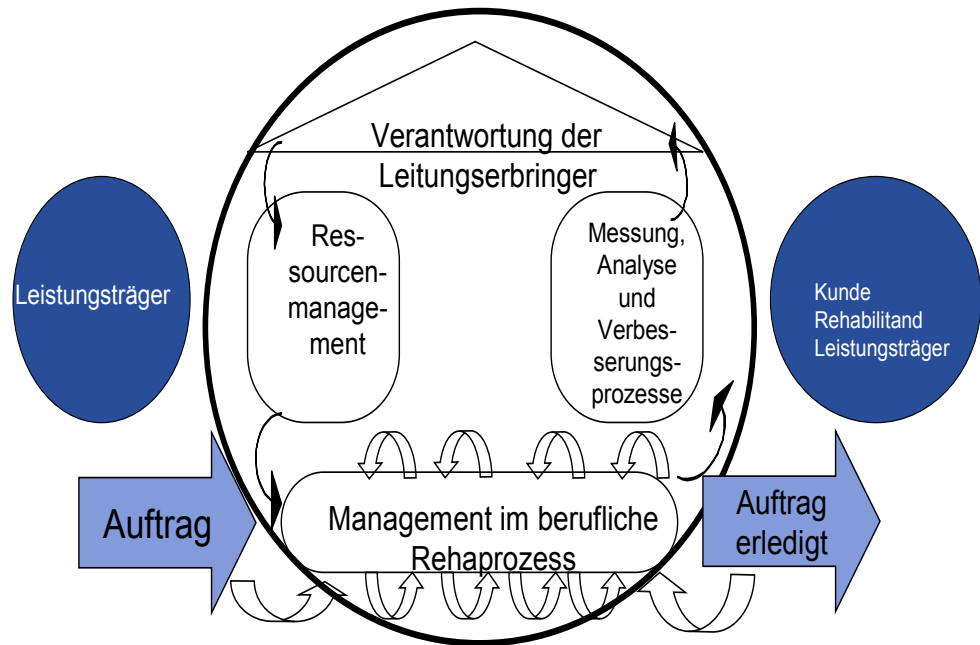


Abbildung 5 Konkretion von Prinzipien am Beispiel BFW- Heidelberg  
Quelle: Eigene Darstellung

### 2.5.3 Zur Stimmigkeit des Arbeitsgefüges zwischen Strukturqualität und Qualitätsmanagement

Das Unternehmen geht davon aus, dass das Qualitätsmanagementsystem dem Bildungsunternehmen BFW die ständige Weiterentwicklung sichert, die Bildungs- und Organisationsabläufe optimiert, die Ressourcenplanung angemessen regelt und die Kundenorientierung sowie die Kundenzufriedenheit herstellt.

Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems des BFW wurden schriftliche Vorgaben an Führungskräfte definiert, die im Managementhandbuch Teil I unter Punkt 5.4 vom 15.2.2003 beschrieben und in denen die unternehmenspolitischen Ziele und daraus resultierende Handlungsaufforderungen dokumentiert sind.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> Vorgaben durch das QM und die im Managementhandbuch Teil I unter Punkt 5.4 vom 15.2.2003 beschriebenen unternehmenspolitischen Ziele und Forderungen sind im Laufwerk Q – Intranet hinterlegt und von jedem Mitarbeiter einsehbar.

Die Kundenorientierung und die hierzu erforderliche Abstimmung aller organisatorischen Prozesse zur erfolgreichen Integration in den Ersten Arbeitsmarkt werden hier als übergeordnetes Ziel genannt.

Der Qualitätsmanagementprozess gemäß der gültigen DIN- ISO-Norm ist gleichzeitig Managementprozess zur Führung eines Dienstleistungsunternehmens. Über das System der Mess- und Kennzahlen werden die Prozesse evaluiert, Änderungen intern und extern gemessen und in die Ausbildungs- und Studieninhalte integriert. Qualitätsanforderungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen werden auf mehreren Ebenen unterschieden (vgl. hierzu auch Buchmann 2007:233 ff.).

#### Ergebnisqualität

Die Ergebnisqualität wird ermittelt durch messbare Daten wie die Abbruchquote, Vermittlungsquote (auch Integrationsquote genannt – die in den letzten Jahren zur wichtigsten Kennziffer für die Bewertung von Erfolg / Misserfolg der Reha-Maßnahme wurde), oder auch durch externe Beurteilungen des qualitativen Vorhandenseins sozialer Kompetenzen wie Zuverlässigkeit, Teamfähigkeit, eigenverantwortliches Handeln und Selbständigkeit; diese Ergebnisse sind ganz offensichtlich in Abhängigkeit zu den Prozessen interpretierbar und qualitativ unterscheidbar.

#### Prozessqualität

Sie bezieht sich auf die Planung, die Strukturierung und den Ablauf der Leistungserbringung (W.Müller-Farnow/Spyra/Egner 2005:34) und zeigt sich an Verfahren wie der Aufnahme, Betreuung, und ggfs an der Bereitstellung technischer Hilfen. Sie stellt ein wichtiges Kriterium im Hinblick auf die Integration dar und bildet vor der Ergebnisqualität und der Strukturqualität den Eckpfeiler einer erfolgreichen beruflichen Rehabilitationsmaßnahme. Sie sind in den Leistungsbeschreibungen zur Teilhabe, incl. dem Persönlichen Budget der Rehabilitanden im § 17 SGB IX aufgeführt.

#### Innere Strukturqualität

Die sachlichen, räumlichen und personellen Voraussetzungen, die durch die Leistungsträger eingefordert werden, bestimmen die Prozesse im Berufsförderungswerk Heidelberg. Sie ermöglichen den Übergang zur Organisationsentwicklung. Dabei werden sowohl die gesellschaftliche Entwicklung als auch die

Anforderungen durch die Leistungsträger mit einbezogen. Die Anforderungen ergeben sich nach der im § 21 SGB IX in den Verträgen mit den Leistungserbringern vereinbarten und den Anforderungen an die Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation, die im § 35 SGB IX beschrieben sind.

#### Äußere Strukturqualität

Nicht nur die SGB-Änderungen haben Einfluss auf die Strukturqualität (vgl. Müller- Fahrnow/Spyra/Egner 2005:36), sondern auch der Rahmenvertrag zwischen der Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke und den Rehabilitationsträgern aus dem Jahr 2006.<sup>57</sup> Er legt fest, dass neben den Förder- und Integrationsplänen, Zwischen- und Abschlussberichten auch eine Ergebnisdokumentation vorgenommen wird. Darüber hinaus wird eine Teilnehmerbefragung (12 Monate nach einem erfolgreichen Bildungsabschluss) festgeschrieben.

Die Regelungen des § 20 (1) des SGB IX beschreiben die Qualitätssicherung durch die Rehabilitationsträger, so wie im § 6 SGB IX gefordert, und das Qualitätsmanagement durch die Leistungserbringer. Seyd (vgl. Seyd 2003) fordert, dass die Qualität der beruflichen Rehabilitation untrennbar mit der beruflichen Handlungskompetenz und den Prinzipien handlungsorientierter, ganzheitlicher beruflicher Rehabilitation verbunden ist. „ Dabei haben die Rehabilitationsträger unter Beachtung von Ergebnisorientierung und wirtschaftlicher Ressourcennutzung schon bei der Vergabe von Leistungen streng auf die Vermittlungsfähigkeit der Leistungsempfänger auf dem Arbeitsmarkt zu achten“ (Rehafutur BMAS 2009:27).

Die Frage nach dem Erfolg in der beruflichen Rehabilitation ist vielschichtig und hängt von der jeweiligen Perspektive ab. Als Konsens kann davon ausgegangen werden, dass die Wirkung der Bildungsmaßnahme und die Zurechnung klar nachgewiesen werden können (Plath/Blaschke 2002:447). Die Erfolgsermittlung kann u.a. über die Kategorisierung/Kennzahlen wie Vermittlung und Abbruchquote erfolgen (vgl. Zängle/Trampusch 1997), wobei alleine die Vermittlungskennzahl durch die konjunkturelle Wirkung oder die regionalen Arbeitsmarktbedingungen bestimmt ist, ohne dass der Bildungsträger direkten Einfluss nehmen könnte. Dings (Dings 2005:220 ff.) kritisiert diese Betrachtung

---

<sup>57</sup> Rahmenvertrag zwischen der BA und dem BFW Heidelberg – Stand November 2006 liegt vor

der Integrationsquoten nach „erfolgreich“ oder „nicht erfolgreich“ angesichts der aktuellen und zu erwartenden schwierigen Arbeitsmarktlage als hohes Risiko für die Bildungseinrichtungen und in der Konsequenz auch für die betroffenen Menschen.

Ähnliches gilt für die vorzeitige Beendigung von Bildungsmaßnahmen: Da in allen „öffentlichen Bildungsprozessen“ (Schule, Berufsschule, Hochschule etc. Anmerkung des Autors) Abbrüche vorliegen, müssten auch diese als Referenzgröße mit berücksichtigt werden, um zu einer objektivierten Aussage kommen zu können.

Erfolg kann daher auch schon, gemessen an der Ausgangssituation, der Verbleib und die Beendigung einer Bildungsmaßnahme sein, wobei hier als Referenzgröße die Ausgangssituation vor Beginn der Bildungsmaßnahme angesetzt werden sollte, falls beispielsweise die Belastbarkeit durch eine progressive Erkrankung stark eingeschränkt ist. Eine Problematisierung über die gesellschaftliche und politische Zieldefinition beschreiben Plath/Blaschke (vgl. Plath/Blaschke 2002), indem sie darauf hinweisen, dass die Maßnahmeziele der Bildung nicht mit hoher Sicherheit zur Eingliederung in Erwerbsarbeit führen, wohl aber die Vermittlung von Handlungskompetenz, bzw. Handlungsfähigkeit für berufliche Anforderungen und Lebenssituationen. Die Erfolgssicherung ist das Ergebnis der fachlich- institutionellen Realisierung, hängt aber von der gesellschaftlichen Zielsetzung der Bildungsmaßnahme ab und nicht zuletzt von der personalen Voraussetzung des Rehabilitanden, z.B. der Art und Schwere seiner Behinderung.

Mit Bezug auf das SGB IX § 4 (Satz 4) kann der Erfolg nicht allein im erfolgreichen Durchlaufen und dem erfolgreichem Abschluss einer Bildungsmaßnahme gemessen werden, sondern auch die ganzheitliche Förderung der persönlichen Entwicklung und die Teilhabe an der Gesellschaft sowie die Ermöglichung oder zumindest Erleichterung einer weitgehend selbständigen und selbstbestimmten Lebensführung „wird zum Erfolgsmaßstab.“

Die Kritik gegenüber den Qualitätsverfahren in den Reha-Einrichtungen haben Seyd (vgl. Seyd 2003) und Dings (vgl. Dings 2005) ausführlich beschrieben und darauf hingewiesen, dass die Teilhabe der Rehabilitanden an der Festlegung und Umsetzung der Qualitätsziele und in der Realisation der Prozesse noch nicht stattfindet, da die Qualitätsstandards ausschließlich durch die Reha-



bilitationseinrichtungen selbst beschrieben und festgelegt werden und „jede Vorgabe einer (Eingliederungs-) Quote als zu erreichender Zielgröße durch die sozialpolitischen Entscheidungsträger so lange als beliebig anzusehen ist, wie ihre Herleitung nicht transparent erfolgt“ (Dings 2005:221).

#### **2.5.4 Reaktionen der Leistungsträger am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit**

Das berufliche Rehabilitationsverfahren der Agentur für Arbeit<sup>58</sup> ist gekennzeichnet durch die Prozess-, Leistungs-, und Integrationsverantwortung. Hervorzuheben ist hier die Integrationsverantwortung, die immer stärker auf die Berufsförderungswerke oder auch andere Bildungsanbieter (BBW, freie Bildungsanbieter) übergeht.

Menschen mit Behinderungen haben grundsätzlich einen Anspruch auf Weiterbildung, die in besonderen Einrichtungen wie den Berufsförderungswerken erbracht werden kann (siehe hierzu § 35 SGB IX). Solche Maßnahmen sind durch die vorgehaltenen Infrastrukturen teurer als andere Weiterbildungsmaßnahmen.

Um diese Zuweisung als „letzte Möglichkeit“ wahrnehmen zu müssen, werden durch die Bundesagentur für Arbeit eigene, z.B. psychologische Gutachten erstellt. Dies könnte eine Erklärung sein, warum bei jungen Erwachsenen mit Lern- und psychischen Beeinträchtigungen, die der besonderen Infrastruktur der BFWs nun nicht mehr bedürften, Zuweisungen an freie Bildungsträger erfolgen können. Denn nicht mehr die berufliche Ausbildung ist das erste Ziel, sondern Integration in den Arbeitsmarkt, und dies so kostengünstig wie möglich. Die Förderung der beruflichen Weiterbildung von Behinderten ist eindeutig im Sozialgesetzbuch IX geregelt. Sie haben einen Rechtsanspruch auf Maßnahmen der beruflichen Rehabilitation. Die Leistungen der beruflichen Rehabilitation, dazu gehört insbesondere die Förderung der beruflichen Weiterbildung, fällt in den Bereich des SGB III und SGB II. Die Bundesagentur für Arbeit (BA), die für die Durchführung des SGB III und II zuständig ist, behandelt nach ihrer neuen Geschäftspolitik die berufliche Rehabilitation von Behinderten immer stärker nach ökonomischen Gesichtspunkten im Rahmen ihres Budgets.

---

<sup>58</sup> Angaben aus SGB III Arbeitshilfe Reha für die Zusammenarbeit der Agenturen für Arbeit mit Arbeitsgemeinschaften (ARGE) und zugelassenen kommunalen Trägern (zkT) bei der beruflichen Eingliederung von erwerbstätigen behinderten Hilfebedürftigen. Zentrale PP 23 – 5392/6530, Stand Juli 2006

Die Einschränkungen der Leistungserbringer sind durch die Vorgaben, sowohl im Hinblick auf die finanzierten Zeiten (Vollmaßnahmen über 24 Monate oder Anpassungsmaßnahmen und Teilfeldqualifikationen von maximal zwölf Monaten) einer Bildungsmaßnahme, die örtlichen Bildungsangebote (ambulante statt stationäre und somit in der Regel wohnortnahe Maßnahmen) als auch durch inhaltliche Vorgaben, die über die Kennzahlen des Erfolges einer Bildungsmaßnahme bestehen und ggfs. dazu führen, dass Bildungsangebote durch die Berufsförderungswerke von den Leistungsträgern nicht mehr belegt werden, wenn nicht eine bestimmte Vermittlungsquote in den Ersten Arbeitsmarkt nach erfolgreichem Bildungsabschluss erreicht werden kann. Daraus ergeben sich Widersprüche für die Professionellen in den Handlungsfeldern der beruflichen Rehabilitation, die nur teilweise aufgelöst werden können (siehe Ergebnisse der Expertenbefragung Kapitel 6 und Workshopergebnisse Kapitel 7).

### **2.5.5 SGB IX Auswirkungen auf die Berufsförderungswerke in Deutschland<sup>59</sup>**

Die seit dem Jahr 2005 wirksame Entwicklung erfasste die BFWs und stabilisierte sich auf niedrigem Niveau.<sup>60</sup> Die Anmeldesituation ist sogar ein noch deutlicherer Indikator, da die Maßnahmen zwischen 3 Monaten und i.d.R. 24 Monaten (ohne Berufliche Vorbereitung) betragen und seit dem Jahr 2004/2005 einen Rückgang von über einem Drittel auf ca. 4.000 Anmeldungen verzeichneten (vgl. Luthé 2009:245 ff.). Da die Budgets der Berufsförderungswerke sich an den Belegungstagen ausrichten, führte diese Belegungstageentwicklung bei 20 von 28 BFWs zu wirtschaftlich schwierigen Situationen mit insgesamt 1.700 bundesweiten Entlassungen von Vollzeitkräften. Die sinkenden Anmeldungen führten schließlich auch zu unrentablen Gruppengrößen mit der Folge, dass sich der Anteil an nebenamtlichen Lehrkräften erhöht, die Zahl fest angestellter Mitarbeiter jedoch sinkt. Die Einrichtung reduziert damit, ökonomisch betrachtet, ihre Fixkosten.

Die Flexibilisierung des Personals verhält sich jedoch vor dem Hintergrund einer Zunahme von komplexen Behinderungen, vor allem mit psychischen Belastungen

---

<sup>59</sup> Eine differenzierte, d.h. anschauliche Analyse der Zwänge, Widersprüche und Strukturinsuffizienzen erfolgt mit Blick auf die SRH-Heidelberg im Kapitel 4.

<sup>60</sup> Als Zahl sei hier zu nennen, dass sich die Anzahl der Ausbildungsplätze im BFW-Heidelberg, trotz eines ausgebauten Filialsystems auf ca. 35% der Ausbildungsbildungsplätze im Jahr 2004 reduziert und stabilisiert hat

überproportional kostentreibend, weil sowohl quantitativ als auch qualitativ ein steigender Bedarf an beruflicher Rehabilitation für diesen Personenkreis besteht.<sup>61</sup> Dings (Dings 2005:209 zitiert nach Seyd 2003:3) betont die Veränderung der Teilnehmerstruktur in Berufsförderungswerken im Hinblick auf neue Handlungsfelder, in denen von 15.000 Rehabilitanden etwa 20 Prozent als psychisch behinderte Menschen gelten. Zu erwarten ist zukünftig auch ein Anstieg hörgeschädigter Teilnehmer.<sup>62</sup>

Vor dem Hintergrund der aktuellen Auftraggeber in der Belegung des Berufsförderungswerkes Heidelberg ergibt sich ein differenziertes Bild sowohl der Träger, als auch der unterschiedlichen gesetzlichen Grundlagen und Geltungsbereiche.

Auftraggeber für das Berufsförderungswerk Heidelberg bzw. Finanzportfolio		
	Belegungsanteil	Gesetzliche Grundlage
Bundesagentur für Arbeit	ca. 50 %	SGB III + SGB IX
Deutsche Rentenversicherung Bund	ca. 25 %	SGB VI + SGB IX
Deutsche Rentenversicherung Land	ca. 20%	SGB VI + SGB XI
Berufsgenossenschaften	ca. 5 %	SGB VII + SGB IX
Arbeitsgemeinschaften und zugelassenen kommunalen Träger	Einzelfälle	SGB II + SGB XII
Selbstzahler	Einzelfälle	Keine
Private Versicherungen (Haftpflicht-, Unfall-, Kfz-, etc.)	Einzelfälle	Diverse, fallbezogene Rechtsgrundlagen

**Tabelle 13**                      **Finanzportfolio BFW Heidelberg**  
**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Kostenträger-**  
**präsentation des BFW- Heidelberg vom Mai 2008 (Zahlen fiktiv,**  
**dadurch unkenntlich gemacht)**

Nur die Rentenversicherungen als die wichtigsten Reha-Träger belegen relativ stabil.<sup>63</sup>

„Zudem zeigen sich altersabhängige Fördermuster. Bei jüngeren Altersgruppen dominieren Maßnahmen der Reha in Aus- und Weiterbildung. Bei den über 40- Jährigen nimmt der Anteil der Rehabilitanden in diesen Maßnahmen ab. (..) Insgesamt betrachtet treten in den letzten Jahren neben dem Rückgang der Statusanerkennung >beruflicher Rehabilitand < Akzentverschiebungen nach Art der

<sup>61</sup> Nach Angaben der Aufnahmeabteilung des Berufsförderungswerkes Heidelberg sind zum Stand 2008 nach Behinderungsarten ausgewiesen 28% der Rehabilitanden in der beruflichen Rehabilitation psychisch behinderte Menschen, wobei bei die der Behinderungsart der multiplen Behinderungen mit 18 % nach Einschätzung der Aufnahmeabteilung ebenfalls vermehrt psychisch behinderte Menschen anzutreffen sind.

<sup>62</sup> Anzumerken ist, dass der Zugang von Frauen zu beruflichen Rehabilitationsmaßnahmen unterrepräsentiert ist und nach Aussage von Dings (2005:2009) die frauenspezifischen Angebote unzureichend sind.

<sup>63</sup> Aussage der Aufnahmeabteilung im Berufsförderungswerk Heidelberg, Stand Mai 2007

geförderten Maßnahme und der Lernorte, an denen diese Maßnahmen durchgeführt werden, auf“ (RehaFutur 2009: 52- 54).

Die Rückgänge der Belegung (Anmeldungen für Bildungsmaßnahmen) anderer Leistungsträger erklären sich u.a. durch den Rückgang der Anträge an beruflichen Bildungsmaßnahmen <sup>64</sup> im Ursachengeflecht mit den erwähnten Änderungen in der Sozialgesetzgebung. Mit der Schaffung von Servicestellen, zu deren Aufgaben nach § 22 SGB IX die Klärung der Rehabilitationsbedürftigkeit und sozialrechtliche Klärung durch eine qualifizierte Beratung und Unterstützung bürgernah, unverzüglich, trägerübergreifend, und zugleich verbindlich zu gewährleisten ist, sind nun auch die neuen Rehabilitationsträger, die Träger der Sozialhilfe und der öffentlichen Jugendhilfe in die Umsetzung der Rahmenempfehlung eingebunden (Vörmel 2005:70) und mit einer Vielzahl neuer Rehabilitationsträger übergreifender Aufgaben betraut. Eine weitere Erklärung ergibt sich aus der gesamtwirtschaftlichen konjunkturellen Situation (Betrachtung seit 2004 bis 2008; Anmerkung des Autors) und der nicht unbegründeten Angst Behinderter oder von Behinderung bedrohter Arbeitnehmer, ihren Arbeitsplatz wegen einer Rehabilitationsmaßnahme ganz oder befristet aufzugeben. Die Auswirkungen von Hartz IV sind ebenfalls erkennbar. Durch die Zusammenlegung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe zum ALG II ist auch die Zuständigkeit für Langzeitarbeitslose verändert worden. Da ca. 60 bis 70 % der Teilnehmer aus einer Langzeitarbeitslosigkeit kommen, sind die Agenturen und die Kommunen zu Reha-Trägern, im Sinne des SGB II § 6a und SGB IX, Teil 1, Kapitel 1 § 6 1-2, geworden.

Ob dies von allen Kommunen so gesehen wird, kann angezweifelt werden, die sinkenden Anmeldezahlen lassen diese Frage realistisch erscheinen. Die Integration in den Arbeitsmarkt und die Sicherung bestehender Arbeitsverhältnisse erhalten oberste Priorität, so dass auch Trainingsmaßnahmen (Rehabilitation on the Job) in den Betrieben verstärkt gefördert werden. Mit den durch die EU geforderten Ausschreibungen von (Bildungs-) Dienstleistungen müssen sich die BFWs schon heute auseinandersetzen. So werden von der BA

---

<sup>64</sup> Gründe hierfür nennt die Arbeitsgruppe RehaFutur 2009 vor allem im Rückgang der Anerkennungsverfahren als Rehabilitand nach § 19 SGB III. Im Kapitel 1.6 S. 45 ff sind im einzelnen die Rehabilitationsträgerzahlen aufgeführt

bereits (Bildungs-) Maßnahmen ausgeschrieben, auf die sich freie Weiterbildungsanbieter und Berufsförderungswerke bewerben.

### **2.5.6 Die Stiftung Rehabilitation Heidelberg im Gesamtgefüge der Faktorveränderungen**

„Die finanzielle Situation vieler Einrichtungen im Bildungs- und Sozialbereich ist in den letzten Jahren fragiler geworden“ (vgl. hierzu auch Schiersmann/Thiel 2000:24). Dies führte bereits im Jahr 1996 zu einer Neuorganisation (Strukturreform I) in der Stiftung Rehabilitation Heidelberg. Ziel war es, die Unternehmensorganisation rechtlich und wirtschaftlich an die zu erwartenden neuen Marktbedingungen anzupassen. Rechtlich selbständige Unternehmen wurden gegründet oder hinzu gekauft, die bisher unselbständigen Betriebe und Einrichtungen wurden in die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung überführt.

Mit der Strukturreform II im Jahr 2000 sollte die Bewältigung der strukturellen Krise mit weitreichenden organisatorischen Veränderungen für das Unternehmen realisiert werden. Nach weiteren organisatorischen Veränderungen im Jahr 2006 ist das BFW als Gesellschaft für berufliche Rehabilitation als eigenständiges und nur der SRH- Holding zugeordnetes Unternehmen bestehen geblieben.

Im Jahr 2002 wurden 11 Bildungsunternehmen der Stiftung in einer Zwischenholding namens SRH Learnlife gAG (gemeinnützige Aktiengesellschaft) sowie die sechs Kliniken in der Zwischenholding SRH Kliniken gAG zusammengefasst, wobei die rechtliche Eigenständigkeit der so zusammengefassten Unternehmen als GmbHs erhalten blieb. Alleinaktionärin der beiden Aktiengesellschaften ist die SRH, die auch bei der früheren Strukturreform Alleingeschafterin sämtlicher Konzerngesellschaften war. Die beiden Aktiengesellschaften ihrerseits sind jeweils Alleingeschafterinnen der ihnen zugeordneten Gesellschaften. Seit 2004 sind die Fachhochschule Heidelberg sowie die Fernfachhochschule Riedlingen unter dem Dach der SRH Hochschulen gGmbH zusammengefasst.

Als dritte Sparte wurden fünf Dienstleistungsunternehmen der Stiftung im Bereich "Soziale Dienstleistungen" gebündelt: Avance Service gGmbH, Berufsbildungswerk Neckargemünd gGmbH, Berufsbildungswerk Sachsen gGmbH, Rhein-Neckar Werk-stätten und Service gGmbH, Stephen-Hawking-Schulen Neckargemünd gGmbH. Diese sind so organisiert, dass die Anteile der

in der Rechtsform der GmbH firmierenden Unternehmen unmittelbar von der Stiftung als Alleingesellschafterin gehalten werden.

Schließlich ist anzumerken, dass weder im Berufsförderungswerk Heidelberg noch bei der Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke Investitionen in den europäischen Markt erkennbar sind.

Die Integrationsaufgaben werden über Kooperationsprojekte mit Unternehmen aus dem Rhein- Neckar- Kreis und den bundesweiten Filialen gestaltet und verstärkt ausgebaut.

Die Anforderungen an die Professionellen haben sich definitiv verändert und zeigen sich in den Einstellungen und neuen Handlungsfeldern innerhalb und außerhalb der beruflichen Rehabilitation. Die Konsequenzen werden im Kapitel 6 und 7 noch einmal genauer dargestellt, da sich daraus offene Forschungsfragen ergeben, die vom Autor in der Ergebnisdarstellung des empirischen Teils der Arbeit aufgegriffen werden.

### **2.5.7                    Gesellschaftspolitische Auswirkungen und Herausforderungen**

Die Bestimmung der Berufsförderungswerke, Neuorientierung und Wiedereingliederung in Beruf und Gesellschaft für die Rehabilitanden (vgl. hierzu auch Dings 1988:24) zu ermöglichen, ist durch die beschriebenen sozialrechtlichen Veränderungen und Öffnung als Kompetenz nachhaltig ins Wanken geraten und erfordert eine Neuausrichtung, die gesellschaftlich mitgetragen werden kann.

Die Priorisierung der Leistungsträger, die Vermittlung und die Integration vor der Ausbildung stellen den Wert einer Vollausbildungen in einem Berufsförderungswerk, im Sinne eines anerkannten Kammerabschlusses nach dem Berufsbildungsgesetz, in Frage und werten verkürzte Bildungsmaßnahmen mit einem Zertifikatsabschluss auf. Dies führt dazu, dass die Chancen auf eine qualifizierte Ausbildung durch Reglementierungen, wie z.B. Höchstalter vor Beginn einer Ausbildung, für bestimmte Personengruppen eingeschränkt oder sogar unmöglich gemacht werden und dies bei steigenden Lebensarbeitszeiten. Bei diesen Entscheidungen wird ebenfalls vernachlässigt, die Leistungsempfänger beruflicher Rehabilitationsmaßnahmen als zukünftige Beitragszahler wahrzunehmen.

Die Aufgaben der Berufsförderungswerke werden aufgespalten und der Warenrationalität (vgl. Huisinga/Lisop 1999:11 ff.) untergeordnet. Sie werden ausgekoppelt aus den Leistungsangeboten der BFWs, sind austauschbar und deren Preis bestimmt sich nach Konkurrenzprinzipien ortsunabhängig. Die ganzheitlichen Aufgaben der Berufsförderungswerke werden dabei ausgeblendet. Berufsförderungswerke nehmen aber auch gesellschaftliche Aufgaben (Mühlum/Kemper 1992:102; siehe auch Vondernach 1996) wahr, die u.a. in der Wiedereingliederung und der gesellschaftlichen Teilhabe der Rehabilitanden liegen. Zu den gesellschaftspolitischen Herausforderungen gehört es daher, den Wert einer beruflichen Bildungsmaßnahme als gesellschaftlichen Mehrwert anzuerkennen und einer Abkopplung der beruflichen Bildung von den weiteren (Dienst)- Leistungen entgegen zu wirken, um den ganzheitlichen Prozess nicht zu gefährden und die zugewiesenen gesellschaftlichen Aufgaben wahrnehmen zu können. Zu den Herausforderungen der Berufsförderungswerke gehört es aber auch, ihre Leistungen und Kernkompetenzen deutlich und öffentlich in die Gesellschaft zu tragen und so als einen gesellschaftlichen Wert zu verankern.

Die Arbeitsgruppe RehaFutur 2009 (Rehafutur 2009:77ff.) sieht in der demografischen Entwicklung, der Individualisierung der Gesellschaft und den ökonomischen Herausforderungen der Gesellschaft im globalen Wettbewerb eine bedeutende Rolle für die berufliche Rehabilitation der Zukunft (vgl. Deutsche Akademie für Rehabilitation 2009), bei der die Inklusionen zum sozialen Zusammenhalt beitragen.

In der Arbeitsgruppe RehaFutur des BMAS (BMAS 2009:81ff) wurden die Handlungsfelder einer zukunftsorientierten neuen beruflichen Rehabilitation dargestellt. Aus den darin beschriebenen Herausforderungen und Zielen wird deutlich, dass sich die Berufsförderungswerke bereits diesen Zielen geöffnet haben und sie offensiv in ihren operativen und strategischen Ausrichtungen berücksichtigen.

#### Beispiele

So hat die Entscheidungsautonomie<sup>65</sup> der Rehabilitanden dazu geführt, dass die Budgetverantwortung dahingehend gestaltet wird, dass das BFW Heidelberg in Zukunft verstärkt durch die Rehabilitanden und nicht durch die Rehabilitationsträger ausgewählt wird. Die benötigten Leistungen (z.B. Bildung,

---

<sup>65</sup> Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten ist im § 9 SGB IX (1-3) beschrieben

Wohnen, Essen) und sozialen Dienste (Casemanagement, psychologische Beratung etc.) können dann selbst gewählt werden und müssen nicht aus einer Hand durch das BFW Heidelberg gestellt werden. Tageskostensatz-Verhandlungen entfallen, da es eine individuelle Budgetverantwortung durch den Rehabilitanden gibt. Die vorhandene medizinische Infrastruktur des BFWs kann nicht mehr vorgehalten werden, sondern der Bedarf und die Nachfrage entscheiden über das Beibehalten von speziellen Angeboten und Dienstleistungen. Gestärkt wurde dabei die Selbstbestimmung und Selbstverantwortung der Rehabilitanden. Damit ist eine interne Strukturanpassung im BFW Heidelberg notwendig, um auch den neuen Handlungsfeldern bzw. dem Veränderungsbedarf (vgl. Kapitel 4) zu entsprechen.

Sie ergeben sich aus:

- a) Partizipation und Teilhabe der Rehabilitanden
2. Berufliche Integration, vor allem in Heimatnähe (vgl. Bieker 2005)
3. Rehabilitation on the Job führt zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Sozialsystemen (vgl. Schmidt 2006 u.a.)
4. Die Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern ändert sich. Es gibt zukünftig keine Pauschalbeträge für Bildungsmaßnahmen, sondern leistungsabhängige Beträge, deren Erfolg über die Vermittlung der Rehabilitanden definiert ist.<sup>66</sup>
5. Die BFW's müssen sich an den Ausschreibungsverfahren von Bildungsangeboten durch die Leistungsträger beteiligen und sind Mitbewerber in einem offenen Bildungsmarkt.
6. Neue Zielgruppen, z.B. junge Erwachsene, Bildungsnachfrager als Selbstzahler

Die Individualisierungsprozesse sind in der beschriebenen Prozesskette im BFW-Heidelberg operativ umgesetzt, die bereits Präventionsmaßnahmen im ganzheitlichen Rehabilitationsverständnis berücksichtigt.

Mit den Kooperationspartnern (Firmen, Industrie- und Handelskammern, Verbänden etc.) wurde der Empfehlung der Arbeitsgruppe RehaFutur2009 bereits entsprochen und damit auch die geforderte Verbesserung des Bekanntheitsgrades der beruflichen Rehabilitation im Arbeitsmarkt als „ Marketing-instrument “ zur Verbesserung der Außenwahrnehmung wahrgenommen.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Vertragsbestandteil des Rahmenvertrages zwischen dem BFW Heidelberg und der ARGE, Stand 03.2007

<sup>67</sup> Siehe hierzu; Beschäftigung durch Kooperationen vom 20. 4.2009 (BMAS) und zukunftsweisende Initiative -Jobs ohne Barrieren



Evident ist, dass die Forderung der Arbeitsgruppe Reha-Futur 2009 an die berufliche Rehabilitation, sich als Lernendes Systems zu verstehen (vgl. dazu Kapitel 3); abgestimmte Prozess- und Strukturveränderungen erfordert.<sup>68</sup>

Die Aufforderung der RehaFutur2009 eine flächendeckende und unabhängige Berufs-, - Bildungs- und Lebensberatung einzuführen macht das Dilemma für alle Professionellen sowohl in als auch außerhalb der Rehabilitationseinrichtungen deutlich. Ihnen werden an dieser Stelle Rollen als „ Unterstützer und Mut machende Orientierungshelfer, Lebenswelt- Analytiker, als kritischer Lebensinterpret, Netzwerker, Ressourcendiagnostiker, Ressourcenmobilisierer, intermediärer Brückenbauer, Dialogmanager, Konfliktmediator, Vertrauensperson und anwaltschaftlicher Vertreter“<sup>69</sup> zugewiesen, die sich z.T. bereits bei den Professionellen in den Berufsförderungswerken als Herausforderungen und neue Handlungsfelder zeigen (siehe Kapitel 5) , weitestgehend aber noch un-systematisch und mit zeitlicher Disparität erfolgen. Wie es gelingen kann, bleibt auch von der Arbeitsgruppe RehaFutur 2009 unbeantwortet, wenn man von der Forderung nach weiteren Schulungskonzepten und Schulungsangeboten für die Servicestellenmitarbeiter absieht.

## 2.6 Zusammenfassung

Durch die sozialrechtliche Neuordnung, den ökonomischen Handlungsdruck und unter Berücksichtigung der regulativen Ideen, Prinzipien und Postulate ergibt sich für die aktuelle Ausgangsposition freigemeinnütziger Weiterbildungsanbieter folgender Spannungsbogen:

- Langjährige vertragliche Regelungen mit den bisherigen Kostenträgern entfallen
- Durch die gesetzliche Festschreibung der Gleichbehandlung Behinderter mit den sich daraus ergebenden Ansprüchen auf Leistungen insbesondere im Bereich der beruflichen Rehabilitation werden Kommunen ebenfalls zu Kostenträgern, in der Realisierung wählen sie ihre Kooperationspartner nach vorwiegend finanziellen Kriterien aus, solange das jeweilige (Aus-) Bildungsziel erreicht wird.

Daraus ergab sich die Notwendigkeit der Anpassung an lokale wirtschaftlich agierende Mitbewerber. Die SRH reagierte hierzu nach außen durch die

---

<sup>68</sup> RehaFutur 2009 a.a.O. S. 14

<sup>69</sup> RehaFutur 2009 a.a.oO. S. 90 -93

juristische Umgestaltung in wirtschaftlich eigenständige Segmente, in der Regel als gGmbH firmierend. Intern erwuchs dem Bereich der Berufsfindung eine zentrale Rolle, dem Behinderten marktgerecht die „richtige“ Berufswahl zu ermöglichen, da die Erfolgskontrolle nach absolvierter Ausbildung auch hinsichtlich der konkreten Vermittelbarkeit erfolgen soll. Um konkurrenzfähig sein zu können, mussten personelle Einsparungen vorgenommen werden, was zu einem Anstieg des prozentualen Anteils freiberuflicher Lehrkräfte führte. Ob damit ein Moment der Entprofessionalisierung verbunden sein wird, ist zurzeit noch nicht einschätzbar.

Die Rollenveränderungen der Professionellen im Feld und die sich daraus ergebenden Konflikte bei den veränderten Anforderungen (vgl. Eichler 2008) in den Handlungsfeldern bleiben dagegen (noch) unbeantwortet.

### **3. Sozialwirtschaftliche Bildungseinrichtungen und ihre Veränderungsleistungen im Spiegel sozialwissenschaftlicher Wissensbestände**

#### **3.1 Zum Zusammenhang von gemeinwirtschaftlichem und sozialwirtschaftlichem Paradigma**

Der Terminus „sozialwirtschaftlich“ im Gebrauch wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Betrachtungsweisen ist jüngerer Datums, was vor allem dadurch belegt ist, dass er in den einschlägigen Lexika der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften noch nicht zu finden ist. Als Begriff erfasst er eine ambivalente gesellschaftliche Bewegung, die eine Doppelstruktur aufweist und in unmittelbarer Beziehung zur Formgebung von Arbeit steht.

Die gesellschaftliche Reproduktion, soweit sie im sozialphilosophischen Diskurs thematisiert wird, ist durch dreierlei Arbeit charakterisiert (vgl. Ahrendt 1958/1983; Lisop/Huisinga 1984; König, v. Greiff, Schauer 1990; Riffkin 1996; Kocka/Offe 2000; Zielinski 2003). Im gesellschaftlich arbeitsteiligen Verständnis wird von der Erwerbsarbeit, der öffentlichen oder politischen Arbeit sowie der privaten Reproduktionsarbeit gesprochen. Auf alle Formen dieser Arbeit ist die gesellschaftliche Reproduktion notwendig angewiesen. Historisch betrachtet wird ihnen jedoch eine je unterschiedliche Bedeutung zugemessen. Arbeitet Hannah Ahrendt unter Rückgriff auf das politische System der griechischen Polis die Vorrangstellung der öffentlichen Arbeit heraus, so erklärt die Studie von König u.a. die Erwerbsarbeit als zentral für die gesellschaftliche Reproduktion in industriellen Gesellschaften. So sehr diese Akzentsetzungen aus den jeweiligen Interessenslagen verstanden werden können, so deutlich verschleiern sie allerdings das zugrundeliegende Problem. Im Hinblick auf das Verständnis für den Terminus Sozialwirtschaft ist abweichend von solchen Diskursauffassungen in den Blick zu rücken, dass den benannten Formgebungen von Arbeit in der Bundesrepublik Deutschland je unterschiedliche Codierungen bzw. Ausprägungen zugrunde liegen, die zunächst vor allem in der Statistik ihren Ausdruck

dort finden, wo erklärt werden muss, welche Institutionen maßgeblich die Produktionsverhältnisse bestimmen. Die amtliche Statistik nimmt in ihrer Begrifflichkeit, wo es um die Bestimmung der gesellschaftlichen Wertschöpfung geht, auf die drei Formen von Arbeit Bezug: Sie spricht von den „wirtschaftenden und wirtschaftlichen Institutionen (Unternehmen)“, von den „privaten Haushalten (Familien)“ und den „Organisationen ohne Erwerbscharakter (privat und staatlich)“ und erklärt so institutionell, wie das Sozialprodukt in seinem inneren Gefüge entsteht. Es scheint aber eben dieses innere Gefüge, d.h. die Funktionen der Formen und ihr Beitrag zur Erfüllung der gesellschaftlichen Reproduktion zu sein, welches augenscheinlich gesellschaftlichen Transformationen unterliegt. Zunehmend ist festzustellen, dass Entgrenzungen zwischen den relativ fest codierten Formen von Arbeit zu beobachten sind, und zwar vor allem dort, wo es um die gesellschaftliche Bewertung von speziellen Dienstleistungen geht. Das zentrale Movers für diese Entgrenzungen liegt in einem (nicht direkt ausgesprochenen) Staatsinteresse, welches das in den Organisationen ohne Erwerbscharakter und den Haushalten gebundene gesellschaftliche Kapital zugunsten einer Produktivitätssteigerung in diesem Segment von Arbeit nutzen möchte, um zugleich die Staatshaushalte zugunsten einer Entschuldungspolitik zu entlasten. Diese Finanz- und Sozialpolitik tangiert allerdings eine ausgewiesene juristische Konstitution, die ihre Wurzeln in der Verfassung hat; gemeint ist die gewinn- und erwerbswirtschaftliche Logik einerseits, die Gemeinwesenlogik andererseits. Gewinnwirtschaft und Gemeinwirtschaft sind die diesbezüglichen politologischen Referenzpunkte, wirtschaftliches Handeln und soziales Handeln die soziologischen Kategorien, folgt man Max Weber (vgl. Weber 1980). Für das weitere Verständnis des Begriffs „sozialwirtschaftlich“ sei deshalb die duale Struktur von Gewinnwirtschaft und Gemeinwirtschaft graphisch veranschaulicht:

Gewinnwirtschaft mit dem ökonomischen Ziel der Wohlstandssteigerung (oder private Aneignung von Mehrwert)		Gemeinwirtschaft mit dem Ziel der Steigerung von Lebensqualität	
Steigerung des Sozialproduktes		Verbesserung der Sozialindikatoren	
Erhöhung der Produktivität	Neue oder verbesserte Produkte	Reduktion sozialer Kosten	Beitrag zur Lösung weiterer gesellschaftlicher Probleme
Traditionelles Rechnungswesen		Gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen	
Gewinn, Umsatz, Marktanteil		Gesellschaftliche Kosten und Nutzen	
Optimierung von ökonomischen Zielen und sozialer Verantwortung			

**Abbildung 6**                    **Gegenüberstellung gewinn- und gemeinwirtschaftlicher Ziele**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

Der Gegensatz oder die Ergänzung zur Gewinnwirtschaft, eben die Gemeinwirtschaft, ist in der Intention oder Tendenz, die dem Verhalten wirtschaftlicher Gebilde zugrunde liegt, zu finden. Sowohl Gewinnwirtschaft als auch Gemeinwirtschaft erbringen Leistungen zur Befriedigung eigenen oder fremden Bedarfs. Während aber bei der Gewinnwirtschaft die Befriedigung fremden Bedarfs der Weg ist, der zur Gewinnerzielung führen soll, setzt die Gemeinwirtschaft sich unmittelbar die Bedarfsdeckung oder Versorgung ohne Gewinnstreben eines enger oder weiter gezogenen Personenkreises zum Ziel. Leisten also die Organisationen ohne Erwerbscharakter, um den diesbezüglichen statistischen Begriff zu nutzen, einem offenen (nicht geschlossenem) Personenkreis oder sonst wie der Allgemeinheit Dienste, so wirken sie gemeinnützig.

Der Status, gemeinnützig (sozial) zu Handeln, wird in aller Regel juristischen Personen zuerkannt. Die rechtlichen Bestimmungen dazu finden sich in § 52 der Abgabenordnung. Nach § 52 AO verfolgt eine Körperschaft gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Als Förderung der Allgemeinheit werden insbesondere anerkannt die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur, der Religion, der Völkerverständigung, der Entwicklungshilfe, des Umwelt-, Landschafts- und Denkmalschutzes, des Heimatgedankens sowie die Förderung der Jugendhilfe, der Altenhilfe, des öffentlichen Gesundheitswesens, des

Wohlfahrtwesens und des Sports. Die Gemeinnützigkeit hat vor allem steuerliche Entlastungen, aber auch Befreiungen von Kostenpflichten, Subventionsansprüche und sozialhilferechtliche Arbeitsentgelte zur Folge. So werden beispielsweise durch den § 5 des Körperschaftssteuergesetzes gemeinnützige Körperschaften, Personenvereinigungen und Vermögensmassen von der Körperschaftsteuer befreit. Der § 10 b des Einkommenssteuergesetzes sieht ebenfalls steuerliche Entlastungen bis zu gewissen Höchstgrenzen vor und schließlich befreit das Vermögenssteuergesetz durch § 3 die genannten Einrichtungen von der Vermögenssteuer. Weitere Gesetze flankieren die Gemeinwirtschaftslogik.<sup>70</sup>

Die genannten steuerrechtlichen Wirkungen ergeben sich als Rechtsfolgen der Gemeinnützigkeit und bestimmen deshalb auch die Auslegung und Weiterentwicklung des Gemeinnützigkeitsrechtes, welches schließlich auch in das Sozialhilferecht hineinreicht. Die Gemeinwirtschaft gewinnt in einem Steuerstaat ohne thematische Begrenzung und deshalb mit steigender Steuerlast zunehmend an Bedeutung. Die steuerliche Inanspruchnahme privaten Einkommens und Vermögens schwächt die private Freigiebigkeit und gefährdet damit eine der klassischen Sozialfunktionen des privaten Eigentums. Auf der anderen Seite neigen Wirtschaftsunternehmen dazu, unter zu großer steuerlicher Belastung ihre Vermögensmassen in Stiftungen (vgl. unten) oder ähnliche Einrichtungen zu transferieren. Schließlich begrenzt das Gemeinnützigkeitsprinzip die Weiterentwicklung vieler Organisationen im Anwendungsbereich der Gemeinnützigkeit. Aus dieser offensichtlich diffusen Konstellation heraus entsteht ein Überdenken des angemessenen Beitrags der Gemeinwirtschaft zur gesellschaftlichen Reproduktion, und zwar im Kontext der von der OECD betriebenen Reorganisation staatlicher und halbstaatlicher Aufgabenkomplexe bzw. Administrationen im Zuge des sogenannten New Public Management (vgl. OECD 1990, 1996; Boßenecker/ Trube/ Wohlfahrt 2001; Buchmann 2007; Kegelmann 2007).

Aus diesen Zusammenhängen heraus gewinnt der Begriff Sozialwirtschaft gegenüber dem Begriff der Gemeinwirtschaft zunehmend an Kontur, weil er einer Dienstleistungsökonomie verpflichtet zu sein scheint, die den Umgang mit den sozialen Gütern des Lebens zum Gegenstand hat, insofern sie disponiert,

---

70 Zu nennen sind hier das Erbschaftssteuergesetz (ErbStG), das Grundbesitzsteuergesetz (GrStG); das Gewerbesteuergesetz (GewStG), das Bewertungsteuergesetz (BewG), das Umsatzsteuergesetz (UStG) – besonders für Krankenhäuser relevant.

beschafft, verteilt, und konsumiert werden, also in regulierter Weise bewirtschaftet, ausgehandelt und in Anspruch genommen werden.

Sozialwirtschaft würde in diesem Sinne auf die Leistungen von Wohlfahrtsorganisationen mit ihren Einrichtungen, Diensten, Projekten, Selbsthilfvereinigungen und -initiativen, sozialen Unternehmungen in Public-Private-Partnership, aber auch gewerblichen Diensten und Einrichtungen, soweit sie sich den gleichen gemeinnützigen Sachzielen widmen, zielen. Hinzuzurechnen wären auch genossenschaftliche Organisationen, gemeinwirtschaftliche Betriebe sowie die eingetragenen gemeinnützigen Vereine. Insgesamt handelt es sich in der Bundesrepublik Deutschland um ein Arbeits- und Beschäftigungsfeld, welches auch unter dem Begriff Non-Profit-Organisationen betrachtet wird (vgl. z.B. Neumann 2005).

Auf eine statistisch-deskriptive Darlegung der Sozialwirtschaft muss hier verzichtet werden, weil die Bundesstatistik in ihrer Wirtschaftszweigsystematik (WZ 2008) die beteiligten Institutionen nur indirekt ausweist. Auch dürften die Daten des Statistischen Bundesamtes überwiegend von den Hauptträgern der Freien Wohlfahrtspflege selbst stammen, die ebenfalls in die einzelnen Bundesberichterstattungen (z.B. Gesundheit) eingehen. Zum anderen ist die Literaturlage weit davon entfernt, Systematiken zur Verfügung zu stellen (vgl. etwa Elsen 2007). Schließlich wird eine sozialwirtschaftliche Betrachtung kaum auf eine Darlegung des umfänglichen Stiftungswesen verzichten können. So weist das Statistische Jahrbuch 2008 (vgl. Statistisches Jahrbuch 2008:184) für das Jahr 2000 eine Zahl von 9674 Stiftungen nach bürgerlichem Recht aus. Innerhalb von sieben Jahren erhöht sich der Bestand auf 15449 im Jahr 2007.<sup>71</sup> Informationen über deutsche Stiftungen aller Rechtsformen werden in der umfassenden »Datenbank deutscher Stiftungen« erfasst. Diese Datenbank des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen – dem Dachverband der Stiftungen – ermöglicht Analysen, Studien und Tendaussagen über das Stiftungswesen in Deutschland. Einen Überblick gibt das »Verzeichnis Deutscher Stiftungen«, das im Sommer 2008 erschienen ist. Die individuelle Gestaltungsfreiheit für Stiftungen in Deutschland äußert sich in einer Vielfalt an Formen, Typen und einer großen Heterogenität, so dass dieses Segment nur unzureichend statistisch erfasst

---

71 Der Verweis auf die Stiftungen an dieser Stelle ist in besonderem Maße der Untersuchung am Beispiel des BFW Heidelberg als Teil der SRH-Stiftung geschuldet.

werden kann. Schwerpunkte der Stiftungstätigkeit liegen in den Bereichen Soziales, Bildung und Erziehung, Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur sowie im Umweltschutz. Stiftungen finden sich in Deutschland flächendeckend, doch gibt es erkennbare regionale Konzentrationen.<sup>72</sup>

Im Begriff der Sozialwirtschaft organisiert sich, so lässt sich zunächst zusammenfassen, die Erfahrung, dass das wirtschaftliche Interesse an Humandiensten, bürgerschaftlicher Betätigung und gemeinschaftlicher Selbsthilfe insgesamt sich verändert hat und offensichtlich auch gewachsen ist. Die Leistungen von Sozialer Arbeit koinzidieren nunmehr im Punkte der Einheit von Gewinn- und Gemeinwirtschaft und stehen nicht mehr dual nebeneinander. Insofern transportiert der Begriff Sozialwirtschaft eine gesellschaftliche Doppelbewegung:

- a) er sichert die tradierten Ansprüche an eine Gemeinwirtschaft einschließlich ihrer Rechtsbasen bei gleichzeitiger Flexibilisierung der tatsächlichen Handlungsspielräume;
- b) er stellt den spezifischen Beitrag sozialen Handelns zur gesellschaftlichen Reproduktion als unverzichtbar heraus;
- c) er räumt ein, dass die bisherige Form der Arbeit transparenter und produktiver im Hinblick auf die angebotenen Dienstleistungen sein muss;
- d) er gerät dabei in den Widerspruch, die bisherige Steuerungslogik sozialer Rationalität zugunsten einer instrumentell ökonomischen Vernunft zu verlieren.

Mit dem Widerspruch ergibt sich das Problem, gesellschaftlich notwendige Arbeit generell aus ihrem Korsett gewinnwirtschaftlicher Formbildungen zu lösen und anzuerkennen, dass jegliche gesellschaftlich notwendige, nützliche und sinnvolle Arbeit als wertbildend im Zusammenhang mit einer kontrollierten gesellschaftlichen Ökonomie der Zeit anzusehen ist. Mit Sozialwirtschaft wäre dann eine Kategorie gefunden, in der der Vergesellschaftungsprozess in seiner widersprüchlichen Entwicklung erklärbar wird: Sie zeigt an, dass es keineswegs nur um im engeren Sinne sozialpflegerische, sondern überhaupt um allgemeingesellschaftlich oder zivilisatorisch angeforderte Tätigkeitsfelder geht. Die quantitative Ausdehnung und institutionelle Entfaltung sozialwirtschaftlicher Dienste, an die hier angeknüpft wird, ist selbst das Produkt einer fortschreitenden ökonomischen Entwicklung. Betätigungsfelder sind zum Beispiel Familienarbeit, Erziehung und Jugendpflege, Grund- und Erwachsenenbildung, Aus- und

---

<sup>72</sup> Weitere Informationen hierzu unter [www.Stiftungen.org/Statistik](http://www.Stiftungen.org/Statistik).



Fortbildung, Wissenschaft und Forschung, Gemeinschaftsdienste, staatliche Verwaltung, Rechtspflege, Wirtschaftsförderung und Wirtschaftskontrolle, Industrie- und Landwirtschaft mit gemeinwirtschaftlichem Auftrag, Arbeitsverwaltung und Arbeitsförderung, Sozialversicherung und deren soziale Dienste, kommunale Verwaltung, kommunale Betriebe und Zweckverbände, öffentliche Sicherheit, Verbraucherdienste, Energieversorgung und Entsorgung, Wohnungsbau und Stadterneuerung, Natur- und Landschaftspflege, öffentlicher Verkehr, Bildung und Medien, Sportwesen und öffentliche Freizeiteinrichtungen, Kulturpflege, Integrationsarbeit, Umwelt und Naturschutz, gesellschaftliche Notdienste, allgemeine Wohlfahrtspflege und spezielle Sozialdienste, Gesundheitsdienste sowie nicht zuletzt der Bereich internationaler Aufgaben, Beziehungen und Hilfen. Deren reelle Subsumtion unter einen rein ökonomischen Verwertungszwang oder die Entwicklung neuer Wertmaßstäbe im Umgang mit einer gesellschaftlichen Produktion, die auf eine Sozialwirtschaft als zukünftige Wirtschaftsverfassung zielt, ergibt dann den Horizont des Diskursrahmens und damit dieser Untersuchung.

Die diese Arbeit durchziehende Frage, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere die Professionellen in dem hier zu untersuchenden Segment beruflicher Rehabilitation als Teil des Gesamtfeldes sich diese Situation aneignen, welche Muster der Be- und Verarbeitung ihnen zur Verfügung stehen und welche Lebenspläne sie angesichts der Herausforderungen entwickeln, fokussiert den erziehungswissenschaftlichdisziplinär und damit professions-theoretischen Beitrag. Er resultiert einerseits – wie im Kapitel 1 dargelegt – aus einer persönlichen Betroffenheit. Eine solche Betroffenheit mag aber noch keinen hinreichenden Anlass für eine wissenschaftliche Arbeit liefern. Er liegt letztlich in Diskursen begründet, die „Leerstellen“, Ausblendungen, Widersprüche oder Insuffizienzen aufweisen. Solche Leerstellen transportieren objektiv und nicht selten die Rücknahme des angedeuteten Diskurshorizontes dort, wo sie trotz Beteuerungen instrumentell bleiben. Worin liegt die Insuffizienz nun?

Ein Beleg für diese Auffassung zeigt sich in der aufschlussreichen Studie von Neumann (Neumann 2005). Neumann interessiert, wie der Untertitel der Studie signalisiert, das „Anpassungsverhalten von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege“. Er ist sich

dabei bewusst, dass Organisationen keinen Wert an sich haben und immer nur durch ihre Akteure selbst veränderbar sind. Er schreibt:

„Die rezipierten Studien und Arbeiten heben die Relevanz der „Akteure“ hervor. Um Anpassungsmechanismen untersuchen zu können, wird der Forschungsfokus insbesondere auf die Entscheidungsträger organisationaler Anpassungen und speziell auf deren Kognitionen gerichtet. Der neo-institutionalistische Ansatz macht hier ein konzeptionelles Angebot, mit dem die kognitiven WahrnehmungsfILTER der Akteure in Form von Entscheidungsgrundlagen, die die späteren Anpassungsentscheidungen begründen, bearbeitet werden können. In Anlehnung an Wade-Benzoni u.a. sowie Scott können die Entscheidungsgrundlagen in einen normativen, regulativen und kognitiven „Pfeiler“ differenziert werden. Der normative Pfeiler beschreibt die Zielsetzungen von Entscheidungen, auf die organisationale Veränderungen ausgerichtet werden. Die damit angestrebten Ziele werden sozial gerechtfertigt und dokumentieren die verinnerlichten Werte. Die Entscheidungsinhalte werden durch den regulativen Pfeiler abgebildet. Vor dem Hintergrund bestehender Abhängigkeitsverhältnisse beurteilen die Akteure ihre Handlungsspielräume und berücksichtigen bei ihren Entscheidungen potentielle Sanktionierungen. Der kognitive Pfeiler stellt Referenzmodelle von Entscheidungen dar. Hiermit sind Modelle gemeint, die die Akteure als Orientierungshilfen für ihre eigenen Entscheidungen heranziehen. Insgesamt stellen sich die Akteure als zweites Untersuchungsfeld im Rahmen einer Analyse von Anpassungsmechanismen dar“ (Neumann 2005:144 f.).

Die an diesem umfangreichen Zitat beispielhaft zu führende Kritik setzt zunächst am Akteurverständnis an. Die Entscheidungsträger scheinen ausschließlich als Subjekte konzipiert zu sein, die im Sinne des Leitbildes vom homo oeconomicus nach dem Prinzip der rationalen Wahlhandlungsakte verfahren. Die Entscheidung für diese Sicht auf die Akteure hat allerdings eine Folgewirkung. Sie verkennt, dass Organisationen mit ihren tatsächlichen Beziehungsstrukturen gerade nicht der normativen Modellwelt der Ökonomie entspringen und sich schon gar nicht in der formulierten Ausschließlichkeit auf Kognitionen stützen lassen, also in diesem Fall auf Verfahren des „rational choice“. Gerade die Akteursforschung (vgl. z.B. Mayntz 2002) zeigt, in welchem komplexen Geflecht aus gesellschaftlichen Setzungen und Rahmenbedingungen die Akteure eingebunden sind und mit welchen differenzierten Prozessen der Akkomodation und Assimilation zu rechnen ist. Veränderung wie Anpassungsleistungen lassen sich kaum aus rationalen Entscheidungen über Ziele deduzieren bzw. ableiten. Faktisch handelt es sich um Aushandlungsprozesse, die von Professionellen zu moderieren sind.

Sucht man nun in der Studie von Neumann nach konkreten Ausführungen über die Verarbeitungsleistungen der Akteure, so wird man auf einem sehr abstrakten Niveau mit organisationalen Reaktionen konfrontiert. Die folgende Übersicht zeigt ein Beispiel von Neumann:

		Anpassungen der NPO
Behindertenhilfe	B1	Öffentlichkeitsarbeit zur Schaffung von Transparenz über das Preis-Leistungs-Verhältnis Outsourcing um Kosten zu reduzieren Einführung Controlling Gerichtsverfahren zur Klärung von Entgeltauseinandersetzungen mit dem Kostenträger Einrichtung einer Qualitätsmanagement-Beauftragten-Stelle
	B2	Aufbau und Erhalt eines guten Prestiges „Stimmiges“ Preis- Leistungs-Verhältnis anbieten Einführung Kostenstellenrechnung zur Differenzierung der Entgeltbestandteile Einrichtung einer Qualitätsmanagement- beauftragten- Stelle Keine Personalentlassungen, finanzielle Kürzungen werden auf andere Weise kompensiert
	B3	Aufnahme von Bewohnern erfolgt nach „einrichtungsstrategischen Gründen“ Einrichtung einer Qualitätsmanagement-Beauftragten-Stelle Errechnung einer 50%-igen Fachkräftequote im Durchschnitt über alle Bereiche Reduzierung der Bewohnergruppenanzahl zur rechnerischen Richtigkeit der Mindestwohngröße Keine Personalentlassungen, finanzielle Kürzungen werden auf andere Weise kompensiert

Tabelle 14

**Ökonomische Anpassungen der Einrichtung (NPO)**

Quelle: Neumann 2005:175

Die Subjekte, so ließe sich kritisieren, verflüchtigen sich in dieser Sicht. Dieser Effekt, so ist zu vermuten, hängt mit der spezifischen Erkenntnisperspektive zusammen, welche die jeweiligen Studien präferieren. Der Überhang ökonomisch motivierter Studien ist dabei unverkennbar.

Um eine Vorstellung von den Verarbeitungsleistungen zu gewinnen, denen die Subjekte ausgesetzt sind, seien drei Referenzkomplexe gewählt:

- a) das Wissensgebiet der Lernenden Organisation
- b) das Wissensgebiet der Identitätsbildung
- c) das Gebiet der Bildungstheorie (muss erziehungswissenschaftlich sein).

Diese Referenzkomplexe erscheinen geeignet, sich der Systematik der Veränderungen zu vergewissern.

### 3.2 Die zentralen Diskurskontexte der Lernenden Organisation

In Differenz zum Begriff der Organisationsentwicklung stellt der Begriff Lernende Organisation<sup>73</sup> dezidiert auf Phänomene der Veränderung ab, an die es sich entweder anzupassen gebietet oder die so stark sind, dass entweder eine Transformation von organisational tradierten Strukturen und Prozessen erforderlich wird oder die Auflösung als einzige Perspektive bleibt. In der Praxis wird der Begriff in diesen Zusammenhängen allerdings sehr unterschiedlich genutzt (vgl. Garvin 1994; Argyris/Schön 1999; Nja 2000; Güldenbergs 2003, Radatz 2003:235). Dem entspricht sicherlich auch die uneinheitliche und kaum streng formalisierte Theorie der Lernenden Organisation (vgl. Güldenbergs 2003:110).

Der Diskurs über die Lernende Organisation setzt an drei Punkten an.

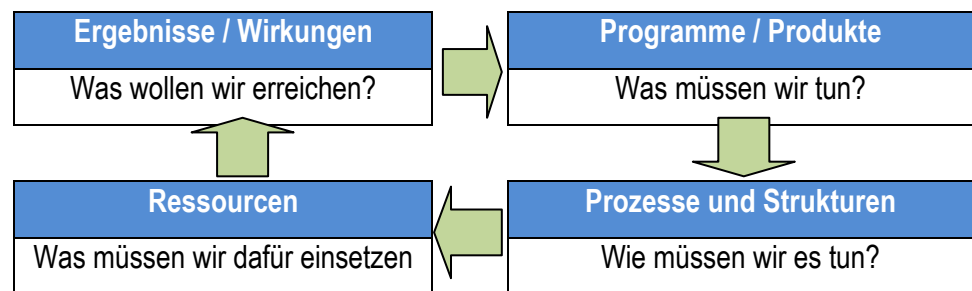
- a) Die 1990er Jahre durchlaufen einen Prozess der Rationalisierung, der von Boltanski und Chiapello (vgl. Boltanski/Chiapello 2003) zunächst auf den Managementdiskurs als Kritikgeber an überkommenen Prozessen und Strukturen von Organisationen zurückgeführt wird. Als Reaktion auf diese Kritik entsteht einerseits das New (Public) Management (vgl. dazu auch Buchmann 2007), andererseits wird bürokratische Hierarchie zunehmend in Frage gestellt und ihr das Konzept des Netzwerkes als Organisationsprinzip gegenüber gestellt. Die einsetzende Dekonstruktion der Arbeitswelt nimmt beide Konzepte in sich auf und transzendiert sie ihrerseits: Veränderungen der Arbeitsorganisation sind unausweichlich.

Hinsichtlich des *Grades der wirksamen Kräfte*, denen Organisationen ausgesetzt sind, lassen sich kategorial Entwicklung, Fortschritt, Wandel, Transformation, Krise und Katastrophe benennen. Entwicklung und Fortschritt markieren dabei Kräfteverhältnisse, die, treten sie nicht völlig überraschend auf, als normal verarbeitbar durch die Lösungsressourcen einer Organisation gelten dürften.

---

<sup>73</sup> Der Begriff der Lernenden Organisation wird durch den Autor als Eigenname verwendet

Mit Wandel bzw. sozialem Wandel<sup>74</sup> werden bereits Kräfteverhältnisse beschrieben, die in einer gewissen zeitlichen Abfolge Strukturreformen erforderlich machen. Die Transformationskräfte induzieren Paradigmenwechsel, erfordern neue Steuerungs- und Regelungsprinzipien, haben Entmischungsprozesse zur Folge (vgl. Buchmann 2007:243) und ziehen in aller Regel eine Formierung oder Aufspaltung von sozialen Positionen nach sich. Sie sind durch Komplexität gekennzeichnet. Soweit Organisationen auf Veränderungskräfte treffen, die von krisenhafter Natur sind, muss mit ihrer Aufgabe gerechnet werden. Transformation und Krise lassen sich wegen ihrer Komplexität deshalb kaum mit einfachen Schemata der folgenden Art lösen:



Typisches Schema des Strategischen Managements

**Abbildung 7** Transformation und Krise im strategischen Management  
Quelle: Eigene Darstellung<sup>75</sup>

Gegen diese Art des einfachen und funktionalistischen Denkens ist vor allem für die Professionellen die Frage aufgeworfen, wie Mechanismen zur Reduktion von Komplexität vermieden werden können, also

- die Vermeidung vereinfachender Vorstellungen von Sachzusammenhängen, von Menschen und von Menschen in

<sup>74</sup> Karl Marx erklärt die Triebkraft für sozialen Wandel aus den Widersprüchen in der Entwicklung der Produktivkräfte und Produktionsverhältnisse; Vilfredo Pareto führt den sozialen Wandel auf die Zirkulation der Eliten zurück; William Fielding Ogburn prägt den Begriff „Sozialen Wandel“, der technikinduziert ist.

<sup>75</sup> Talcott Parsons sieht Modernisierung als Fortschritt (funktionalistische Lesart), der mit einem verbesserten Bildungssystem einhergeht, effizienteren Wettbewerb hervorruft und mit einem Zugewinn an Wohlstand verbunden ist; Ralf Dahrendorf begreift den Sozialen Wandel als aus "Antagonismen von Anrechten und Angeboten" entstehend, der sich im sozialen Konflikt "zwischen fordernden und saturierten Gruppen" entlädt. Anthony Giddens führt die Ursachen des sozialen Wandels auf Faktoren der Umwelt, der Kultur und der Politik zurück. Die Fortschritts-elemente des sozialen Wandels seien Sesshaftigkeit und Verstädterung.

bestimmten *Rollen*, schließlich auch von den Menschen, mit denen sie zu tun haben;

- die Bewusstmachung zum Teil unbewusster, aber nichts desto trotz von hoher Wirksamkeit für ihr Verhalten ausgeprägte *kulturelle Muster*;
- die Explikation von Reaktionsmustern und Routinen, da sie sich nicht jedes Mal neu überlegen, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten;
- die Artikulation von *Normen* als Verhaltenserwartungen, an die eigenes Verhalten ausgerichtet wird, weil man an ihnen auch dann festhält, wenn sie im Einzelfall enttäuscht werden.

Spiegelt man den Diskurs über die Lernende Organisation, welche nach der Intensität des Veränderungsdrucks fragt, auf sozialwirtschaftliche Bildungseinrichtungen im Feld der beruflichen Rehabilitation (Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke (ARGE BFW)), dann ist man mit den sozialpolitischen Kräften der Transformation konfrontiert und dem begründeten Zweifel daran, ob die betroffenen Einrichtungen den Herausforderungen an Effektivität und Effizienz sozialer Dienste und Einrichtungen sowie an Professionalität des Managements gewachsen sind (vgl. etwa Maelicke 1994:5). Das bisher über Jahrzehnte weitgehend stabile System der Anbieter beruflicher Bildungsmaßnahmen durch sozialwirtschaftliche Bildungseinrichtungen in Deutschland verändert sich dramatisch und dauerhaft:

- es gibt einen offenen Preis-/Leistungswettbewerb aller Anbieter, nachdem in allen Institutionen der Gewinn- und Verlustausgleich gestrichen wurde. Die Bundesanstalt für Arbeit hat auf diese neue Situation mit einer Forderung nach massiven Kostensenkungen reagiert.
- Sämtliche Landesarbeitsämter schreiben Teile des bisherigen Leistungsangebotes, zurzeit Trainingsmaßnahmen, perspektivisch auch Berufsfindungsmaßnahmen und Förderlehrgänge öffentlich aus (Veränderung der Vergabepaxis).

Mit der Verabschiedung der Arbeitsmarktreformgesetze im SGB II und SGB XII (Hartz III und Hartz IV) werden erhebliche Zielgruppen, die bisher

der Bundesanstalt für Arbeit zugeordnet waren, in die Verantwortung von Sozialämtern übergehen. Hier kann (nach Aussage der Geschäftsleitung im Jahr 2003) die Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH nur auf dem Markt bestehen, wenn sie in kürzester Zeit radikal neue Angebote der beruflichen Integration unterbreitet.<sup>76</sup>

Wenn jedoch richtig sein sollte, dass die Qualität der beruflichen Bildung zu einem entscheidenden Teilhabefaktor für Arbeitnehmer wird und gleichzeitig die Ansprüche auf Leistungen aufgrund der drohenden Finanzkrise der öffentlichen Kassen und der Politik staatlicher Transferzahlungen erodiert, dann ergibt sich ein Zielkonflikt insofern, weil zur Erörterung ansteht, ob zukünftig das Gewinn-, das Gemeinwirtschafts- oder ein Mischprinzip die Arbeit bestimmen soll. In jedem Fall ist jedoch unter den veränderten Rahmenbedingungen ein Paradigmenwechsel hin zu einem Dienstleistungsunternehmen erforderlich, das mit umfassenden Bildungsangeboten neue Berufschancen für Privatkunden, Arbeitgeber und Rehabilitanden eröffnet und parallel seine Strukturen, Prozesse und Routinen sowohl auf neue Kundengruppen und neue Handlungsfelder ausrichtet als auch auf die veränderten Zuwendungssteuerungen.<sup>77</sup> Die Last der sozialen Abfederung wird dabei in den Markt verschoben. Die Geschäftsleitung der Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH ordnet sich diesbezüglich einem Dienstleistungsprinzip zu. So sind Leistungen transparent zu gestalten und zu operationalisieren. Angebote gleicher oder ähnlicher Bildungsinstitutionen unterliegen dem strikten Vergleich. Um neue Strukturen und Prozesse zu bilden, führt das Management ein Qualitätsmanagement ein, das die Entwicklungen am Markt verfolgt und darauf reagieren soll. Kontrolllogiken verändern sich, insofern ein umfassendes perspektivisch ausgerichtetes Management erforderlich ist, welches der Lage nicht lediglich reaktiv sondern prospektiv begegnet. Die alten Organisationsstrukturen werden den neuen Anforderungen seitens der externen und internen Kunden, aber auch den ökonomischen Herausforderungen, nicht mehr gerecht werden.

---

76 Zitat aus der Mitteilung an alle Mitarbeiter des Berufsförderungswerkes Heidelberg vom 31. Oktober 2003 via Intranet, um die eingeleitete Strukturreform auf dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen nachhaltig zu beschreiben und personelle Veränderungen einzuleiten

77 Freigegebens Managementhandbuch Teil 1, Version 2, gültig seit 15.2.2003, Kapitel 5.4.3

Die veränderte Konstellation hinsichtlich veränderter Zielformulierungen in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen, der Ausrichtung auf neue Bedürfnislagen auf Bildungsmärkten oder der Orientierung auf geleistete Qualität der Arbeit, zielen auf grundständige Paradigmenwechsel auf fast allen Ebenen und verlangen Lernprozesse innerhalb der Organisation. Jeder Lernprozess wirft allerdings Sinn- und Identitätsfragen auf und damit immer auch Professionsfragen. „Ihre Dynamik äußert sich in Lernmotivation oder Lernabwehr gegenüber Zielen und Inhalten. Damit sind, pädagogisch professionell besehen, Sozialisationsfragen mit Normen und Werten, Verhaltens- und Einstellungsmuster, Zugehörigkeiten zu Milieus und Lebensstilen sowie Affinitäten zu gesellschaftlichen Bewusstseinsformen zu beachten“ (vgl. Huisinga/ Lisop 1999:282).

- b) Hinsichtlich der Frage, wie sich Organisationen mit Lernprozessen befassen müssen, woraufhin sie dies tun sollen und welche Erkenntnisse dabei zutage treten dürfen, gehen die Auffassungen weit auseinander, und zwar in Abhängigkeit zu der jeweiligen erkenntnistheoretischen Position. Die Spannweite dieser Auffassungen sei beispielhaft gezeigt.

Nuissl (Nuissl 1998:119) vertritt in dieser Hinsicht eine dezidiert erwachsenbildnerische Position. Sie geht davon aus, dass der wesentliche Unterschied zwischen Profit- und Non-Profitunternehmen durch gesellschaftlich definierte Ziele begründet ist. Gewerbliche Unternehmen verfolgen Gewinnerzielungsabsichten, folglich gelten ihnen alle anderen möglichen Ziele als nachrangig. Nicht-kommerzielle, sozialwirtschaftliche Bildungseinrichtungen verfolgen dagegen gemeinwirtschaftliche Ziele. An diesbezügliche Zielvorstellungen knüpft Nuissl den Beitrag der Erwachsenenbildung. Tragendes Element der Lernenden Organisationen ist ihm deshalb die Fort- und Weiterbildung oder aber etwa die Trainingsmaßnahme (vgl. Nuissl 1998:111).

Mit Blick auf die krisenhaften Anlässe von Organisationsentwicklung geht Nuissl von der Auffassung aus, dass die bestehenden, eingeübten und als sinnvoll eingeschätzten Wahrnehmungen, Verhaltensweisen und Kommunikationsmuster zunehmend weniger geeignet sind, den Ansprüchen und gesetzten Zielen einer sich verändernden Organisation zu genügen



(Nuisl 1998:112). Organisationen litten danach unter einem gewissen Schwund an Deutungsmustern. Hält Nuisl prinzipiell an der Idee fest, dass Organisationen lernen könnten, so ergeben sich bei Frese grundsätzliche Zweifel an der Konzeption einer Lernenden Organisation:

„Es ist allerdings fraglich, ob beim gegenwärtigen Stand der theoretischen Diskussion um die vielfältigen Aspekte organisationalen Lernens bzw. lernender Unternehmungen eine umfassende Einbeziehung von Lernaspekten in eine anwendungsorientierte Gestaltungskonzeption überhaupt sinnvoll ist. Ein Blick in die einschlägige Literatur zeigt, dass Uneinigkeit bereits im Hinblick auf die begriffliche und konzeptionelle Auffassung des Lernphänomens besteht. Daher sind inhaltlich ausgereifte Vorschläge zur organisatorischen Umsetzung der „Lernenden Unternehmung“ in näherer Zukunft nicht zu erwarten. Darüber hinaus ist es aus grundsätzlichen Erwägungen eher unwahrscheinlich, dass eine geschlossene Theorie des organisationalen Lernens überhaupt entwickelt werden kann, zumal Lernvorgänge auf Unternehmens- bzw. Gruppenebene wohl eher das Ergebnis von weitgehend unbeeinflussten Versuchs-Irrtums-Prozessen als von langfristig und zielorientiert gestalteten Planungsprozessen darstellen“ (Frese 1998:34).

Die von Frese vor gut zehn Jahren geäußerte Kritik ist immer noch aktuell und nicht wiederlegt. Auch andere Kritiker meldeten sich zu Wort. Sie gehen davon aus, dass nicht die Organisation, sondern immer nur die Menschen in der Organisation lernen können. Das Bild der Lernenden Organisation sei also bestenfalls metaphorisch zu sehen. Es steht für eine Organisation mit besonders lernaktiven Individuen (vgl. Pedler/Boydell/Burgoyne 1996:60; Pieler 2003). Senge differenziert, wenn er der Auffassung ist, dass es letztlich die Individuen sind, die lernen, jedoch bedeutet individuelles Lernen noch nicht, dass auch die Organisation lernt (vgl. Senge 1996:171). Geißler (vgl. Geißler 2000) wendet die Frage nach der Lernfähigkeit von Organisationen schließlich konsequent zur Organisationspädagogik. Die Legitimation dafür bezieht er aus den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit Rekurs auf Ulrich Beck und der These von der Risikogesellschaft sowie den nicht ausreichenden Wissensbeständen, die er jedoch nicht empirisch belegt. Der Organisationspsychologie und Organisationssoziologie kommt nach Geißler zwar eine nicht ersetzbare Funktion im Zusammenhang mit Lernprozessen zu, allerdings klären diese Disziplinen nicht die Frage, „was sinnvoll gelernt werden sollte bzw. warum

etwas gelernt und gelehrt werden sollte“ (Geißler 2000:5). Danach optimierte und legitimierte die Organisationspädagogik das Organisationslernen, welches ein Dreifaches sein müsste, nämlich ein

- operatives Anpassungslernen
- strategisches Erschließungslernen und ein
- normatives Identitätslernen.

Diese Sicht entwirft Geißler mit der Fragestellung, wie psychische und soziale Systeme zusammenwirken und wie das Lernen des Einzelnen auf der Ebene sozialer Systeme Prozesse auslösen kann, die man als Lernen des Systems bezeichnen kann. In der Frage der Konvergenz von Individual- und Systemrationalität treffen sich Geißler und Senge in ihrer Auffassung, dem System Organisation ein gewisses Eigenleben zuzubilligen.<sup>78</sup>

Die Auffassung, Organisationen können durch strukturelle Anpassung auf Umwelterfordernisse reagieren, wodurch sich auch ihr Steuerungspotential verändert (nach Geißler 1996:82 lernt sie), rückt die systemtheoretisch begründete Auffassung in den Blick. In dieser Auffassung liefert das Differenzargument den Grund dafür, weshalb in komplexeren Umwelten die Systemgrenzen prinzipiell aufrechterhalten werden können, obwohl die Grenzziehung verändert werden kann: innerhalb der Organisation ist die Komplexität geringer als außerhalb, so dass die Systemgrenze durch das Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und Organisation markiert wird (vgl. Kasper 1991:10; Schreyögg 1991:277; Luhmann 1984:593 ff.). Organisatorisches Lernen ist dann die Fähigkeit, die es Systemen ermöglicht, relevante Veränderungen ihres Umfeldes umzusetzen (vgl. Bertels 1996:39).

- c) Die Frage danach, von was es abhängt, relevante Veränderungen des Umfeldes umzusetzen, artikuliert sich in den Wissensbeständen von der Lernenden Organisation schließlich abstrakter nach dem Potential oder den Ressourcen, die sie bereithält, um bestimmte Probleme zu lösen. In sehr unterschiedlichen, zum Teil aufeinander bezogenen Diskursen ist vor allem das wissenschaftliche Lehrgebiet Organisationstheorie der Frage nach diesen Ressourcen gefolgt.

---

<sup>78</sup> Eine ideologiekritische Auseinandersetzung mit dem Fetisch Organisation kann an dieser Stelle nicht erfolgen und muss an anderem Ort geführt werden.

Folgt man diesen Diskursen in historischer und systematischer Perspektive, dann stößt man auf acht Ressourcenkomplexionen. Ressourcenkomplexion meint in diesem Zusammenhang das Bündel aus der Analyseeinheit, den Dimensionen, dem Kernproblem und dem Erklärungsinteresse. Zumeist handelt es sich dabei um den Zusammenhang erkenntnis- und wissenschaftstheoretischer Annahmen, methodischer Setzungen und empirischer Beweise. Die Tabelle 14 enthält in knapper Form die Ressource, auf die Bezug genommen wird, und diesbezügliche charakteristische Ausprägungen.

Die Abbildung 8 zeigt skizzenhaft den Verlauf und die Verflechtung der Probleme mit den Antworten, die auf die Frage gegeben werden, welche jeweiligen Ressourcen aus dem Engpass-Problem zu isolieren bzw. zu befreien sind. Der Management- Diskurs in den 1990er Jahren hat die Suche nach der Beantwortung der Ressourcenproblematik außerordentlich bereichert. Im folgenden Abschnitt wird versucht, in die Antworten eine Systematik zu bringen und sie für den in dieser Arbeit untersuchten Aspekt der Professionellen fruchtbar zu machen. Dem Abschnitt liegt dabei die Hypothese zugrunde, dass sich der Blickhorizont von den betroffenen Menschen, den Subjekten, wegbewegt hat.

<b>Ressourcen, bzw. die Fähigkeit der Organisation</b>	<b>Vorherrschende Charakteristika</b>	<b>Zentrale Autorin/ zentraler Autor</b>
Rationalität zu erzeugen	Arbeitsteilung Hierarchiebildung Kontrolle der Prozesse Sicherung Kontinuität Konstanz	Max Weber
Leistungen angemessen zu honorieren	Konzepte wissenschaftlicher Betriebsführung Managementprinzipien: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsteilung</li> <li>▪ Autorität und Verantwortlichkeit:</li> <li>▪ Disziplin</li> <li>▪ Einheit der Auftragserteilung</li> <li>▪ Unterordnung des Sonderinteresses unter das Interesse der Gesamtheit:</li> <li>▪ Zentralisation</li> <li>▪ Ordnung</li> </ul>	Frederik Taylor
Sozial-emotionale Beziehungspflege zu betreiben	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führungsstile</li> <li>▪ Kooperation</li> <li>▪ Zugehörigkeit</li> <li>▪ Betriebsklima</li> </ul>	Elten Mayo
Handlungen marktmäßig zu organisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalisierte Kommunikation,</li> <li>▪ Standardisierung</li> <li>▪ Entscheidungsprozesse</li> </ul>	Chester Irving Barnard Herbert Alexander Simon James G. March

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rationale Wahlakte</li> <li>▪ Herrschaft</li> <li>▪ Rationalität</li> </ul>	Richard Michael Cyert
Kontexte angemessen zu steuern und zu verarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situationswahrnehmung</li> <li>▪ Kontingenzforschung</li> <li>▪ Flexibilität in dynamischen Umwelten</li> <li>▪ Spezialisierung, Hierarchie, Regelgebundenheit, Aktenmäßigkeit</li> <li>▪ Bewältigung von Unsicherheit und Ungleichartigkeit</li> </ul>	Burns Stalker Lawrence/Lorsch
Verfügungsrechte intentional zu mobilisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewertung von Normen, Rechten, Regeln und Erwartungen</li> <li>▪ Zugewiesene Rechte</li> <li>▪ Rechtsordnungen</li> <li>▪ suboptimale Lösungen durch Transaktionskosten</li> </ul>	Harold Demsetz
Vertragsverhältnisse so zu gestalten, dass die Transaktionskosten minimiert werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ das Arrangement, in dem sich der Güteraustausch vollzieht</li> <li>▪ Begrenzte Rationalität, Opportunismus und Risikoneutralität der Akteure</li> <li>▪ Optimale Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen</li> </ul>	Ronald Coase Kenneth Arrow
Kulturaspekte umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Denk- und Verhaltensmuster</li> <li>▪ Werte</li> <li>▪ einheitlichen Organisationskultur</li> <li>▪ kulturelle Übereinstimmung</li> </ul>	Edgar H. Schein
Umwelt – (Sinn) – Kontexte zu moderieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstregulation (Autopoiesis)</li> <li>▪ Systeme / Subsysteme</li> <li>▪ Strukturelle Kopplung</li> <li>▪ Differenz</li> <li>▪ Sinn</li> </ul>	Niclas Luhmann Humberto Maturana Francisco Varela.
Subjektbezogene Professionalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überwindung von Antinomien</li> <li>▪ Mitwirkung bei OE- Prozessen</li> <li>▪ Gestaltungsoptionen</li> <li>▪ Risikoübernahme</li> <li>▪ Gesellschaftliche Bedeutung</li> </ul>	Christian Johannsen

Tabelle 15

**Ressourcen und Charakteristica der Organisationen**

Quelle: Eigene Darstellung -

Problemkontext	Antwort	Dimensionen	Kernprobleme
Veraltetes Managementdenken scheitert an hoher Problemkomplexität	Bürokratie-Theorie = effiziente Verwaltungsform durch Rationalisierung der Organisationsstruktur	Hauptamtliches Personal Struktur der Bürokratie: Spezialisierung Hierarchie Regelgebundenheit Aktenmäßigkeit	Lange Entscheidungswege starre Kompetenzabgrenzung
Das Modell der Organisation menschlicher Arbeit wird zum Engpass der Produktivitätssteigerung	Scientific-Management = Arbeitsteilung und Rationalisierungen im Bereich der Arbeitsorganisation durch wissenschaftliche Arbeitsanalyse	Hohe Sepzialisierung Exakte Planung Auslese und Schulung Bonus und Malus Standardisierung Ergonomie	Akzeptanz Umsetzung Geringe Flexibilität Hohe Verwaltungskosten Keine sozialen Aspquete
Die Entfremdung der Arbeiterschaft wird zum Engpass der Produktivität	Human-Relations-Forschung = Partizipativer Führungsstil führt zur Leistungssteigerung	Loyalität und Kooperation sichern Leistungsbereitschaft	Arbeitszufriedenheit Konfliktmanagement Stellen- und Aufgabengestaltung
Zunahme der Komplexität von Organisationsentscheidungen sowie Zunahme der Komplexität von Umwelt	Entscheidungstheorien = wie kann rationales Organisationshandeln ermöglicht werden trotz begrenzter Rationalität	Begrenzte Rationalität: Wissensunvollständigkeit Begrenzte Auswahl an Entscheidungsalternativen	Zielkonflikte sequentielle Zielverfolgung
Radikale systembedingte Transformation stellt Organisation vor Bestandssicherungsfragen	Management-Diskurs in den 1990er Jahren = Lernende Organisation	Team Netzwerk Flache Hierarchie Kompetenz Wissen Zielvereinbarungen	Prekäre Vertragsverhältnisse Passive Gruppen Wissensverlust Meritokratie Wertewandel
Intedependente Beziehungen der Akteure im OE- Prozess			

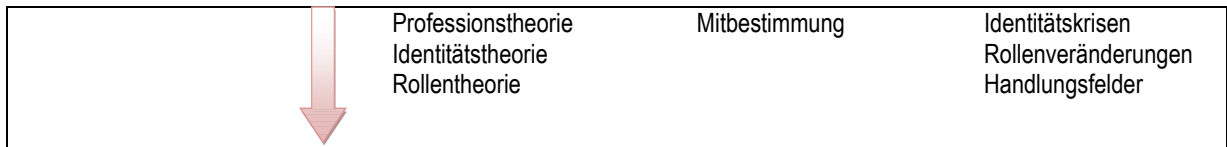


Abbildung 8

**Problemkontext und Auswirkungen**  
Quelle. Eigene Darstellung

### 3.3 Der Beitrag der Organisationstheorie zur Vermeidung von „Entwicklungsengpässen“

Der Diskurs der „Lernenden Organisation“ knüpft unmittelbar an den verschiedenen in Tabelle 1 aufgeführten Grundpositionen an. Dabei werden zuerst die als traditionell zu bezeichnenden Rückbezüge auf die Systemtheorie, die Entscheidungstheorie, der kulturwissenschaftliche Zugang sowie die Handlungstheorie vorgestellt. Danach folgen die wichtigsten Beiträge aus dem Management-Diskurs der 1990er Jahre.

#### Systemtheoretische Sicht und Systemischer Ansatz

Das Gebiet der Systemtheorie stellt einen weitverzweigten und heterogenen Rahmen für einen Diskurs dar, der den Begriff System als Grundkonzept führt. Den Ansatz der allgemeinen Systemtheorie hat Luhmann auf soziale Systeme (kommunikationstheoretische Systemtheorie) übertragen. Luhmann benennt drei Typen sozialer Systeme: Interaktionssysteme, Organisationssysteme und Gesellschaftssysteme. Die Gesellschaft stellt allerdings ein System höherer Ordnung dar, ein System „anderen Typs“. Sie umfasst die anderen Systeme, ohne dass sie in ihr aufgehen. Er bezeichnet sein Systemmodell als „operatives Systemmodell“, d.h. ein System wird als die Verkettung von kommunikativen Operationen betrachtet. Aus diesem Grunde kann Handeln (soziologische Handlungstheorie) kein Begriff der Systemtheorie sein. Auch „der Mensch“ kommt darin begrifflich nicht vor. Systemtheoretisch gesehen bestehen organische, psychische und soziale Systeme, die durch ihre systemspezifischen Operationen entstehen und sich aufrecht erhalten (Konzept der Autopoiesis, vgl. Luhmann 1982). Begriffe wie Kommunizieren und Beobachten sind demnach nicht als Handeln und auch nicht als „menschlich“ zu verstehen. Beobachtungen dieser Art werden als Operationen von Systemen erklärt. „Kommunikation als soziales

Handeln“ wäre eine Beobachtung, die innerhalb von Systemen geschieht. Als solche wäre sie kein Element der Erklärung in der soziologischen Systemtheorie. Luhmann sah einen Hauptfaktor für die Bildung von Organisationen in der Reduktion von Komplexität (vgl. Luhmann 1973:175 ff.; König/Volmer 1999:29 ff.). Organisationen sind sinnverarbeitende Systeme. „Sinn“ ist nach Luhmann die Bezeichnung für die Art und Weise, in der soziale Systeme Komplexität reduzieren. Die Komplexität innerhalb der Organisation gilt dieser Auffassung zufolge als weniger ausgeprägt als die außerhalb der Organisation. Damit ist die Systemgrenze durch ein Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und Organisation markiert (vgl. Kasper 1991:10; Schreyögg 1991:277; Luhmann 1984:593 ff.). Auf Veränderungen der Umwelt kann die Organisation durch strukturelle Anpassung reagieren, wodurch sich auch ihr Steuerungspotential verändert – sie lernt (Geißler 1996:82). Durch die Reduktion von Komplexität vermitteln soziale Systeme zwischen der unbestimmten Weltkomplexität und der Komplexitätsverarbeitungskapazität psychischer Systeme.

Unternehmen bzw. Organisationen bestehen allerdings nicht lediglich aus „Operationen“. Zu ihnen gehören Menschen mit unterschiedlichem Status (vgl. Sauter- Sachs 1992:183 ff.). Wesentlich ist, dass sich diese Menschen wechselseitig beeinflussen, Akzeptanz ausbilden und Wertschätzung aufbauen. Diese Tatsache hat eine Denkfigur hervorgebracht, die als „Systemisches Denken“ bezeichnet wird. Der Unterschied zum Systemansatz Luhmanns liegt darin, dass nicht auf Eigenschaften, sondern auf Wechselwirkungen abgestellt wird. Allerdings liegt das Erkenntnisinteresse nah beieinander, weil das Systemische Denken ebenfalls zu einer Reduzierung von Komplexität beitragen will. Ergebnisse werden nicht an wenigen Variablen gemessen, sondern es wird zunächst hinterfragt, welche Variablen, Faktoren und Komponenten überhaupt für das System relevant sind. Mit diesen lassen sich dann weitere Aussagen über das System insgesamt erfassen.

Da die Begrifflichkeit des Systemischen Denkens in der Literatur keineswegs einheitlich gesehen wird, stößt man auf Sichten, wie sie z.B. Dörner formuliert. Er sieht das systemische Denken nicht als eine Einheit an, sondern als ein „Bündel von Fähigkeiten, sein ganz normales Denken, seinen gesunden Menschenverstand, auf die Umstände der jeweiligen Situation einzustellen“ (vgl. Dörner 1989:307). Gomez/Probst (vgl. Gomez/Probst 1987) erweitern den

Begriff, indem sie darunter in erster Linie die Fähigkeit verstehen, komplexe Managementprobleme zu lösen. Schließlich erklärt Senge das Systemische Denken als unerlässlich für ein Lernen in Organisationen (vgl. Senge 1990:54) und für Vester (vgl. Vester 1999b:16) ist dann das systemische Denken aufgrund der Komplexität ein vernetztes. Für Dybowski (vgl. Dybowski 1997:6) wird Lernen in Unternehmen zur strategischen Bedeutung mit einer unternehmenskulturellen Dimension (vgl. Landau 2003). Unternehmensziele und Visionen werden gemeinsam verfolgt. Jeder Mitarbeiter ist zugleich Lernender und Lehrender.

Die Verwendung des Begriffs Systemisches Denken macht auf einen Konflikt aufmerksam. Die systemtheoretische Analyse nach Luhmann liegt auf einem hohen begrifflichen Abstraktionsniveau und Menschen können per definitionem darin nicht vorkommen, weil es sich bei ihr um eine funktional-strukturelle Beschreibung von Organisationen handelt. Diese Kritik (vgl. Luhmann/Schorr 1988; Habermas/Luhmann 1971; Berghaus 2004) ist im deutschen Sprachraum immer wieder geltend gemacht worden. Die Übersicht auf der nächsten Seite zeigt die großen Differenzen, auf die man stößt, wenn das Interesse sich auf eine Arbeit bezieht, in der kommunikatives Handeln verständigungsorientiertes Handeln der Menschen in Lebenswelten meint. Auf das verständigungsorientierte Handeln scheinen Lern- und Lebensprozesse angewiesen zu sein. Auf diesen Kern zielt jedoch die Analyse von Luhmann nicht ab. Wenn man nun am Systembegriff festhalten möchte, wegen der erwähnten Wechselwirkungen und wegen der notwendigen Lernprozesse, ohne die Organisationsveränderung nun offensichtlich nicht gelingen kann und sich nicht gleichzeitig vom Erkenntnisparadigma der Systemtheorie nach Luhmann lösen möchte, dann liegt ein ungelöster Konflikt vor bzw. es entsteht die Frage, wie ansonsten zwei unvereinbare Theorien kompatibel zu machen sind. Diese Frage allerdings ist nicht gelöst. Die Ausführungen von Senge z.B. erscheinen typisch für dieses Problem.



	HABERMAS	LUHMANN
Wissenschaftsverständnis/Soziologieverständnis	Soziologie ist <i>Kritik</i> an der Gesellschaft. Wissenschaft ist <i>Moral</i> , moralische Verpflichtung. Beschreibung der Gesellschaft von einer ideologiekritischen, d.h. besserwisserischen Position aus, mit der Idee: „Es muss gleichsam eine gute Gesellschaft hinter der Gesellschaft geben.“ (So Luhmann über Habermas in 1997:1116) Dahinter steht die Einstellung, dass die <i>Gesellschaft</i> alles viel besser machen könnte	Soziologie ist <i>Beobachtung</i> der Gesellschaft, genauer: <i>Selbstbeobachtung</i> und <i>Selbstbeschreibung</i> der Gesellschaft, Beobachtung 2. Oder 3. Ordnung, d.h. Beobachtung von Beobachtern (z.B. Beobachtung, wie Massenmedien die Gesellschaft beobachten). „Wir [müssen] mit der Gesellschaft zurechtkommen, die als Resultat von Evolution entstanden ist.“ (1997: 1117) Dahinter steht die Einstellung, dass die <i>Gesellschaftstheorie</i> „alles viel besser machen könnte, als es bisher zu lesen ist. Deshalb muss man ein moralisches Urteil oder eine Kritik zurückhalten, bis man sieht, wie man über die moderne Gesellschaft denken kann.“ (1987b:28)
„System“	In der Gesellschaft gibt es (1) „Systeme“ (Wirtschaft, Politik) <i>versus</i> (2) „Lebenswelt“ (Privatsphäre, Kultur, Öffentlichkeit)	Die Gesellschaft ist ein System. <i>Alles</i> – Wirtschaft, Politik, Massenmedien, Familien, alle sozialen Kontakte usw. – sind ausnahmslos soziale Systeme.
„Kommunikation“	„Kommunikatives Handeln“ ist verständigungsorientiertes Handeln der einzelnen Menschen in (2) Lebenswelt, <i>versus</i> strategisches, erfolgsorientiertes Handeln in (1) Systemen.	„Kommunikation“ ist das, woraus soziale Systeme bestehen. Alle sozialen Systeme konstituieren sich <i>ausschließlich</i> aus Kommunikation; daneben gibt es keine andere soziale Operationsweise.
Subjekt/ (Anti) Humanismus	<i>Einzelne Menschen</i> handeln kommunikativ (oder auch nicht). Habermas Theorie ist also subjektbezogen	Nur soziale Systeme, <i>nicht Menschen</i> können kommunizieren. „Anti-Humanismus“ als Luhmanns Methode.
Einheit/ Differenz	Kommunikatives Handeln zieht auf Verständigung, gesellschaftlichen <i>Konsens</i> .	Kommunikation ist Verstehen der <i>Differenz</i> von Information und Mitteilung. Wissenschaftliche Analyse muss mit Vergleichen arbeiten, also mit <i>Differenz</i> .

Tabelle 16

**Wissenschaftsverständnis Habermas und Luhmann im Vergleich**  
Quelle: Berghaus 2004:21

Senge (vgl. Senge 1996:15) begreift die Organisation als System, welches als vernetzter Organismus - mit vielfältigen Interdependenzen und Interaktionen - wahrgenommen werden muss. „Der systemdynamischen Organisationsbetrachtung kommt eine besondere Bedeutung zu, weil sich damit Organisationen als Regelkreisläufe, die durch Entscheidungen und deren Rückkopplungen gesteuert werden, beschreiben lassen. Systeme dieser Art können geschlossen sein; dann führen nur die Rückkopplungen innerhalb des Systems zu einer Änderung der Entscheidung“ (vgl. Bühner 1999:113). Organisationen sind also in diesem Verständnis in sich geschlossene, komplexe Systeme. Die systemische Sichtweise geht davon aus, dass Systeme jeweils nur über begrenzte Wahrnehmungsmöglichkeiten verfügen, die von dem geprägt

sind, wofür diese Systeme „ein Organ“ entwickelt haben. Schließlich wird nach Senge das System als eine Einheit verstanden, die zwar bestimmte Elemente als Voraussetzung hat, aber nicht als bloße Summe dieser Elemente zu verstehen ist. Durch diese Beziehungen der Elemente untereinander und die daraus entstehenden Wechselwirkungen ergibt sich „etwas Neues“, das nicht ausschließlich auf die Eigenschaften der Elemente zurückzuführen ist.

In Luhmanns (vgl. Luhmann 2004) Schriften zur Pädagogik werden erziehungswissenschaftliche Begriffe systemtheoretisch betrachtet. Ausgeklammert blieb jedoch der Begriff des Lernens, was, angesichts der nicht nur öffentlichen Bedeutung dieses Terminus, verwundern muss. Demgegenüber behandelt Luhmann den Begriff Verstehen ausführlich (Luhmann 2004:56 f.), da er Teil seiner Kommunikationstheorie ist, aber sowohl der systemtheoretische, als auch der alltägliche Gebrauch differenziert hier zwischen den Begriffen. Zu prüfen wäre allenfalls, ob und inwieweit der Begriff der strukturellen Kopplung ein bei ihm nie explizit ausgesprochenes Synonym für den Begriff Lernen ist. Da Luhmann die strukturelle Kopplung jedoch auf Kommunikationssysteme bezieht, erscheint es unwahrscheinlich, dass er sie auf menschliches Handeln angewendet wissen will.

#### Entscheidungstheoretischer Ansatz

Gegenüber dem systemtheoretischen geht der entscheidungsorientierte Ansatz davon aus, dass Organisationen sehr wohl aus Handlungen (also nicht nur Maschinen, Räumen, etc.) bzw. Handlungen verschiedener Akteure bestehen. Die Handlungen unterliegen jedoch einer Begrenzung: es existiert nur eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität, und die Bereitschaft, sich in Organisationen zu engagieren, ist begrenzt. Den zentralen Ausgangspunkt aller Überlegungen zum Entscheidungsverhalten von Individuen bildet das Konzept der begrenzten Rationalität und Wissensunvollständigkeit. Entscheidungssituationen sind oft dadurch gekennzeichnet, dass ein Zielkonflikt vorliegt, der dadurch bestimmt ist, dass mehrere durch die Organisation nicht selbst beeinflussbare Ereignisse aus der Umwelt vorliegen. Das zentrale Problem liegt nun darin, wie rationales Organisationshandeln ermöglicht werden kann trotz begrenzter Rationalität und einer komplexen, unsicheren Umwelt. Ein wesentlicher Teil der Theorie der Organisationsentscheidung besteht darin, die für die Entscheider komplexe, unsichere Umwelt zu reduzieren um sie so in eine

vereinfachte Entscheidungssituation zu versetzen. Die Technologie zur Vereinfachung von Organisationsentscheidungen sind in Abbildung 8 bereits benannt worden:

- Arbeitsteilung (Zergliederung in Teilprobleme und Aufteilung der Arbeit);
- Standardisierte Verfahren (entscheiden, wie bestimmte Aufgaben ausgeführt werden);
- Herrschaft und Hierarchie;
- Kommunikation;
- Beeinflussung und Belehrung sowie Sozialisation.

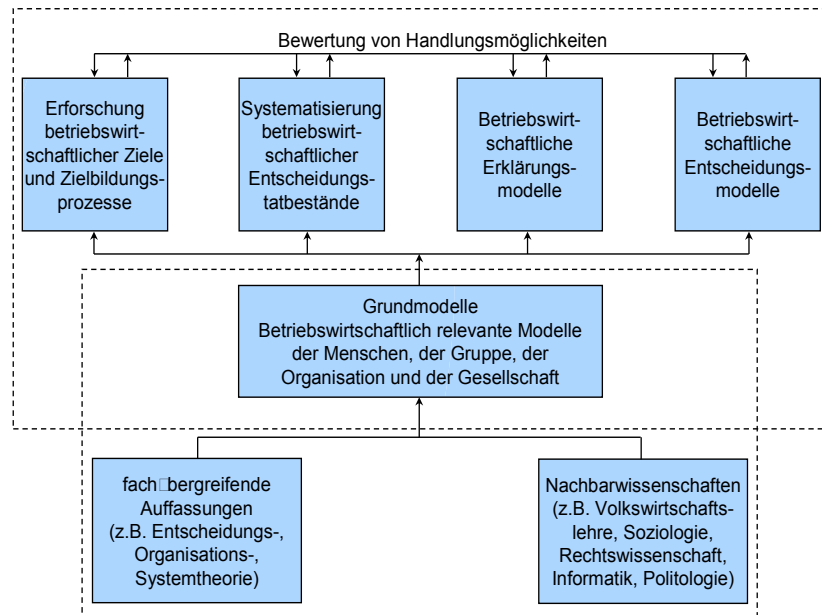
Um den Organisationsbestand oder das Gleichgewicht zu sichern, müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Beiträgen für die Organisation motiviert werden. Hier muss ein Gleichgewicht zwischen den von der Organisation angebotenen Anreizen und Beiträgen der Teilnehmer bestehen, was von Barnard (vgl. Barnard 1974) als Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht bezeichnet wird.

Die erfolgreiche Unterstützung von Entscheidungsträgern im Entscheidungsprozess und ein überzeugendes Instrument zur Alternativwahl werden benötigt und sind daher von der Präskriptiven Entscheidungstheorie selbst formulierte Anforderungen, denen sie nur in einer realistischeren Form gerecht werden können (vgl. Rommelfanger/Eickemeier 2002:8). Da von den Zielen der Einrichtung gewisse determinierende Wirkungen sowohl auf die Struktur der Organisation, ihre Aufgaben, die Beziehungen der Mitarbeitenden als auch auf die Abläufe resultieren, ist es wichtig, eine genaue Zielanalyse und Zielrevision auf der Grundlage einer Zielevaluation vorzunehmen (vgl. Nuissl 1998:28).

Die Zielanalyse zielt auf ein rationales Verhalten ab und soll die Fähigkeit verbessern, Handlungsspielräume aufzuzeigen, die zu bewusstem Entscheidungsverhalten führen.

Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive von Heinen (vgl. Heinen 1983:45) sieht sich der Entscheidungsträger einem Entscheidungsfeld gegenüber, das durch die Menge der Aktionsvariablen (Aktionsfeld) und die Daten der Umwelt bestimmt ist, also aus der Menge der Personen und Sachen einer Betriebswirtschaft, die durch den Entscheidungsakt beeinflusst werden können sowie durch die Gegebenheiten der Umwelt, die das Aktionsfeld begrenzen.

### Entscheidungsorientierter Ansatz



**Abbildung 9 Entscheidungsorientierter Ansatz von Heinen**  
**Quelle: Heinen 1983:12**

Das breite obere Rechteck kennzeichnet den Aktivitätsbereich der Betriebswirtschaftslehre, das untere Rechteck deutet ihre interdisziplinäre Verbundenheit an. Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaft widmet der Zielforschung besondere Aufmerksamkeit. Jede betriebliche Entscheidung soll einen Beitrag zum Fortschritt in der Erreichung (einzelner Elemente) des Zielsystems der Unternehmung leisten (vgl. Heinen 1983:12).

### Kulturwissenschaftlicher Zugang

Der kulturwissenschaftliche Zugang nähert sich der Organisation von einem Verständnis her, das sie als eine kulturell geprägte und produktive Einheit sieht. Die Gesamtheit der in einem Unternehmen bewusst oder unbewusst kultivierten Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, der symbolisch oder sprachlich überlieferten Wertinterpretationen, bilden die Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur kann den Mitarbeitern eine Identität stiften und zu einem unverwechselbaren Charakter des Unternehmens führen.

Begrifflicher Kern des Konzepts sind demnach Denk- und Verhaltensmuster, die im Laufe der Zeit in einer Organisation entstanden sind und in ihr gelten. Sind diese Muster weit verbreitet (von vielen Organisationsmitgliedern akzeptiert),

homogen (einheitlich), konsistent (widerspruchsfrei) und tief verankert, dann wird von einer Organisation im Gleichgewicht gesprochen. „Sind Phänomene wie Abschottung gegenüber fremden Elementen (Konformitätsdruck) in Verhaltensänderungen sichtbar, Vergangenheitsorientierung und ausgesprochen selektives Wahrnehmen beobachtbar, dann liegen Dys-funktionalitäten vor“(vgl. hierzu z.B. Doppler/Lauterburg 2002:53; Petzelt 1964:153 f.).

Drei Bereiche lassen sich unterscheiden, welche die spezifischen Gehalte einer Organisationskultur gleichzeitig beeinflussen: individuelle, organisatorische und Umwelteinflüsse. Sie beschreiben wie Organisationskulturen entstehen.

#### *Individuelle Einflüsse*

Die individuellen Führungseinflüsse der Gründer, Eigentümer oder Führungskräfte der Organisation steuern die Organisationskultur basierend auf deren individuellen Visionen, Werten, Grundannahmen oder deren Psychostruktur. Schein ist der Ansicht, dass Führungskräfte in der Gründungsphase großen Einfluss besitzen, der sich später jedoch zugunsten der Gruppe(n) der Organisationsmitglieder abschwächt. Die Personalauswahl der Organisationsmitglieder bestimmt, welche individuellen Einflüsse sich in Organisationskultur niederschlagen können.

#### *Organisatorische Einflüsse*

Studien zeigen, dass Organisationskulturen divergieren, in Abhängigkeit von den Eigentumsverhältnissen, der Größe der Organisation, der Länge des Planungshorizonts, ihrem Spezialisierungs-, Formalisierungs- und Zentralisierungsgrad. Diese organisatorischen Faktoren beeinflussen vornehmlich die Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder, nicht jedoch deren Wertesystem.

#### *Umwelteinflüsse*

Organisationskulturen unterliegen immer dem prägenden Einfluss ihrer Umwelt. Kulturunterschiede können vor allem auf die Unterschiede der nationalen Kulturen zurückgeführt werden. Zum einen werden gesellschaftliche Orientierungs- und Verhaltensmuster über die Organisationsmitglieder in die Organisation hineingetragen. Zum anderen können Organisationsmitglieder aus

bestimmten Interessen kulturelle Werte vertreten und Verhaltensweisen zeigen, die in ihrer Umwelt positiv sanktioniert werden.

Der kulturwissenschaftlich motivierte Diskurs über die Organisation zählt Vertrauen, Beteiligung der Mitarbeiter auf allen Ebenen an unternehmerischen Prozessen, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kommunikation zwischen Führungskräften und Belegschaft sowie kooperative Konfliktbewältigung zu einem Konzept moderner Unternehmenskultur.

Warum Veränderungsprozesse misslingen können, führen Untersuchungen auf Grundeinstellungen zurück, die sich oft über Jahrzehnte zementiert haben. Visionen der Führung, umgesetzt in Leitbilder, führen zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen bei den Mitarbeitenden. Unterschiedliche individuelle Wertvorstellung stellen ebenfalls Hemmnisse von Organisationsentwicklung dar. Steinmann/Schreyögg (Steinmann/Schreyögg 1993) arbeiten, empirisch gestützt, den idealtypischen Verlauf eines Kulturwandels heraus:

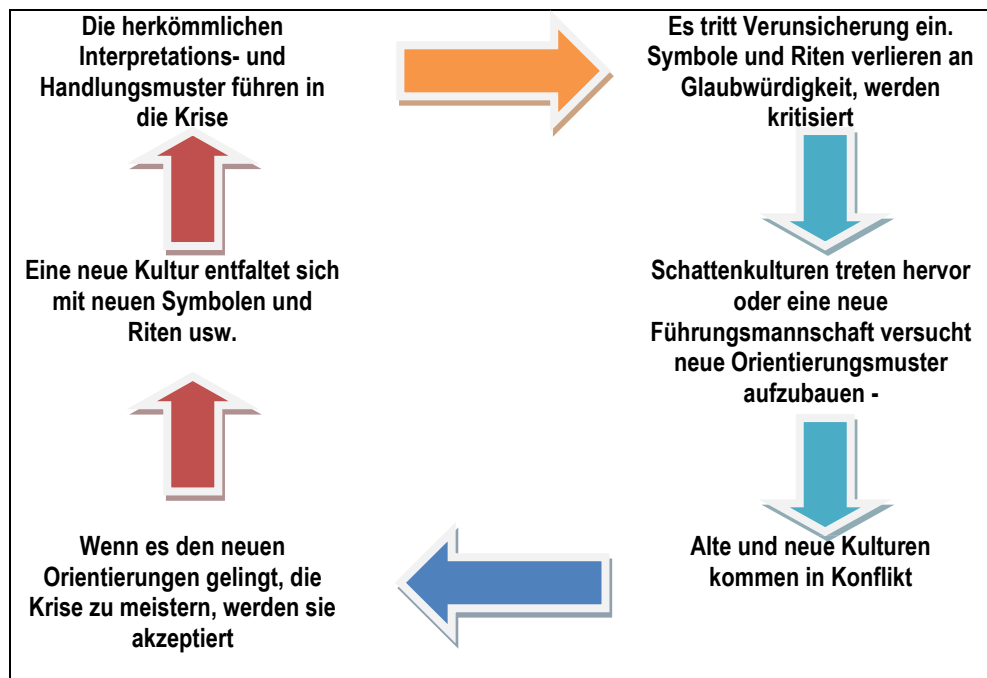


Abbildung 10

Idealtypischer Verlauf eines Kulturwandels

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Steinmann/Schreyögg 1993:602

### Handlungstheoretischer Ansatz

Die Theorie des Handelns kann als theoretischer Ansatz in den Sozialwissenschaften charakterisiert werden, der die Intentionalität menschlichen Handelns zur Grundlage hat bzw. diese erklären will. Unter dem Begriff der

Handlung werden verschiedene Versuche zusammengefasst, generelle Begriffe und Aussagen hinsichtlich der Bedingungen, Formen und Handlungsrichtungen sozialen Verhaltens zu systematisieren. Soziales Handeln (Tun oder auch Unterlassen) wird soziologisch als Äußerung vergesellschafteter Menschen betrachtet. Es wird durch Elemente der sozialen Ordnung (Institutionen, Traditionen, Organisationen) determiniert.

Grundmodell der Handlung ist ein Zweck-Mittel- oder ein Ziel-Mittel-Schema. Es ist darauf ausgerichtet, die spezielle Handlungsfähigkeit des Adressaten

- überhaupt herzustellen (Fundierungsfunktion)
- wiederherzustellen (Restituierungsfunktion)
- zu verbessern (Optimierungsfunktion) (vgl. Wigger 1983:16).

Vertreter der modernen Handlungstheorie (vgl. Kenny 1963; v. Wright 1979) orientieren sich an der Auffassung von einem nicht mehr für alle Menschen verbindlichen letzten Ziel. Sie erklärt Handlung deshalb nicht im aristotelischen Sinn teleologisch, sondern intentional. Die Neutralisierung der sittlichen Bestimmung des Handelns ermöglichte erst eine Handlungstheorie als eigenständige Disziplin, die das menschliche Handeln unabhängig von den vielfältigen ethischen, sozialen, politischen und ökonomischen Kontexten erklärt. Im aristotelischen Modell ist der Begriff des Handelns nicht aus dem Kontext der Ethik lösbar.

Allerdings entstanden mit der Abstraktion von einem letzten Ziel menschlichen Handelns die spezifischen Probleme der Handlungstheorie. Zunächst entstand das Problem der Identität und Identifikation von Handlungen (siehe oben). Es ist nunmehr zum einen unklar, ob eine Tätigkeit tatsächlich eine Handlung (mit bestimmter Absicht) ist oder nicht, zum anderen, wem sie zuzurechnen ist. Denn die Abstraktion vom letzten Sinn des Handelns individualisiert jede Tätigkeit: die Absichten und die Zwecke der Einzelnen werden dafür entscheidend, welche Bedeutung ihr Tun hat. Wenn kein letztes Ziel der Beweggrund des Handelns ist, dem die Menschen habituell folgen, entsteht die Frage, aus welchem Grund sie was tun: warum vollziehen Menschen bestimmte Handlungen, was bewegt sie dazu? Mit dieser Frage begegnet man einem zweiten Problem der Handlungstheorie, der Handlungserklärung: hat das Handeln bestimmte Gründe oder Ursachen, die uns erklären, was eine Person nicht nur tun wollte, sondern

tatsächlich tat? Das Problem der Identität von Handlungen und das der Handlungserklärung hängen eng miteinander zusammen. Handlungen sind raumzeitliche Ereignisse, aber keine sogenannten natürlichen Ereignisse, sondern solche besonderer Art: sie werden von Personen zu bestimmten Zeitpunkten vollzogen und ihnen dann zugeschrieben (auch Unterlassungen sind solche Ereignisse).

#### Anthropologischer Ansatz

Der Mensch ist, so sagt J.H. Pestalozzi (vgl. Müller 1953), gleichermaßen ein Wesen der Natur, der gesellschaftlichen Verhältnisse und seines eigenen selbstformenden Willens. Damit der Mensch zu dem wird, was er zu scheinen vorgibt, müssen letztendlich viele Bedingungen und Ursachenkombinationen zusammentreffen. So ist es nicht verwunderlich, dass die Anthropologie als wissenschaftliche Disziplin danach trachtet, ein möglichst vielfältiges und vielseitiges Bild vom Menschen zu zeigen. Der philosophische Ansatz kommt diesem Anspruch sehr nahe.

Die philosophische Anthropologie im Verständnis von Bollnow (vgl. Bollnow 1965) hat die Aufgabe nach dem Menschen als Ganzem zu fragen. Die Pädagogik nimmt diese Fragestellung auf und modifiziert sie unter dem Aspekt der Erziehung. Dabei wird immer vorausgesetzt, dass der Mensch „instinktunsicher“ ist (vgl. Kaiser/Kaiser 1985) und sich in der permanenten Auseinandersetzung mit seiner Umwelt befindet. Diese Auseinandersetzung führte zu einer Richtung innerhalb der Disziplin, die, als Anthropozentrik bezeichnet, den Menschen und seine Existenz in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Der Mensch und seine Existenz als historische Sinnganzheit und die sich durch ihn vollziehende Vermittlung der Welt werden zum Ausgangspunkt der pädagogischen Betrachtungsweise (Bollnow 1975). Der Mensch ist nicht ein beliebig zu formendes Material, sondern er muss sich von innen her nach dem eigenen Gesetz zu dem in ihm angelegten Ziel entfalten (vgl. Bollnow 1965). Streng genommen begründen die Theorien der Anthropologie und der Sozialisation nur diese und ihre intentionale Form, die Erziehung, nicht aber die Bildung (vgl. Ballauff 1986:37). Sie sind aber unverzichtbare Voraussetzung bei der Bildsamkeit des Menschen.



Die Bedeutsamkeit des anthropologischen Ansatzes liegt in den tatsächlichen Entwürfen von Menschenbildern. Ihnen kommt in der Wirklichkeit eine nicht zu unterschätzende Funktion zu. Alle Entwürfe tragen nicht nur unmittelbare Beziehungen zum Menschen in sich und bestimmen damit sein Selbstbewusstsein, sie lenken auch sein Handeln. So wie der Mensch die Welt sieht und deutet, so handelt er in der Welt (vgl. Lassahn 1983:20).

#### Zwischenergebnis

Die nicht ausreichende Praktikabilität der beschriebenen Grundpositionen in Verbindung mit der Verschärfung der gesellschaftlichen Transformation zu Beginn der 1990er Jahre hat wohl letztlich dazu geführt, ein Modell der „Lernenden Organisation“ zu entwickeln. Es entsteht wesentlich durch Peter M. Senge in seiner Zeit als Direktor des Center for Organizational Learning an der MIT Sloan School of Management. Er wurde um 1990 mit seinem Buch *The Fifth Discipline* bekannt, in welchem er den Begriff der Lernenden Organisation prägte (vgl. Senge 1996).

Eine Lernende Organisation ist idealerweise ein System, welches sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem zugrunde liegt eine offene und von Individualität geprägte Organisation, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt. Senge vertritt den Standpunkt, dass fünf Fertigkeiten beherrscht sein müssen, um eine Lernende Organisationen (vgl. auch Eyerer 2000) zu entwickeln:

Personal Mastery – Individuelle Reife	Durch Persönlichkeitsentwicklung der Mitglieder einer Organisation werden deren Fähigkeiten angehoben. Themen sind Sinnfragen des eigenen Beitrages in der Berufs- und Lebenssituation. Methoden sind Zuhör- und Fragetechniken, um die individuelle Wahrnehmung zu stärken.
Mental Models - Mentale Modelle	Welche expliziten und impliziten Grundannahmen besitzen wir, um die Welt um uns herum zu erklären? Thema dieser Disziplin ist, diese Annahmen sichtbar, besprechbar und damit zum Gegenstand der Entwicklung zu machen.
Shared Visioning - Gemeinsame Vision	Gemeinsame Visionen entstehen, wenn alle Mitglieder der Organisation die gemeinsamen Ziele verstehen und verinnerlichen. Jeder begreift den Zweck und was seine Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Ziels ist. In der Regel besitzen Visionen auch eine starke emotionale Komponente.
Team Learning – Lernen im Team	Team Learning findet statt, wenn die Mitglieder einer Gruppe in innerer Verbundenheit gemeinsam verstehen. Hier wird aus dem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder. Geeignete Methoden sind beispielsweise Dialog nach David Bohm oder interaktives Mind Mapping nach Tony Buzan.
Systems Thinking – Denken in Systemen	Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems, also das Denken in Systemen werden die Wirkmechanismen und das zu erwartende Verhalten in einer symbolischen, formalen Sprache beschrieben. Dadurch können typische Verhaltensmuster (Systemarchetypen) erkannt, besprechbar und bearbeitet werden. Mit den Methoden der System Dynamics können die Systeme dann simuliert und mögliches Verhalten vorhergesagt werden. Einfache Beispiele sind fixes that fail (Scheiternde Zielsetzungen), shifting the burden (Problemverschiebungen) oder accidental adversaries (ungewollte Gegnerschaft). In diese Disziplin fließt die Systemtheorie, im Speziellen auch in die soziologische Systemtheorie und Kybernetik ein.

Tabelle 17

**Kerndisziplinen der Lernenden Organisationen nach Senge**  
**Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Senge 1996: 14-21; 171 ff.**

Die Tabelle 16 zeigt, dass Senge (vgl. Senge 1996:171) Elemente und grundständigen Ansätze aufgreift und sie zu den Kerndisziplinen einer Lernenden Organisation zusammenfügt. Allerdings kommen weitere Elemente hinzu, die er dem Managementdiskurs der 1990er Jahre entnimmt. Diesen gilt es im Folgenden darzulegen, weil er Teil einer neuen Konfiguration ist, welche als normativer Rahmen für diejenigen wirkt, die den Paradigmenwechsel von einer gemeinwirtschaftlich zu einer sozialwirtschaftlichen Organisation vollziehen müssen. Er liefert Argumentationsmuster, Handeln zu legitimieren sowie gleichzeitig vielfältige Muster einer persönlichen Entwicklungsperspektive zu realisieren, die Zukunft nach neuen Regeln zu gestalten. Mit dem Modell der Lernenden Organisation bieten sich so neue Wege der Reproduktion, die es danach darzulegen gilt.

### 3.4 Der Managementdiskurs der 1990er Jahre

Im Zentrum dieses Diskurses stehen die Mobilisierung der Manager und die der Mitarbeitenden. Diese Mobilisierung richtet sich einerseits auf die Flexibilisierung von Hierarchiestrukturen. Begründet wurde diese Flexibilisierung vor allem mit dem Argument des gewachsenen Bildungsniveaus. Andererseits richtete sie sich auch auf die als unflexibel empfundene Unternehmensplanung. Schließlich galt es auch den Technologietransfer sicherzustellen, sich allen Veränderungsprozessen anzupassen, stets über Mitarbeiter über dem neuesten Stand des Wissens zu verfügen um so einen ständigen Vorsprung gegenüber den Konkurrenten zu erheischen. Insgesamt ließe sich fast von einer Obsession<sup>79</sup> auf Anpassungsfähigkeit, Veränderung und Flexibilität sprechen. Das Spektrum der Managementinnovationen ist dabei immens und vielfältig beschrieben worden (vgl. Womack, Jones, Roos 1993; Harmon 1993; Zielinski 2003, Eichler 2008). Im Detail handelt es sich um die folgenden Strategien:

#### Change Management

„Change Management“ zielt auf einen schnellen, reibungslosen, akzeptierten und erfolgreichen Veränderungsprozess (vgl. Kaune 2004). Zwar hängt der Erfolg eines Wandels von einer Reihe unterschiedlicher Faktoren ab, vor allem aber wird er ähnlich wie in der Human-Relation-Forschung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen. Das Change Management kann sich dabei auf eine Reihe ganz unterschiedlicher Sachverhalte beziehen. Die nachfolgende Abbildung nennt wichtige:

1	Kostensenkung (Stichwort: Lean Management)
2	Portfolio- Management
3	Unternehmensverkauf
4	Fusionen oder Übernahmen
5	Turnaround, Sanierung, Personalabbau
6	Reorganisation/Restrukturierung
7	Prozessoptimierung/Reengineering
8	Qualitätssicherung/TQM
10	Kulturwandel (Verbesserung der Kundenorientierung)
11	Programme zur Steigerung der Mitarbeiterqualität
12	Vermittlung/Verankerung einer Vision/eines Leitbildes

**Tabelle 18**                      **Übersicht der Sachverhalte im Change Management**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

<sup>79</sup> Sie ist wahrscheinlich zurückzuführen auf eine veränderte ökonomische Konstellation, insofern die großen Wirtschaftsböcke EU, NAFTA, Mercosur, Asean, APEC in einen globalen Wettbewerb eintreten.

Die sehr differenten Sachverhalte machen die Streubreite des Gemeintem deutlich. In der Literatur, um hier nur einige Beispiele zu nennen, werden daher Wandel, Strategie, Struktur- und Organisationsveränderungen (vgl. Kammel 1996; vgl. Küchler 2007; vgl. Menzel 2009) genauso verwendet wie Organisationstransformation (vgl. Porras & Silvers 1991) oder Innovationsmanagement (vgl. Luckhardt 1996). Abgrenzungen erfolgen nicht. Eine fundierte Theoriebildung oder ein Gesamtmodell steht aus. Dies heißt jedoch nicht, dass die tatsächlich unter dieser Kategorie praktizierten Maßnahmen nicht erfolgreich waren. So macht Reiß (vgl. Reiß 1997b:9) darauf aufmerksam, dass es darauf ankommt, mit Hilfe der Kategorie eine für alle Beteiligten nachvollziehbare Beschreibung der Realität so vorzunehmen, also Akzeptanz zu erzeugen. Trifft die gewählte Beschreibung den Umstand, wie das Unternehmen auf Veränderungsprozesse von außen reagieren kann, ist ein erster wesentlicher Schritt in Richtung Veränderungsprozess bereits gemacht. Nicht die Erfindung einer Veränderungsidee selbst bildet so den Dreh- und Angelpunkt des Change Management, sondern die Bereitstellung einer positiven Akzeptanz, aus der sich Ideen zur Veränderung eröffnen. So kann das entstehen, was als Lernende Organisation bezeichnet wird: Unter der Prämisse der Veränderung müssen Organisationsziele definiert, Leistungen transparent und operationalisiert werden. Gefragt ist hierbei nicht nur das bestehende Qualitätsmanagement, das die Entwicklungen am Markt verfolgt und darauf reagiert, sondern ein umfassendes perspektivisch ausgerichtetes Management, das in der Lage ist, interne und externe Entwicklungen zu erkennen und diese ziel- und zukunftsgerichtet in eine gegebenenfalls neue Organisationsstruktur zu transformieren (vgl. Schröder 2004).

#### Total Quality Management

Das Programm des Total Quality Management (TQM) ist an der Erzeugung von Qualität interessiert. Sie wird als ganzheitlicher Prozess verstanden, der die unterschiedlichen am Prozess beteiligten Akteure einbindet. Total Quality Management initiiert in der Regel permanente Lernprozesse mit dem Ziel, die Qualität zu steigern. Voraussetzung dafür sind regelmäßige Feedbacks der Nutzer der eigenen Leistung, eine systematische Analyse der Ursachen und eine zielgerichtete Entwicklung von Problemlösungen. Mit diesen Lerneffekten soll eine Prävention für die Zukunft geschaffen werden; das TQM ist deshalb

systematisch und präventiv<sup>80</sup> orientiert. Allerdings setzt es voraus, dass die Bedürfnisse aller Beteiligten zufriedengestellt werden (vgl. Albrecht 1993:106). Die Ausrichtung aller Tätigkeiten im Unternehmen ist daher auf die Erwartungen und Anforderungen der Kunden und auf die ständige Qualitätsverbesserung der eigenen Arbeit gerichtet und bildet die Voraussetzung für deren Gelingen (vgl. Frehr 1994:7).

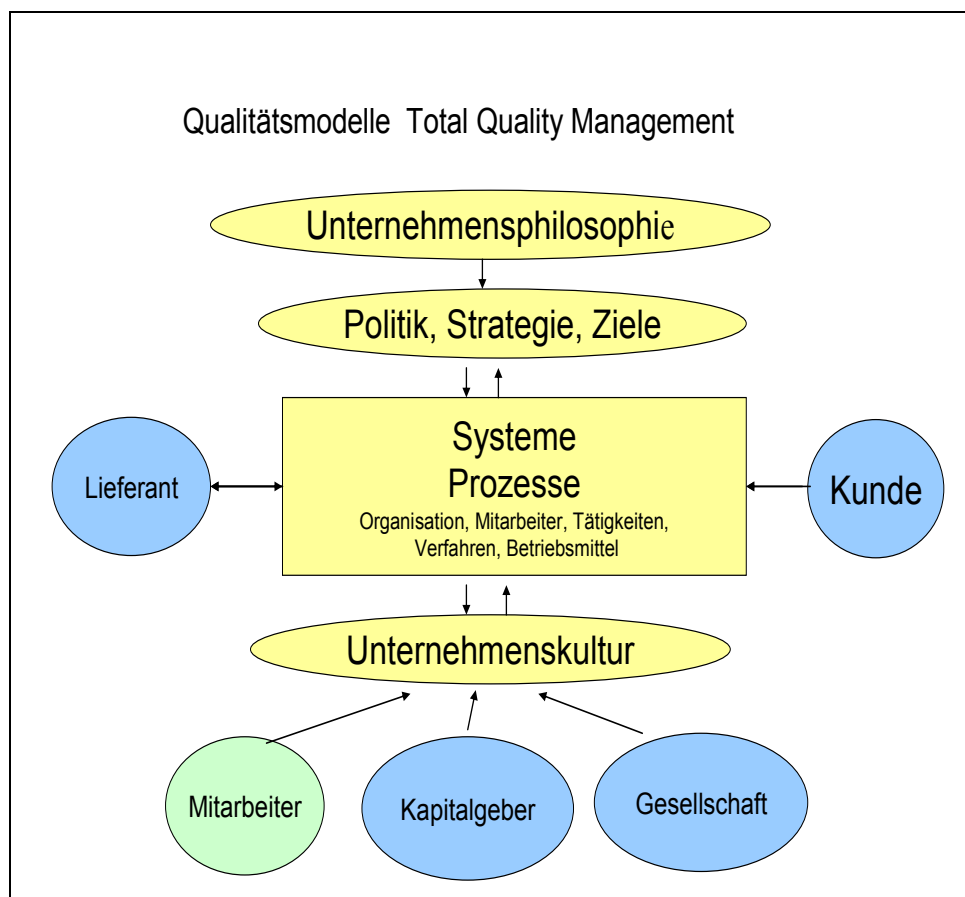


Abbildung 11

Das TQM- Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die DGQ-Vorlage vom 25.5.2006

80 Das Programm „Prävention“ von „Nacharbeit“ ist bereits entwickelt, bevor es in das Sozialgesetzbuch aufgenommen wurde

Sechs Prinzipien sollen die Ansprüche sicherstellen:

Interne Kunden-Lieferantenbeziehung	Kundenorientierung und Prozessgestaltung der Arbeitsabläufe avancieren zum Dreh- und Angelpunkt. Die Kundenorientierung versteht sich in einem Doppelbezug: sie bezieht sich auf externe Kunden so wie sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als interne Kunden begreift. Notwendig ändert sich die Kollegialstruktur zu einer Vertragsstruktur mit der möglichen Folge eines „cooling out“. Die Beziehung wird so ausschließlich über die Unternehmenskultur relationiert, die durch die Ansprüche und Vorstellungen der Kapitalgeber und der Gesellschaft mit beeinflusst wird. <sup>81</sup>
Funktionsübergreifende Optimierung	Die Qualitätsanforderungen an den eigenen Teil des Produktions- oder Dienstleistungsprozesses setzen sich aus den eigenen Anforderungen und denen der vor- bzw. nachgelagerten Stellen zusammen. Die entsprechenden Anforderungen bzw. Bedürfnisse müssen vor Beginn der Leistungserstellung spezifiziert worden sein.
Funktionsinterne Optimierung	Die eigene Leistungserstellung wird nach den Kriterien Qualität, Zeit und Kosten optimiert. Andere oder parallel ablaufende Prozesse müssen in die Betrachtung mit einbezogen werden, wie es im Rahmen des Simultaneous Engineering beschrieben ist. Das Ziel ist die kürzestmögliche Leistungserstellung bei weitgehend paralleler Abarbeitung von Aufträgen.
Unmittelbare Qualitätssicherung	Jeder Mitarbeiter nimmt die Prüfplanung (bedingt) und die Prüfung der Produkte und Dienstleistungen selbst vor. Das setzt die Qualifikation der Mitarbeiter und die instrumentellen Möglichkeiten zur Analyse und Gestaltung der Einflussfaktoren am Arbeitsplatz voraus. Im Sinne dieses Learning-by-doing werden Defizite erkannt und beim eigenen Handeln und Verhalten berücksichtigt.
Null-Fehler-Prinzip	Das Null-Fehler-Prinzip geht davon aus, dass in sämtlichen Bereichen ausschließlich fehlerfreie Produkte als Input geliefert werden, um den geforderten fehlerfreien Output zu erreichen.
Kontinuierliche Verbesserung	Sowohl schrittweise als auch sprunghafte Verbesserung sind nach Kaizen wesentliche Ziele des TQM. Die Anpassung des Qualitätsniveaus ist bezeichnend für den Wandel von der Überzeugung, dass ein einmalig hoher Standard zur Erhaltung der Wettbewerbssituation ausreichend ist. Nur eine kontinuierliche Verbesserung garantiert ein hohes Qualitätsniveau und damit gleichbleibende Wettbewerbsfähigkeit. Die kontinuierliche Verbesserung kann z.B. durch den PDCA-Regelkreis (Plan Do Check Act) erreicht werden.

Tabelle 19

**Die sechs Prinzipien der Qualität**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung der DGQ unter DGQ.de. Zugriff am 24.4.2008

<sup>81</sup> Hilfreich an diesem Modell sind das Hinterfragen der professionellen Einstellungen und das Verhalten zu den internen und externen Kunden (vgl. Frehr 1994:203). In der Kundenbeziehung zwischen dem Rehabilitanden und den Professionellen im BFW Heidelberg wird deutlich, dass in den subjektbezogenen Leistungsprozessen die Qualität immer auch ein soziales Verhältnis darstellt, das in diesem Modell nicht berücksichtigt wird.

### Evolutionäres Management

Der Begriff evolutionäres Management, der als „St Galler Ansatz“ in der Wissenschaft (vgl. Malik 2007) bekannt wurde, begegnet der Komplexität der Umwelt dahingehend, dass die Organisation sich offen für Veränderungen hält und gleichzeitig mit mehreren Zielen operiert. In Ergänzung dazu sieht der Münchner Ansatz der evolutionären Führung die Komplexität der Organisation als Ergebnis eines Interessenpluralismus (vgl. Kirsch 1993). Dabei kommt dem kommunikativen Handeln eine Schlüsselrolle bei der Lösung der Zusammenführung unterschiedlicher Interessen zu. Es geht dabei nicht um ein neues Instrument innerhalb unserer gewohnten Denkweise, sondern um die grundlegende Veränderung dieser Denkweise selbst. Evolution ist dann ein Prozess, der heute stattfindet und den wir gestalten können. Dazu bedarf es einer neuen Sichtweise und der Verabschiedung von unseren bisherigen Denkmustern, die uns für die Herausforderungen von heute und morgen keine adäquaten Antworten mehr liefern können (vgl. Radatz 2003a:16).

Das Modell der Lernenden Organisation wählt in diesem Fall ein Paradigma aus der Biologie. Die Unternehmen entwickeln sich fortwährend – und dies passiert nicht etwa ausschließlich in Abhängigkeit von äußeren Faktoren, sondern durch selbstbestimmte Handlungen und Unterlassungen der Organisation sei es in Bezug auf die Ereignisse, auf Prozesse oder auf das Verhalten der Mitarbeitenden (vgl. Radatz 2003a:18).

### New Public Management

New Public Management (NPM) ist die Realisierung des Managementdiskurses mit Blick auf eine Verwaltungsreform und eine Staatsmodernisierung, die einerseits auf der Übernahme privatwirtschaftlicher Managementtechniken und andererseits auf einem neoliberalen Wirtschaftsverständnis beruht. Ziel ist die Rücknahme von eingreifender Staatstätigkeit zugunsten einer an Marktprinzipien orientierten Regulation. Sie richtet sich an betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien aus. Gekennzeichnet ist das NPM durch Strategien wie Projektmanagement, flache Hierarchien, Kundenorientierung, Zielvereinbarungen, Abbau des Beamtenstatus und Entpolitisierung der Administration.

Eine Problematik des Ansatzes liegt darin, dass das NPM von der Gleichheit oder doch großen Ähnlichkeit von Staat und Privatem Sektor ausgeht. Allerdings

kennzeichnet den Staat einerseits sein Gewaltmonopol, andererseits hat sich staatliches Handeln am Gemeinwohl zu orientieren; die Geschäftswelt kennzeichnet demgegenüber ein Streben nach Profitmaximierung.

Es ist sehr schwierig diese beiden Zielperspektiven zu vereinen. Die Ausrichtung staatlichen Handelns allein an betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien wie es gemäß der Kernidee des NPM zu geschehen hätte wird daher von manchen als Verabschiedung von den im bürgerlichen Staat erreichten Gleichheits- und Gerechtigkeitsvorstellungen kritisiert.

Vom New Public Management hat man sich erhofft die Über-Bürokratisierung des Staates zu vermindern die betrieblichen Abläufe im öffentlichen Sektor zu vereinfachen zu beschleunigen für den Bürger transparenter und damit verständlicher zu machen und die Reaktionszeiten auf eingehende Anfragen (zum Beispiel im Bereich der Staatssteuern) zu verkürzen. Es war die logische Reaktion von Unternehmen und Geschäftsleuten, über zu hohe Steuersätze und Verschwendung der Steuergelder zu klagen (vgl. Kegelmann 2007).

Zu Anfang des 21. Jahrhunderts ist zumindest in der Theorie die Problematik des NPM allgemein deutlich geworden, wohingegen es in der Praxis etwa in Deutschland auf der Ebene der (insbesondere kommunalen) Verwaltungsreform und international durch das Konzept der Good Governance immer noch seine Wirkung zeigt.

#### Fazit

Der Managementdiskurs reproduziert insgesamt die Vorstellung von der für alle Beteiligten offenstehenden Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln. Die neuen Organisationen sollen alle Fähigkeiten eines Mitarbeiters beanspruchen, der sich so voll und ganz entfalten kann. In einer solchen Organisation werden die Mitarbeiter von „Coaches“ betreut, und man setzt alles daran, dass sie sich besser kennen lernen und entdecken, wozu sie fähig sind. Das neue Modell bietet, wie es heißt, eine wirkliche Autonomie, basierend auf Selbstkenntnis und Selbstentfaltung und nicht auf jener falschen Eigenständigkeit, die durch Laufbahndenken, Aufgabendefinitionen und Sanktionssystemen aus Bestrafung und Belohnung begrenzt wird.

Die neue Sicht auf die Mitarbeitenden, wie sie in den meisten Texten der 1990er Jahre zutage tritt, hebt sich deutlich von den bis dahin gültigen Gerechtigkeitsvorstellungen und -prinzipien ab. Die Hypothese lautet, dass



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geburtsstunde eines neuartigen, gängigen Gerechtigkeitssinns beiwohnen, der sich letztlich nach dem Modell der politischen Polis kodifizieren lassen sollte, das in „Über die Rechtfertigung - Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft“ (vgl. Boltanski/Thévenot 2007) beschrieben worden ist. Damit die Bewertungen auf der Basis dieser neuen Ausdrucksform des Gerechtigkeitssinns verdeutlicht werden und damit sie die Gestalt von Bewährungsproben mit allgemeinem Gültigkeitsanspruch annehmen können, würde noch eine grammatische Ausarbeitung auf der Grundlage einer klar formulierten Anthropologie und politischen Philosophie fehlen (wie es z.B. für die marktwirtschaftliche Ordnung gilt, deren Syntax aus der Lektüre Adam Smiths gewonnen werden kann, oder auch für die industrieweltliche Ordnung, die auf einem für die Rechtfertigungen des in den 60er Jahren zentralen Effizienzprinzips gründet, wie es in aller Deutlichkeit bei Saint-Simon formuliert wurde). Auf diese Verdeutlichung und Grammatikalisierung der Beurteilungsformen auf der Basis des Gerechtigkeitssinns im Neomanagement wird im Kapitel 7 Bezug genommen. Unter Verweis auf die flexible Welt des Managementdiskurses, die aus einer Projektvielfalt unter der Leitung eigenständiger Mitarbeiter besteht, sei diese neue Polis eine projektbasierte Polis, oder einschränkender, Lernende Organisation genannt.

### **3.5 Lernende Organisation – ihre Einbettung in gesellschaftliche Antinomien**

Im Begriff der Lernenden Organisation vereinen sich unterschiedliche Instrumente, Prinzipien und Teile von Management- und Organisationstheorien, um die gezielte und willentlich gesteuerte Veränderung von Organisationen herbeizuführen. Lernen in Organisationen setzt sowohl geeignete Unternehmenskulturen und Organisationsstrukturen als auch die dazu passenden Mitarbeitenden voraus; Kernkompetenzen sind zu entwickeln und die Wissensbasis ist zu erweitern - dies allerdings nicht schlechthin, sondern unter den Bedingungen gesellschaftlicher Antinomien. Das erklärt, weshalb es zunehmend um eine Orientierung in einer Welt von Diskontinuitäten geht und ein die Identität stützendes Lernen, welches eine geeignete Differenzierung und Integration zulässt. Erst so formuliert kann Senge das Hauptanliegen lernender

Organisationen als ein spezifisches Selbstverständnis von Organisation auffassen, das sich auf das Entstehen von Lernprozessen in Organisationen bezieht und sich explizit auf die agierenden Menschen, Gruppen und auf die Organisation mit ihren Vernetzungen als Gesamtheit ausrichtet (vgl. Senge 1996).

Als Merkmale und Merkmalsprägungen Lernender Organisationen gelten:

Merkmale/Prinzipien	Merkmalsausprägungen
<b>Gemeinsamkeiten der Organisationsmitglieder</b>	Orientierung durch Vision und Leitbild, gemeinsames Wertesystem (vgl. z.B. Senge 1996:256 ; Luczak u.a. 1996:310)
<b>Orientierung an den Rahmenbedingungen</b>	Permanente Interpretation der Umwelt (vgl. Jones 1995 :467) Anpassung an Veränderungen durch Selbsttransformation (vgl. Pedler u.a.1996:60) Erhalt der Organisation vor dem Hintergrund einer sich ändernden Umwelt (vgl. Wittwer 1997:11)
<b>Entwicklung von Lernprozessen, Mobilisierung von Ressourcen</b>	Integrierte Arbeits- und Lernumgebung (vgl. Simons 1994:256 ff) Kooperative Teams und Arbeitsgruppen (vgl. Bullinger u.a.1996:18) Beseitigung von Lernhemmnissen (vgl.Senge 1996:28 ff.) Lernen ist ein eigenständiger Kernprozess und die Lernkultur wird systematisch weiterentwickelt Entwicklung einer didaktischen Kultur
<b>Reorganisation des Wissens/Aufbau von Kompetenzen</b>	Wissensverankerung durch Nutzung unterschiedlicher Wissensspeicher (vgl. Güldenbergs 2003:268 ff.) Aufbereitung und Kollektivierung von Wissen (vgl. Müller- Stewens/Pautzke 1996:196) hohe Mitarbeiterkompetenz in Problemlösung, Selbstorganisation, Kommunikation und Lernfähigkeit
<b>Stabilität und Nachhaltigkeit der Prozesse</b>	Ergebnis-, prozess- und mitarbeiterorientierte Kommunikations- und Sacharbeit Mitbewerber am (Bildung-)markt beobachten, Benchmarkanalysen durchführen ARGE der Berufsförderungswerke in Deutschland Seit 2004 Ausschreibungen der Reha- Ausbildungen am Bildungsmarkt
<b>Technologische Anforderungen</b>	eLearning/Wissenstransfer (vgl. Bullinger 1986)
<b>Phasenschemata</b>	Transition, Trajekte (Glaser/Strauss 2008)
<b>Externe Unterstützungssysteme</b>	Beratungsmarkt, wissenschaftliche Beratung
<b>Systemdenken</b>	Ökosysteme (vgl. Bronfenbrenner 1981)

Tabelle 20

**Merkmalsprägungen Lernender Organisationen**

Quelle: Eigene Darstellung

Das Modell der Lernenden Organisation geht davon aus, dass stark reglementierte Organisationsstrukturen eher als hemmend, denn als hilfreich anzusehen sind (vgl. Senge 1996, Argyris/Schön 1999 und Schreyögg 1996).

Veränderungsfähigkeit wird in diesem Sinne dann verstanden als die Fähigkeit, überkommene Strukturen aufzulösen und sich schnell und flexibel an veränderte Bedingungen anzupassen. Dieser Prozess muss nicht immer gelingen und so wird in der Literatur eine Reihe von Fällen aufgeführt, die der Veränderung entgegenstehen können (vgl. Pieler 2003:23):

- a) Nicht loslassen können – das Bewährte behalten
- b) Paradigmenwechsel zu spät erkennen
- c) Fehlentscheidungen zu spät korrigieren
- d) Selbstüberschätzung
- e) Konzentration auf unwesentliche Strategievorhaben
- f) Fixierung auf Veränderungen (stetige Veränderungen der Umwelt werden zu spät wahrgenommen).

Die in der Tabelle 19 aufgeführten Merkmale von Lernender Organisation lassen sich mit Blick auf ihre Systematik wie folgt ausführen und klassifizieren:

### **3.5.1 Leitbilder zwischen Sicherheit und Autonomie**

Der Management-Diskurs der 1990er Jahre hat daran erinnert, dass Führungskräfte mit ihrer visionären Gabe die Menschen mitnehmen und begeistern sollen. In der Diskussion um die Theorie und Praxis dessen, was als transaktionale und transformationale Führung gilt, wird an die Bürokratiekonzepte (z.B. Max Weber 1980) und Konzepte des Scientific-Management (z.B. Taylor 2006) wieder angeknüpft.

Die transaktionale Führung greift auf das Tauschprinzip mit den Elementen Anreiz- Beitrag, Gerechtigkeit- Input/Output und Weg- Ziel zurück, d.h. Führung wird ausgehandelt und den Gesetzen der Transaktion unterworfen. Die Führungskraft verdeutlicht die gewünschten Leistungen und bietet Anreize oder droht mit Sanktionen, um die erstrebten Verhaltensweisen zu erreichen. Ihre Wünsche und Befürchtungen sind so weit zu berücksichtigen, wie es für die Zielerreichung erforderlich ist. Damit folgt dieses Prinzip weitgehend den oben genannten klassischen Vorstellungen, wie Ressourcen einer Organisation zu mobilisieren sind.

Dem Konzept scheint es mit Blick auf die gesellschaftliche Transformation jedoch nicht mehr zu gelingen, in einer zunehmend von Diskontinuitäten beherrschten Welt Orientierung zu stiften. Das reine Tauschprinzip wirkt in Ansätzen insofern

erodiert, als es sich für Arbeitende im Segment der Kernbelegschaften und der fluide Mitarbeitenden als nicht mehr ausschließlich sinnstiftend erweist. Über das Tauschprinzip hinaus möchte man auch an einem interessanten und lohnenswerten Firmenprojekt Anteil haben, das von einer außergewöhnlichen Persönlichkeit getragen wird, mit deren Vision man sich identifiziert. Von diesem gesellschaftlich bedingten Problemkomplex aus beschäftigt sich die Literatur dann überwiegend damit, wie man charismatische und visionäre Leader gewinnt, was sie ausmacht und wie diese den Menschen erst Sinn verleihen können. An diesem Punkte betritt das Konzept der transformationalen Führung die Bühne. Es erkennt die Grundbedürfnisse seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, versucht aber auch, höhere Bedürfnisse – Entfaltungsbedürfnisse der Anerkennung und Selbstverwirklichung – zu wecken und zu befriedigen. Es baut auf dem Prinzip der bedingten Verstärkung auf: Positiv erachtetes Verhalten wird durch Lob und Belohnung verstärkt, unerwünschtes Verhalten durch den Null-Fehlerdiskurs vermindert (vgl. zum Gesamtkomplex etwa Crainer 1999:209).

Diese Art der Bewertung von Mitarbeitenden hebt sich deutlich von den Gerechtigkeitsprinzipien der Jahre vor 1990 ab. Das Prinzip der Teilhabe modifiziert das Gerechtigkeitsprinzip hin auf ein Modell der politischen Polis, in dem Bewährungsproben Gestalt annehmen können, die das Konzept von Sicherheit suspendieren zugunsten eines, in dem jeder Mitarbeiter wie ein eigenständiges Unternehmen behandelt wird (vgl. Aubrey 1994; Pongratz/Voß 2003,2004). Da jedoch für die eigenständigen Unternehmer keine Karriereleiter zur Verfügung steht, wird sie durch einander ablösende Projekte ersetzt. Die Anerkennung und Selbstverwirklichung steuern Projekte, für die man sich durch Teilnahme qualifizieren kann. Jedes Projekt wiederum liefert die Gelegenheit zum Hinzulernen und zur Erweiterung der Kompetenzen. Hierin liegt für die Betroffenen der eigentliche (Markt-)Mehrwert auf der Suche nach anderen Beschäftigungen. Die Visionen und Leitbilder sind damit die Folie, auf der sich der gesellschaftlich entstandene Überschuss nach dem „Begehren der Anerkennung“ (vgl. Verweyst 2000) realisiert. Gesellschaftlich betrachtet reproduziert sich das Bedürfnis nach Sicherheit und Autonomie als Antinomie über die Abschöpfung von Leitbildern. Dort, wo unter den Mitarbeitenden, und diese dürften in erster Linie die Professionellen sein, ein Vorbewusstsein oder ein Bewusstsein dieses Zusammenhangs existiert, müssen Utopien bzw. Gestaltungswünsche enttäuscht

werden, droht die Gefahr, dass die Unternehmensreorganisation nur kurzfristig den Marktentwicklungen entsprechen kann (siehe hierzu Workshopergebnisse Kapitel 7). Senges Auffassung, dass die Mischung von Mission, Vision und Werten eine gemeinsame Identität, die tausende von Menschen innerhalb eines großen Unternehmens verbinden kann (vgl. Senge 1996:356), schafft, ist deshalb mit Vorsicht zu begegnen, weil sie ohne Rücksicht auf die empirische Realität der Subjekte formuliert wurde.

### **3.5.2 Teams zwischen Solidarität und Konkurrenz**

Erfolgreiche Organisationsentwicklung ist nach einhelliger Auffassung auf Teams angewiesen. Das war bereits die Erkenntnis der frühen Experimente um teilautonome Arbeitsgruppen in den Automobilwerken von Volvo und Saab (vgl. Berg/Mazurczak 1975) Anfang der 1970er Jahre. Die Arbeitsstrukturierung diskutierte man im Zusammenhang mit Konzepten wie Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation. Nicht mehr der Einzelarbeitsplatz, sondern die kooperierende Gruppe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern galt zunehmend als Gestaltungsprinzip der Arbeitsorganisation.

Das Verständnis von einer teamstrukturierten Organisation stützt sich auf die Kritik linearisierter Arbeitsabläufe und dem überproportionalen Aufwand an Steuerung solcher Prozesse. Verbunden mit dieser Position ist zugleich eine Absage an hierarchische Arbeitsstrukturen. An die Stelle der Hierarchie treten, abstrakt formuliert, Netze, die konkret die Form von Teams annehmen können. Netzwerkstrukturen gelten dabei als flexibler. Zugleich haben Sie den Vorteil, in den Kommunikationsstrukturen überschaubar zu sein. Auch entgeht ein solches Konzept eher dem immer drohenden Entfremdungsprozess (vgl. hier bereits Lang/Hellpach 1922), womit zugleich ein Austausch von Wissen erleichtert wird. Ziel ist es, selbstständige und weitestgehend autonome Teams zu bilden und die Kenntnisse des Einzelnen dem Team zur Verfügung zu stellen. Der Einzelne lernt und stellt sein Wissen dem Team zur Verfügung, das wiederum die Verantwortung übertragen bekommt, die (Lern-) Prozesse selbst zu steuern und flexibel auf Veränderungen zu reagieren (vgl. Katzenbach 1999:253).

Nach Senges Auffassung (vgl. Senge 1996:411) erstreckt sich die neue Betrachtungsweise auch auf das Führungspersonal. „Es bedarf einer Teambasierung und es ist so verantwortlich für den Aufbau der Organisation, für

Lernprozesse und das geforderte Systemdenken. Ebenso hat es Abwehrreaktionen und Widerstände zu moderieren“ (vgl. hierzu auch Senge 1996:289), weil es bei ihnen in aller Regel nicht um inhaltliche, sondern um sehr emotionale Problemkomplexe geht.

Zu den immer wieder genannten Zielsetzungen, die überwiegend in Verbindung mit den eingesetzten Technologien und Techniken (sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungssektor) zum Tragen kommen sollen, gehört die Senkung der Fehlzeiten und Fluktuation, die Erzeugung leistungswirksamer Motivationseffekte, die Erhöhung der Produktionsflexibilität (hohe Investitionsrate und rascher und häufiger Produktwechsel), die rasche und sachgerechte Reaktion auf Störungen im Ablauf und die Fähigkeit zur raschen Adaptation von äußeren Zwängen, die auf Diskurs beruhende Verbesserung der Qualität.

Autoren wie Negt/Kluge oder Beck (vgl. Negt/Kluge 1976; Lisop/Huisinga 1984; Beck 1986) zeigen, dass die Möglichkeit zur Abschöpfung des gesellschaftlich entstandenen aber subjektgebundenen Humanvermögens aus dem Prozess der Vergesellschaftung heraus entsteht. Werden einerseits Bindungsformen, Gesellungsformen, tradierte Lebenszusammenhänge oder familiale Systeme freigesetzt, weil sie den gesellschaftlichen Entwicklungserfordernissen nicht mehr entsprechen, so sehr tendiert dieses gleiche Humanvermögen dazu, nach neuen Einbindungen zu suchen. Es entsteht ein Zwang der erweiterten Bildung und Ausbildung bei gleichzeitiger Nutzung dieses Potentials auf einer erweiterten Verfügungsstufe. Die in den 1990er Jahren massiv nachgefragte Unternehmensberatung (siehe auch weiter unten) befriedigt gerade durch die Schulung von Teams diesen Prozess und überantwortet das so formierte Humanvermögen den neuen konkurrenz- und wettbewerbsbezogenen Organisationsanforderungen. Diesem Vorgang wohnt eine eigenwillige Antinomie inne. Die Betroffenen erfahren durch die Teams neue Formen der Solidarität und unterliegen objektiv gleichzeitig einer größeren Konkurrenz des Marktes, in dem sie bestehen müssen. Als unaufgeklärte wirkt diese Antinomie im weiteren Organisationsgeschehen kontraproduktiv.

### 3.5.3 Kompetenz zwischen Standardisierung und Kreativität

Mit der Einführung einer teambasierten Organisation bzw. Arbeitsstruktur einher geht die Forderung nach einer deutlichen Ausweitung der Arbeitsqualifikationen in Richtung Kompetenzerwerb. Die Begründungen für diese Forderung lassen sich in einer Formel zusammenfassen: Die Anforderungen des Beschäftigungssystems verändern sich schneller als in zurückliegenden Zeiten. Der Wissensumschlag steigt in dem Maße, wie die Produktzyklen sich verkürzen und die Produktdiversifizierung zunimmt. Die Berufsqualifikationen unterliegen einer immer kürzeren Halbwertszeit. Als größte Herausforderung gilt einerseits, Fachkenntnisse, -fertigkeiten und – Fähigkeiten zu vermitteln, die den rapiden Wandel überdauern; andererseits Methoden zu finden, mit denen das Ausbildungsniveau der Arbeitnehmer kontinuierlich aktualisiert werden kann. Schließlich rundet die Begründung die Aussage ab, dass die Arbeitsprozesse insgesamt komplexer geworden seien. – Nach empirisch ausgewiesenen Beweisen für diese Aussagen sucht man allerdings vergebens.

Verbannt man die Kompetenzlyrik jedoch nicht in das Reich der Spekulation und Ideologisierung, was durchaus berechtigt wäre, dann wird man angeben müssen, worauf sie sich beziehen soll.

Einen wichtigen Hinweis liefert die Kompetenzforschung. Kompetenz bezeichnet seit Chomsky (vgl. Chomsky 1974, 1980) die Fähigkeit von Menschen, mit Hilfe eines begrenzten Inventars von Kombinationsregeln und Grundelementen unendlich viele neue, noch nie gehörte Sätze selbstorganisiert zu bilden. Danach stellen Kompetenzen einen potentiellen Innovationsvorrat dar. Im Unterschied dazu wurden Qualifikationen schon immer als normierbare, als ein auf ein Prüfungswissen bezogenes Zertifikat behandelt, das aktuelles Wissen, vorhandene Fertigkeiten und Fähigkeiten repräsentiert.

Geht man davon aus, dass der externe Veränderungsdruck, denen Organisationen in der beruflichen Rehabilitation unterliegen, zugenommen hat – und dafür sprechen viele Belege – dann reicht das sogenannte Qualifikationswissen objektiv nicht hin, die Veränderung zu bewerkstelligen; schon deshalb, weil es nicht über das Problemlösewissen verfügt bzw. in nicht ausreichendem Maße verfügt. Es ist dies der äußere Grund dafür, weshalb die Kategorie Kompetenz in den Diskurs um die Lernende Organisation Eingang fand.

Kompetenzen repräsentieren darüber hinaus explizites wie implizites Wissen in Form von Emotionen, Motivationen, Einstellungen, Erfahrungen sowie zu Emotionen und Motivationen interiorisierte Werte und Normen. Kompetenz ist somit eine Ergänzungskategorie zu den oben beschriebenen Merkmalen der Lernenden Organisation. Der innere Grund für die Bedeutung der Kompetenz als Organisations-Ressource liegt also in ihrer reflexiven Kraft.

Problemlösekraft und reflexive Kraft sind damit die zwei Seiten eines Humanvermögens, auf die der Veränderungsprozess offensichtlich angewiesen ist. Es ist dies der Grund dafür, weshalb Sonntag (vgl. Sonntag 1997:48) von Kompetenz als Schlüssel zur Nutzung von Synergieeffekten sprechen kann. Kompetent handelnde Organisationen realisieren sich in diesem Sinne durch organisationales Lernen (vgl. Nussli 1998:62); unflexible dogmatische Managementpraxis steht dem entgegen (vgl. Sonntag 1996:58).

Die Rationalität der Arbeitspraxis hält jedoch der Kompetenz eine Begrenzung entgegen, da sie allgemeines und zu entlohnendes Arbeitsvermögen ist. In dem Maße, wie der Veränderungsprozess der Organisation auf die Kreativität des Kompetenzpotentials angewiesen ist, wird er zugleich nach dessen Standardisierung<sup>82</sup> und Regulation streben. Damit ist ein neuer Konflikt, mindestens aber eine neue Sozialkritik, an den Prozessen der Organisationsveränderung gegeben. In welchem Umfang sie auftritt, dürfte nicht unwesentlich von der Auffassung über das Lernen in der Organisation abhängen.

### **3.5.4 Lernen zwischen Affirmation und Aufklärung**

Der häufig benutzte, dafür aber wohl unklarste Begriff im Modell der Lernenden Organisation ist Lernen. Allerdings muss auch gesehen werden: Lernen ist zwar ein Grundbegriff der Erziehungswissenschaft und deshalb wie alle Grundbegriffe vieldeutig. Das theoretische Nachdenken über Prozesse der durch Reflexion induzierten friedlichen Erweiterung von Weltaufschluss, Weltverfügung und Lebensqualität (vgl. Holzkamp 1995:190), also von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen führt zu einer wissenschaftlichen Definition, nach der Lernen als „Verknüpfung von Informationen mit vorhandenem Wissen, Denk- und Gefühlsmustern“ aufgefasst werden kann, wobei „Lernprozesse als Re-

---

<sup>82</sup> Vgl. hier vor allem die Diskussion um die Standardisierung von Bildung durch sogenannte Bildungsstandards – welcher Widerspruch, wenn nicht sogar Paradox.



organisation des Wissens und Könnens, Denkens, Fühlens und Wollens und zugleich als entfaltendes Wachstum (verlaufen)" (Lisop/Huisinga 2004:437). Lernen ist dabei immer für einzelne Personen definiert, und zwar unabhängig vom gewählten theoretischen Modell (vgl. Holzkamp 1995; Seel 2000).

Das Modell Lernende Organisation (z.B. Argyris/Schön 1978, 1999; Geißler 2000; Probst/Büchel 1994; Sattelberger 1991;1996; Senge 1996; Wieselhuber 1997; Brentel 2003) geht von der Auffassung aus, dass Organisationen sich Informationen aneignen und wie Individuen verarbeiten können, wobei der Auffassung ein kognitiver Lernbegriff zugrunde liegt. Organisationales Lernen, so Probst/Büchel, ist ein „Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation" (Probst/Büchel 1994:17; zur Diskussion der unterschiedlichen Ansätze organisatorischen Lernens vgl. Drosten 1996:15ff.; Geißler 1995).

Durchgesetzt haben sich im Anschluss an Argyris/Schön drei unterschiedliche Beschreibungen organisationalen Lernens (vgl. Argyris/Schön 1978:19 ff.; vgl. Drosten 1996:38ff.; Geißler 2000:163 ff.):

- a) Das „Single-loop-learning“ stellt auf einen Lernprozess ab, der innerhalb eines definierten Bezugsrahmens stattfindet. Dabei wird der Bezugsrahmen nicht in Frage gestellt, er kann nicht transzendiert werden. So scheint es möglich neue Vorgehensweisen zur Erreichung gegebener Ziele zu entwickeln. Fehler werden aufgespürt und korrigiert, ohne bestehende Strukturen zu verändern. Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen erfolgen, wenn vertraute Handlungsmuster nicht mehr zum Ziel führen. Diese Beschreibung ist eng an das Webersche Rationalitätsparadigma bzw. die Zweck-Mittel-Beziehung angelehnt. Nicht zu Unrecht wird deshalb in der Literatur auch der Begriff Anpassungslernen benutzt und die Kritik eines den sozialen Gegebenheiten ungenügend ausgearbeiteten Menschenbildes geäußert.
- b) Das Lernparadigma „Double-loop-learning“ stützt sich auf ein erweitertes Menschenbild einerseits, lässt andererseits Prozesse zu, die auch grundlegende Zielstellungen in Frage stellen und so zur Überprüfung und Revision von Strukturen, Prozessen, Methoden und Produkten führen können. Oft durch Krisensituationen ausgelöst ist ein Lernprozess, bei dem auch der bis dahin geltende Bezugsrahmen (bestimmte Grundannahmen, Werte und Normen) verändert wird, möglich. Dieser Beschreibung ist die Kritik entgegengebracht worden, sie führte zu einer Überbetonung der Effektivitätssteigerung des sozialen Organisationsrahmens.

- c) Organisationen durchlaufen, zeitlich betrachtet, immer wieder Prozesse des single- und double-loop learnings. Die Optimierung dieses Prozesses hat des deuterio-learning im Blick. Argyris/Schön charakterisieren das deuterio-learning wie folgt: „the organization needs to learn how to carry out single- and double-loop learning (Argyris/Schön 1978:26). Organisationen erkennen also, was ihre Lernbemühungen unterstützt und gehemmt hat und sie entwickeln daraus neue Lernstrategien gemäß derer sich die Organisation weiterentwickelt (vgl. Argyris& Schön 1978:27).

Die Beschreibungen organisationalen Lernens sind formaler Natur und sie können auch über die Tatsache nicht hinwegsehen, dass es schließlich immer die einzelnen Menschen sind, die sich Lern- und Entwicklungsprozessen aussetzen. Damit fallen solche Modelle weit hinter den Entwicklungsstand erziehungswissenschaftlicher Reflexion zurück. Selbst die Geisteswissenschaftliche Pädagogik war sich der Tatsache bewusst, dass Lernen in eine geschichtliche Wirklichkeit eingebettet ist und diese im Lernprozess zu berücksichtigen sei. So betrachtet, verharmlosen diese Ansätze die historische Situation, weil sie die möglichen Konflikte auf eine abstrakte Welt der Organisation und eine pseudopädagogische Gegenwelt verschieben und damit verkürzen. Diese mag sich zwar kritisch gegen das Gegebene richten können, aber um den Preis der schlechten Utopie, die gesellschaftlich nichts ausrichten kann.

So bleiben als Schlüsselfragen für die Organisationsentwicklung die folgenden:

- (1) Welches sind die für die Entwicklung relevanten Personen?
- (2) Welches sind die für die Entwicklung relevanten Deutungen der Mitarbeitenden?
- (3) Welche Interaktionsstrukturen begünstigen oder hemmen die Entwicklung?
- (4) Welche Kommunikationsstrukturen herrschen vor?
- (5) In welchen gesellschaftlichen und individuellen Konflikten und Widersprüchen müssen sich die Menschen bewegen?
- (6) Welche Autonomie können sie entfalten?

Diese Schlüsselfragen lassen sich ausdifferenzieren und auf das bestehende Gefüge der gesellschaftlichen Transformation beziehen. Ein solchermaßen

gefasster Prozess setzt dann jedoch an der unmittelbaren Identitätsarbeit an (vgl. Kapitel 5 und 7).

### **3.5.5 Systemdenken zwischen Trivialisierung und Komplexität**

Systemisches Denken im Rahmen von Lernender Organisation nutzt unterschiedliche Referenzen. Fast alle Modelle beschäftigen sich deshalb mit den großen Varianten von Systemmodellen, wie technischen Systemen (vgl. Ropohl 1979), biologisch-ökologischen Systemen (vgl. Bertalanffy 1948), soziologischen Systemen (Luhmann 1981, 1984, 2004) oder dem Modell sozialer Systeme als handelnde Menschen und gründen ihre Vorstellungen in der einen oder anderen Weise auf eine solche Variante. Zweifellos vorherrschend ist jedoch die in der Tradition Batesons stehende Variante, soziale Systeme als Systeme handelnder Menschen zu begreifen (vgl. Bateson 1981). Der Grund für diese Wahl erschließt sich relativ einfach. Bateson betrachtet Personen als in jeweilige Systeme eingebunden: Elternteile und Kinder, Geschäftsführer, Mitglieder des Komitees und technische Ratgeber einer amerikanischen Partei. Personen zeichnen sich durch Bilder aus, die sie sich von der Wirklichkeit machen. Bateson spricht in diesem Zusammenhang davon, dass sie die Wirklichkeit „interpunktieren“ (vgl. Bateson 1981:386), d.h. ihr eine Bedeutung geben. Dabei muss dieses Bild von der Wirklichkeit nicht unbedingt mit der Wirklichkeit übereinstimmen.

Soziale Systeme bestehen danach aus Deutungsmustern, genutzten Repräsentationen, Regelvorräten, sprachlichen Grammatiken, Ängsten, Vermeidungsstrategien etc., die in einer bestimmten Konstellation wechselseitig aktiviert werden. Auf diese zirkuläre Struktur sozialer Systeme stieß Bateson bereits Anfang der 1930er Jahre. Das Moment der Wechselseitigkeit inspirierte ihn, von z.B. einfachen Maschinenmodellen Abstand zu nehmen. Die systemische Organisationsberatung greift heute explizit auf den Systembegriff in der Tradition Batesons zurück.

Wie aber kann aufgrund zahlreicher sozialer Systeme in einer Organisation systemisches Denken dazu beitragen, die Komplexität der Veränderungsdynamik zu erfassen?

König/Volmer (vgl. König/Volmer 2000) geben aus ihrer Sicht eine Antwort, indem sie zunächst von einer Wechselstruktur zwischen dem sozialen System und dem

Einzelnen ausgehen. Das soziale System gilt in diesem Zusammenhang als abhängige und intervenierende Variable zugleich. Problemlösungen ergeben sich deshalb nicht primär aus einer Ursache- Wirkung- Relation, vielmehr liegen sie in der Reorganisation der Komplexität als ganzer und nicht etwa in deren Reduktion. Die Applikation systemischen Denkens, die König/Volmer generieren, geht dabei von Faktoren aus, die ein Problem hervorbringen und von Ansatzpunkten, die eine systemische Lösung möglich machen:

„Faktoren, die auf sechs Ebenen sozialer Systeme liegen:

- (1) in den Personen als den Elementen des sozialen Systems
- (2) in ihren individuellen oder gemeinsamen subjektiven Deutungen
- (3) in den sozialen Regeln des Systems
- (4) in den Interaktionsstrukturen
- (5) in der Systemumwelt
- (6) in der bisherigen Entwicklung des sozialen Systems.

Entsprechend ergeben sich daraus sechs zentrale Ansatzpunkte für eine Lösung von Problemen aus systemischer Sicht:

- a) Veränderung in Bezug auf die Personen des sozialen Systems
- b) Veränderung der subjektiven Deutungen
- c) Veränderung der sozialen Regeln
- d) Veränderung von Interaktionsstrukturen
- e) Veränderung der materiellen Systemumwelt oder der Systemgrenze zu anderen Systemen in der Umwelt
- f) Veränderung hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungsrichtung oder Entwicklungsgeschwindigkeit“ (König/Volmer 2000:43).

Ein Beispiel mag nun jedoch zeigen, welcher Gefahr der Trivialisierung Ansätze organisationalen Lernens unterliegen. So bieten König/Volmer für die Verdeutlichung von Interaktionsstrukturen (Punkt 6) ein Muster an, welches, gemessen am Anspruch von Bateson, schlicht reduzierend ausfällt.

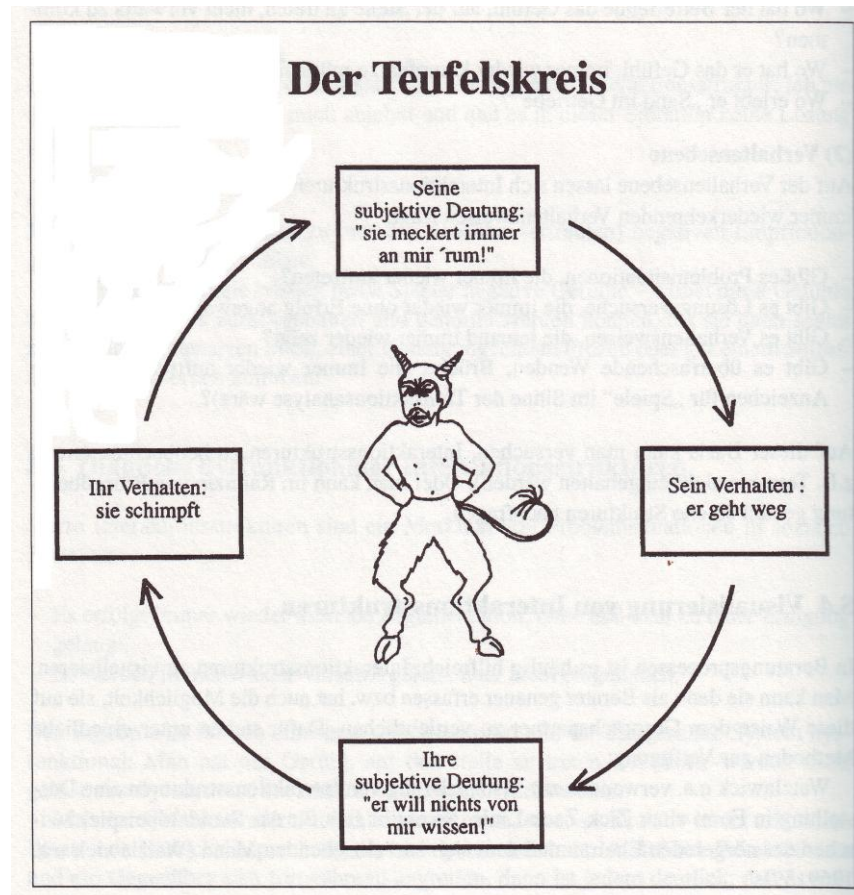


Abbildung 12      **Der Teufelskreis im Interaktionsmuster**  
Quelle: König/Volmer 2000:2008

Indem das Soziale System auf die Verhaltensebene gezogen wird und damit der ursprüngliche Sinn der steuernden Repräsentationen nicht mehr bearbeitbar wird, rutscht die eigentliche Realität in die Funktionale und sagt kaum mehr etwas über diese aus. Die im Schaubild gewählte einfache Wiedergabe zeugt von der Verdinglichung der menschlichen Beziehungen – einem Teufelskreis.

### **3.5.6 Phasenschemata zwischen Leistungsbereitschaft und Resignation**

Für Veränderungsprozesse in einer Organisation hin zur Lernenden Organisation lässt sich ein Verlaufsschema angeben. Garvin (Garvin 1994 zit. nach Lehner 2000) diagnostiziert auf drei Ebenen verlaufende Prozesse, die sich in ihren Teilen überschneiden und nicht stringent ablaufen. Zunächst gilt es, ein Klima zu schaffen, das Lernprozesse fördert, indem die Mitglieder einer Organisation Kundenanforderungen, Arbeitsprozesse, bisherige Abläufe und Inhalte analysieren und mit veränderten Kundenanforderungen, neuen Ideen und neuem Wissen konfrontiert werden. Initiator ist dabei das leitende Management der Einrichtung. Auf der zweiten Ebene geht es um die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern. Hier sollte eine Atmosphäre geschaffen werden, die die Bereitschaft zu lernen fördert und die Umsetzung neuer Einsichten, beispielsweise in Form von Workshops, Projektteams etc., unterstützt. Auf der dritten Ebene geht es um die organisationale Leistungsverbesserung. Die im Veränderungsprozess formulierten Ziele sollen mit spezifischen Methoden, wie z.B. Portfolioanalysen, Prozessanalysen oder auch Benchmarks überprüft werden können. Für die Diskursbeteiligten scheint dabei völlig eindeutig zu sein, dass die Leistungsbereitschaft, welche die Veränderungsfähigkeit betrifft, nicht unwesentlich von der Bereitstellung organisatorischer, personeller und materieller Ressourcen abhängt. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen geben an, wie es um die Potentialförderung und das Lernen als integrale Bestandteile der Unternehmensplanung bestellt ist. An diesen Kennziffern lässt sich allerdings bereits ablesen, dass das Modell der Lernenden Organisation unmittelbar auf eine mit der Organisationsentwicklung verknüpfte Personalentwicklung (vgl. Hammer 1999) angewiesen ist und auf ein hohes Moment an Partizipation.

#### Beratung/Externe Unterstützung zwischen Eigensteuerung und Fremdsteuerung

Organisationen haben sich vor allem in den 1990er Jahren externer Ressourcen bedient, um die sozialen und psychodynamischen Bestände zu flexibilisieren. Neben einem Markt an Organisationsberaterinnen und -beratern hat sich zunehmend auch eine diesbezügliche Beratungsforschung (vgl. Nestmann, Engel, Sickendiek 2007) ergeben.

Beratung in Zusammenhang mit sozialen Systemen, wie sie unter Rückgriff auf Bateson gesehen werden, lässt sich nach dem Handbuch der Beratung (vgl. Nestmann u.a. 2007) wie folgt ausdifferenzieren:

- a) Personenzentrierte Beratung
- b) Systemische Paarberatung
- c) Beratung in Gruppen
- d) Teamsupervision
- e) Netzwerksberatung
- f) Organisationsberatung
- g) Beratung in sozialen Kontexten (Community Counseling).

Beratung ist ebenso wie andere soziale Prozesse vom Pluralismus in unserer Gesellschaft abhängig, also von unterschiedlichen ideologischen und wertmäßigen Beurteilungen, wie z.B. auch in den Disziplinen Erziehung und Recht. Und wie es nicht die allgemein akzeptierte Theorie der Erziehung und die Theorie des Rechts gibt, ist es auch nicht sinnvoll, eine Theorie der Beratung zu erwarten (vgl. Hornstein 1976; 1977:56). Hornstein (Hornstein 1976; 1977:290) zeigt die beiden grundsätzlich unterschiedlichen Ansätze der Beratungstheorien auf:

Der umweltorientierte Ansatz geht von der Prämisse aus, dass der Mensch durch die soziale Umwelt gestaltet/ geprägt wird und es die Aufgabe des Beraters sei, auf der Basis seiner wissenschaftlichen Kenntnisse der kulturellen Wertigkeit in der Gesellschaft das individuelle Problem in seiner Abweichung von der sozialen Wertigkeit zu erkennen und auf diese Wertigkeit hin zu beziehen (vgl. Hornstein 1977:291). Die methodische Vorgehensweise hierbei ist:

1. die Erfassung der sozialen Umwelt des Ratsuchenden mit wissenschaftlichen Maßstäben,
2. die Ermittlung und Feststellung der Verhaltensdefizite des Ratsuchenden.
3. Ziel ist es, eine Anpassung an die sozialen Wertigkeiten und eine Verhaltensänderung zu erreichen. Dies erfolgt z.B. durch soziales Lernen. Solche Ansätze setzen voraus, dass die Verhaltensänderung zu einer

Einstellungsänderung führt. Ziel ist also eine Anpassung an die Wertigkeiten und eine Resozialisierung. Ein solcher Ansatz kann die offen gelegten Abhängigkeiten im Handlungsfeld der beruflichen Rehabilitation nicht überwinden.

Im subjektorientierten Ansatz stehen die individuellen Bedürfnisse des Subjekts in seiner subjektiven Lebenswirklichkeit im Mittelpunkt. Die Methode ist nahe an therapeutische Verfahren angelehnt. Die Bedürfnisse des Ratsuchenden sind auch dann berechtigt, wenn sie von einer gesellschaftlichen Wertigkeit abweichen. Diese Methode beinhaltet eine Einsicht in die und eine Klärung der persönlichen Lebensschwierigkeiten, „indem die gestörten, in der Fachsprache der Tiefenpsychologie neurotischen Fixierungen aufgelöst, die Abwehrmechanismen dem Klienten durchsichtiger werden, dass er seine Angst strukturierend angeht und ihm dazu verholfen wird, seine Ideen freier auszudrücken, bevor sie sich in neues Verhalten umsetzen. (Hornstein 1976; 1977:292).

Beide Ansätze zeigen, dass es sich hier um ein Vermittlungsverhältnis handelt, das den Professionellen im Feld der beruflichen Rehabilitation in ein Klientenverhältnis setzt, wobei die Umwelt so gestaltet werden muss, dass die bestehenden Abhängigkeiten (im Feld der beruflichen Rehabilitation Anmerkung des Autors) reduziert werden.

### **3.6. Exkurs: Pädagogische Einordnung des Beratungsbegriffs**

Das Beratungsverständnis wird im pädagogischen Diskurs bei Gieseke beschrieben als „psycho-soziale Beratung, Lernberatung als Problembearbeitung, Beratung als Unterstützungs- und Interventionsform im Lernprozess, aber auch Organisationsberatung als Hilfe zur Veränderung einer Institution sowie aufgabenbezogene Kooperationsformen mit anderen Bildungsinstitutionen, und schließt die Entscheidungsfindung für bestimmte Weiterbildungsangebote mit ein“ (Gieseke 2000:10).

Seine Forderung, sich stärker mit den Mechanismen der Beratung als Prozess, als Interaktion, als Selbstfindung, als Intervention mit den jeweiligen Wirkungen



zu beschäftigen führt dazu, dass die pädagogischen Prozesse und die Wirkungen von Interventionen größerer Beachtung bedürfen.

Professionelle Beratung ist eine soziale Interaktion zwischen dem Berater und einem Klientensystem (Einzelner, Familie, Organisation, Gesellschaft etc.).

Wissen dient Gieseke nach allein der schnellen Umsetzung in Handeln; woraus eine neue Auffassung des Beratungsbegriffes folgt. Beratung sieht er als interaktive, kommunikative Begleitung mit dem Interesse an reflexiven Gesprächen, die zur individuellen Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsfindung zu führen. Er schlägt folgende Unterteilung der Anwendungsbereiche von Beratung vor:

1. Beratung zur individuellen Entscheidungsfindung für eine Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahme
2. Psychosoziale Beratung in Lebenskrisen
3. Lernberatung zur Behebung von Lernschwierigkeiten im Prozess
4. Institutionelle Beratung zur Organisationsentwicklung
5. Lernberatung als pädagogische Begleitung in einem sich selbst steuernden Lernprozess (vgl. Gieseke 2000:11).

Gieseke beschreibt nun die Anwendungsbereiche von Beratung, in denen sich die zu verändernden Lernwelten mit neuen Lernarrangements und neuen Lernsettings erweitern. Fundiert durch theoretische Rezeptionen und feldspezifischen Auslegungen konstruktiver Diskurse soll die Subjektorientierung in der Weiterbildung über die Teilnehmerorientierung hinaus zum beratenden Lernen als Unterstützung für selbstgesteuertes Lernen ausgeweitet werden (vgl. Gieseke 2000:14).

### **3.6.1 Beratungsansätze**

Hartz (Hartz 2001:221; 2004) weist darauf hin, dass „ die Aufmerksamkeitsverlagerung von der Konzept- zur Systemorientierung zur einer Neuausrichtung des Beratungsdiskurses geführt haben:

1. Die Organisation wird mit Leitbildern wie die „ Lernende Organisation “ und Konzepten der Selbstorganisation (vgl. Argyris/ Schön 1999) subjektiviert.

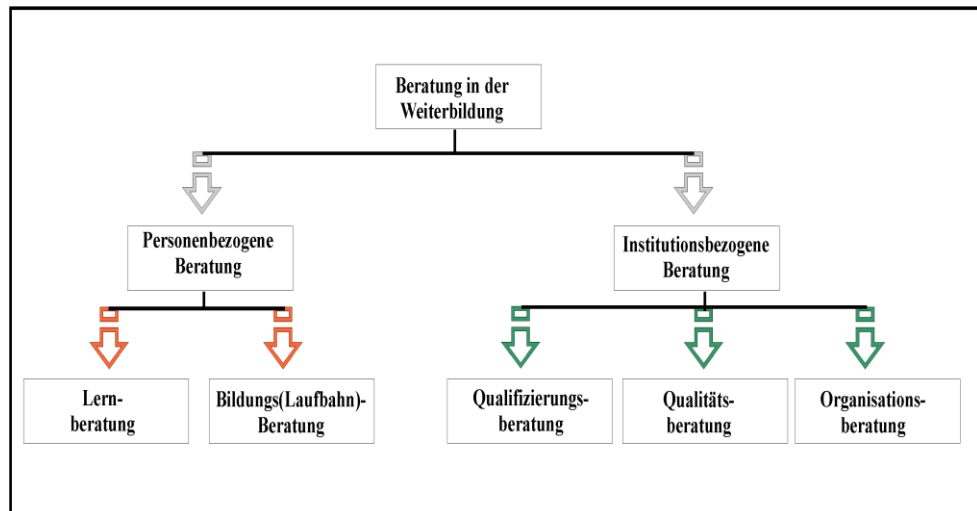
2. Die Managementkonzepte, wie Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, QM- Systeme wirken das einzelne Organisationsmitglied auf. “

Die vorherrschende Theorie in der sozialwissenschaftlich orientierten Beratung ist die Systemtheorie (Hartz 2001:220; 2004; Baumgartner u.a.1996).

Schiersmann (Schiersmann 2000:26) greift das Konzept der systemischen Prozessberatung als weit verbreitetes institutionenbezogenes systemisches Beratungsverständnis auf: Das Ziel besteht darin, die betroffenen Personen oder Organisationen als soziale Systeme dabei zu unterstützen, eigene Ressourcen zu entdecken und zu entwickeln. Hierfür Ausschlag gebend ist auch die Tatsache, dass im Sinne der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie die Strukturprinzipien und die Funktionsweise sozialer Systeme nur eine begrenzte externe Steuerung erlauben.

### **3.6.2 Beratung in der Weiterbildung**

“Vor dem Hintergrund des sich darstellenden gesellschaftlichen Strukturwandels der Veränderungen in der Arbeits- und Betriebsorganisation kommt es zur zunehmenden Beschleunigung von Veränderungsprozessen, die zu einer permanenten aktiven Auseinandersetzung von Individuen und Institutionen mit dem gesellschaftlichen Wandel herausfordert“ und eine Ausdifferenzierung von Erwerbsbiografien und privaten Lebensläufen erforderlich macht. Schiersmann (vgl. Schiersmann 2000:18) spricht von einem neuen Leitbild in der Weiterbildung, in dem die Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Lernenden hervorgehoben wird. „Nicht nur für die Individuen gewinnen Lernprozesse für die Ausgestaltung ihrer Lebensläufe an Bedeutung, auch die Institutionen müssen sich in immer schnelleren Zyklen dem Wandel anpassen. Nicht zufällig ist das Schlagwort von der Lernenden Organisation aktuell“ (Schiersmann 2000:19). Die verschiedenen Gebiete der Beratung in der Weiterbildung stellt folgendes Schaubild dar (Schiersmann 2000:20):



**Abbildung 13** Beratung in der Weiterbildung  
Quelle: Schiersmann 2000:20

### 3.6.3 Personenbezogene Beratung

„Mit der Orientierung am Leitbild des selbstgesteuerten Lernens und der den Individuen zugewiesenen Selbstverantwortung für ihre Lernprozesse sowie dem zunehmenden Einsatz neuer Technologien ergeben sich grundlegend neue Anforderungen an die Lernberatung“ (vgl. Schiersmann 2000:21).

Bildungslaufbahnberatung wird in gewissem Umfang von allen Weiterbildungsinstitutionen wahrgenommen. „Es besteht aber nicht nur eine permanente Herausforderungen bei den Individuen, ihre Bildungsbiografie gezielt zu entwickeln, sondern auch die Institutionen stehen vor der Herausforderung, sich immer wieder neuen Anforderungen anzupassen und ihre institutionelle Struktur und Kultur zu profilieren. Die Qualifizierungsberatung muss sich auf individuelle Weiterbildungsangebote in den Unternehmen konzentrieren und an den Problemsituationen ansetzen“ (vgl. Schiersmann 2000:23).

### 3.6.4 Institutionenbezogene Beratung

Organisationsberatung ist nach Schäffter (vgl. Schäffter 2000:54) als intervenierende Einflussnahme prinzipiell auf allen Interventionsebenen konzipierbar, z.B. auf der Ebene interpersonaler Interaktion (Coaching), Interaktion in Gruppen (Teamtraining) organisationaler Ebene (Lernberatung als Organisationsberatung) oder auf interkultureller Ebene.

Organisationsberatung als Lernberatung von Organisationen ist nach Schöffter (vgl. Schöffter 2000:59) mit der „Chance verknüpft, dass Beratungsangebote nicht mehr allein über den Markt und damit nicht mehr allein über Strategien des Produktmarketing oder der Auftragsakquise gesteuert werden, sondern über Prozesse einer organisationalen Selbststeuerung, die bereits die Lernfähigkeit des sozialen Systems Organisation erhöhen.“

### **3.6.5 QM- System und Beratung**

Qualitätsentwicklungsberatung bezieht sich auf der Basis von Konzepten des QM-Systems oder auch unter Berücksichtigung der Balance Score Card (vgl. Kaplan/ Norton 1997) auf die Notwendigkeit, dass „ neben den pädagogischen Vermittlungsformen im engeren Sinne die institutionellen Strukturen, Abläufe und Kulturen zum Gegenstand der Analyse und Veränderung werden “ (Schiersmann 2000:4; vgl. Brunner 2005). Organisationsberatung steht also im Kontext der strukturellen Veränderungen, wobei Schiersmann die Wechselwirkung zwischen Weiterbildung, Personalentwicklung und Organisationsberatung hervorhebt.

“Der jeweilige Beratungserfolg unterliegt daher nicht einer pädagogischen Beurteilung, sondern der pragmatischen Logik lebensweltlicher Lernanlässe – insofern stellt Beratung eine intermediäre Verknüpfungsstruktur dar zwischen professionellen pädagogischen Kontexten und alltagsweltlichen Anforderungen, die der Lernende als Beratungsanlass in den didaktisierten Lernzusammenhang mitbringt“ (Schöffter 2000:50).

### **3.6.6 Organisationsberatung**

Die Organisation wird mit Leitbildern wie die „Lernende Organisation“ und Konzepten der Selbstorganisation (vgl. Argyris/ Schön 1999) subjektiviert. Die Managementkonzepte wie Organisationsentwicklung, Personalentwicklung oder QM- Systeme werten das einzelne Organisationsmitglied auf.“

Die vorherrschende Theorie in der sozialwissenschaftlich orientierten Beratung ist die Systemtheorie (vgl. Hartz 2001:220, 2004; Baumgartner u.a. 1996). Schiersmann (Schiersmann 2000:26) greift das Konzept der systemischen Prozessberatung „als weit verbreitetes institutionenbezogenes systemisches

Beratungsverständnis“ auf. Das Ziel besteht darin, die betroffenen Personen oder Organisationen als soziale Systeme dabei zu unterstützen, eigene Ressourcen zu entdecken und zu entwickeln. Hierfür ausschlaggebend ist auch die Tatsache, dass im Sinne der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie die Strukturprinzipien und die Funktionsweise sozialer Systeme nur eine begrenzte externe Steuerung erlauben (vgl. Materna/Bunnell 2003a:137). In der pädagogischen Organisationsberatung wird die Erwachsenenbildungseinrichtung als Ganze zum Adressaten pädagogischer Beratung, die sich sowohl als Organisationsentwicklungsprozess als auch als Prozess hin zu größerer Professionalität verstehen kann (vgl. Küchler 1994:123). Als methodisches Instrument der pädagogischen Organisationsberatung verweist Küchler (Küchler 1994:127) auf die Fortbildung vor Ort, die dazu dienen soll, die Selbstdiagnose von Schlüsselproblemen und die Formulierung der Unterstützungsbedarfe vorzunehmen, verbunden mit dem Ressourcenbedarf und der organisationalen Umsetzung der erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse in die tägliche Arbeit. Schäffter (Schäffter 2000:58) verweist auf „die entscheidende Bedeutung in der pädagogischen Organisationsberatung durch den kollektiven Aushandlungsprozess über den Beratungsgegenstand, der nicht erst durch den Beratungsverlauf stattfindet, sondern schon eine wesentliche Weichenstellung in der frühen Suche nach geeigneten Beratern und bei der Kontaktaufnahme darstellt.“ Meisel (Meisel 2000:64) legt die Weiterentwicklung der pädagogischen Organisationsberatung „ an die konkreten Situationen vor Ort, Beteiligung der Mitarbeiter an den Planungen und Umsetzungen von Veränderungsprojekten (AIBE etc. im BFW; vgl. Probst/Gomez 1991), die Form der Exploration des Beratungsbedarfes wird bereits als Teil der Veränderung begriffen, die Beratungsaufgabe wird vom organisatorischen Alltagsgeschäft abgegrenzt.

#### Beratung von Weiterbildungsorganisationen

Der Beratungsbedarf im Berufsförderungswerk Heidelberg ergibt sich durch die Veränderungen des Reha-Marktes und die exogenen Einflussparameter (wie rechtliche Änderungen, Zuweisungspraxis der Leistungsträger etc.) sowie die didaktische Neuorientierung in neuen beruflichen Handlungsfeldern.

### **3.7 Zusammenfassung: Das Dilemma Lernender Organisationen und ihre Veränderungsleistungen**

Das vorliegende dritte Kapitel hat den Veränderungsbedarf sozialwirtschaftlicher Bildungseinrichtungen im Spiegel sozialwissenschaftlicher Wissensbestände reflektiert. Folgende vier Befunde lassen sich aufgrund der geführten Diskussion herausstellen.

- 1) Gewinnwirtschaft wie auch Gemeinwirtschaft erbringen Leistungen, allerdings mit dem Unterschied, dass die Gewinnerzielung nach dem Gemeinnützigkeitsprinzip keine Rolle spielt.
- 2) Die Sozialwirtschaft wiederum ist in Abgrenzung zur Gemeinwirtschaft der Dienstleistungsökonomie verpflichtet und auf die Leistungen von Wohlfahrtsorganisationen ausgerichtet.
- 3) Mit der Ökonomisierung im Sinne von gewinnwirtschaftlichem Interesse erfährt die Sozialwirtschaft eine gesellschaftlich neue Deutung, da nun die Einheit von Gewinn- und Gemeinwirtschaft hervorgehoben wird.
- 4) Mit dieser Sichtweise wird dann die Widersprüchlichkeit des Vergesellschaftungsprozess in der Sozialwirtschaft neu gefasst.

Die Studie von Neumann (vgl. Neumann 2005) weist darauf hin, dass die Organisationen in diesem sozialwirtschaftlichen Feld keinen Wert per se haben und betont die Relevanz der Akteure im Hinblick auf die Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit. Damit wird der Exkurs hin zum Lernen in Organisationen und zur Lernenden Organisation angestoßen, der in der Literatur keine einheitliche Zuordnung hat.

#### 4. Zum organisationalen Veränderungsbedarf im Berufsförderungswerk Heidelberg (BFW)

Die Anlässe für organisationalen Veränderungsbedarf im Berufsförderungswerk Heidelberg liegen sowohl im Unternehmen selbst als auch in der Umwelt des Unternehmens begründet. Mit Blick auf den Markt „Berufliche Rehabilitation“ wurden im Kapitel zwei die externen und langfristig wirksamen gesetzlichen Veränderungen beschrieben. Diese exogenen Einflüsse bildeten einen wesentlichen Auslöser für die internen Umstrukturierungsmaßnahmen und organisatorischen Anpassungen. Für Veränderungsprozesse, wie sie im Feld der Beruflichen Rehabilitation vorliegen, gibt es keine Theorie, handelt es sich doch um ein gesellschaftspolitisches Feld, dessen Eckpunkte durch gesamtgesellschaftlichen Strukturwandel, solchen von Branchen, Institutionen und Organisationen, von Arbeitsmarktpolitik, Bildungs- und Sozialpolitik gekennzeichnet sind. Die Dokumentation von Veränderungsprozessen ist deshalb auf beschreibende Verfahren angewiesen, wie sie beispielhaft von Analysten praktiziert werden, um komplexe Entwicklungen zu kommunizieren.<sup>83</sup>

Der Beschreibung des Veränderungsprozesses Beruflicher Rehabilitation liegt ein Referenzrahmen zugrunde, wie ihn Huisinga in seiner Studie TechnikfolgenBewertung vorgelegt hat (vgl. Huisinga 1985) und der zusammen mit Lisop im Rahmen einer Analyse der gewerblichen Berufsgenossenschaften weiterentwickelt wurde (vgl. Huisinga/Lisop 2002).

Die Analyse wird auf vier zentrale Segmente bezogen: Die Makroebene der gesamtgesellschaftlichen Bedeutung, die Mesoebene der organisationalen Formgebung von Arbeit, die Mikroebene der Arbeitsoperationen und das subjektbezogene Kompetenzspektrum. Diese formale Zuordnung zeigt die Übersicht auf der nächsten Seite. Das auszubreitende Material selbst wird methodisch kontrolliert mit Hilfe der in der Fußnote genannten Verfahren.

---

<sup>83</sup> Zu den Hauptinstrumenten der Analysten gehören Umfeldanalysen, Bewertungsverfahren (Rankings), Portfolioanalysen, Konkurrenzporträts, Profiling, Lebenszyklusanalysen, Kennzifferanalysen, Suchfeldmatrizen, Morphologische Verfahren, Relevanzbaumtechniken, Engpassbetrachtungen, Nutzenanalysen, Wertanalysen, Szenario-Writing, Trendberechnungen, Modellbildungen, Risikoanalysen.

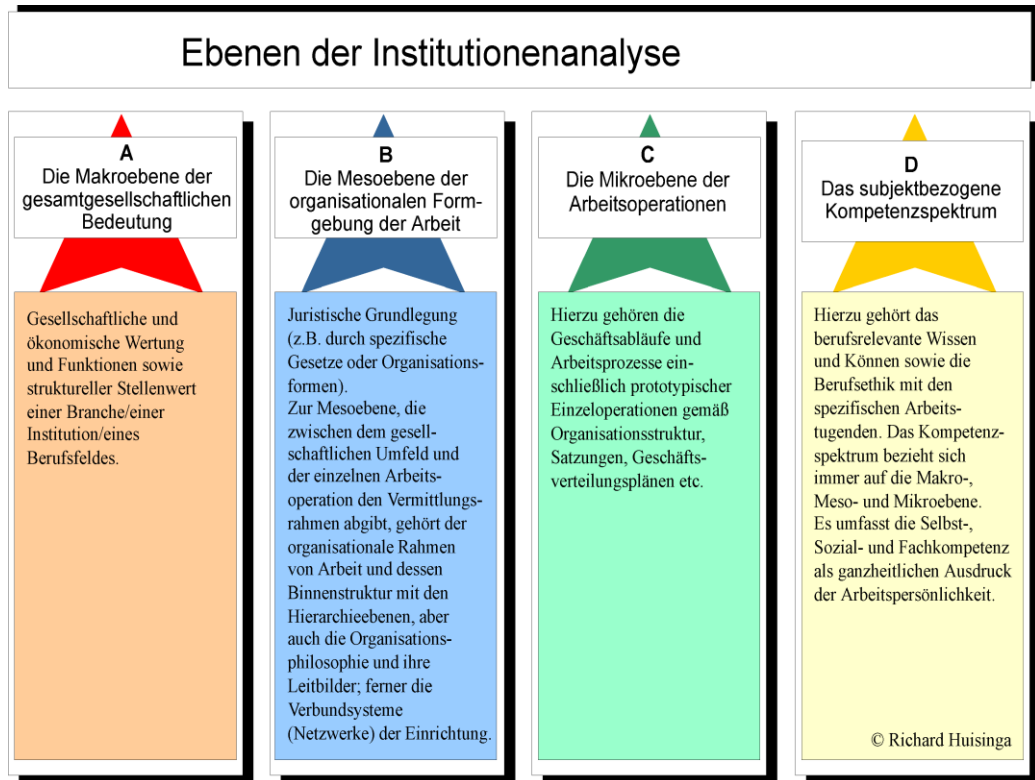


Abbildung 14

Die vier Ebenen der Institutionenanalyse

Quelle : nach Lisop/Huisinga 2002:12

## 4.1 Institutionenanalyse und Organisationsentwicklung

Die Darlegung der Organisationsentwicklung, die dem Ziel dient, den Horizont für den Diskurs zwischen Unternehmensleitung und Professionellen sowie Professionellen untereinander auszuloten, beginnt mit der Ebene B der Institutionenanalyse, zumal die wesentlichen Charakteristika der Ebene A durch Kapitel zwei und drei bereits dargelegt wurden. Die zeitliche Sequenzierung, das Trajekt, stützt sich auf zwei Wendepunkte, durch die Organisationsentwicklung gekennzeichnet ist. Der Ausgangspunkt Mitte der 1990er Jahre lässt sich knapp durch ein *Setting* beschreiben:

- a) Die Einrichtung war relativ stark *regional gebunden*, agierte also weder bundes- noch europaweit. Die Tatsache, dass die Einrichtung über einen Komplex an Wohnheimen verfügte, implizierte eine Wanderung von Rehabilitanden nach Heidelberg. Der weite Markt wurde damit im Berufsförderungswerk Heidelberg *regional konzentriert*. Dies gelang nicht zuletzt auch deshalb, weil es einen diesbezüglich politisch gesetzten und



geförderten öffentlichen Markt gab. Als Prinzip wirkten hier eher sogenannte Pull (statt Push)-Strategien<sup>84</sup>.

- b) Schaut man auf die formulierten und gelebten Prinzipien, also auf das zentrale Leitbild, dann lässt sich mit Blick auf das Berichtswesen sagen, dass als zentrales Prinzip die Ganzheitlichkeit reklamiert wurde. Ihre Konkretion erfuhr sie durch Angebote im Wohnen, in der Ernährung, in der medizinischen Versorgung, durch Ausbildung, im Sozialen sowie in den Freizeitangeboten. Eine frühzeitige Spezialisierung war damit nicht intendiert.
- c) Konkurrenz unter den Berufsförderungswerken war faktisch ausgeschlossen, da die Zuweisung durch die Kostenträger auch eher regional strukturiert war. Außerdem fungierte der sogenannte Netzplan auch als Solidargemeinschaft und der Markt war angesichts der Kapazitäten groß genug für alle Anbieter von Leistungen der beruflichen Rehabilitation.
- d) Die Rehabilitation erfolgte auf Zuweisung durch die Kostenträger. Es lag damit ein Rechtsverfahren vor, welches sich der Weberschen Bürokratierationalität verdankt, also ein über umfängliche Regeln gesteuertes Verfahren. Die Allokation war, das sei hier hervorgehoben, nicht marktreguliert. Als Konsequenz dieser Form der Regulierung entstanden für die Rehabilitanden oft lange Wartezeiten (bis zu zwei Jahren). Die Vorteilhaftigkeit aus der Sicht der Einrichtung bestand darin, dass durch die standardisierten Verfahren kostengünstige und kalkulierbare Prozesse möglich waren. Allerdings war durch sie keine Individualisierung vorgesehen.
- e) Unsicherheiten im Rehabilitationsmarkt gab es so gut wie keine. Die geschlossenen Prozessketten waren stabil, überschaubar und kalkulierbar. Durch den Aufbau der Einrichtungen auch in den neuen Bundesländern wurde das Wissen und die Erfahrung der etablierten

---

<sup>84</sup> Pull-Strategien basieren darauf, dass ein Nachfragesog nach die Dienstleistungen des Anbieters erzeugt werden.

Einrichtungen benötigt. Auch diese Prozesse bekräftigten die bestehenden Einrichtungen in ihrer Existenzsicht.

- f) Da die Finanzierung zu über 90 Prozent durch die Leistungs- bzw. Kostenträger sichergestellt wurde, waren Fragen der Budgetautonomie für die Teilnehmer eher irrelevant. Die diesbezügliche Rechtsprechung trat erst ab dem 1.1. 2008 in Kraft. Die Wirkung hatte jedoch auch eine organisationale Binnenwirkung. Durch die öffentliche Finanzierung waren die Einrichtungen kaum genötigt, eigene Geschäftsfelder und –modelle aufzubauen; gar ihre standardisierten Verfahren zu überdenken bzw. in Frage zu stellen.
- g) Eine Orientierung am Rehabilitanden als Kunden, wie sie später mit dem SGB normiert wurde, existierte bis dahin nicht.
- h) Die Personalpolitik orientierte sich an den Hauptgeschäftsprozessen Ausbildung, Services, Berufsfindung, Wohnen und Administration. Die personalpolitische Konstellation im Geschäftsprozess Ausbildung war von einer – gemessen am öffentlichen Bildungsauftrag – ambivalenten Situation gekennzeichnet. Im öffentlichen Bildungswesen setzt Berufsausbildung in der Theorie entsprechende Berufs- und Wirtschaftspädagogen voraus (Studium an einer Universität) und in der Praxis entweder Meister oder Ausbildungsbeauftragte mit dem sogenannten pädagogischen Befähigungsnachweis (ADA-Schein) voraus. In der Rehabilitation Heidelberg gelangen dagegen entweder Betriebswirte oder Ingenieure (FH) zum Einsatz. Gegenüber der Theorieseite liegt dann keine pädagogische Qualifikation vor, gegenüber der Praxisseite hat man es jedoch mit akademisch Ausgebildeten zu tun.

#### **4.1.1**

#### **Zwischenfazit**

Betrachtet man das Setting, also die sozio-ökonomische Konstellation zu Beginn der Strukturreform der Stiftung Rehabilitation Heidelberg in Relation zum Berufsförderungswerk als Teil der Stiftung, dann wird man sagen dürfen, dass dieses durch eine innere organisatorische Stabilität gekennzeichnet war und

ferner durch eine Wachstumsperspektive, ohne Konkurrenz fürchten zu müssen. Darüber hinaus bestand für das Berufsförderungswerk Heidelberg kein allzu großer Außendruck, der eine Veränderung grundsätzlicher Art hätte erzwingen können, aber auch kein Binnendruck. Schließlich konnte die ökonomisch-finanzielle Konstellation als überschaubar und gesichert angesehen werden. Insgesamt ergab sich also kein zwingender äußerer Grund für eine Organisationsentwicklung, wenn man auf den begrenzten Radius der beruflichen Rehabilitation schaut.

Betrachtet man dagegen das Umfeld noch einmal über diesen Rahmen hinaus, dann kommt auf der wissenschaftlichen Diskursebene der Managerial-Diskurs der 1990er Jahre in das Blickfeld (vgl. Kapitel 3.4), auch der sogenannte „Lean-Production-Diskurs“ darf nicht vergessen werden, ebenso wie die Bemühungen des GATS, Bildungsarbeit und Bildungsangebote weltweit zu liberalisieren. Und schließlich empfahl die OECD mit Beginn der 1990er Jahre den Regierungen der großen Industrienationen ein neues staatliches Regulationskonzept jenseits des durch Max Weber geprägten Bürokratiemodells. Dieses neue Regulationskonzept trägt den Namen „New Public Management“. Es entspricht in weiten Teilen dem für die Industrie konzipierten Managerial-Diskurs, wird aber für öffentliche und halb-öffentliche Einrichtungen vorgesehen (vgl. Buchmann 2007:206 ff.).

Auf diese Entwicklung sind nun die Aktivitäten der Stiftung Rehabilitation Heidelberg und das Berufsförderungswerk Heidelberg zu beziehen.

#### **4.1.2                    Strukturreform I der Stiftung Rehabilitation Heidelberg**

Der erste Anlass für die Neuausrichtung der Organisation war durch den zu erwartenden Wegfall des Netzplanes der Kosten- und Leistungsträger gesetzt. Insgesamt gibt es in Deutschland 28 in einem sogenannten „Netzplan“ erfasste Berufsförderungswerke, die in einer Arbeitsgemeinschaft zusammenarbeiten. Der zentrale Sinn des Netzwerkes bestand in einem Risikoausgleich zwischen den staatlichen Wünschen nach einer umfassenden Versorgung der Rehabilitanden durch eine entsprechende Infrastruktur und der privat-gemeinwirtschaftlichen Organisation eines großen Teils der Berufsförderungswerke. Die öffentliche Hand verpflichtete sich in diesem Netzplan zu einer Ausfallbürgschaft. Dieses Prinzip

der Rückversicherung ohne Versicherungsbeiträge zahlen zu müssen wurde geschaffen, um einerseits Planungssicherheit der betroffenen Einrichtungen zu gewährleisten, andererseits mögliche Fehlbelegungen auszugleichen. So konnte die Existenz der Einrichtungen faktisch als gesellschaftlich gewünscht gesichert werden. In Kapitel 1 wurde bereits darauf hingewiesen, dass diese Grundsicherung im Kanon mit anderen Phänomenen auch zu „Verwerfungen“ in einzelnen Einrichtungen geführt hat. Allerdings muss auch gesagt werden, dass der Netzplan in der Öffentlichkeit kaum bekannt war und wahrscheinlich ausschließlich von Experten eingesehen werden konnte. Hinweise dieser Art sind den Beiträgen von Seyd und Vonderach in einem Sonderdruck aus den Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MitAB) zu entnehmen (vgl. Seyd 1997:259 ff. und Vonderach 1997:374 ff).

Der Bund kündigte Mitte der 1990er Jahre diesen Konsens auf. Es liegt auf der Hand, dass die Finanzierungsträger der beruflichen Rehabilitation unmittelbar reagierten und die Inanspruchnahme diesbezüglich öffentlicher Ressourcen abwies. Die Kündigung des Netzplanes einschließlich des übrigen gesellschaftlichen Strukturwandels, wie er für die berufliche Rehabilitation ausgeführt wurde, bewirkte bei der Stiftung Rehabilitation Heidelberg bereits im Jahr 1995 eine erste Neuorganisation (Strukturreform I). Ziel war es, die Unternehmensorganisation rechtlich und wirtschaftlich an die zu erwartenden neuen (Markt) Bedingungen anzupassen.

#### Rechtsform

Rechtlich war das Berufsförderungswerk Heidelberg Teil der Stiftung Rehabilitation Heidelberg. Als Vorläufer dieser Stiftung fungierte der Verein „Stoeckerwerk e.V.“ Das Stoeckerwerk ging aus dem evangelischen Arbeiterwerk hervor und hatte sich ursprünglich zum Ziel gesetzt, für Arbeiter, Jungarbeiter und Werkstudenten im Raum Heidelberg Wohnheime zu erstellen und zu unterhalten. Durch die Spätheimkehrer wohl initiiert, entwickelte der Verein die Idee, behinderte Menschen in Arbeit, Beruf und Gesellschaft einzugliedern. Dazu wurde 1966 die *Stiftung Berufsförderungswerk Heidelberg*<sup>85</sup> ins Leben gerufen. Den Zeitumständen entsprechend, wurde der Name der Stiftung im Jahr 1971 in „Stiftung Rehabilitation“ geändert. Diese erweiterte während der 70er Jahre ihre

---

<sup>85</sup> Bei ihr handelt es sich um eine Stiftung des Privatrechts nach § 80 ff. BGB. Sie wird durch Rechtsgeschäft errichtet.

Aktivitäten kontinuierlich und wurde zur führenden Rehabilitationseinrichtung in Deutschland. In den Jahren 1982- 1985 erlebte die Stiftung einen Aufschwung und erschloss sich weitere Geschäftsfelder im Bildungs- und Gesundheitswesen (z.B. Berufliches Trainingszentrum Wiesloch, Krankenhäuser, Schulen, diverse Werkstätten, Servicebetriebe).

Zum Zeitpunkt der Strukturreform I hatte das Berufsförderungswerk einen relativ unselbständigen Status in der Stiftung, ging also in ihr auf. Allerdings wurden im Zuge dieser Strukturreform rechtlich selbständige Unternehmen gegründet oder hinzu gekauft, die bisher unselbständigen Betriebe und Einrichtungen wurden in die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung überführt. So firmiert das Berufsförderungswerk Heidelberg seit 1996 als gGmbH. Die Wahl der Rechtsform GmbH wirkt dem Grunde nach als ein Ausschluss von Haftung im Hinblick auf das private Vermögen. Faktisch führt die Finanzausstattung der Einrichtung über den Gesellschaftervertrag lediglich zur Absicherung des Umlaufvermögens mit der Wirkung, dass maximal ein Beschäftigungsrisiko entsteht, welches durch die Vertragslaufzeiten begrenzt wird. Dieser Haftungsbeschränkung steht für die Öffentlichkeit unzweifelhaft ein Vorteil gegenüber. Die aus öffentlichen Fonds finanzierten Rehabilitationseinrichtungen speisen ihre Gelder in diesem Fall in einen Stiftungszusammenhang ein, der größtmögliche „individuelle“ Gestaltungsspielräume nutzen kann (vgl. auch Kapitel 3).

#### Ziele und Leitbilder zum angegebenen Zeitpunkt

Die durch den Stiftungsrat und Vorstand beschlossene Reform hatte die „Erbringung von Dienstleistungen des Gesundheits- Bildungs- und Sozialwesens“ zum Ziel, wobei das Einheitsunternehmen „Stiftung Rehabilitation“ in einen Konzern umgewandelt wurde, in dem unter strategischer Führung der Stiftung rechtlich selbständige Tochtergesellschaften den Stiftungszweck erfüllten. Im November 1995 trat diese Satzungsänderung in Kraft. Das Ziel „Erbringung von Dienstleistungen“ korreliert eindeutig mit den allgemeinen gesellschaftlichen

Entwicklungen, vor allem auch den GATS-Abkommen

(vgl. Altmann/Kulesa 1998:287) über Bildungsdienstleistungen<sup>86</sup>.

Gesundheit und Bildung werden zur Dienstleistung und damit der Warenrationalität unterworfen.

Als Ziele formuliert die Satzung ausdrücklich, Dienstleistungen zu erbringen.

Hierzu zählen Dienstleistungen:

- der Prävention im Bereich der ambulanten und stationären Krankenversorgung sowie der medizinischen Rehabilitation und Pflege,
- der beruflichen Bildung, der beruflichen Rehabilitation und ergänzender Maßnahmen zur Integration von Menschen in den Arbeitsmarkt,
- der schulischen Bildung und Erziehung,
- der Forschung, Lehre, Entwicklung und Beratung auf dem Gebiet des Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesens.

Diese Ziele werden organisatorisch durch Leistungen von Tochterunternehmen erbracht. Die gGmbH Berufsförderungswerk unterstützt für ihren Geschäftsbereich die generellen Satzungsziele wie folgt: Es will ein breit gefächertes *Dienstleistungsangebot* bereitstellen, um behinderten Erwachsenen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben durch medizinische, therapeutische und sozial-pädagogische Hilfen zu ermöglichen.

#### Standortentwicklung 1995 bis 2000

Zu Beginn der Strukturreform I gab es lediglich zwei Einrichtungen in Heidelberg und eine in Tauberbischofsheim im Bereich der beruflichen Rehabilitation. Die Einrichtungen in Heidelberg befanden sich in den Stadtteilen Pfaffengrund und Wieblingen. Am Standort wurden die Jugend- und Heimerzieher ausgebildet, während in Wieblingen die kaufmännischen, technischen und medizinischen

---

<sup>86</sup> Das Allgemeine Abkommen über den Handel mit Dienstleistungen (engl. General Agreement on Trade in Services; GATS) ist ein internationales, multilaterales Vertragswerk der Welthandelsorganisation (WTO), das den grenzüberschreitenden Handel mit Dienstleistungen regelt und dessen fortschreitende Liberalisierung zum Ziel hat. Der GATS Art. 1 Abs. 3 umfasst alle Dienstleistungen, mit Ausnahme solcher Dienstleistungen, die im Rahmen staatlicher Zuständigkeit erbracht werden. Dienstleistungen, die im Rahmen staatlicher Zuständigkeit erbracht werden, werden definiert als Dienstleistungen, die weder zu kommerziellen Zwecken noch im Wettbewerb mit einem oder mehreren Dienstleistungserbringern erbracht werden. Das GATS-Abkommen wurde am Ende der Uruguay-Runde unterzeichnet und trat am 1. Januar 1995 in Kraft (GATS 1995). Zugleich wurde damals beschlossen, den Vertrag nach fünf Jahren zu überarbeiten.

Berufe angesiedelt waren. In Tauberbischofsheim wurde ebenfalls Jugend- und Heimerzieher ausgebildet, und zwar überbetrieblich. Die Standorte zeichneten sich zugleich durch eine entsprechende Infrastruktur aus. Zu dieser Infrastruktur zählen Wohnheime, medizinische Versorgungseinrichtungen, Mensa. Diese Einrichtungen „rechnen“ sich im Übrigen nur bei hinreichender stationärer Belegung. Dies zu erwähnen ist wichtig, weil mit dem SBG II das Prinzip Wohnortnähe und ambulant vor stationär zu greifen beginnt.

Nimmt sich der Bereich berufliche Rehabilitation in der Entwicklung der Standorte vergleichsweise traditionell aus, so führen die Maßnahmen der Strukturreform I in den Jahren 1996-2000 zu einem starken Wachstum und einer weiteren Diversifizierung der SRH-Gruppe. Die Diversifizierung betrifft jedoch noch nicht das Segment Berufliche Rehabilitation. Der ökonomische wie der rechtliche Druck wirken sich erst ab ca. 2001 mit der Einführung des SGB IX aus – dazu weiter unten. Allerdings scheint die Entscheidung der Umwandlung in einen Stiftungskonzern im Jahr 1996, dem es gestattet wird, unter strategischer Führung der Stiftung rechtlich selbständige Tochtergesellschaften einzurichten, die den Stiftungszweck erfüllen, angesichts auch der Entwicklung eine vorausschauende Maßnahme gewesen zu sein.

#### Finanzierung

Die Stiftung Rehabilitation Heidelberg war als Einheitsunternehmen organisiert. Mit der Strukturreform I erhält die berufliche Rehabilitation die Rechtsform der gGmbH. Das ausgewiesene Stiftungskapital beträgt insgesamt rd. 3,7 Millionen Euro. Dieses Stiftungskapital wird, auf die einzelnen Geschäftsfelder aufgeteilt. Da es sich bei den Einzelgesellschaften in aller Regel um gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung handelt (gGmbH), kann das Stammkapital im Registergericht eingesehen werden. Es beträgt für die gGmbH Berufliche Rehabilitation eine halbe Million Euro (Wert zum aktuellen Zeitpunkt). Auf dieses eingesetzte „Kapital“ ist eine entsprechende Mindestrendite zu erwirtschaften. Faktisch entsteht dann, wie oben bereits angedeutet, eine durch die öffentliche Hand ermöglichte Kapitalakkumulation, die jedoch dem Stiftungsrecht unterworfen ist – also nicht persönlich privatisiert werden kann. Bei der Kapitalakkumulation handelt sich deshalb um treuhänderische Fonds, die gesellschaftlichen Zwecken zu dienen haben (Satzungszweck nach Stiftung). Die Stiftung bzw. ihre Geschäftseinheit in Form der Beruflichen Rehabilitation

finanziert den Rehabilitationsprozess zunächst durch das Stammkapital vor. Der Zufluss an Mitteln aus öffentlicher Hand nach dem Wettbewerbsprinzip bewirkt die Akkumulation. Sie kann dabei immens sein. Für das Jahr 2000 gibt der Geschäftsbericht einen Einblick in die diesbezügliche Entwicklung: Betragen die Erträge aus dem Engagement rund 71 Millionen € und die Aufwendungen rund 69 Millionen €, dann ergibt sich ein Jahresüberschuß von rund zwei Millionen €. Da die gGmbH keine Körperschaftssteuer zu entrichten hat, kann die Einrichtung den Zuwachs von zwei Millionen € als Nettoendite auf das Stammkapital verbuchen und zur Gestaltung, möglicherweise auch zur Modernisierung, des beruflichen Rehabilitationsprozesses frei einsetzen. Ob dies gelingen kann, hängt wiederum von den praktizierten Rationalitäten ab. Diese wurden in Kapitel zwei erörtert.

### Produkte

Die Produktpalette kann an dieser Stelle nicht im Detail ausgebreitet werden. Es reicht für diesen Zusammenhang, die großen Bezugssysteme für die angebotenen Dienstleistungen zu benennen. Die Produkte orientieren sich einerseits, soweit es sich um anerkannte Ausbildungsberufe handelt, am Berufsbildungsgesetz (BBiG) oder an der Handwerksordnung (HWO). Ausbildungen im Bereich außerhalb des BBiG werden durch umfängliche Gesetze auf Bundes- und Länderebene reguliert (vgl. hierzu das Verzeichnis der anerkannten Ausbildungsberufe des Bundesinstitutes für Berufsbildung). Andererseits hält das Berufsförderungswerk Heidelberg weitere Maßnahmen vor, so wie sie das AFG (heute SGB III) vorsah und finanzierte. Weitere Produkte sind die Berufsberatung, Berufsfindung, Maßnahmen der beruflichen Vorbereitung und Orientierung. Diese Produkte hatten eine feste Codierung bezüglich Laufzeiten und Finanzierungsmodalitäten. Mit dem Bologna-Prozeß, der Modularisierungsdiskussion in der beruflichen Bildung, der Neujustierung des Zusammenhangs von beruflicher Erstausbildung und Weiterbildung waren jedoch Mitte der 1990er Jahre bereits Diskurse um die Krise des Dualen Systems verbunden. Darin wurden curriculare Konstellationen, zeitliche Kontingente, Tarifierungen etc. bereits als Verwerfung erörtert. Insofern standen die Professionellen nicht nur unter einem organisationalen Veränderungsdruck, sondern zugleich auch unter einem fachlich methodischen.



### Klientele

Gehörten zum klassischen Klientel die Rehabilitanden, die durch die Kostenträger refinanziert wurden, so begann der Gedanke der Dienstleistung praktisch mit der Öffnung gegenüber den Selbstzahlern zu greifen. Hinzu traten dann auch Einrichtungen wie der Berufsförderungsdienst der Bundeswehr als „Auftraggeber“ und vereinzelt treten Unternehmen wie Versicherung an die Einrichtungen der Beruflichen Rehabilitation in Heidelberg heran. Damit werden erste Schritte einer Öffnung sichtbar, die lernen musste, die Klientele auch in veränderten Markt-konstellationen zu begreifen.

Legt man die Veröffentlichung von Ulrich Beck über die Risikogesellschaft aus dem Jahr 1986 zugrunde, wird bezüglich der Klientele deren Individualisierungs- und Pluralisierungsperspektive sichtbar. Diese erfordert wiederum eine andere und neue Form von professioneller Sensibilität. Für die Organisationsentwicklung spielte zu dieser Zeit der nach und nach beginnende quantitative Aufwuchs der bis 2003/2004 andauerte, eine wesentliche Rolle. Vom Aufwuchs bzw. der Nachfrage her gedacht entstand gleichzeitig das Begehren, eine zusätzliche Rendite zu erwirtschaften. Deren Steuerung erfolgte über eine einrichtungsnahe Unterbringung. Damit zeigte sich, dass das Klientel nicht lediglich unter dem Aspekt der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben relevant waren, sondern auch im Hinblick auf Wertschöpfungs- bzw. Kapitalisierungsfragen.

### Personal

Zum Zeitpunkt der Strukturreform I kann man auf eine relativ konstante Personalsituation blicken. Sie ist gekennzeichnet durch Normalarbeitsverhältnisse der Festanstellung in Anlehnung an den Bundesangestelltentarif (BAT). Nur im Bereich der Sprachen und im Bereich der Gebärdendolmetscher gab es Lehrbeauftragte. Bezüglich der Alterspyramide lässt sich sagen, dass das Gros der Einstellungen Anfang der 1970er sowie der 1980er Jahre erfolgt ist. Das hatte für die hier zu betrachtende Zäsur zur Folge, dass zum Zeitpunkt 1996-2000 die berufliche Rehabilitation mit einem relativ starken Anteil von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt war. Eine Flexibilisierung war darum nicht so ohne weiteres möglich. Auch war das politische Programm der

Vorruhestandsregelung ausgelaufen und die Altersteilzeitregelung war noch nicht nennenswert umgesetzt.

#### Aufbau- und Ablauforganisation

Der Prozess der Entwicklung der Aufbauorganisation kann nicht im Detail dargelegt werden, weil das Archiv der Einrichtung über diesbezügliche Dokumente nicht verfügt. Auch ein Gespräch mit ehemaligen Geschäftsführern konnte leider keine Abhilfe schaffen. Ausgegangen werden muss deshalb im Jahr 1996 von der Vorstellung, dass es sich bei der Stiftung Rehabilitation Heidelberg um ein Einheitsunternehmen handelt, welches sich dann am Ende der Phase der Strukturreform I wie folgt präsentiert (vgl. Abbildung 15). In der Übersicht wird die Ausrichtung der Stiftung im Hinblick auf die Marktöffnung und die wettbewerbsorientierte Sicht fassbar, weil die Aufbauorganisation sich über das Prinzip der teilautonomen Geschäftseinheiten, die zugleich gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung sind, realisiert. Die strategischen Geschäftseinheiten Gesundheit, Bildung und soziale Dienstleistungen markieren den Paradigmenwechsel.

#### Konflikte

Der Aufwuchs in der Nachfrage seit Mitte der 1990er Jahre lässt keine aussergewöhnlichen Konflikte entstehen. Vor allem sind die Professionellen mit der Erweiterung der Handlungsfelder, die jedoch auch ökonomisch abgesichert erscheinen, voll ausgelastet.

## Struktur des SRH Konzerns 2001



Abbildung 15

Struktur des SRH-Konzerns 2001

Quelle: Geschäftsbericht 2001 der SRH- Holding

Zwischenfazit:

Korreliert man die Ausgangssituation und die Settingbeschreibungen mit den unternehmerischen und organisationalen Aktionen der Stiftung Rehabilitation Heidelberg, dann wird man zur Kenntnis nehmen müssen, dass mit der Strukturreform I ganz wesentliche Weichenstellungen für eine zukünftige Marktorientierung - und zwar über den engeren Reha-Markt hinaus - vorgenommen wurden. Ob diese Weichenstellung zugleich auch das Prinzip der Konkurrenz antizipiert, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Die geführten Interviews geben, bezogen auf diesen Zeitraum keine Antwort (vgl. Kapitel 6). Antizipiert wird jedoch der Dienstleistungsgedanke und das Risikomanagement wird durch das organisationale Strukturmodell, welches das „Einheitsunternehmen“ auflöst zugunsten einer Organisationsform, die in dieser Arbeit als unabhängige, teilautonome Strategische Geschäftseinheiten ausgewiesen werden.

Die Entwicklung wird nun im Folgenden über den Zeitraum von 2000 hinaus zu betrachten sein.

#### **4.1.3                    Strukturreform II der Stiftung Rehabilitation Heidelberg**

Mit der Strukturreform II, die im Jahr 2000 begonnen hatte, sollte eine Antwort auf den Wegfall der Netzplanabsicherung gegeben werden, ging es doch darum, das Marktrisiko abzufedern, und zwar durch weitreichende organisatorische Veränderungen im Unternehmen.

Im Jahr 2001 wurden elf Bildungsunternehmen der Stiftung in einer Zwischenholding namens SRH Learnlife gAG (gemeinnützige Aktiengesellschaft) sowie die sechs Kliniken in der Zwischenholding SRH Kliniken gAG zusammengefasst, wobei die rechtliche Eigenständigkeit der so zusammengefassten Unternehmen als gGmbHs erhalten blieb. Alleinaktionärin der beiden Aktiengesellschaften ist die SRH, die auch bei der früheren Strukturreform Alleingesellschafterin sämtlicher Konzerngesellschaften war. Die beiden Aktiengesellschaften ihrerseits sind jeweils Alleingesellschafterinnen der ihnen zugeordneten Gesellschaften.

Im Geschäftsbericht der SRH heißt es in dieser Hinsicht: „Durch die Gründung von zwei Aktiengesellschaften ist es uns gelungen, den Bildungs- und Gesundheitsbereich marktspezifisch zusammenzufassen und auf eine breitere Managementbasis zu stellen. Die im August 2001 gegründete SRH Learnlife AG bündelt im Sinne unserer Kunden die wettbewerbsorientierten Dienstleistungsangebote der SRH im Bildungsbereich. In der ebenfalls im August gegründeten SRH Kliniken AG werden die künftig im Wettbewerb stehenden Krankenhäuser der SRH zusammengefasst. In beiden Fällen fungieren die Aktiengesellschaften als Managementholdings für die operativen GmbHs“ (SRH Geschäftsbericht 2001:10).

Die organisationale Maßnahme entbehrt, oberflächlich betrachtet, einer gewissen Plausibilität, hätte die SRH doch auch ohne diese organisatorische Zusammenfassung am Markt agieren können. Die Motive des Managements jedenfalls wurden mit der Belegschaft nicht erörtert. Geht man davon aus, dass es Gründe gegeben haben muss, die zur Bildung von Holdings führten, dann wird man sie wahrscheinlich in der Frage suchen müssen, ob mit der getroffenen Entscheidung ein neuer Weg gesucht wurde, die Verteilungsmodalitäten zur Erlangung von öffentlichem Reichtum zugunsten der SRH zu beeinflussen. Um ein solches Argument gelten zu lassen, muss man sich den ökonomischen Zweck von Holdings vergegenwärtigen.

Holdings sind dem Grunde nach entwickelte Effektenhaltungsgesellschaften. Sie produzieren nicht selbst. Ihre wirtschaftliche Tätigkeit erstreckt sich auf die Verwaltung von Effekten (in diesem Fall sind die Effekten die gGmbHs, die insgesamt ein Rekapitalisierungsportfolio darstellen) sämtlicher von ihnen beherrschter Unternehmungen und zumeist in Abstimmung von deren Produktionsprogrammen, soweit dies zur Marktbeeinflussung zweckmäßig erscheint. Die Aktionäre einzelner Gesellschaften geben der Holding ihre Aktien und erhalten dafür diejenigen der Holding (sog. Effektsubstitution). Die rechtliche Selbständigkeit der Unternehmungen bleibt zumindest nach außen bestehen; die wirtschaftliche Selbständigkeit geht im Hinblick auf die Finanzierung völlig, bezüglich der Unternehmenspolitik weitgehend auf die Holding über.

Von der Art her handelt es sich bei der organisationalen Maßnahme der SRH um eine Mischung aus reiner Kontrollgesellschaft und Dachgesellschaft. Ihre Funktion besteht darin, außer der wirtschaftlichen Beherrschung über die

Finanzierung die eigene Planung und Entwicklung zugunsten aller zugehörigen Unternehmungen zu betreiben. Schließlich ist eine steuerliche Besonderheit zu bedenken: Zur Vermeidung von Doppelbesteuerung sind Holdings bei der Körperschafts- und Vermögensteuer begünstigt durch das Schachtelprivileg.

Die gGmbHs in einer Holding zu organisieren macht von den real-ökonomisch betriebenen Holdings her keinen so richtigen Sinn, wenn man von möglichen Steuerproblemen der Stiftung absieht. Insofern drängt sich die Frage auf, warum die gGmbHs eine zentrale Planungsinstanz erhalten und auf welche Fragen sie, die Holding, eine Antwort sein soll.

Hier gibt das Vorwort des Vorstandsvorsitzenden im Geschäftsbericht 2001 einen gewissen Hinweis: „Wir konnten damit auch 2001 unsere Stellung im Bildungs- und Gesundheitswesen festigen und ausbauen. Beide Branchen befinden sich in einer zwiespältigen Position. Einerseits sind sie Zukunftsmärkte, die wachsende Bedeutung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung Deutschlands gewinnen und leistungsfähigen Anbietern gute Wachstumschancen bieten. Andererseits sind sie in einer Verfassung, die dem Anspruch Deutschlands als einer führenden Wirtschaftsnation kaum genügt. ... Einigkeit besteht bei allen politisch Verantwortlichen, dass beide Systeme einen erheblichen Reformbedarf haben, um sie zielgenauer, kundenfreundlicher und wirtschaftlicher zu machen. Dazu wird es unumgänglich sein, diese Systeme marktwirtschaftlicher und wettbewerbsorientierter zu organisieren und die Eigenverantwortung der Bürger für Bildung und Gesundheit wieder stärker zu betonen“ (SRH-Geschäftsbericht 2001:4 f.). Wenn diese Deutung tragfähig ist und der Staat bislang ausgeübte Aufgaben und Funktionen freisetzt, wird der oben erwähnte Akkumulationsmechanismus empfindlich gestört. Die betroffenen Einrichtungen der Rehabilitation können sich einerseits auf die regelmäßig kalkulierbaren Zuflüsse so nicht mehr verlassen, müssen deshalb am sogenannten Markt stärker operieren, andererseits wirkt die Konzentration der Kontrolle in der Holding gegenüber den Mitarbeitenden objektiv wie ein Vertrauensentzug.<sup>87</sup> Dieser muss notwendigerweise die mittleren Führungskräfte und Professionellen treffen. Ob und in welcher Weise dieser stattgefunden hat, werden die empirischen Zugriffe genauer zeigen (vgl. Kapitel 6.).

---

<sup>87</sup> Es ist diese keine persönliche zuzuschreibende und unterstellte Absicht. In der Nutzung gewisser Instrumentarien liegt eben objektiv ein ambivalentes Risiko.

Seit 2004 sind die Fachhochschule Heidelberg sowie die Fernfachhochschule Riedlingen unter dem Dach der SRH Hochschulen gGmbH zusammengefasst.

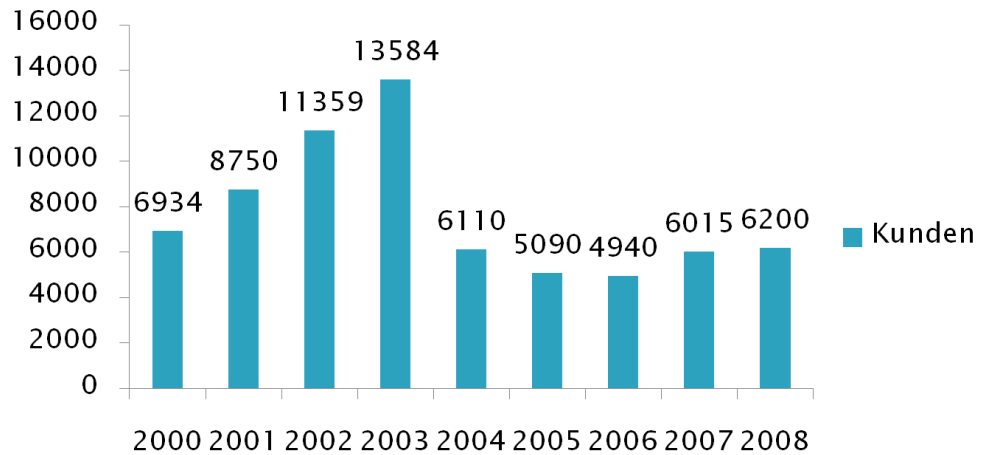
Als dritte Sparte wurden fünf Dienstleistungsunternehmen der Stiftung im Bereich „Soziale Dienstleistungen“ gebündelt: Avance Service gGmbH, Berufsbildungswerk Neckargemünd gGmbH, Berufsbildungswerk Sachsen gGmbH, Rhein-Neckar Werkstätten und Service gGmbH, Stephen-Hawking-Schulen Neckargemünd gGmbH. Der Bereich ist so organisiert, dass die Anteile der in der Rechtsform der gGmbH firmierenden Unternehmen unmittelbar von der Stiftung als Alleingesellschafterin gehalten werden.

Nach weiteren organisatorischen Veränderungen im Jahr 2006 ist das BFW zur Gesellschaft für Berufliche Rehabilitation als eigenständiges und nur der SRH-Holding zugeordnetes Unternehmen bestehen geblieben.

Der Blick auf einige zentrale ökonomische Strukturparameter des BFW erklärt einerseits die organisationalen Veränderungen und die Funktion und Stellung des BFW in der SRH-Holding und zeigt andererseits, wie der Handlungsdruck auf die Professionellen zunimmt.

Die berufliche Rehabilitation, die ja vollständig öffentlich finanziert war, befindet sich seit dem Inkrafttreten der Arbeitsmarktreformen (Hartz-Gesetze) unter einem nachvollziehenden Handlungsdruck. Dieser ist gekennzeichnet durch einen dramatischen Nachfragerückgang. Sie betrifft allerdings fast alle deutschen Berufsförderungswerke, und zwar trotz der politischen Proklamationen, wie sie in Kapitel 2 dargelegt wurden. Die in diesem Fall betrachtete ökonomische Größe „Kunden“ weist folgende wesentliche Zahlen auf:

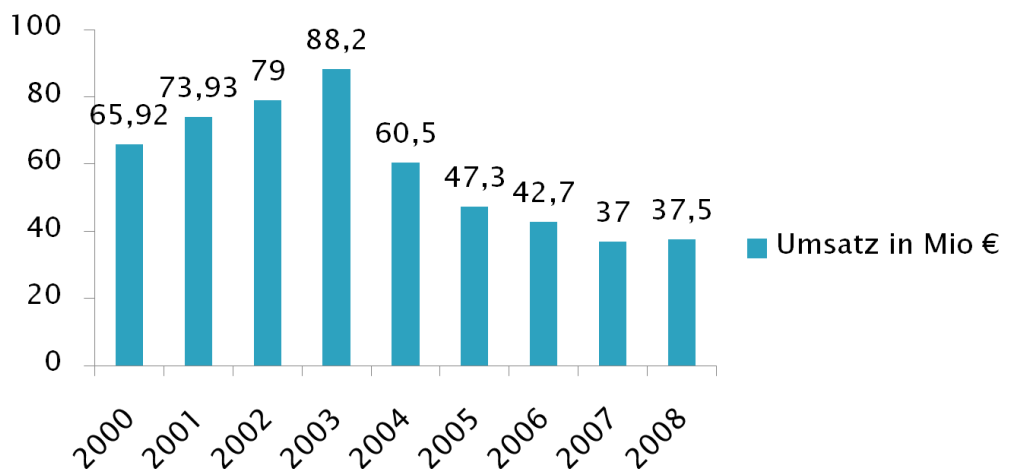
## Kunden



**Grafik 8** Kundenentwicklung im BFW-Heidelberg 2000 -2008  
Quelle: Geschäftsberichte 2000 -2008

Der deutliche Einbruch der Rehabilitationsfälle zeigt sich im Jahr 2004 und trifft das BFW existentiell, insofern sich die Zahl der Rehabilitanden halbiert. Von Kapitel drei her gedacht stellt sich die Frage nach der Organisationsentwicklung und dem notwendigen Veränderungsbedarf. Auch werden Fragen bezüglich der Maßnahmen aus dem Jahr 2001 zu erörtern sein. Ferner stellt sich die Frage, ob die Entwicklung überhaupt vorhersehbar war. Schließlich wird zu fragen sein, in welchem Maße Organisationen wie Stiftungen zum „Entsparen“ fähig sind, um Einbrüche dieser Art zu verarbeiten. Auch ließe sich fragen, ob Professionelle mit derartigen Entwicklungen auch überfordert sind und wie solchen Überforderungen, die aus sozio-ökonomischen Kontexten entstehen, in genereller Weise vorzubeugen sei – durch Weiterbildung oder grundständiges Studium.

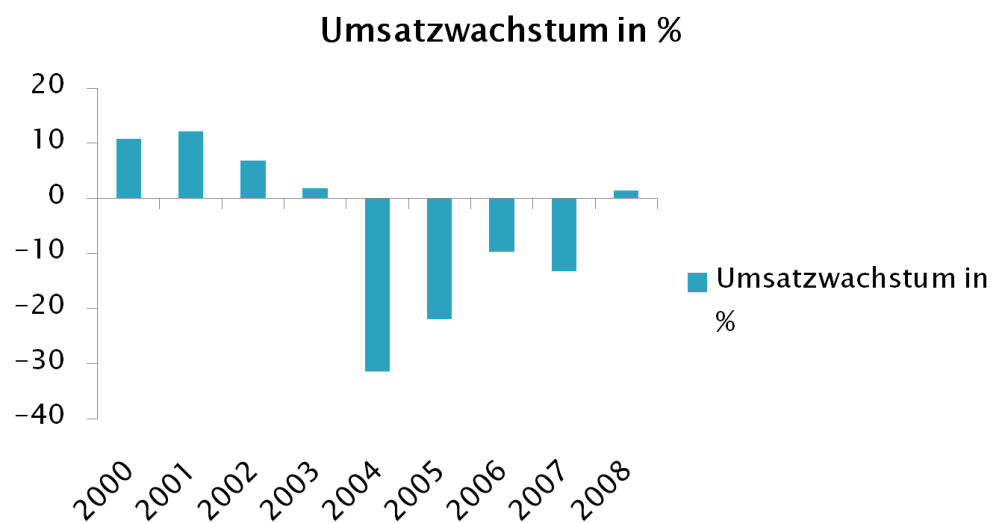
## Umsatz in Mio €



**Grafik 9** Umsatzentwicklung im BFW-Heidelberg 2000 – 2008  
Quelle: Geschäftsberichte 2000 - 2008

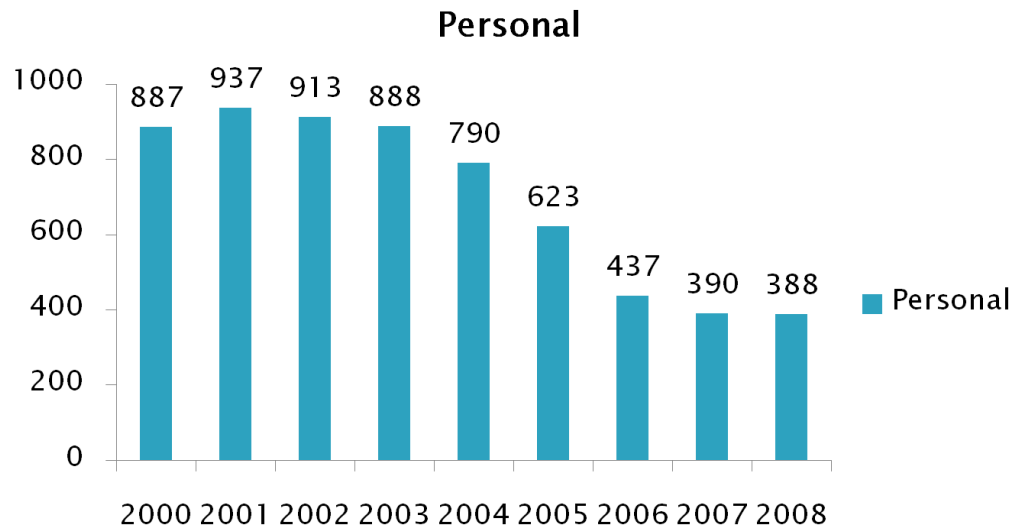


Der Umsatz der Einrichtung fällt gegenüber den Fallzahlen zwischen 2003 und 2004 nicht in der gleichen dramatischen Weise. Bezieht man sich jedoch auf das Jahr 2008, dann läßt sich gleichfalls eine annähernde Halbierung des Umsatzes konstatieren. Auch in diesem Zusammenhang stellen sich Führungs- und Professionsfragen: Wäre umzusteuern gewesen? Welches Personal wäre erforderlich gewesen, um diesen Prozess zu realisieren? Welche Märkte hätten sich parallel erschließen lassen? War die Führungsorganisation darauf eingestellt? Im Zusammenhang mit der Umsatzentwicklung stellt sich die im Kapitel drei theoretisch behandelte Frage nach dem Veränderungspotential der Organisation.



**Grafik 10**                      **Relative Umsatzentwicklung im BFW-Heidelberg 2000-2008**  
**Quelle: Geschäftsberichte 2000 - 2008**

Zeigen die Zahlen des absoluten Wachstums noch bis ins Jahr 2003 einen Zuwachs, so gibt Grafik 10 einen Eindruck der relativen Zuwächse. Diese weisen bereits für das Jahr 2002 einen kritischen Punkt auf, insofern es gegenüber dem Vorjahr 2001 zu einer Abnahme der Steigerung des Umsatzes kommt. Die Krise deutet sich damit bereits früher an, als dies die absoluten Zahlen offenbaren. D.h., spätestens im Laufe des Jahres 2002 hätte die Diskussion um den notwendigen Veränderungsbedarf bzw. möglichen Modernisierungsbedarf einsetzen müssen bzw. können. Das war offensichtlich jedoch nicht der Fall. Von da ergibt sich die Frage, über welches ökonomische Steuerungswissen Professionelle im Feld der beruflichen Rehabilitation generell verfügen sollten und was in diesem Zusammenhang der Terminus „Lernende Organisation“ bedeuten könnte.



**Grafik 11** Personalbestandsentwicklung im BFW-Heidelberg 2000- 2008  
Quelle: Geschäftsberichte 2000-2008

Die Entwicklung der Personalzahlen zeigt, dass bereits mit Beginn der Strukturreform II eine Korrektur im Grundbestand des Personals angedacht war. Diese Korrektur nimmt sich zunächst in den Jahren 2002 und 2003 moderat aus, insofern das übliche Programm der Personalfreisetzung (Vorruhestand, Bereinigung durch die demographische Situation der Professionellen etc.) griff. Durchgeschlagen hat dann offensichtlich der Rückgang der Fallzahlen seit 2004. Ab diesem Zeitpunkt bis zum Jahr 2008 halbiert sich die Belegschaft. Die spezielle Entwicklung bei den Professionellen kann im Detail nicht nachgewiesen werden: Fiel sie unter- oder überproportional aus? Derartige personalpolitische Entwicklungen sind wichtig zu bedenken, weil ja die an Kriterien gebundene Sacharbeit an ein Mindestmaß von Professionalität gebunden ist, will man nicht ethische Standards und Vorgaben der Leistungsträger verletzen.

#### **4.1.4 Begründung der organisationalen Veränderungen**

Ziel des Berufsförderungswerkes in Heidelberg ist es, die Organisation so aufzustellen, „dass das unternehmerische Gesamtziel von unseren Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst effektiv und effizient erreicht werden kann. Dazu werden wir sie (die Organisation) unbürokratisch, transparent

und grenzenlos gestalten, ständig verbessern und primär auf unsere Kunden ausrichten.“<sup>88</sup>

Als Organigramm stellt sich das BFW bis zum Jahr 2004 über eine inhaltliche Beschreibung der Handlungsfelder z.B. in den einzelnen Bildungs- und Dienstleistungsbereichen wie in Abbildung 16 gezeigt, dar. Die neuen Anforderungen an das Berufsförderungswerk Heidelberg durch die gesetzlichen Veränderungen und Bestimmungen führten zur Zusammenlegung von zwei vormals unabhängigen Organisationseinheiten (Karlsbad-Langensteinbach und Heidelberg) und zu neuen eigenständigen Geschäftsfeldern, die als Integrationszentren in Form unabhängiger Filialen der Anforderung nach Wohnortnähe bei beruflichen Rehabilitationsmaßnahmen entsprechen. Die Bedeutung der Integration, der strategischen Ausrichtungen durch die Produktentwicklung und deren Marktbezüge spiegeln sich in den eigens hierfür neu geschaffenen Organisationseinheiten wider. Aus dieser Neuordnung wurde ein neues Unternehmen mit dem Namen - SRH Berufliche Rehabilitation - gebildet. Die marktwirtschaftliche Ausrichtung der Organisation wird sichtbar und spiegelt die strategischen Ziele wider<sup>89</sup>. Dabei wird, gemäß den Marktanforderungen durch die Leistungsträger, durch die Stabsstelle des Qualitätsbeauftragten die Bedeutung des Qualitätsmanagementsystems für die Organisation im Wettbewerb ebenfalls deutlich.

---

<sup>88</sup> BFW Managementhandbuch Teil 1, Version 2, gültig seit 15. 2.2003, Absatz 5.4.3.2 (Genehmigung durch die Geschäftsleitung in den Auszügen liegt vor)

<sup>89</sup> Die Angebote in der Beruflichen Rehabilitation wurden darüber hinaus ausgebaut. So wurde im Jahr 2009 eine Rehabilitationseinrichtung für psychisch Kranke und Behinderte (RPK) in Karlsbad - Langensteinbach gegründet und drei weitere Filialen in Bensheim, Gießen und Wetzlar eröffnet. Das berufliche Trainingszentrum Rhein- Neckar hat neben Filialen in Frankfurt, Mannheim und München seit 2009 auch eine Filiale in Stuttgart eröffnet.

# Berufsförderungswerk Heidelberg

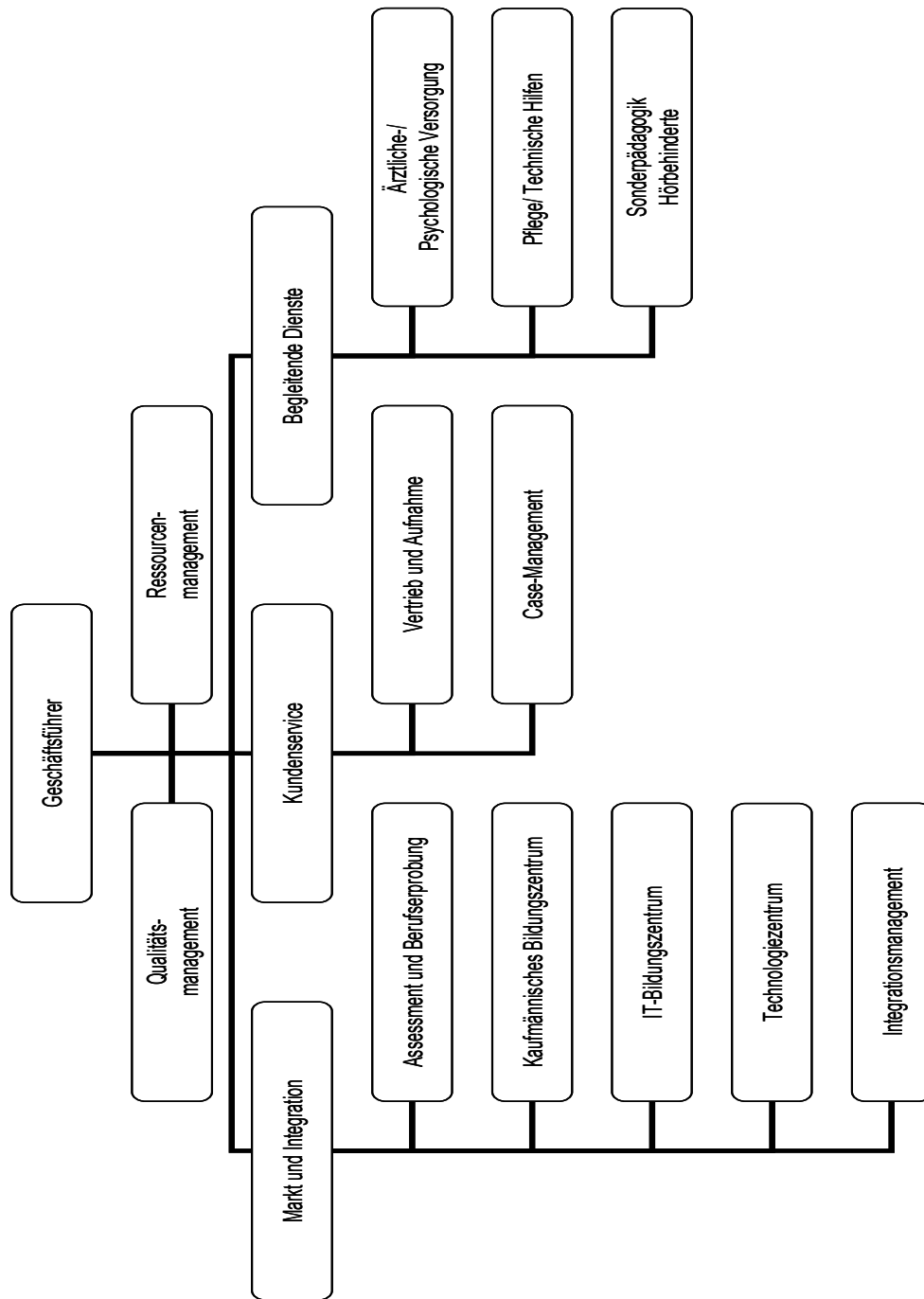


Abbildung 16

Organigramm BFW-Heidelberg 2006

Quelle: Angaben des Berufsförderungswerkes Heidelberg vom 24.3.2006

# SRH Berufliche Rehabilitation

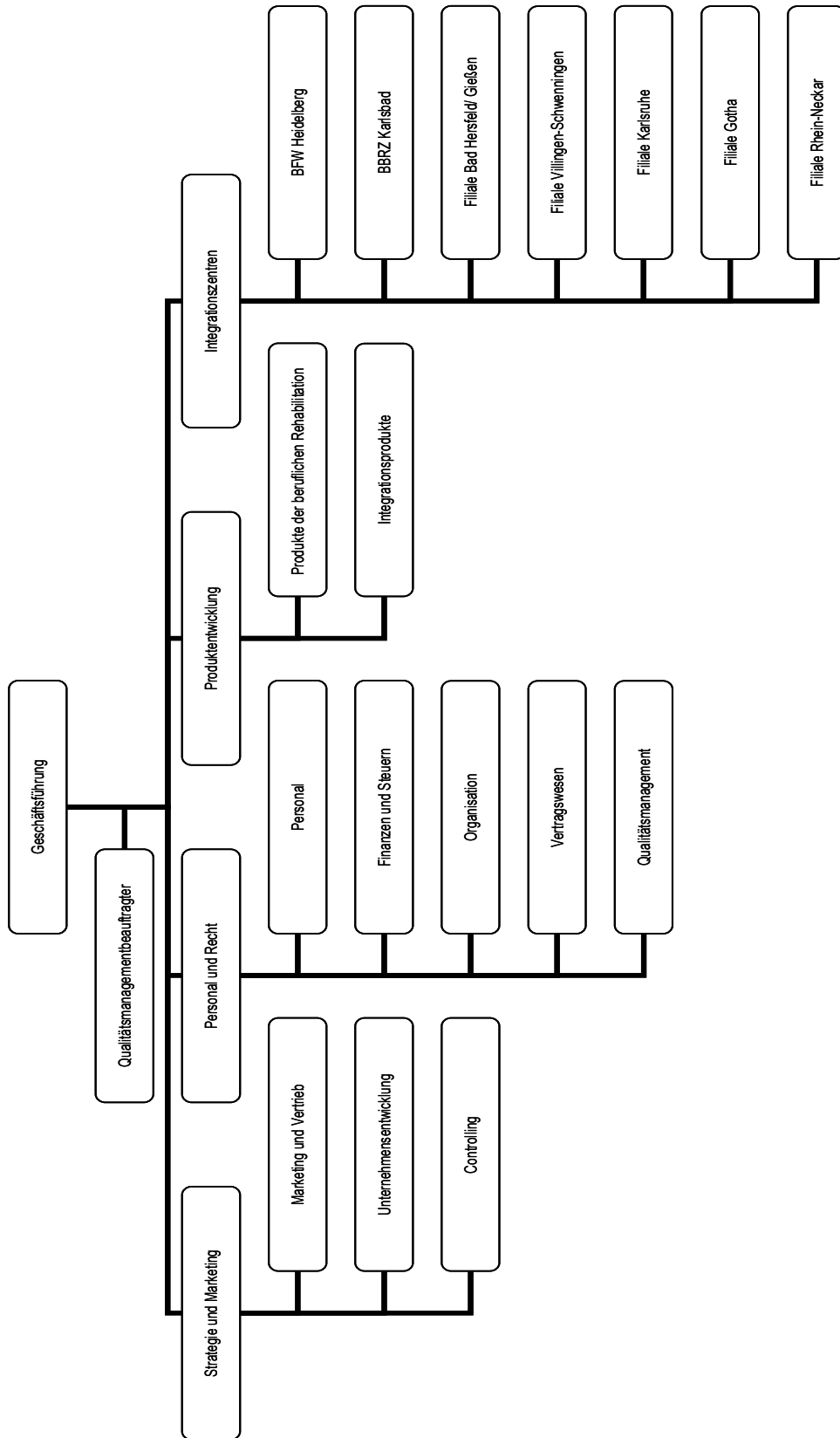


Abbildung 17

Organigramm SRH Berufliche Rehabilitation 2007  
 Quelle: Angaben des BFW HD vom 5. Mai 2007

## 4.2 Herausforderungen und Gefahren für das BFW-Heidelberg

Die beschriebenen gesamtgesellschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Strukturveränderungen führten zu einer Vielzahl von Risiken und dilemmatischen Strukturen und die Neuordnung des SGB, speziell die des SGB IX, hat wesentlich dazu beigetragen, die berufliche Rehabilitation in der Organisation des BFW Heidelberg so zu ordnen, dass damit die Refinanzierung durch die öffentliche Hand gesichert bleibt, wenn auch nicht in der vormals gekannten Höhe und Breite. Indem sich die Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH als ein ziel- und zweckgebundenes offenes Netzwerk mit dem Ziel, Rehabilitation als gesellschaftliche Aufgabe zu realisieren, formiert, kann sie teilhaben an der gesellschaftlichen Entwicklung und der Verteilung des erwirtschafteten Reichtums durch Unterwerfung unter die staatlichen Imperative und Normen der neuen politischen Steuerungslogik.

In der Realisierung der Wahrung der Eigenständigkeit bei gleichzeitiger Übernahme der gesetzten Imperative nach Innen besteht die eigentliche Leistung sowohl als Herausforderung wie Gefahr der Organisationsentwicklung, geht es doch darum, mit definierten Mitgliedern in Form von Rehabilitanden und Mitarbeitern einer rationalen Gestaltung zur Verwirklichung der gesellschaftlichen Aufgabe in Form einer arbeitsteiligen Gliederung und Verhaltensprogrammen einerseits, sowie der Neugestaltung der Beziehungen zur Leistungsinstanz (Kosten- oder Leistungsträger) und zum einzurichtenden Dachverband andererseits, ein funktionierendes *neues Netzwerk berufliche Rehabilitation* zu stiften. Darüber hinaus kehrt sich die Zugangsrationalität (Zugang zu öffentlichen Ressourcen) um. Nicht mehr die Kosten-/Leistungsträger weisen Bildungsteilnehmer an Bildungs- und Berufsfindungsmaßnahmen zu, sondern die behinderten Menschen selbst fragen autonom Bildungs- und Rehabilitationsleistungen nach und suchen sich ihre Partner aus. Das wiederum wirft immense Fragen der sozialen Mächtigkeit auf und positioniert die Rollenverteilung neu, und zwar bis auf die Ebene der Professionellen.

Das Bewältigungsprogramm zeigt sich schließlich in den Geschäftsberichten mit der Hereinnahme der neuen Festlegung auf ein Dienstleistungsverständnis in den Geschäftsberichten. Inwieweit bei den Professionellen das Fachverständnis mit dem Dienstleistungsverständnis korreliert und über die Nutzung der Kategorie der

Individualisierung in der täglichen Arbeit in den Handlungsfeldern gelöst werden kann, zeigt diese Studie (siehe Kapitel 5, und 7).

Schließlich werden durch die im Organigramm ausgewiesenen Konzentrationen und Segregationen von Organisationseinheiten Zuständigkeiten tangiert, welche die individuellen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Professionellen unmittelbar betreffen. Die Vermutung liegt nahe, dass die große Gefahr, die sich über die Konzentrationen und Segregationen ergibt, zu einer Absenkung der Identifikation und zu einem schlechten Betriebsklima führen könnten (vgl. hier auch Baumgartner u.a. 1998:60) und die Qualität der Dienstleistungen negativ beeinflusst wird. Damit wäre allerdings das Unterwerfungsprogramm der Gesamtorganisation unter die politische Logik, wenn auch nicht suspendiert, so doch gebrochen. Auf der anderen Seite beraubten sich die Professionellen durch diesbezügliche Verhaltensprogramme ihrer eigenen sozialen Relevanz und Mächtigkeit.

### **4.3 Von der Organisationsentwicklung zur Entwicklung eines Handlungsrahmens für empirische Forschung**

Auf unterschiedlichen Ebenen ist diese Arbeit Fragen der Professionalisierung nachgegangen, die sich aus gesellschaftlichen Transformationsprozessen, politischen Gelegenheitsstrukturen und gesetzlichen Auflagen ergeben. Direkt ergibt sich allerdings aus diesen Faktoren kein unmittelbarer Anlaß zur Veränderung beruflicher Professionalität und deshalb erscheint es auch unzweckmäßig, aus den Darlegungen unmittelbar empirische Forschung zu betreiben. Der Anlass, der Fragen der Professionalisierung aufwirft, ist immer ein vermitteltler. Die Vermittlung ergibt sich immer über die konkreten Formen von Arbeit. Diese wird im Rahmen institutioneller Gefüge geleistet. Aus diesem Grunde war es argumentativ notwendig, zunächst eine Beschreibung der spezifischen Situation des BFW Heidelberg im Gefüge des gesellschaftlichen Ganzen zu realisieren um von hier aus die Vermittlung und organisatorischen Auswirkungen, die in Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation auftreten, zu fixieren. Eine solche Fixierung ist jedoch auch zugleich auf ein theoretisches

Referenzsystem angewiesen. Dieses Referenzsystem, welches zugleich auch dem empirischen Teil dieser Arbeit zugrunde liegt, gilt es nunmehr auszuführen.

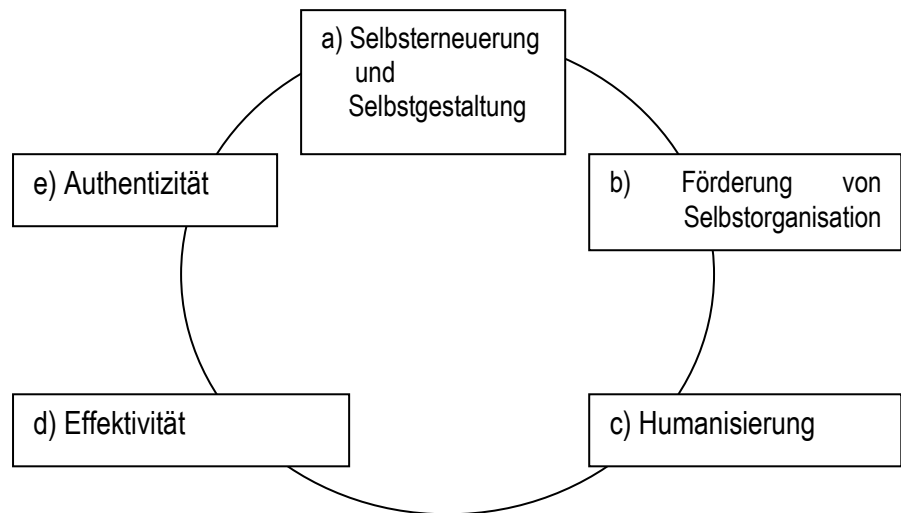
Als ein wesentliches Merkmal des Paradigmenwechsels von der gemeinwirtschaftlich betriebenen beruflichen Rehabilitation zur sozialwirtschaftlichen wurde im BFW Heidelberg der Dienstleistungsgedanke reklamiert. Die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsorganisation zeigt sich in den Geschäftsberichten der SRH (vgl. oben). Für das gesamte Unternehmen wird „Dienstleistung“ als ein Leitbild der Organisation festgelegt. Das Leitbild wirkt wie eine normative Grundlage, an der sich auch das Handeln der Professionellen ausrichten hat (vgl. dazu auch Baumgartner u.a. 1998:19).<sup>90</sup> Dieses Leitbild bedarf nun einer Konkretisierung im Sinne einer einheitlichen Handlungs- ausrichtung. Der Ablauf eines Organisationsentwicklungsprozesses entspricht im Prinzip der klassischen Problemlöse- Systematik.

Der erste Schritt besteht im Erkennen und Beschreiben des aktuellen oder des befürchteten zukünftigen Problems. Als Nächstes ist eine Datenerhebung erforderlich. Die betrieblichen Probleme stehen aber nicht in einem isolierten Raum, sondern sind verwoben mit der Organisation als Gesamtsystem. Eine Berücksichtigung der innerorganisatorischen Verhältnisse ist unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung von Lösungsalternativen (vgl. auch Birker 2003:516). Die Ziele von Organisationsentwicklung sollen nach Baumgartner u.a. (Baumgartner u.a. 1998:28), unabhängig vom konkreten Anlass, in der Ausbildung von Fähigkeiten durch die Professionellen liegen, die nachfolgend beschrieben sind:

---

<sup>90</sup> Die Frage, ob diese Ausrichtung sich ohne Widerstände bruchlos vollziehen lässt, sei dabei zunächst zurückgestellt.





**Abbildung 18**      **Ausbildung von Fähigkeiten der Professionellen im Kreislaufmodell**  
 Quelle: Baumgartner u.a. 1998:28

- a) Die Fähigkeiten der Professionellen, Handlungsfelder selbst zu entwickeln und auszugestalten, werden institutionell verankert;
- b) Außerhalb festgeschriebener Verfahrensabläufe und Arbeitsanweisungen sollen die Professionellen befähigt werden, in Eigeninitiative neue Wege einzuschlagen;
- c) Die Humanisierung in den Handlungsfeldern orientiert sich an den Werten und Leitbildern der Organisation;
- d) Problemlösungs- und Leistungsfähigkeit der Professionellen werden gefördert, um die Organisation zu stärken;
- e) Zielkonflikte werden unter den Professionellen diskutiert, um eine Integration scheinbar widersprüchlicher Ziele in den Handlungsfeldern zu ermöglichen.

Die Perspektiven fasst das von Baumgartner entwickelte Modell der Organisationsentwicklung, welches wesentlich auf Gedanken von Glasl (Glasl 1983:37-40) basiert. In diesem Modell werden sowohl die Abläufe, Beziehungen der Professionellen, deren Funktionen und Kompetenzen, Strukturen innerhalb der Organisationen unter Beachtung der zur Verfügung stehenden Ressourcen sowohl auf die Identität der Organisation bezogen als auch dabei die exogenen Parameter in Form der gesellschaftlichen Strömungen und Marktbedingungen berücksichtigt.

Das Modell von Baumgartner nach Glasl<sup>91</sup> (siehe Abbildung 19) bietet eine Struktur, die sowohl eine Vernetzung von unterschiedlichen Elementen, als auch die Interdependenzen der in dieser Arbeit beschriebenen Parameter aufweist. Das Modell wird, darauf sei an dieser Stelle noch einmal hingewiesen, zu

<sup>91</sup> Das Modell der 7 Wesenselemente von GLASL 1983:37 zitiert in Baumgartner1998:48

empirisch methodischen Zwecken der Befragung in dieser Arbeit genutzt. Als Matrix verwendet, werden die Fragen an die Experten den jeweiligen Parametern zugeordnet (vgl. Kapitel 6.3 und 6.3.1 - 6.3.11). Die exogenen Einflüsse auf die endogenen Parameter innerhalb der interdependenten Parameter lassen sich ebenfalls berücksichtigen. Neben den gesellschaftlichen Strömungen, der Markt- und Mitbewerbersituation und den politischen Rahmenbedingungen, die sich u.a. in der Gesetzgebung widerspiegeln, bleiben die technologischen, ökologischen Anforderungen als singuläre Einflussgröße unberücksichtigt, da sich kein direkter Bezug zum Untersuchungsfeld herstellt.

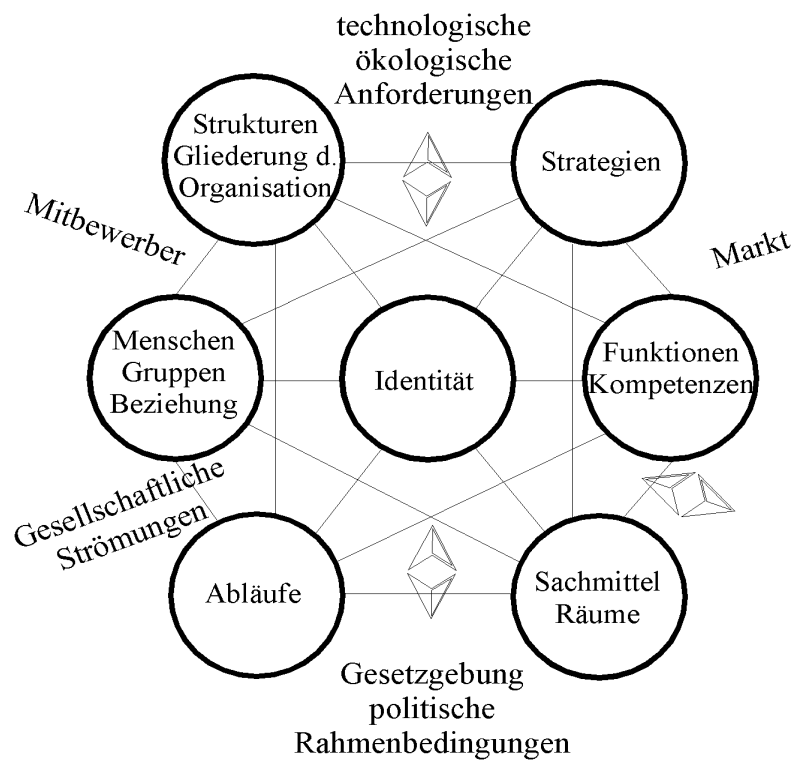


Abbildung 19

**Modell der sieben Wesenselemente nach Glasl**  
 Quelle: Variablenmodell nach GLASL 1983:37 ff. zitiert in  
 Baumgartner u.a. 1998:48

#### 4.4. Die Beschreibung der Modellparameter

##### 4.4.1 Identität

Der im Modell verwendete Begriff „Identität des Unternehmens“ zielt auf Leitsätze und -bilder als zentrale Bezugspunkte. Er markiert damit mehr als die im engeren

Sinne gesellschaftliche Aufgabe und Daseinszweck der Organisation (Glasl 1983a: 39) also in diesem Fall die berufliche Rehabilitation.

Nach Glasl (Glasl 1983a:39) drückt sich die Identität „in der Gründungsmotivation, im Impuls bei der Errichtung der Organisation aus, für welche Bedürfnisse oder Probleme der Bevölkerung (des Marktes, der Benutzer usw.) diese Organisation Dienste anbietet. Nach innen wird die Identität als Wesenskern der Organisationskultur erlebt (...) nach außen manifestiert sich die Identität als wesentliches Element des Image.“

Im Begriff korrelieren daher also gesellschaftlich-politische Aspekte, die Sinnhaftigkeit von Arbeit im Rahmen eines organisationalen Gefüges sowie Fragen der Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns, in diesem Fall der Professionellen bzw. Experten. Das Korrelationsgefüge ist per se durch Widersprüche, mögliche divergierende Interessen und Differenzen in Sachfragen gekennzeichnet.

Bei der Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen geht es demzufolge nicht nur um die zweckrationale Organisation von Prozessen und Strukturen, sondern immer auch um den ihnen zugeordneten Sinn (vgl. Bohlander 2003). Orientierung erhalten die Professionellen in der Unternehmensverfassung, vor allem aber durch das Leitbild der Organisation, das sowohl ein Bekenntnis zur beruflichen Rehabilitation ist und Verpflichtung, einen gesellschaftlichen Beitrag für die Teilhabe behinderter oder benachteiligter Menschen zu leisten. So stellt das Ergebnis einer Unternehmensphilosophie eine alle Dimensionen der Unternehmung durchdringende Werterhellung, Wertbekundung und Wertentwicklung dar (vgl. Bleicher 1999: 165-188). Diese Bedeutung wurde im Workshop (Modul 1) durch die Professionellen betont und für die eigene Handlungsmotivation als unabdingbarer Anhaltspunkt eingestuft.

Die damit einher gehende Entwicklung einer ethischen Kompetenz setzt voraus, dass Sachverhalte auf ihren Wertebezug reflektiert werden, d.h. die zugrunde liegenden Werte erkannt, begründet und ihre Wirkung auf Handlungen, Strukturen und Regelungen bedacht werden (vgl. Bohlander 2003).

#### **4.4.2                    Gesellschaftliche Strömungen**

Im Verständnis von Glasl (Glasl 1983a:39) werden „ Politik- Programme, Strategien, Pläne und normative Entscheidungs- und Aktionsgrundlagen

umfasst.“ Die beschriebenen gesamtgesellschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Strukturveränderungen haben dabei auch eine Vielzahl von Risiken aufgezeigt. Das SGB IX trug in den letzten Jahren wesentlich dazu bei, berufliche Rehabilitation in seiner spezifischen Zweckbestimmung zu reformulieren. Dazu gehört vor allem die neue Trägerstruktur, die als Kosten- oder Leistungsträger bestimmt ist (vgl. Mühlum/Kemper 1992:98). Darin werden nicht mehr Bildungsteilnehmer an Bildungs- und Berufsfindungsmaßnahmen zugewiesen, sondern behinderte Menschen selbst werden sich autonom Bildungs- und Rehabilitationsunternehmen aussuchen und hier eine neue Rolle einnehmen. Sie sind in Personalunion sowohl Leistungsempfänger als auch Kostenträger. Dieser Paradigmenwechsel führt zu einer veränderten Beziehungsstruktur zu den Rehabilitanden, in deren Zentrum Fragen der Individualisierung als Dienstleistung stehen. Die im Organigramm dargestellten synergetischen Zusammenlegungen von Organisationseinheiten werden die Zuständigkeiten, individuellen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Professionellen unmittelbar betreffen. Auf die Entfremdungsprozesse in Form einer geringeren Identifikationen und einer Belastung des Gesamtbetriebsklimas wurde bereits hingewiesen.

#### **4.4.3 Mitbewerber**

Das Berufsförderungswerk Heidelberg sieht sich nicht nur dem Wettbewerb mit privaten Bildungsanbietern ausgesetzt, sondern begegnet in ihren räumlichen Ausrichtungen (Filiialsystem C.J) ebenfalls Konkurrenten bei der Vergabe von ausgeschriebenen Bildungsaufträgen durch die Leistungsträger oder auch bereits im Assessmentverfahren.

#### **4.4.4 Markt**

Gerade der Wechsel hin zu einem sozialwirtschaftlichen Unternehmen bedingt einen erheblichen Innovationsbedarf. Das Unternehmen steht vor der Aufgabe, eine den veränderten Perspektiven adäquate Binnenstruktur zu generieren. Rechtliche Bedingungen, Privatisierung und Individualisierung, Wettbewerbsperspektive bei der Beschaffung von Aufträgen, Kennziffernsysteme, Abbau bestehender (Über)-Kapazitäten, dürften zu einem erheblichen Veränderungsdruck führen. Die neuen Aufgaben erfordern eine Neugliederung

und Weiterentwicklung bestehender Organisationsstrukturen. Die Bedeutung von Integrations- und Vermittlungschancen für berufliche Wiedereinsteiger (in bestimmten Branchen und mit entsprechenden beruflichen Qualifikationen), führt zur Etablierung eigenständiger, neuer Organisationseinheiten.<sup>92</sup> In diesen Einheiten werden neue Produkte<sup>93</sup> nach Bedarf oder zu erwartendem Bedarf entwickelt. Darüber hinaus sind auch der Baubestand und die technischen Ausstattungen<sup>94</sup> neu zu bewerten.

#### **4.4.5 Strategien**

Nach Glasl (Glasl 1983a:40) unterscheiden sich die „Strategien des Wandels dadurch voneinander, dass sie einzelne oder mehrere der genannten Wesenselemente der Organisation zum hauptsächlichen Ansatzpunkte des Vorgehens wählen“; von Organisationsentwicklung kann also aus der Sicht Glasls (Glasl 1983a) nur dann gesprochen werden, wenn sich die Änderungen auf die angesprochenen Elemente beziehen.

So ist die strategische Organisationsentwicklung eine langfristig ausgerichtete Veränderungs- und Entwicklungsstrategie, die sowohl Innovationen, organisatorische Gegebenheiten, soziale Auswirkungen, als auch personale Erwartungen in den Veränderungsprozess einbezieht (vgl. Wanner 1997:270).

Das hohe Maß an evident auftretenden Unsicherheiten im Bildungsmarkt ruft nach einer zuverlässigen, strategisch ausgerichteten Organisationsentwicklung (Pieler 2003:163). Hinzu kommt, dass die organisationsrelevanten Prozesse nahezu parallel einsetzen und eine radikale Neuausrichtung im Sinne einer strategischen Organisations- und Unternehmensentwicklung gefordert ist, um auf dem Bildungsmarkt bestehen zu können. Wieschollek, Amberger, Vahs und Leiser (Wieschollek 2000:50; vgl. Amberger 2004; Vahs/ Leiser 2003) heben hervor, wie wichtig im OE- Prozess das Management und die Prozessqualität bei der Erreichung dieser Veränderungsziele sind.

Zu den Zielen dieser strategischen Ausrichtung gehört die Sicherung und langfristige Erhaltung der Organisation. Dieses Ziel ist im allseitigen Interesse der

---

<sup>92</sup> So hat sich eine eigene Abteilung für Produkt- und Integrationsentwicklung geschaffen

<sup>93</sup> Produkte sind hier sowohl neue Dienstleistungsangebote, als auch neue Aus- und Weiterbildungsangebote

<sup>94</sup> Siehe die SRH - Geschäftsbereiche 2000 bis 2009. Ökologische Anforderungen sind im QM-Zertifikat 14.001 erfüllt.

Beteiligten. Für den Gesellschafter, der den Fortbestand anstrebt, als auch für die Professionellen in der Organisation, die sich für ihre berufliche Lebensperspektive einen sicheren Arbeitsplatz wünschen. Ihnen eröffnen sich dadurch auch neue lern- und bildungs-relevante Anforderungen, die für die Zukunft bedeutsam sein können.

Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit besteht auch bei den externen Kunden und Geschäftspartnern. Für sie entsteht Planungssicherheit und Verlässlichkeit in der langfristigen Zusammenarbeit. Mit der strategischen Ausrichtung sollen zukünftige Veränderungen im (Reha-)Markt (z.B. durch Gesetzesänderungen/ neue Vergabeverfahren etc.) berücksichtigt, und die Marktposition durch z.B. veränderte Dienstleistungsangebote/Erschließung neuer Kundengruppen gesichert werden. Das hohe Maß an evident auftretenden Unsicherheiten im (Reha-)Bildungsmarkt ruft daher nach einer zuverlässigen strategisch ausgerichteten Organisationsentwicklung (vgl. Pieler 2003:163). Der Markt und die darauf ausgerichtete Organisation wird durch exogene Parameter, zu denen u.a. die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen (Stichwort: SGB IX – Teilhabe, Budgetautonomie etc.) zählen, beeinflusst. Mit der Forderung der Leistungsträger nach heimatnaher Ausbildung werden langfristige Organisationsveränderungen (Dezentralisierung/ Filialisierung) initiiert. Endogen begründete strategische Veränderungen liegen in der veränderten Rolle der Bildungsteilnehmer, die zukünftig auch als Auftraggeber/Leistungsträger auftreten und nachhaltigen Einfluss auf die Teilnehmerorientierung haben.

Betriebswirtschaftlich begründete Überlegungen können auch zur Auslagerung von Dienstleistungen und Organisationseinheiten führen, um somit neue Kundengruppen zu gewinnen. Die exklusive Zuweisung von Bildungskunden durch institutionelle Leistungsträger ist verloren gegangen. Der Wille zum betriebswirtschaftlichen – institutionellen Überleben führt dazu, dass eine Öffnung hin zu neuen Geschäftsfeldern erfolgt. Dies führt zu mehr Unabhängigkeit gegenüber den institutionellen Leistungsträgern. Erfolg, aber auch Misserfolg bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen ist in der modernen Organisations- und Managementlehre untersucht und beschrieben worden (Schreyögg 1999; Hammer/Champy 1995; Gomez/ Zimmermann 1997; Doppler/ Lauterburg 2002). Zur Sicherung ihrer eigenen Existenz und Zukunft ist die Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH darauf angewiesen, die Qualität

der eigenen Dienstleistungen und Produkte zu verbessern, neue Wachstumschancen zu erkennen und ihre Produktivität – soweit möglich – zu steigern. Da gerade in der Bildungsinstitution der Personalanteil besonders hoch ist, ist die Innovationskraft des Unternehmens von der Leistungsfähigkeit und Bereitschaft ihrer Mitarbeiter im besonderen Maße abhängig. In Zeiten der von außen und innen geforderten Veränderungen und damit einhergehender Forderungen nach Neustrukturierung sind die Mitarbeiter, besonders aber die Führungskräfte, aufgerufen neue Wege zu gehen. Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten ist es notwendig, einen ganzheitlichen Blick auf die Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH, die geschichtliche Entwicklung und aktuelle Einbettung in der Stiftung Rehabilitation Holding und die Umwelt<sup>95</sup> zu werfen. Die Planung, Realisierung und nachhaltige Förderung von Veränderungsprozessen im Berufsförderungswerk bedarf:

- (1) einer geeigneten, qualifizierten und informierten Führung
- (2) eines transparenten Prozesses, mit Daten und zeitlichen Eckpunkten versehen, für die unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses
- (3) geeigneter, flexibel einsetzbarer Verfahren, Methoden und Techniken diesen Prozess zu begleiten und zu fördern.

Zu den häufigsten Fehlern nach Probst/Gomez (Probst/Gomez 1991:6) zählen hierbei die ungenügende Problematisierung und Wahrnehmung der Situation. Gefordert wird vielmehr eine kritische Mitgestaltung von Werten und Zielen durch die Mitarbeiter.

#### **4.4.6 Struktur**

„Die Normen für den Aufbau der Organisation, bzw. für den Gesamtrahmen, das Zusammenwirken der einzelnen Funktionen und Organe; Verfahrensnormen, die institutionalisiert sind und dergleichen“ (Glasl 1983a :39). Bezogen auf die Berufsförderungswerke unterstützen sich diese insgesamt in ihren gemeinsamen politischen Forderungen, bilden konzertierte Aktionen und solidarisieren sich mit Sozialverbänden entwickeln also ein neues einheitliches

---

<sup>95</sup> Im Verständnis des Autors ist damit der Markt der beruflichen Rehabilitation gemeint

Rehamodell mit wissenschaftlicher Begleitung.<sup>96</sup> Dieses einheitliche Rehamodell fungiert als strukturgebende Linie für die operative Arbeit.

Diesbezügliche interne Veränderungen zeigten sich bereits im Jahr 2005 in den Handlungsfeldern. Zum einen kamen neue Aufgaben hinzu (Aufgaben im Qualitätsmanagementbereich), zum anderen wurde die Notwendigkeit gesehen, Prozesse der Eigenverantwortung und Selbstbestimmung im Handeln der Professionellen zu stärken, sofern die Erwartungen der Kunden zu analysieren und zu bewerten waren.

Neue externe Kunden (z.B. Einzelkooperationen mit privaten Haftpflichtversicherungen und anderen Leistungsträgern) wurden neben den gesetzlichen Leistungsträgern neu definiert. Hierfür wurde ein Dienstleistungsmanagement innerhalb des Reha- Services entwickelt, welches exklusiv die Kontakte aufbauen, halten und pflegen sollte.

Mit der Einführung und Umsetzung neuer Strukturen, Handlungsfelder und Prozesse wurde in den Organisationsveränderungen die Bereitschaft der Professionellen zu Veränderungen sichtbar. Gleichzeitig erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle im Veränderungsprozess.

Im Zuge dieses Vorganges wurde die Eigenverantwortlichkeit durch Übertragung von Budgets im Rahmen der Beschaffung eingeräumt. Gleichzeitig wurden die Schnittstellen in der Organisation analysiert und Redundanzen abgebaut.

Die Frage nach den internen und externen Kunden, die bereits mit der Einführung des QM- Systems im BFW Heidelberg gestellt wurde, bekam eine handlungsleitende konkrete Bedeutung in der Implementierung neuer Handlungsfelder. Die Serviceorientierung im Innenverhältnis und die Integrationsbemühungen im Außenverhältnis wurden neu gewichtet und haben an Bedeutung hinzugewonnen. Interne Bildungskunden wurden individuell wahrgenommen und nach klassischen Reha- Kunden, Bildungskunden mit Bildungsgutscheinen, Bildungskunden, die über andere Institutionen

---

<sup>96</sup> Ein Beispiel hierfür ist das Positionspapier: Berufliche Teilhabe für Menschen mit Behinderung. Handlungsauftrag für eine solidarische Gesellschaft. Verabschiedet in Berlin im Oktober 2006. Das Aktionsbündnis fand unter Mitwirkung der ARGE der Berufsförderungswerke und Berufsbildungswerke, dem Sozialverband Deutschlands – SOVD und VDK, der Bundesarbeitsgemeinschaft für unterstützte Beschäftigung und der Bundesarbeitsgemeinschaft Integrationsfirmen e.V. statt und der Entwicklung eines neuen Rehamodells bis 2011, das durch das BMAS und die ARGE der Berufsförderungswerke gefördert und durch das Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Hamburg (Seyd und Brand) wissenschaftlich begleitet wird.



(z.B. Bundeswehr, oder privatwirtschaftliche Unternehmen) angemeldet werden, und selbstzahlenden Kunden systematisiert. Die unterschiedlichen Bedürfnisse wurden dabei analysiert und operationalisiert.

#### **4.4.7 Funktionen/Kompetenzen**

Glasl (Glasl 1983a: 39-40) verwendet den Begriff der Funktionen im Zusammenhang mit den eigentlichen Organen der Organisation, die zusammen ein Netz, ein verflochtenes System darstellen. Diese lassen sich nach 4 Aspekten jeder Funktion unterscheiden:

- (1) Verantwortung im Zusammenhang mit einer Funktion, die am engsten mit der Identität und Konzeptionen/ Normen verknüpft ist (vgl. Kapitel 5)
- (2) Rolle, Erwartungen und Einstellungen der Betroffenen bei der Ausübung ihrer Funktion (vgl. Kapitel 5 und Ergebnisse Kapitel 6 und 7)
- (3) Aufgaben, Tätigkeiten und Verrichtungen des Funktionsträgers
- (4) Kompetenzen, also Befugnisse und Anforderungen des Funktionsträgers bei der Ausübung der Funktion, aber auch Grenzen, innerhalb derer er selbst entscheiden kann (vgl. Baumgartner u.a.1998:51 in Anlehnung an Glasl 1983a: 39).

Die Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen der Professionellen im Feld sind ausführlich im Kapitel 4 beschrieben.

#### **4.4.8 Sachmittel/ Räume**

Die Sachmittel sind durch physische Mittel, räumliche Anordnungen, Betriebsmittel usw. verfügbar (vgl. Glasl 1983a: 40). Die Organisation des BFW-Heidelberg stellt sich schlanker auf, da die Infrastruktur an sozialen- und medizinischen Diensten auf Dauer nicht mehr notwendig sein wird, wenn die Anzahl der Rehabilitanden zukünftig geringer wird. Dies macht ein Vorhalten an Ressourcen nicht mehr notwendig, sondern führt zu einem Zukauf von Leistungen (z.B. externe therapeutische/medizinische Fachdienste, Facility Management etc.)

Der Umgang mit allen Ressourcen ist von Sorgfalt und Sparsamkeit getragen (vgl. Glasl/Lievegoed 1993:119). Hierzu zählen neben den Geldmitteln, die Gebäude, Maschinen, Materialien und Räumlichkeiten und deren Ausstattung (vgl. Baumgartner 1998:52).

#### **4.4.9 Abläufe**

Glasl unterscheidet nach „ Sach- Sach- Abläufen, Mensch- Sach- Abläufen, also die sozio- technischen Abläufe; und die Prozesse, die, sich bei der Erledigung der Arbeit zwischen den Akteuren abspielen: Informationsprozesse, Antrags erledigungen, Entscheidungsprozesse usw.“ (Glasl 193a:40).

#### **4.4.10 Menschen/ Gruppen Beziehungen**

Im Verständnis von Glasl können an den „ Akteuren der Organisation – Person – Gruppe – Gruppe von Gruppen; unter Umständen auch die Benutzer der Organisation mit hinzugezählt werden. (...) An diesen Akteuren können die Denkweisen und Perzeptionen, die Emotionen und Einstellungen, Verhaltensweisen, die zwischenmenschlichen Beziehungen und das spezifische soziale Klima einer Gruppe usw. näher unterschieden werden“ (Glasl 1983a:39).

Nagel/ Wimmer (Nagel/ Wimmer 2002) betrachten ebenfalls die Organisationsentwicklung als Veränderungsprozess zwischen den Mitgliedern zu ihrer Organisation (vgl. Kotter 1997). Die Einbeziehung der Mitglieder (Mitarbeiter) in die OE wird zum Überlebensfaktor. Dabei kommt den Führungskräften eine entscheidende Bedeutung zu (vgl. Senge 1996). Man will gleichzeitig von den Professionellen Kreativität und Anpassung, Unternehmertum, Höchstleistung und Unterwerfung. Viele Unternehmen drohen an ihren inneren Widersprüchen zu ersticken. Sprengler (Sprengler 2000:50) vertritt die Meinung, dass die zukünftigen Veränderungen der Organisationen, die nicht mehr auf Kontrolle, sondern auf Vertrauen zu ihren Mitarbeitern basieren werden, flexibler sein müssen. Kressler (Kressler 2001:185) ergänzt diese Position, indem er feststellt, dass die Freiheit und Individualität der Mitarbeiter das wirtschaftliche Überleben einer Organisation zukünftig erst sichern werden. Die Professionellen werden zum Erfolgsfaktor für OE- Prozesse und werden als Einheit der Person, mit einer Vielzahl von Rollen (Keupp u.a. 1999:95) wahrgenommen. Ver-

änderungsprozesse sind auf Grund ihrer Komplexität nicht bis in jede Einzelheit planbar, denn es ist nicht vorhersehbar, wie einzelne Individuen reagieren bzw. welche Widerstände aufgebaut werden (vgl. Vieth 2004). Es gibt in der Praxis kein Lernen und keine Veränderung ohne Widerstand (Doppler u.a. 2002:323). Der Widerstand wird als normale Reaktion der Professionellen in den Veränderungsprozessen angenommen (vgl. Doppler/ Lauterburg 1998:302), die letztlich immer Veränderung, Innovation, Neuorientierung zur Folge haben, also Dinge, die Angst verursachen und Menschen, die sich eingerichtet haben, gewissermaßen wieder in Bewegung zu bringen“ (Nussl 1998:115). „In dieser Situation erkennen die einen schon neue Denkansätze und werben für deren Anerkennung, während andere meinen, das alte Ideen- und Wertesystem bewiese immer noch seinen Wert und müsste lediglich noch konsequenter zur Anwendung gelangen“ (Glasl/Lievegoed 1993:109). Widerstände sind also zu erwarten, wenn die Professionellen einen Kompetenz- oder Prestigeverlust und damit einem sozialen Verlust befürchten (vgl. Vieth 2004). Von Widerstand kann immer auch dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder so-gar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden (Doppler u.a. 2002:323). Pädagogisch begründete Gefahren aus dem Widerstand der Professionellen für die Organisation ergeben sich aus deren Rückzug bis hin zur inneren Kündigung, fehlender Identifikationsbereitschaft in den veränderten Handlungsspielräumen z.B. bei Reduzierung oder Wegfall von Kompetenzen oder gar dem Autonomieverlust sowie Fremdbestimmung in den Handlungsfeldern. Solche Ereignisse sind exemplarische Beispiele, die die Rollenerwartung und Rollendistanz der Professionellen veranschaulichen. Daher sollte nach Doppler (Doppler u.a. 2002: 303) mit dem Widerstand gegangen werden, d.h. dem Widerstand soll Raum gegeben und der Druck von den Mitarbeitern genommen werden. Es empfiehlt sich, nach den jeweiligen Ursachen zu forschen und in Dialog zu treten. In Absprache müssen gegebenenfalls neue Vorgaben festgelegt werden. Hier besteht ein Handlungsbedarf von Seiten der Leitung, den Professionellen eine Plattform zu bieten, auf der sie ihre Sorgen und

Ängste mitteilen können, da bei jeder Veränderung alte Verkrustungen aufgebrochen werden und es zu Neu- und Umverteilung innerhalb der Organisationsstrukturen kommt (vgl. Doppler/Lauterburg 2002). Eröffnen sich neue Freiräume in den Entscheidungen und sind die Organisationsentwicklungen kommuniziert und nachvollziehbar, so werden Widerstände aufgehoben (siehe auch: Workshopergebnisse, Modul 3). Unter den Begriff der OE- Interventionen fallen schließlich die Methoden und geplanten Aktionsprogramme. OE- Interventionen dienen zur Verbesserung des Funktionierens einer Organisation, können sich aber auf das Individuum, auf eine Gruppe oder auch auf die ganze Organisation nach French/ Bell (French/Bell 1990) beziehen. Dabei werden in Anlehnung an French/ Bell (French/Bell 1990) folgende Interventionsarten unterschieden:

- (1) Diagnostische Aktivitäten: datensammelnde Tätigkeiten, durch die der Zustand des Systems ermittelt werden kann, z.B. mittels Interviews und Workshops (siehe Ergebnisse im empirischen Modul 3 - .Diese Methode wurde von der Organisation selbst nur im KunO- Projekt (Handlungsfeld 3) wahrgenommen;
- (2) Teamentwicklungs- Aktivitäten: zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Gruppe, z.B. durch aufgabenbezogene Fragen; Übertragung von Verantwortung und gemeinsamer Besetzung neuer Handlungsfelder;
- (3) Intergruppen-Aktivitäten: zur Steigerung der Leistungsfähigkeit voneinander abhängiger Gruppen (siehe durchgeführtes KunO-Projekt in den Handlungsfeldern Kapitel 5.
- (4) Edukative- und Trainingsmaßnahmen: zur Verbesserung der Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse der Schulungen , Teletutorenausbildung der Professionellen
- (5) Strukturell- technologische Aktivitäten zur Verbesserung der Leistungsfähigkeiten der technischen und strukturellen Faktoren und Bedingungen, die sich auf einzelne Gruppen auswirken.
- (6) Prozess-, Individual- und Organisationsberatungsaktivitäten
- (7) Lebensgestaltungs- und Karriereplanungsaktivitäten werden empfohlen, finden aber im Berufsförderungswerk im Erhebungszeitraum nicht nennenswert statt.

#### 4.5 Eigentümerstrukturen der Berufsförderungswerke an ausgewählten Beispielen

Die sehr unterschiedliche Rechtsformlage der Berufsförderungswerke und die Beteiligungsformen (siehe nachfolgende Tabelle 20) machen in der exemplarischen Eigentümersituation deutlich, wie unterschiedlich die Professionellen im Feld der beruflichen Rehabilitation abgesichert sind und wie groß, bzw. wie gering ihre Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten durch die zugrunde liegenden Tarifverträge (Kirchlicher - Krankenhaus – BAT- Vertrag, etc.) sind. Es ist an dieser Stelle von Seiten des Autors anzumerken, dass sich auch aus den unterschiedlichen Eigentümer- und Interessenlagen der Berufsförderungswerke in Deutschland keine gemeinsame konzertierte Aktion, nach dem Einbruch der Belegungszahlen ab dem Jahr 2003 und der daraus dramatischen wirtschaftlichen Belegungssituationen aller BFWs, mit erklären lässt.

<b>Berufsförderungswerk</b>	<b>Rechtsform/Träger</b>	<b>Gründungs-jahr</b>
Bad Pyrmont	Stiftung des Landes Niedersachsen für berufliche Rehabilitation Berufsförderungswerke Bad Pyrmont und Weser-Ems	1980
Bad Vilbel	Berufsförderungswerk Frankfurt am Main e.V.	1969
Bad Wildbad	Berufsförderungswerk Bad Wildbad gGmbH	1961
Berlin	BFW Berlin-Brandenburg e. V..	1965
Birkenfeld	Elisabeth-Stiftung des DRK Birkenfeld	1951
Bookholzberg	Stiftung des Landes Niedersachsen für berufliche Rehabilitation	1980

	Berufsförderungswerke Bad Pyrmont und Weser-Ems	
Dortmund	Berufsförderungswerk Dortmund im NW Berufsförderungswerk e.V.	1971
Dresden	Berufsförderungswerk Dresden gGmbH	1990
Düren	Berufsförderungswerk Düren gGmbH	1960
Goslar	Berufsförderungswerk Goslar Stiftung des Bürgerlichen Rechts	1947
Halle	Berufsförderungswerk Halle gGmbH	1990
Hamburg	Berufsförderungswerk Hamburg GmbH	1962
Hamm	Josefs-Gesellschaft g GmbH, Köln KAB Diözesanverband Paderborn e.V., Paderborn	1976
Heidelberg	SRH Berufliche Rehabilitation gGmbH	1966
Heidelberg-Schlierbach	Berufsförderungswerk Kurt-Lindemann-Haus gGmbH/ Stiftung Orthopädische Universitätsklinik Heidelberg	1967
Kirchseeon	Berufsförderungswerk München gGmbH	1974
Köln	Berufsförderungswerk Michaelshoven Köln gGmbH	1940
Leipzig	Berufsförderungswerk Leipzig gGmbH	1990
Mainz	Berufsförderungswerk Mainz gGmbH	1967
Mühlenbeck	Berufsförderungswerk Berlin-Brandenburg e.V.	1965
Nürnberg	Berufsförderungswerk Nürnberg gGmbH	1966
Oberhausen	Nordrhein-Westfälisches Berufsförderungswerk e.V.	1978
Schömberg	Förderverein Berufsförderungswerk	1964

	Schömburg e.V.	
Seelingstedt	Berufsförderungswerk Thüringen GmbH	1990
Staßfurt	Berufsförderungswerk Sachsen-Anhalt gGmbH	1991
Stralsund	Berufsförderungswerk Stralsund GmbH	1990
Vallendar	CJD Berufsförderungswerk Koblenz gGmbH	1976
Würzburg	Berufsförderungswerk Würzburg gGmbH	1962

**Tabelle 21 Rechtsformlage der Berufsförderungswerke in Deutschland**  
Quelle: Eigene Darstellung

#### a.) Berufsförderungswerk Dresden

Das BFW – Dresden wurde nach dem Fall der Mauer und der Wiedervereinigung im Jahr 1990 als gemeinnützige GmbH gegründet und ist eine Einrichtung der beruflichen Rehabilitation nach § 35 SGB IX. Es ist mit 140 Mitarbeitern (einschließlich Auszubildenden) auf 520 Rehabilitationsplätzen ausgestattet, wovon 330 Internatsplätze sind. Der historische Bezug erklärt auch die Gesellschafterstruktur, da in den neuen Bundesländern ebenfalls Berufsförderungswerke mit Unterstützung der im Westen bereits vorhandenen BFWs konstituiert werden sollten.

Die Träger sind:

- Berufsförderungswerk Nürnberg gGmbH
- Deutsche Rentenversicherung Bund
- Deutsche Rentenversicherung Mitteldeutschland
- Rehabilitationswerk des VdK Deutschland gGmbH

#### b.) Berufsförderungswerk Oberhausen

Die Gründung erfolgte am 01.10.1978 in einem neu erbauten Gebäudekomplex auf dem Gelände der ehemaligen Zeche Concordia.

Träger sind:

- Nordrhein- Westfälischen Berufsförderungswerke e.V.
- Deutschen Rentenversicherung Rheinland
- Deutsche Rentenversicherung Westfalen

**c.) Berufsförderungswerk München**

Das Berufsförderungswerk in München ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Die Gesellschafter sind:

- Deutsche Rentenversicherung Bayern Süd
- Deutsche Rentenversicherung Nordbayern
- Deutsche Rentenversicherung Schwaben
- Deutsche Rentenversicherung Baden- Württemberg
- Deutsche Rentenversicherung Bund

Unter Aufsicht des Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, Landshut

**d.) Berufsförderungswerk Birkenfeld**

Seit seiner Gründung im Jahre 1951 ist das BFW Teil der Elisabeth-Stiftung des Deutschen Roten Kreuzes, die in ihrem Krankenhaus schon unmittelbar nach dem 2. Weltkrieg mit berufsfördernden Maßnahmen begonnen hatte.

**e.) Berufsförderungswerk Koblenz**

Das CJD Berufsförderungswerk Koblenz befindet sich in Trägerschaft des Christlichen Jugenddorfwerk Deutschlands e.V.



## 4.6 Zusammenfassung

Anforderungen, Ziele und Leitbilder durch die Strukturreform I und II ändern sich. Ziel ist die marktwirtschaftliche Ausrichtung zu verbessern und sich auf neue Klientele einzustellen. War mit der Strukturreform I noch der drohende Wegfall des Netzplanes Anlass zu organisatorischer und rechtlicher Veränderung gegeben, so galt es mit der Strukturreform II das Markt Risiko abzuferdern. Der politische Reformbedarf und die volkswirtschaftliche Gesamtsituation ließen mit Blick auf die Zukunftsmärkte gute Wachstumschancen für leistungsfähige Anbieter erwarten. Dies galt bis zum Einbruch der beruflichen Rehabilitation, der nicht nur zu einem Umsatz- und Kundeneinbruch, sondern auch damit verbunden zu einem massiven Personalabbau geführt hat. Existenzielle Gefährdung des Unternehmens nach 2003, Verbunden mit Ängsten und Widerständen bei den Professionellen wurden sichtbar. Die beschriebenen und exemplarisch konkretisierten Eigentümerstrukturen machen deutlich, dass der Vorwurf einer fehlenden konzertierten Aktion durch alle Berufsförderungswerke in Deutschland schon wegen der unterschiedlichen Eigentumsverhältnisse nicht zustande kommen konnte. Die Partikularinteressen überwogen und ließen ein gemeinsames Handeln über die Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke erst mit der bereits eingesetzten krisenhaften Situation möglich werden.

Um das Erkennen, Analysieren und die Entwicklung von Lösungsalternativen aus der Vielzahl gleichzeitig einsetzender sowohl der exogenen als auch endogener Parameter im Organisationsentwicklungsprozess zu ermöglichen, wurden auf der Grundlage von Glasl's Modell der 7 Wesenselemente die Verflechtungen und Abhängigkeiten aufgezeigt und somit eine inhaltliche Basis für die Experteninterviews im Kapitel 6 gelegt.

## 5. Professionalität und Identität

Für das gesellschaftliche Handlungsfeld der beruflichen Rehabilitation als einer spezifischen Praxis sozialer Dienstleistung gibt es nicht nur ein oder „das“ ausgewiesenes Handlungsmuster. Da das gesellschaftliche Handlungsfeld der beruflichen Rehabilitation durch Widersprüche, eine gewisse Unübersichtlichkeit und neuerdings kurzfristige Effizienzlogiken gekennzeichnet ist, die alle Handlungsroutrinen durchziehen, stehen die individuellen Handlungsmuster vor einer immensen professionellen Adaptationsleistung. Da das Anliegen dieser Arbeit darin besteht, die Gegensätze und Gegensätzlichkeiten, dem die Professionellen ausgesetzt sind, in ihrem Verursachungsgefüge genauer zu spezifizieren, ist es notwendig, die gesellschaftliche Transformation auf der Ebene der unmittelbaren Handlungsfelder zu erfassen, um von daher das Rehabilitationshandeln und neue Ansprüche genauer bestimmen zu können. Danach wird dieses Rehabilitationshandeln unter den Gesichtspunkten „soziales Handeln“, „pädagogisches Handeln“ und „professionelles Handeln“ im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungsbedarfen zu betrachten sein. Schließlich werden sich daran reflexive Betrachtungen zur Identität anschließen müssen.

### 5.1 Professionelle im Handlungsfeld

Die komplexen Beziehungen zwischen den Professionellen in der sozialwirtschaftlichen Organisation zu den Rehabilitanden und deren unterschiedliche Bedürfnisse erschweren es den Einrichtungen häufig, den gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden (vgl. Horak/Heimerl-Wagner 1999). Diese Ansprüche resultieren aus dem in Kapitel 2 beschriebenen magischen Fünfeck betriebswirtschaftliche Effizienz, Kunden- bzw. Klientenorientierung, Dienstleistungsverständnis, öffentliche und private Finanzierung sowie Inklusionsprogrammatik. Dieses sozial vorgegebene magische Fünfeck determiniert die Handlungsfelder gemeinnützig orientierter freier und privater Träger und ist somit auch zentraler Ansatzpunkte für ein neues Selbstverständnis der Professionellen. Dabei dürfte die von der Theorie der Organisationsentwicklung behauptete Ausrichtung des Handelns an ethischen, moralischen oder auch religiösen Werten als abstrakte Leitlinien bei gemein- wie

sozialwirtschaftlichen Organisationen ins Wanken geraten. Diese Werte, die im Professionsdiskurs (vgl. Combe/ Helsper 1996; Otto/ Rauschenbach/ Vogel 2002) mit Sozialstaatsprinzip, Sozialer Gerechtigkeit, Ungleichheit, Subjektperspektive, Alltagsbewältigung, Ressourcenorientierung und etwa Mündigkeit belegt sind, unterliegen im gesellschaftlichen Wertewandel einer schleichenden Erosion (vgl. in etwa Habermas schon 1973 und 1975). Das wird vor allem auch an der abnehmenden Bedeutung der Bindung der Mitarbeiter an die Einrichtung sichtbar. Deren flexibel gestaltbare berufliche Perspektiven und inhaltliche Aufgaben rücken immer mehr in den Mittelpunkt (vgl. Rüth 1998; Badelt 1999c). Die Erosionsprozesse zeigen sich dann auch in den Handlungsfeldern und sie schlagen bis auf die Einstellungsebene der Mitarbeitenden durch. Verschärft werden sie, wenn der Wertewandel auch bei den einzelnen Menschen die Frage nach der Identifikationsbereitschaft mit einer sich veränderten Organisation und den sich daraus ergebenden neuen Handlungsfeldern aufwirft (vgl. Stengel/von Rosenstiel 1985).

### **5.1.1                    Einrichtungsbezogene Handlungsfelder und ihre Geschäftsprozesse in Relation zu den Professionellen**

In Anlehnung an die Definition der Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke vom August 2005 werden einrichtungsbezogene Handlungsfelder als eine Anzahl beruflicher Tätigkeiten bezeichnet, die vergleichbare Anforderungen haben<sup>97</sup>. Über die Definition der Arbeitsgemeinschaft hinaus ist hier anzumerken, dass *Handlungsfeld* als konkrete Form der Arbeit durch einen Erzeugungs- bzw. Entwicklungs- und Förderungsprozess ausgewiesen ist, der auf Bildungsverläufe und Bildungskarrieren Rücksicht zu nehmen hat. Insofern stellt der gewählte Terminus sowohl eine prozessuale als auch eine strukturelle Erkenntniseinheit über die Verfasstheit eines spezifischen Verhältnisses von Arbeit dar.

Nachfolgend präsentiert diese Arbeit eine Auswahl an Handlungsfeldern im Berufsförderungswerk Heidelberg. Handlungsfelder entstehen im Prozess der

---

<sup>97</sup> bfw-Leipzig.de/fileadmin/documents/pdf/WirUeber/Uns/CAPE-Handlungsfelder.pdf vom 27.2.2007. Wenn im Folgenden von Handlungsfeld die Rede ist, ist nicht das gesellschaftliche Handlungsfeld berufliche Rehabilitation in seiner Ganzheit gemeint. Die Begriffsidentität ergibt sich zunächst zufällig. Diese Arbeit folgt für die nächsten Abschnitte dem von der Arbeitsgemeinschaft benutzten und definierten Begriff Handlungsfeld als einem einrichtungsbezogenen.

Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation. Das Produkt Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens enthält die vermutete aber auch z.T. juristisch zwingende Codierung von gesellschaftlichen Ansprüchen, die zugleich auch immer wirtschaftlicher Art sind, in Aufgaben und Tätigkeiten in Form von Organigrammen einerseits und Stellenbeschreibungen andererseits. Handlungsfelder generieren sich formal aus den Stellenplänen und diese in den fixierten Funktionsbeschreibungen von Arbeit. So ergeben sich Stellenprofile und damit auch Professionsprofile. Die in den Handlungsfeldern ausgewiesenen Aufgaben bzw. Prozesse folgen dabei nicht einer zeitlichen Reihenfolge, sondern konstituieren sich parallel, so dass die Professionellen sich zeitgleich unterschiedlichen Aufgaben und Herausforderungen gegenübergestellt sehen, die keine vergleichbaren Anforderungen erkennen lassen.

#### Handlungsfeld 1

Im Handlungsfeld 1 besteht die Herausforderung für die Professionellen darin, das Outsourcing einer vormals intern ausgeführten Bildungsmaßnahme zu organisieren. Dabei muss zugleich eine Infrastruktur geschaffen werden, auf die bislang im internen Verkehr zurückgegriffen werden konnten. So wird z.B. das Training on the job, auch Rehabilitation on the job genannt, in der "teilgeschützten Beschäftigungsform als besonders sinnvolle Möglichkeit zur Förderung der beruflichen Integration gesehen (Seyfried 1990:116)". Als Folge dieses organisatorischen Exklusionsprozesses entsteht reziprok auf der Seite der Professionellen eine spezifische Form von Inklusionsarbeit. So sind besondere Unterstützungs- und Vermittlungsleistungen zu routinisieren, die darauf zielen, dass es dem Bildungsteilnehmer (Rehabilitand) mit Unterstützung der Professionellen aus dem BFW Heidelberg ermöglicht wird, vor Ort bei seinem alten oder auch neuen Arbeitgeber einer qualifizierten neuen Tätigkeit nachzugehen und damit sein soziales Umfeld zu bewahren. Die Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der Professionellen in diesem Prozess bedürfen einer individualisierten Vorgehensweise (Steuerung und Regelung von Individualisierungsprozessen). Die Curricula für die Rehabilitanden sind nämlich einerseits an die arbeitsplatzrelevanten Kriterien und in der Regel auf die vom Arbeitgeber definierte Stellenbeschreibung hin anzupassen und andererseits sind die individuellen Interessen der Rehabilitanden zu berücksichtigen. Die Generierung des individuellen Förderplanes bzw. des Curriculums gerät so zu

einem komplexen Aushandlungsprozess der Steuerung von Befriedigungsprozessen zwischen Kostenträgern, Rehabilitanden, Einrichtungen und Professionellen. Auch wird deutlich, in welchem Maße die Professionellen über Wissensarchitekturen von Fertigungs- und Dienstleistungsprozessen verfügen müssen, weil sie sonst die spezifische, gesellschaftlich erwartete, Inklusionsleistung nicht erbringen können. Schließlich verdeutlicht der Fall, dass die vormals intern intendierte Bildungsleistung nunmehr einer rein utilitaristischen Qualifizierung zu weichen droht und die Wechselwirkung der Exklusion und Inklusion als neu zu gestaltende gesellschaftliche Arbeitsaufgabe sich historisch herauskristallisiert – und zwar als ganze „Figur“.

### Handlungsfeld 2

Als für das Handlungsfeld 2 typisch kann das Projekt Kundenorientierung (KunO) gelten, welches durch die Geschäftsleitung im Jahr 2006 initiiert wurde. Es zeigt, wie Erfahrungen und unterschiedliche Wissensbestände zu den Prozessen und Verfahren anzugleichen sind. Im Mittelpunkt des Projektes standen von den Professionellen entwickelte Leitsätze zur Kundenorientierung. Sie fordern dazu auf, spezielle Formen der Sozialkompetenz als Verkaufs- und Leistungstugenden zu professionalisieren. Die Ausrichtung von Professionalität an einer Kunden-Mitarbeiterbeziehung dürfte dabei ziemlich neu für gemeinwirtschaftlich arbeitende Einrichtungen sein. Aus den Leitsätzen sei illustrativ zitiert: „Wir betrachten die Empfänger unserer Leistungen als Kunden, die einen gesellschaftlichen Anspruch darauf haben, dass ihre gesellschaftlich verbürgten Bedarfe kompetent, zügig und freundlich befriedigt werden. Wir informieren über unsere Leistungen, über die Zugangsmöglichkeiten zu diesen Leistungen und geben Hilfe zu deren Nutzung. (Dies geschieht) abteilungsübergreifend, ... mit Respekt, ... zuverlässig ... und professionell und so, dass unser Verhalten letztendlich die Integration unserer Kunden fördert“<sup>98</sup>. Professionalität erscheint in diesem Zusammenhang als eine Form des gesellschaftlichen Vermittlungsverhaltens. Und weiter heißt es in den Leitsätzen:

„Wir bieten Ihnen (den Rehabilitanden) Informationen über unsere Leistungen( ...) individuelle Lösungen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen Ihnen dafür

---

<sup>98</sup> Auszug der Leitsätze zur Kundenorientierung im Intranet-der SRH Laufwerk Q vom 26.2.2007 auf das alle Mitarbeiter uneingeschränkt zugreifen können. Es wurde im Rahmen der QMS- Einführung installiert und bietet konzernweiten Zugriff.

zur Verfügung. Ihre Reklamationen nehmen wir ernst, Ihre Lösungen und Anregungen aktiv auf.(...) Wir handeln so, dass Ihre Integration ermöglicht wird<sup>99</sup>.

Die Schulung erfolgte für alle Mitarbeiter aus allen Funktionsbereichen (Bildung, Küche, Verwaltung etc.) und wurde in halbtägigen Workshops durchgeführt. In den Workshops waren jeweils Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisationsübergreifend vertreten. Neben der vorgestellten Grundhaltung im 1. Leitsatz wird die Individualisierung der Prozesse betont:

Den Arbeitsprozess im Workshop dokumentierten die Mitarbeitenden. Die Ergebnisse stellten sie allen Mitgliedern des BFW Heidelberg zur Verfügung, und zwar im Rahmen einer einwöchigen Ausstellung und Präsentation in der Turnhalle des BFWs. Dabei wurden die Ergebnisse und Verbesserungsvorschläge systematisch dargestellt, aber auch die Konsequenzen im täglichen Umgang mit den Kunden dargelegt. So stellten die Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer besonders auf die veränderte durchgehende Betreuung der Rehabilitanden ab. Die Betreuung bezieht sich in den Arbeitsprozessen auf die Phase *Precasemanagement (Fallerschließung mit Ergründung von speziellen Leistungen wie Ernährungsgewohnheiten, gesundheitlicher Unterstützung oder technische Hilfen)*, die Phase *Aufnahmemanagement* (evtl. Berufsvorbereitungsmaßnahme, volle Ausbildung, Teilfeldqualifikation oder Anpassungsmaßnahme) aber auch auf *Prozeduren der Zeitkontrolle*, die mit Genehmigungen der Leistungsträger zusammenhängen. Der sich andeutende Widerspruch von Infantilisierung und Individualisierung blieb im Workshop dabei jedoch unerwähnt.

### Handlungsfeld 3

Mit dem Einsatz neuer Medien und Technologien entstand im Handlungsfeld 3 ein konkreter Schulungsbedarf für die Professionellen im Bildungsbereich. Hier wurde Teamlernen ermöglicht und den Professionellen neben einer qualifizierten Ausbildung vor ihrem Einsatz als Tele-Tutoren noch erfahrene Coaches zur Seite gestellt. Die Bereitschaft der Professionellen, neue Aufgaben in einem neuen Rollenkontext zu übernehmen, darf hier als gelungen herausgestellt werden. Im

---

<sup>99</sup> Auszug des Kommunikationskonzeptes im Intranet- der SRH Laufwerk Q vom 26.3.2007, auf das alle Mitarbeiter uneingeschränkt zugreifen können. Es wurde im Rahmen der QMS-Einführung installiert und bietet konzernweiten Zugriff.

Rahmen der Qualifikationsforschung handelt es sich nach Mertens (vgl. Mertens 1974: 41b ff.) um Breiterelemente und Vintage-Faktoren. Breiterelemente sind berufsfeldbreite Fertigkeiten, Fähigkeiten aber auch Kompetenzen. Vintage-Faktoren dienen dem Ausgleich von Differenzen in Wissensarchitekturen. Zusammen genommen setzen sie die Bereitschaft voraus, bestehende Professionsstrukturen in Frage zu stellen und Entgrenzungen zuzulassen sowie die Anreicherungen als eine Stabilisierung der Professionsidentität zu begreifen. Aus dem empirischen Material sei zitiert:

*Der Einsatz der neuen Medien ist mir nach der Ausbildung als Teletutor nicht leicht gefallen, obgleich ich eine fundierte Ausbildung erfahren habe. Ich bin jetzt auch als virtueller Dozent tätig. Das hat meine Rolle verändert, mich aber offener gemacht, da ich diese Form als Ergänzung meiner Tätigkeiten annehmen kann (vgl. Kapitel 7; Modul 4, TN V.).*

#### Handlungsfeld 4

Neben den curricularen und auch methodischen Veränderungen in den Prozessen beruflicher Bildung haben sich auch die Zielgruppen für die Bildungsprogramme verändert. Im Handlungsfeld 4 stehen mit jungen Erwachsenen in Maßnahmen zur beruflichen Vorbereitung (BVK-Maßnahmen) den Professionellen Bildungsteilnehmer gegenüber, die bislang nicht zu ihrem Klientel gehörten. Die Tatsache, dass das Personal nur selten über eine rehabilitationspädagogische oder heil- und sonderpädagogische Ausbildung verfügt, die sich vorwiegend auf Kinder und Jugendliche bezieht, wirft rollen- und professionspraktische Fragen auf, erfordert doch die Arbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen ein spezielles Professionswissen, welches Motivationsproblematiken von Warteschleifen ebenso minimiert wie Zukunfts- und Entwicklungsperspektiven offen hält. Das gesellschaftlich erzwungene Steuerungsproblem liegt darin, dass die Bildungsmaßnahmen für dieses Klientel überwiegend Laufzeiten von lediglich bis zu einem Jahr aufweisen. Danach sind entweder Ausbildungen nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) erforderlich oder sonstige Bildungsmaßnahmen. Die professionellen Steuerungen liegen also darin, den gesamten Prozess eben nicht auf ein psychosoziales Moratorium hin auszulegen, sondern auf eine Wiedereingliederung in den betrieblichen Ausbildungsmarkt. Hier wirkt das Prinzip betriebliche Ausbildung vor außerbetrieblicher Ausbildung. Die ganze Organisation war auf diesen Typ von

Verwahrung in keiner Weise eingestellt. Die Marktlogik und die in Kapitel 4 beschriebenen Einbrüche erzwangen jedoch entsprechende Orientierungen und Öffnungen zum Markt hin zwecks Sicherung der Einrichtung.

Diesbezügliche Schulungen der Professionellen fanden zum Teil während der Bildungsgänge oder danach in Vorbereitung auf die nächste Kohorte statt. Dabei wurde das Ziel der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, die im Wesentlichen als extrafunktionale Qualifikationen, Arbeitstugenden und Persönlichkeitsmerkmale beschrieben sind (vgl. Huisinga/ Lisop 1999:252), in den Vordergrund der formulierten Lernziele gestellt.

Zu den neuen Zielgruppen gehörten auch Zeitsoldaten. Sie wurden im Auftrag des Bundeswehrförderungsdienstes geschult, um den erlernten Beruf im sogenannten Zivilleben wieder nutzen zu können im Sinne der Teilhabe. Diese Bildungsmaßnahmen waren in ihrer zeitlichen und curricularen Struktur den übrigen bzw. herkömmlichen Strukturen gegenüber different. Das erforderte entsprechende Umstellungen. So wurden mit den integrierten SAP/R3 - Schulungen spezielle neue Kenntnisse vermittelt.

An beiden Sorten von Schulungsprogrammen und Klientelen, also Jugendlichen und Zeitsoldaten, werden Diskontinuitäten mit Blick auf die neuen Aufgaben sichtbar. So geht es vor allem darum, die Arbeit mit den herkömmlichen Zielgruppen und den neuen Zielgruppen zu harmonisieren. Darüber hinaus sind die Soziallagen ausgesprochen different. Auch in diesem Zusammenhang stellen sich Fragen im Umgang mit einer neuen Heterogenität.

#### Handlungsfeld 5

Die strukturellen Veränderungen im Reha- Markt lassen sich im Handlungsfeld 5 als organisationale Anpassung im BFW Heidelberg nachweisen. Die Leistungsträger haben mit dem Steuerungsprinzip „ambulante vor stationärer Bildung“ die heimatnahe Rehamaßnahme favorisiert und die Belegung des BFW Heidelberg von Formen der räumlichen Öffnung abhängig gemacht. So ist ein Filialsystem entstanden, welches dem eines Einzelhandelskonzerns gleicht. Für die Professionellen bedeutet dies, dass sich die inhaltlichen Aufgaben in den Bildungsgängen zwar nicht curricular verändert haben, allerdings wird von ihnen nun eine Mobilität erwartet, die auch einen Wohnsitzwechsel nicht ausschließt. Mit dem Filialsystem erweitert sich das Handlungsfeld der Professionellen, in dem im Innenverhältnis neue Handlungsspielräume und Kompetenzen und eine neue



Form der Zusammenarbeit unter den Professionellen entstehen „müssen“ – z.B. *CaseManagement*. Im Außenverhältnis war parallel ein Netzwerk zu Praktikums- und potentiellen Arbeitgebern aufzubauen, um der Forderung nach hohen Vermittlungsquoten der Bildungsteilnehmer durch die Leistungsträger zu entsprechen.

#### Handlungsfeld 6

Die Position der Teilnehmer im Bildungsprozess wurde durch die Novellierung des SGB IX gestärkt. Die hier genannte Teilhabe bedeutet Mitsprache und Entscheidungsfreiheit bis hin zur, seit dem 1. Januar 2008 gesetzlich verankerten, Budgetautonomie (siehe Kapitel 2). Der im Handlungsfeld 6 aufgeführte Integrationsansatz sieht eine ganzheitliche Zusammenarbeit aller Professionellen aus allen betroffenen Organisationseinheiten des BFW Heidelberg vor. Dabei kommt dem CaseManagement im Handlungsfeld 5 eine Schlüsselrolle zu. Die hier arbeitenden Professionellen erfahren eine Aufwertung ihrer Tätigkeit und eine Erweiterung ihrer Handlungsspielräume und Kompetenzen. Die Bedeutung des CaseManagements im Hinblick auf berufliche Rehabilitations- und Wiedereingliederungsprozesse wird bei Buchmann (Buchmann 2007:339) umfänglich beschrieben und verdeutlicht die Schlüsselposition in der beruflichen Rehabilitationsmaßnahme für den betroffenen Rehabilitanden.

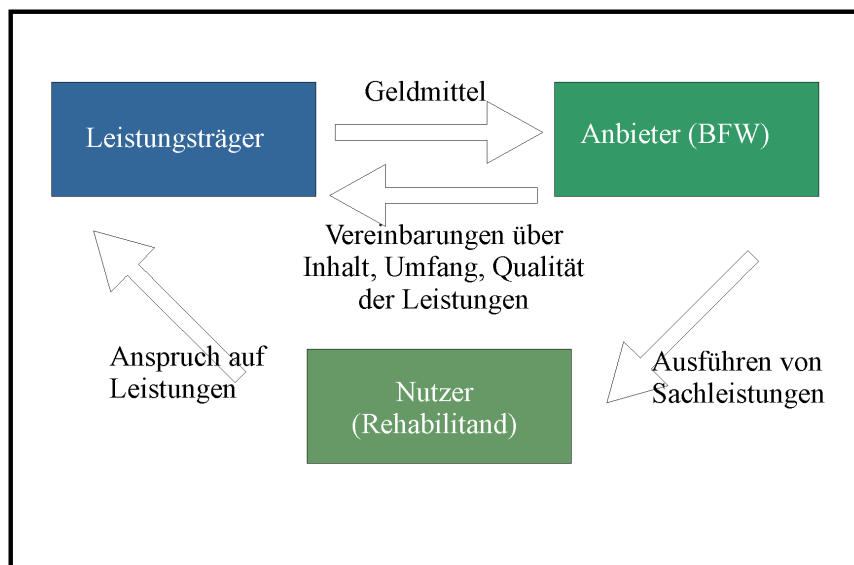
### **5.1.2 Die Relation der Professionellen zu den Leistungsträgern der beruflichen Rehabilitation**

Professionelle bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Rehabilitanden und Leistungsträgern, wie sie im Kapitel 3 beschrieben wurden. Die Veränderungen auf der Seite der Rehabilitanden muss nunmehr ergänzt werden um die Seite der Veränderungen im Feld der Arbeit mit den Leistungsträgern, um das komplexe Beziehungsgefüge annähernd umfassend abzubilden. In diesem Unterkapitel wird auf die drei wesentlichen Veränderungskomplexe aufmerksam gemacht.

Bereits zum 1. Juli 2001 wurde mit dem SGB IX die Leistungsform des Persönlichen Budgets eingeführt. An Stelle von Dienst- und Sachleistungen zur Teilhabe erhalten die Leistungsempfänger die Möglichkeit, ein Budget zu wählen. Sie sind nun in die Lage versetzt, die Leistungen eigenverantwortlich, selbstbestimmt und selbständig zu kaufen (SGB IX, § 17 Abs. 2 – 4). Bis zum 31.

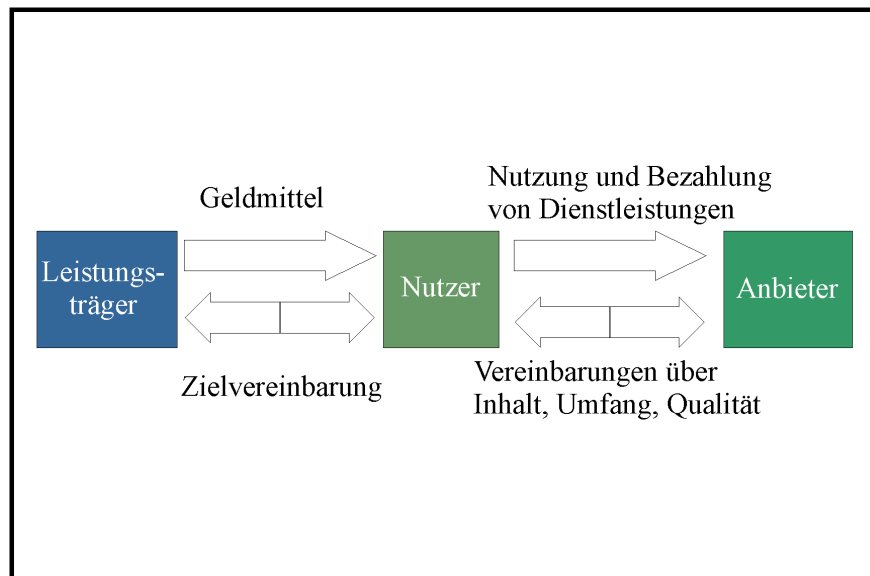
Dezember 2007 ist diese persönliche Budgetierung und deren autonomer Umgang noch eine Kann- Leistung, die von den Leistungsempfängern beantragt werden muss. Ab dem 1. Januar 2008 besteht ein Rechtsanspruch nach § 159 Abs. 5 SGB IX. Die bisherigen Erfahrungen und Bewertungen der Budgetnehmer werden wissenschaftlich bundesweit begleitet und das Verfahren ausführlich beschrieben.<sup>100</sup>

Die Abbildung 5-1 zeigt den Stand der Beziehungsstruktur zwischen den drei Akteuren zum Zeitpunkt der Strukturreform I. Das wesentliche Merkmal dieser Beziehungsstruktur lag in der Dominanz der beiden Akteure Leistungsträger und Anbieter. Über die Beziehungsstruktur realisierte sich vertragstechnisch die Leistungs- und Erfüllungsseite nach bürgerlichem Recht. Der Rehabilitand war insofern ein abhängiger Akteur. Diese Grundstruktur traf dann die Novellierung des SGB mit dem Prinzip der gesellschaftlichen Teilhabe nicht mehr. Ein Hebel zur Veränderung dieser Struktur ergab sich dann über die Budget-Autonomie. Sie führte zu einer Veränderung in der Beziehungsstruktur, wie sie in Abbildung 5.2 gezeigt wird.



**Abbildung 20 Leistungsbeziehung nach dem Fachleistungsprinzip**  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>100</sup> Siehe auch: Wissenschaftliche Begleitforschung zur Umsetzung des Neunten Buches Sozialgesetzbuch – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen – Begleitung und Auswertung der Erprobung trägerübergreifender Persönlicher Budgets (Förderkennzeichen VKZ 040501) Zwischenbericht der Universität Tübingen/ Universität Dortmund/ PH Ludwigsburg – Oktober 2006) S. 105 -121



**Abbildung 21 Leistungsbeziehungen nach dem Persönlichen Budget**  
 Quelle: Eigene Darstellung

Mit der „Budgetmündigkeit“ des Rehabilitanden ändert sich die Kundenbeziehung nachhaltig. Der Rehabilitand ist dann nicht mehr Kunde einer oder mehrerer Dienstleistungen, sondern zugleich auch Kostenträger. Er wird sich entscheiden, welche Leistungen er benötigt und ob er diese Leistungen bei einem Anbieter (z.B. Berufsförderungswerk) exklusiv „einkauft.“

Dieser Grad autonomer Selbstbestimmung führt bei den Professionellen zu einer veränderten Abhängigkeitsbeziehung, die direkter wirtschaftlicher Art ist und fast zu einem persönlichen Verhältnis werden kann. Insofern bedürfen die neuen Beziehungsstrukturen einer Binnenkontrolle, die selbst regulativer Art ist. Das Regulationsverhältnis liegt zwischen den Polen Bevormundung einerseits und Warentausch andererseits und vice versa.

Auf der Seite der Beziehung der Professionellen zu den Leistungsträgern kann ein „cooling out“ konstatiert werden. Die Rücknahme der Verhandlungskonstellation wird durch Steuerungsimperative ersetzt. Zu diesen Steuerungsimperativen gehört auf der einen Seite die Kontroll- und Berichtspflicht. Ihren Ausdruck findet sie in den Förderplänen (vgl. Kapitel 2) und pädagogischen Stellungnahmen. Auf der anderen Seite sind wiederkehrende Legitimationsprozesse einzurichten. Das diesbezügliche Instrument heißt Qualitätssicherung. Der Nachweis über den Einsatz qualifizierter und fest beschäftigter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ebenso zu liefern, wie die Quote der freien Mitarbeiter, welche die Gesamtkapazität abrunden.

Die Professionellen werden sich schließlich auch mit veränderten Geldströmen auseinander setzen müssen. So enthalten Kostensätze nicht mehr die gewohnte Größenordnung und alle Formen einer Kompensation entfallen. Das Prinzip ambulant vor stationär beispielsweise bewirkt zunächst eine gewisse Betreuung am Heimatort. Damit entfallen Transferkosten und zugleich Kosten der externen Unterbringung. Im Fall des BFW Heidelberg schlägt eine solche Entwicklung direkt auf die Auslastung im Immobilienbestand (Wohnheim) durch oder auf den Mensabetrieb. Dieses Beispiel belegt, dass die Professionellen in Zukunft in weit umfänglicherem Maße gesamtökonomische Belange zu bedenken haben, die von Handlungsentscheidungen vor Ort ausgehen können. In noch umfänglicherem Maße sind die therapeutischen und medizinischen Versorgung betroffen. Dies auch deshalb, weil darin große Investitionssummen gebunden sind. D.h., die ökonomische Verantwortung nimmt gegenüber der alten Konfiguration überproportional zu.

### **5.1.3 Typische Anforderungsprofile in den Stellenplänen**

Die Stellenpläne versuchen in der Beschreibung der veränderten Situation eine Art Profil der Professionellen zu generieren. Dabei ergibt sich in aller Regel eine Differenz zum überkommenen Ausbildungssystem. Dieses hält Zertifikate vor, wie z.B. Arzt, Diplom-Sozialpädagoge, Sozialarbeiter, Lehrer, Techniker, Betriebswirt, Diplom-Betriebswirt, Ingenieur etc. Diese Zertifikate entsprechen jedoch häufig nicht den Stellen- und Tätigkeitsprofilen. Daraus entsteht sowohl für die Ausbildungsinstitutionen als auch für die Nutzer von Professionsbeständen ein Passungsproblem. Deshalb enthalten die Stellenpläne zum Teil Angaben darüber, welches Zertifikat vorzugsweise zum Einsatz gelangen soll.

Die folgende Übersicht zeigt an ausgewählten Beispielen die diesbezüglichen Anforderungsprofile im Feld der beruflichen Rehabilitation im BFW Heidelberg:

<p>Case- Manager</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortliche Koordination und Begleitung des gesamten Reha- Prozesses von der Aufnahme bis zur Eingliederung ins Berufsleben - Individuelle, ganzheitliche Beratung der Teilnehmer in Fragen des Lebens und Lernens</li> <li>- Praktikumsvorbereitung und –begleitung</li> <li>- Krisenintervention und – prophylaxe</li> <li>- Koordination und Supervision der individuellen Förder- und Integrationspläne</li> <li>- Informationstransfer (zu den Leistungsträgern Anmerkung des Autors)</li> <li>- Vermittlung von Sach-, Geld- und Dienstleistungen unter dem Aspekt der Selbsthilfe</li> </ul>
<p>Integrationscoach (für Jugendliche und junge Erwachsene)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewältigung von Integrationshemmnissen</li> <li>- Herstellung eines positiven Lern- und Arbeitsverhaltens der Teilnehmer</li> <li>- Unterstützung der Bildungsbegleitung</li> <li>- Zusammenarbeit und Informationsaustausch mit den am Qualifizierungsprozess beteiligten Mitarbeitern</li> <li>- Alltagshilfen/Hilfestellung bei Problemlagen (z.B. Krisenintervention)</li> <li>- Entwicklungsfördernde Beratung und Einzelfallhilfe</li> <li>- Punktuelle Elternarbeit (bei Jugendlichen Anmerkung des Autors)</li> </ul>
<p>Berufspädagoge/ Lernorganisator</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachunterricht (z.B. Betriebswirtschaftslehre, Wirtschafts- und Sozialkunde etc.)</li> <li>- Soziale- und berufliche Entwicklungsaufgaben (Z.B. Bewerbungstraining, Kommunikation, Präsentation)</li> <li>- Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken</li> <li>- Führen von Feed- back- Gesprächen</li> <li>- Beratung und Coaching von Teilnehmern</li> <li>- Praktikumsbetreuung</li> <li>- Organisatorische Aufgaben (Vorbereitung von Praktika und externen Prüfungen bei der Industrie- und Handels- Kammer A.d.A)</li> <li>- Prüfungsorganisation</li> <li>- Verfügbarkeit von Materialien und Ausstattungen (Bücher, Taschenrechner etc. Anmerkung des Autors)</li> </ul>
<p>Teamverantwortlicher im Bildungsbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrüßung und Verabschiedung von Bildungsteilnehmern</li> <li>- Beratung im Vorfeld von Bildungsinteressenten (aus der Berufsfindung oder externe Anfragen, z.B. Bundeswehr Anmerkung des Autors)</li> <li>- Externe Kontakte zur Industrie- und Handelskammer</li> <li>- Interne Kontakte zum Case- Management, Psychologen, etc.</li> <li>- Erstellung pädagogischer Stellungnahmen für den Leistungsträger</li> <li>- Weiterentwicklung/ Modifikation der Berufsbilder</li> <li>- Stundenverteilungstafeln erstellen/ modifizieren und an die Professionellen im Feld kommunizieren</li> <li>- Teilnahme an Fachtagungen</li> <li>- Unterstützung bei der Personalbeschaffung (z.B. Honorarkräften (Anmerkung des Autors)</li> </ul>

Tabelle 22

**Berufliches Anforderungsprofil an die BFW –Mitarbeiter**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

#### **5.1.4 Die Rolle der Professionellen als Führungskräfte im Organisationsentwicklungsprozess**

Neben den gezeigten professionellen Veränderungsbedarfen werden nun gleichzeitig weitere Kompetenzen erwartet, insofern es sich um Professionelle als Führungskräfte handelt. Zu diesen Kompetenzen zählen Kreativität und Anpassung sowie Unternehmertum, Höchstleistung und Unterwerfung, um das Problemfeld und damit die Spannweite zu benennen, um das bzw. die es geht. Die Polaritäten die angezeigt sind, verweisen auf einen hochgradigen Umgang mit Ambivalenzen. In diesem Zusammenhang weist Sprengler (vgl. Sprengler 2000:50) darauf hin, dass die zukünftigen Veränderungen der Organisationen, die nicht mehr auf Kontrolle, sondern auf Vertrauen zu ihren Mitarbeitern basieren werden, flexibler sein müssen. Kressler (vgl. Kressler 2001:185) ergänzt diese Position, indem er feststellt, dass die Freiheit und Individualität der Mitarbeiter das wirtschaftliche Überleben einer Organisation zukünftig erst sichern werden. Die Professionellen werden zum Erfolgsfaktor für Organisationsentwicklungsprozesse und als „Einheit der Person“, mit einer Vielzahl von Rollen (vgl. Keupp 1999:95) gefordert. Die Professionsforschung und die tatsächlichen Ausbildungsprogramme haben diesen Sachverhalt bislang kaum berücksichtigt (vgl. Amthor 2008).

In Zeiten der von außen und innen geforderten Veränderungen und damit einhergehender Forderungen nach Neustrukturierung der Organisation und ihrer Arbeitszusammenhänge sind die Mitarbeitenden, besonders aber die Führungskräfte aufgerufen neue Wege zu gehen.

Das Denken und Handeln der Teamleiter auf der mittleren Führungsebene ist im BFW Heidelberg weiterhin von einem hierarchischen Organisationsmodell geprägt; Veränderungen und Verbesserungen werden jedoch durch die Geschäftsleitung erwartet. In dieser Unbestimmtheit kann es vorkommen, dass eigene Anstrengungen, Anregungen, eigenaktive Problembenennung und Problembearbeitung unterbleiben. Dem steht jedoch gegenüber, dass die Führungskräfte gefordert sind, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die in den Kapiteln 2 bis 4 ausgeführten Veränderungen vorzubereiten, diese Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten und die Bereitschaft in den Mitarbeiterteams so zu fördern, dass ein aktives Gestalten der Zukunft als

Chance verstanden werden kann, die eigenen beruflichen Aufgaben neu wahrzunehmen.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Führungskräfte Problemsituationen, die in Folge der Organisationsveränderung entstehen, nicht tabuisieren (vgl. hier z.B. Nagel/Wimmer 2002:294). Dabei ändert sich die Rolle der Führungskräfte, aber auch die Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter entschieden. Verantwortung wird an die operativen Mitarbeiter delegiert. Dieses veränderte Rollenverständnis soll zu mehr eigenverantwortlichem Handeln, aber auch unternehmerischem Denken in Prozessen der Mitarbeiter im operativen Bereich führen (vgl. Hopfenbeck 2002: 715). Die von Hopfenbeck getroffene Aussage lässt sich für das BFW Heidelberg übernehmen.

Die Kompetenz zum Umgang mit Unbestimmtheit und Enttabuisierung schafft dann die Voraussetzung dafür, eine gemeinsame Wissensbasis zu nutzen, zu pflegen und auszubauen. Kompetent handelnde Organisationen realisieren in diesem Sinne ein organisationales Lernen; welches einem tradierten Führungsverständnis und einer unflexiblen dogmatische Managementpraxis entgegensteht (vgl. Sonntag 1996:58).

Deshalb kommt nach Baumgartner gerade den Führungskräften im Rahmen der Organisationsentwicklungsprozesse eine besonders exponierte Rolle zu. Ihr persönliches Engagement, ihr Zeiteinsatz, ihre Prioritäten und Signale markieren im konkreten Tun oder Unterlassen die Bedeutung, die sie den geplanten Veränderungen beimessen (Baumgartner 1996:20). Für Führungskräfte ist das Handeln stark aktionsorientiert und es scheint, als haben sie eine Abneigung gegenüber reflektierenden Aktivitäten (vgl. Rüegg 1989). Diese von Ruegg (Ruegg 1989) vertretende Auffassung kommt einer Absage an Theoriefeindlichkeit gleich. Insofern wäre zu prüfen, in welchem Grade organisationale Veränderungen auf Reflexivität als Ressource angewiesen sind.

Senges (vgl. Senge 1996:411) Auffassung nach erfordern gerade Lernende Organisationen eine neue Betrachtungsweise von Führung. Er wählt für diesen Personenkreis Begrifflichkeiten, die das Kompetenzspektrum repräsentieren sollen: Designer, Stewards und Lehrer. Sie gelten bei ihm als verantwortlich für den Aufbau von Organisationen, der kontinuierlichen Fähigkeitserweiterung von Beschäftigten, um komplexe Zusammenhänge zu begreifen oder um ihre Vision zu klären und ihre gemeinsamen mentalen Modelle zu verbessern.

Im Kapitel 4 wurde die zukunftsorientierte Steuerung der sächlichen, organisatorischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der SRH-Holding sowie dem BFW Heidelberg herausgearbeitet. Danach werden Führungsaufgaben auf allen Ebenen zunehmend anspruchsvoller und komplexer. Den Anforderungen an die Führungskräfte ist ein ganzes Managementhandbuch gewidmet. „Angesichts der komplexen Anforderungen an Führungskräfte vor, während und im Anschluss an geplante Struktur- und Organisationsveränderungen, wird ein ganz neues Führungskonzept und Menschenbild erforderlich“ (vgl. Kälin/Müri 1995). Zwar benennen Kälin/Müri (Kälin/Müri 1995) in diesem Zusammenhang noch globale Kategorien wie Kommunizieren, Motivieren, Qualifizieren und Delegieren als Kernfunktionen, auf die sich Führungskräfte auch entsprechend vorbereiten müssen (vgl. auch Hammer 1999). Diese Arbeit zeigt jedoch, dass es nicht diese Kategorien an sich sind, sondern deren Realisation unter den Bedingungen der Moderne. Ihre Begrifflichkeiten und Kategorien erscheinen bei Kälin/Müri ahistorisch und sind deshalb für die praktische Arbeit untauglich.

Die Reorganisation von Organisationsgefügen führt in aller Regel zunächst zu indifferenten Verhaltensweisen von Mitarbeitenden. Diese Indifferenz kann begriffen werden als eine Art Widerstand. Er wird nicht offen praktiziert, sondern wirkt subtil und latent. Gerade darin liegt seine Gefahr. Insofern zählt zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften Widerstände im Prozess der Organisationsentwicklung zu erkennen, sie zu verstehen und Antworten für den Umgang damit zu finden. Der Rückzug von bisher aktiven Mitarbeitern, eine diffuse Problemlage und Schwierigkeiten, das eigentliche Problem zu erkennen, gefährden den Entwicklungsprozess wie die Stellung der Subjekt in ihren Arbeitszusammenhängen. Generell lassen sich vier wesentliche Ursachen für Widerstand festhalten:

- (1) Kommunikationsbarrieren: Die erforderlichen Maßnahmen werden nicht ausreichend in allen Unternehmensteilen kommuniziert.
- (2) Fähigkeitsbarrieren: Die Betroffenen haben die Ziele, Hintergründe oder die Motive der Maßnahme nicht verstanden.
- (3) Motivationsbarrieren: Die Betroffenen können sich mit den zu erwartenden Struktur- und Organisationsveränderungen nicht positiv



auseinander setzen, sehen diese als Bedrohung und erwarten gar negative Konsequenzen für sich selbst.

- (4) Organisatorische Barrieren: Die über viele Jahre entwickelte Organisationskultur kann mit ihrem kollektiven Orientierungsmuster zum Widerstand werden.

Der Widerstand artikuliert sich dabei weniger sachlich denn emotional. Für das Berufsförderungswerk Heidelberg kann gezeigt werden, dass die zukunftsorientierte Steuerung der sächlichen Rahmenbedingungen durchaus als zufriedenstellend mit der Strukturreform I und II angesehen werden kann. Ob Gleiches in diesem Maße auch für die emotionale Basis der Arbeitsprozesse gilt, muss hinterfragt werden. Die im Managementhandbuch unter dem Stichwort Führungssystem beschriebene bzw. artikuliert Selbstbefragung scheint denn eher oberflächlich um das Problem der Emotionalität zu behandeln.

- (1) Vertreten Sie aktiv unsere unternehmenspolitischen Werte?
- (2) Haben Sie genügend Energie, um die Ihnen gesteckten Ziele zu erreichen?
- (3) Sind Sie in der Lage, die Mitarbeiter mit Blick auf diese Ziele mitzureißen?
- (4) Haben Sie die Fähigkeit, rasch und entschlossen zu entscheiden?
- (5) Sind Sie in der Lage, die von Ihnen verlangten Ergebnisse zu erreichen?

Für Professionelle wie für Professionelle als Führungskräfte scheint, zumindest in der Betrachtung des Einzelfalls BFW Heidelberg, ein Satz an Kompetenzen erforderlich zu sein, der hier summarisch noch einmal aufgelistet wird:

- (1) Umgang mit Unbestimmtheit und Enttabuisierung;
- (2) Umgang mit Widerstand;
- (3) Umgang mit Polaritäten und Ambivalenzen;
- (4) Umgang mit Komplexität und Reflexivität;
- (5) Umgang mit Elementen wie Kränkung, Ärger, Angst, Überforderung etc.;

## **5.2. Managementtheorien und ihr Bezug zu den neuen Handlungsfeldern**

Generell darf konstatiert werden, dass sich sozialwirtschaftliche Unternehmen im Zuge des Management-Diskurses der 1990er zunehmend der Thematik Managementaufgaben annehmen. Die bis dahin gepflegte Zurückhaltung mag vielfältige Gründe haben, z.B. ideologischen Widerstand, fehlenden theoretischen Unterbau oder etwa nicht vorhandenes Wissen (vgl. hier auch Schwarz 2001:60). Erst der in den Kapiteln zwei und drei beschriebene gesellschaftliche Gestaltungswandel führte zu einer regelrechten Modeerscheinung unterschiedlich angewandter Managementkonzepte im Feld der beruflichen Rehabilitation, die sich vor allem durch das hohe Maß an evident auftretenden Unsicherheiten/Veränderungen im (Bildungs)Markt erklären. Rufen doch solche Unsicherheiten nur zu häufig nach zuverlässigen Instrumenten, hier also strategisch ausgerichteten Organisationsveränderungen bzw. -entwicklungen (vgl. Pieler 2003:163). Bemerkenswert ist, dass die organisationsrelevanten Prozesse nahezu parallel einsetzten und eine radikale Neuausrichtung im Sinne einer strategischen Organisations- und Unternehmensentwicklung erforderlich machten, um auf dem Bildungsmarkt bestehen zu können, so z.B. Wieschollek und Amberger (vgl. Wieschollek 2000:50; Amberger 2004). Neben Wieschollek und Amberger heben Vahs/Leiser (vgl. Vahs/Leiser 2003) hervor, wie wichtig im Organisationsentwicklungsprozess das Management und die Prozessqualität bei der Erreichung dieser Veränderungsziele sind. Nach Staehle (Staehle 1999) handelt es sich bei der Organisationsentwicklung um einen geplanten, umfassenden und langfristigen Wandel von Gruppen (in Organisationen) mittels eines „change agents (Beraters)“ und um die Intervention durch „erfahrungsgeleitetes Lernen.“ Einstellungen und Verhalten von (leitenden) Mitarbeitern können unter bestimmten Voraussetzungen stärker als zuvor in die Unternehmensstrategie einbezogen werden. „Den bestehenden und zukünftigen Herausforderungen/Handlungsfeldern im OE-Prozess mit Hilfe von Unternehmens-/Managementstrategien zu begegnen, ist eine weitere Möglichkeit“ (Gonschorek 2003:289), die langfristig ausgerichtet ist. Nagel/Wimmer (Nagel/Wimmer 2002) betrachten darüber hinaus die Organisationsentwicklung als Veränderungsprozess zwischen den Mitgliedern und ihrer Organisation (vgl. Kotter 1997). Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die

OE wird zum Überlebensfaktor. Eine genauere Diagnose kann zeigen, wo gegebenenfalls gleichzeitig und sinnvoll ineinander verschränkt eingegriffen werden sollte – z.B. bei der Strategie, der Struktur, den Abläufen, dem Verhalten, den Einstellungen, der Regelung von Kompetenzen etc. (Doppler/Lauterburg 2002: 229).

Diese Liste der Bezüge ließe sich problemlos erweitern und deutet auf den generellen Bedarf an Organisationsentwicklungs-Erklärungen einerseits und Steuerungsempfehlungen andererseits hin, wurden doch diese Konzepte nicht lediglich im Hinblick auf Fragen der beruflichen Rehabilitation entworfen. Was allerdings zu konstatieren ist: Die Vorschläge bewegen sich allesamt auf einer vom spezifischen Kontext beruflicher Rehabilitation sowie von historischen Kontext der gesellschaftlichen Transformation abgelösten abstrakten Diskurssphäre (vgl. auch Kapitel 3). Insofern konnten diese Ansätze den entstandenen Professionalisierungsbedarf nicht decken.

### **5.3 Kontextbezogene professionstheoretische Reflexion**

Professionen sind Berufe eines besonderen Typs (z.B. des Pädagogen). Sie unterscheiden sich dadurch, dass sie die Berufsidee reflexiv handhaben, also das Wissen und das Ethos eines Berufs bewusst kultivieren, kodifizieren, vertexten und damit in die Form einer akademischen Lehrbarkeit überführen. Die reflexive Handhabung einer Berufsidee schließt das Wissen um den sozialen Anspruch ein, der sich mit dem jeweiligen Beruf verbindet, und sie bezieht sich insofern auf die jetzt erreichbar gewordenen gesellschaftlichen Positionen und Attribute (Stichweh 1996:51). Von Profession oder Professionalisierung kann dann gesprochen werden, wenn eine für ein Funktionssystem typische kulturelle Tradition und Problemperspektive handlungsmäßig und interpretativ durch eine auf diese Aufgabe spezialisierte Berufsgruppe für die Bearbeitung von Problemen der Strukturveränderung, des Strukturaufbaus und der Identitätserhaltung von Personen eingesetzt wird. (zitiert nach Stichweh 1996: 43 von Combe/ Helsper 1999:13).

Die Berufsausübung selbst ist durch ein hohes Maß an Freiheit von Fremdkontrolle gekennzeichnet. An deren Stelle tritt die Selbstkontrolle der Professionsangehörigen: Berufsverbände übernehmen die Aufgabe, die Berufsausübung nach fachlichen und ethischen Standards zu überwachen. Im

Idealfall geschieht die praktische Berufsausübung also in weitestgehender Autonomie gegenüber Klienten (Kunden) und Institutionen (z.B. Leistungsträgern) - Modell ist hier die selbständige, freiberufliche Tätigkeit. Grundlage hierfür ist ein gesellschaftliches Mandat (Gildemeister 1996: 443). Bewertend und bezogen auf den Kontext darf die berechnete Frage gestellt werden, ob die gesellschaftlich transformative Entwicklung im Feld der beruflichen Rehabilitation diese Selbstbeschreibung von Profession nicht in Frage stellt, weil die Prozesse der Fremdkontrolle in einem neuen und hohen Maße institutionalisiert verrechtlicht werden. Sollte das der Fall sein, dann hätte man es im Feld der beruflichen Rehabilitation mit einer neuen Stufe der Routinisierung von Arbeit zu tun. Dem stehen allerdings die unter Punkt 5.1 beschriebenen neuen Handlungsfelder entgegen, die durch eine erweiterte Handlungslogik ausgewiesen sind. Es kommt jetzt also darauf an, welche Form von Organisationsentwicklung den Doppelprozess Reetablierung der Fremdkontrolle bei gleichzeitiger Erweiterung der Handlungsspielräume, die allerdings widersprüchlich sind, mit Blick auf die Professionsfrage moderiert (vgl. hier auch Kapitel 6 und 7).

Professionen nach der oben angeführten Definition beziehen als Sonderform beruflichen Handelns eine Besonderheit aus ihrer gesellschaftlichen Bedeutung (Combe/ Helsper 1996:9). Diese resultiert an erster Stelle aus den an sie gestellten Erwartungen, da ihr Handeln unmittelbare Bedeutung und Auswirkung beim Kunden verursacht. Die direkte Interaktion muss durch Professionalität gekennzeichnet sein und stellt bereits durch den jederzeit angemessenen Umgang mit dem Kunden hohe Anforderungen an den Professionellen. Gleichzeitig wird seitens des Kunden aufgrund der Konsequenzen für die eigene Lebenssituation und Zukunftsplanung eine hohe Flexibilität bei gleichbleibender Kompetenz gefordert. Die Profession soll also dazu beitragen, dem Kunden eine Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen, die dem Ideal nach selbstbestimmt und sinnvoll ist. Daher muss der Professionelle im Einklang mit den Zielen der gesellschaftlich definierten Aufgabe handeln und gleichzeitig die praktisch immer vorhandenen Besonderheiten berücksichtigen.

Mit Blick auf den konkreten Kontext spielen deshalb Diskurse wie Vergesellschaftung von Arbeit, Risikogesellschaft, moderne Gesellschaften und ihre Antinomien, Individualisierung und kommunitaristische Sozialtheorie wie der

Zivilgesellschaftsdiskurs eine zentrale Rolle, weil die Aufgabenbestimmung zwar nicht von den Diskursen her sich unmittelbar bestimmt, jedoch mittelbar.

Es lässt sich also formulieren, dass die Professionsaufgabe darin besteht, in diesem Fall pädagogisch zwischen Subjekten, Subjekt und Welt und Subjekt zu sich selbst zu vermitteln. Pädagogische Professionalität ist insofern (didaktische) Produktions- und Gestaltungsarbeit im Modus des Wahrnehmens, Auslegens der vorhandenen Wissensbestände und Entscheidens (vgl. Lisop/Huisinga 2004,80). Die gesellschaftliche Anerkennung pädagogischer Praxis als Professionelle ist dabei ein Politikum und abhängig von der Einschätzung des Wertes pädagogischer Tätigkeiten durch die Bürgerinnen und Bürger einer Gesellschaft.

#### **5.4 Zusammenfassung**

Die Darlegung der neuen Handlungsfelder wie auch die kurz skizzierten Bezüge zur Organisationsentwicklungs- die Professionstheorien zeigen den immensen Professionalisierungsbedarf, und zwar in theoretischer wie in handlungspraktischer Hinsicht. In besonderem Maße ergeben sich die Bedarfe aus den veränderten Aufgabenfeldern und eine darauf bezogene Organisationsentwicklung, den neuen Schnittstellenregulation zu ihren Kunden (z.B. Sozialversicherungsträgern, Arbeitgebern etc.) sowie einem Arbeitsorganisationswissen, soweit es die oben beschriebenen Outsourcingprozesse betrifft. Insofern bestehen Herausforderungen im Hinblick auf Fachkompetenzen, die nicht lediglich der Praxis einer sozialen Arbeit entspringen, und im Hinblick auf eine nachholende Modernisierung bezüglich von Rollendefinitionen sowohl von Vorgesetzten als auch Mitarbeitenden. Abstrakter formuliert ginge es im Rahmen von Professionalisierungsprozessen im Feld der beruflichen Rehabilitation um eine Neuregulation von ökonomischer und pädagogischer Handlungsrationale. Diese hätte zugleich auch Fragen der Identität neu in den Blick zu nehmen. Der folgende Exkurs führt in die Grundproblematik dieser Thematik ein.

## 5.5 Exkurs: Identitätstheorie

Die Veränderungen im Feld der beruflichen Rehabilitation stellen identitätsrelevante Ereignisse bezogen auf emotionale und kognitive Bindungen zwischen den Professionellen einer Organisation und den Strukturelementen in der Arbeitswelt (z.B: BFW Heidelberg, Funktionen und Handlungsfelder in der Organisation) dar.

Insofern geht es in der Auseinandersetzung mit den identitätsrelevanten Ereignissen immer um die Frage der Selbsterkenntnis einerseits und den Sinn für das, was man bisher in den Arbeitsprozessen war und was man selbst sein will, andererseits. Für diesen speziellen Aspekt von Identität wird im Allgemeinen die Kategorie Selbst verwendet. Dieses Selbst gilt als soziales Konstrukt und stellt deshalb den variablen Teil der Identität dar. Es bildet sich im Laufe der individuellen Entwicklung auf der Basis von internalen und externalen Erfahrungen aus. Das Selbst ist sozial und nicht in einem essentialistischen Sinne ererbt – aber dennoch ein wahrer Erfahrungsort, wie Keupp u.a. (Keupp u.a. 1999:94) ausführen.

Die Verwendung der Kategorie Identität und Selbst wird teilweise synonym verwendet, teilweise im Sinne einer Ganz- und Teilbetrachtung. Wenn in diesem Kapitel beide Begrifflichkeiten verwendet werden, sind sie immer dem Verwendungszusammenhang der jeweiligen Autorinnen und Autoren geschuldet. Subjektbildung kann deshalb verstanden werden als ein Prozess, bei welchem sich Leitbilder, Gattungsspezifika und Kompetenzerfordernisse zu einer Einheit verschränken. Vom individuellen Bildungsprozess her gedacht, implizieren sich in der Subjektbildung innerseelische Wahrnehmungsverarbeitung und Außengeschehnisse, somato-psychische und psycho-soziale Faktoren. Das daraus resultierende Bewusstsein hat den Charakter reflexiver Identität (Lisop/Huisinga 2004: 109).

Vor diesem Hintergrund soll der Exkurs ausgewählte Aspekte von Identität und Selbst beleuchten.

### 5.5.1 Zentrale Identitätskonstrukte

Mit Blick auf die Identitätsforschung kann festgehalten werden, dass zunächst keine allgemeingültige und allseits akzeptierte Definition von Identität existiert (vgl. Frey/Haußer 1987), verweist der Autor auf unterschiedliche Aspekte und Zugänge und auf den Bedeutungskontext der zugrunde liegenden Arbeit. Die Frage, wie sich Identität als innerpsychische Struktur konkretisiert, lässt sich als Verarbeitung von äußerer, innerer, aktueller und gespeicherter Erfahrung (Frey/Hausser 1987,4) die unter dem Aspekt des Werdens bei Keupp et al. (1999:76) und als prozesshafte, unabschließbare Aufgabe darstellt, begreifen. Identität als soziale Konstruktion (Keupp 1999,95) setzt also ihrerseits eine Konstruktionsarbeit in Gang.

Nach Mead's (1980,209) Verständnis hat die Identität eine gewisse Struktur, die sich aus dem gesellschaftlichen Verhalten entwickelt und leicht von der so genannten subjektiven Erfahrung dieser spezifischen Gruppen von Objekten zu trennen ist.

#### Zur Kategorie des Selbstwertes bei Erikson

Im Verständnis nach Erikson (2003:18) ist die Identität die unmittelbare Wahrnehmung der eigenen Gleichheit und Kontinuität in der Zeit, und die damit verbundene Wahrnehmung, dass auch andere diese Gleichheit und Wahrnehmung erkennen.

Für Erikson (2003) wird in der Adoleszenz die Grundlage für den Selbstwert gelegt, der eng mit der Frage nach dem Ich verbunden ist. In dieser Zeit erstellt das Subjekt eigene Ziele und Werte, die erst eine Orientierung in seiner Lebenswelt möglich machen. In dieser Zeit ist das Subjekt auch selbst in der Lage durch individuelle Lösungsstrategien eine ihm eigene Ich- Identität zu entwickeln, das angesammelte Vertrauen darauf, dass der Einheitlichkeit und Kontinuität, die man in den Augen anderer hat, einer Fähigkeit entspricht, eine innere Einheit und Kontinuität aufrechtzuerhalten (Erikson 2003,107). Die stufenartigen 8 Entwicklungsphasen von Erikson, die in sich abgeschlossen sind, verweisen dabei auf die stetige Vervollkommnung innerhalb der Entwicklungsphasen.

Für die Identitätsbildung als Entwicklungsaufgabe der Adoleszenz unterscheidet Erikson die beiden Pole der Identität und der Identitätsdiffusion. In diesem

Spannungsfeld müssen die Jugendlichen eine individuelle Lösung entwickeln (Zitiert in Keupp 1999,77 nach Erikson 1965:269).

Wird die von Erikson (2003) als Identitätsdiffusion beschriebene Störungsphase in der Identitätsfindung erfolgreich gemeistert, entsteht daraus eine eigene Orientierung, die die Selbstachtung stärkt. Die Selbstachtung wiederum ist als Kategorie von Selbstwertgefühl (Erikson 1982:408) zu verstehen.

Der Selbstwert ist eine Wertschätzung der eigenen Person, die sich aus intellektuellen Fähigkeiten, sozialer Kompetenz, Bestätigung und Anerkennung durch andere Personen ergibt. Die in der Kindheit gesammelten Ich- Werte münden in die Ich- Identität. Das Gefühl der Ich- Identität ist also das angesammelte Vertrauen darauf, dass die Einheitlichkeit und Kontinuität, die man in den Augen anderer hat, einer Fähigkeit entspricht, eine innere Einheitlichkeit und Kontinuität (als das Ich im Sinne der Psychologie) aufrechtzuerhalten (Erikson 2003:107).

Tritt eine allerdings gleichzeitige Veränderungen im beruflichen Umfeld und auf weiteren Gebieten auf, kann es zu einem deutlichen Verlust der Ich-Identität nach Erikson kommen (vgl. Erikson 2003:44). Mit Blick auf die konstatieren Ambivalenzen und Widersprüche, denen Professionelle ausgesetzt sind, kann festgehalten werden, dass die Herabsetzung des Selbstwertes ein großes Risikopotential darstellen kann, weil die Erfahrungen des Ausgeliefertseins, der Unbestimmtheit und der Fremdsteuerung nicht angemessen verarbeitet werden können.

#### Das Identitätsmodell nach Haußer

Im Identitätsmodell von Haußer (1995) liegt für die alltägliche Identitätsarbeit das komplexe Gefüge des Verknüpfens und In- Beziehung-Setzens zugrunde. Neue Erfahrungen entsprechen oder widersprechen den bisherigen Identitätsstandards. Der Bedeutung und Einortung der Erfahrungen begegnet Haußer (Haußer 1995) mit dem Mechanismus der subjektiven Bedeutsamkeit und Betroffenheit. Letzteres wird vom Selbst wahrgenommen und emotional besetzt.

Die innere Verpflichtung des Selbst (Haußer 1995:49) entsteht aus der motivationalen Quelle der Identität und führt zu einer verbindlichen inneren Haltung, sich auf ein Objekt bzw. eine Sache einzulassen. So möchte bspw. der Professionelle, der im Feld der beruflichen Rehabilitation im



Berufsförderungswerk Heidelberg tätig ist, dem Rehabilitanden die bestmögliche Ausbildung zuteil werden lassen, damit sich seine Chancen am Arbeitsmarkt erhöhen und eine Integration erfolgreich verlaufen kann (vgl. auch Kapitel sechs und sieben). Wird der Professionelle innerhalb des BFW Heidelberg in einem anderen Ausbildungsbereich, in dem ausschließlich Kurzmaßnahmen/ Teilfeldqualifikationen mit geringeren Integrationschancen für den Rehabilitanden durchgeführt werden, neu eingesetzt, wird die innere Verpflichtung möglicherweise gebrochen, wenn er nicht von der Sinnhaftigkeit der Bildungsmaßnahme entsprechend seiner Selbstdefinition überzeugt ist.

Identitätskrisen (Haußer 1983:154 nach Marcia) treten im Alltag auf, bei denen das Subjekt an sich selbst zweifelt. Aus der Krise heraus wird wichtig, wie bedeutsam die Identität beim Lösen von Problemen ist und welche Aufgaben identitätsstiftende Faktoren, wie das BFW- Heidelberg, als Arbeitgeber, das Arbeitsumfeld und die Handlungsfelder haben.

#### Zur Kategorie des Selbstbewusstseins und Selbstbildes bei Mead

Im Verständnis von Mead (Mead 1980:205) ist das Selbst-Bewusstsein ein Auslösen jener Haltungen in uns selbst, die wir auch in anderen auslösen, besonders dann, wenn es sich um wichtige Reaktionen handelt, die die Mitglieder der Gemeinschaft prägen. Das Selbstbewusstsein verweist aber auch auf die Fähigkeit, in uns selbst definitive Reaktionen auszulösen (Mead 1980:206). Nach Meads Auffassung wird das Selbst (-bild) des Menschen durch die Umwelt beeinflusst. Der Mensch selbst übt dabei wiederum Einfluss auf die umgebende Umwelt aus. Wenn sich ein Mensch an eine bestimmte Umwelt anpasst, wird er zu einem anderen Wesen; dadurch beeinflusst er aber die Gemeinschaft, in der er lebt. Es braucht sich nur um einen geringfügigen Einfluss zu handeln, doch in dem Maße, wie er sich angepasst hat, haben diese Anpassungen die Umwelt, auf die er reagieren kann, verändert, und die Welt ist dementsprechend anders geworden. Es besteht immer eine wechselseitige Beziehung zu der Gemeinschaft, in der er lebt (Mead 1980:260). So gesehen verdeutlicht Mead in seiner Identitätstheorie den prozesshaften Charakter, der dazu führt, dass Individuen andere Individuen beeinflussen. Somit kann auch keine scharfe Trennungslinie zwischen unserer eigenen Identität und der Identität anderer Individuen gezogen werden, da unsere eigene Identität nur soweit existiert und

als solche in unsere Erfahrung eintritt, wie die Identitäten anderer Menschen existieren und als solche ebenfalls in unsere Erfahrungen eintreten (Mead 1980:150). Oder anders ausgedrückt, die Identifikation mit dem Selbst erfolgt durch die Rollenübernahme. Sie befindet sich selbst in der Rolle der anderen Person, die sie auf dieser Weise anregt und beeinflusst. Indem sie selbst diese Rolle übernimmt, kann sie sich auf sich selbst besinnen und so ihren eigenen Kommunikationsprozess lenken (Mead 1980:300). Die Wahrnehmung und Bewusstmachung der eigenen Identität erfolgt so durch die Perspektive anderer. Von Identität kann gesprochen werden, wenn ein Mensch über verschiedene Entwicklungs- und Lebensphasen hinweg eine Kontinuität des Selbsterlebens auf der Grundlage des positiv gefärbten Selbstbildes wahr.“ (Hurrelmann 2006:38 ff) Die Bedeutung des reflektierten Selbstbildes und die Entwicklung einer Ich-Identität sind nach Meinung von Hurrelmann (Hurrelmann 2006:38) die Voraussetzung für ein autonom handlungsfähiges Subjekt. Goffman stellt die Bedeutung von Rollenerwartungen und Rollendistanzen in das Zentrum seiner Identitätsbetrachtungen.

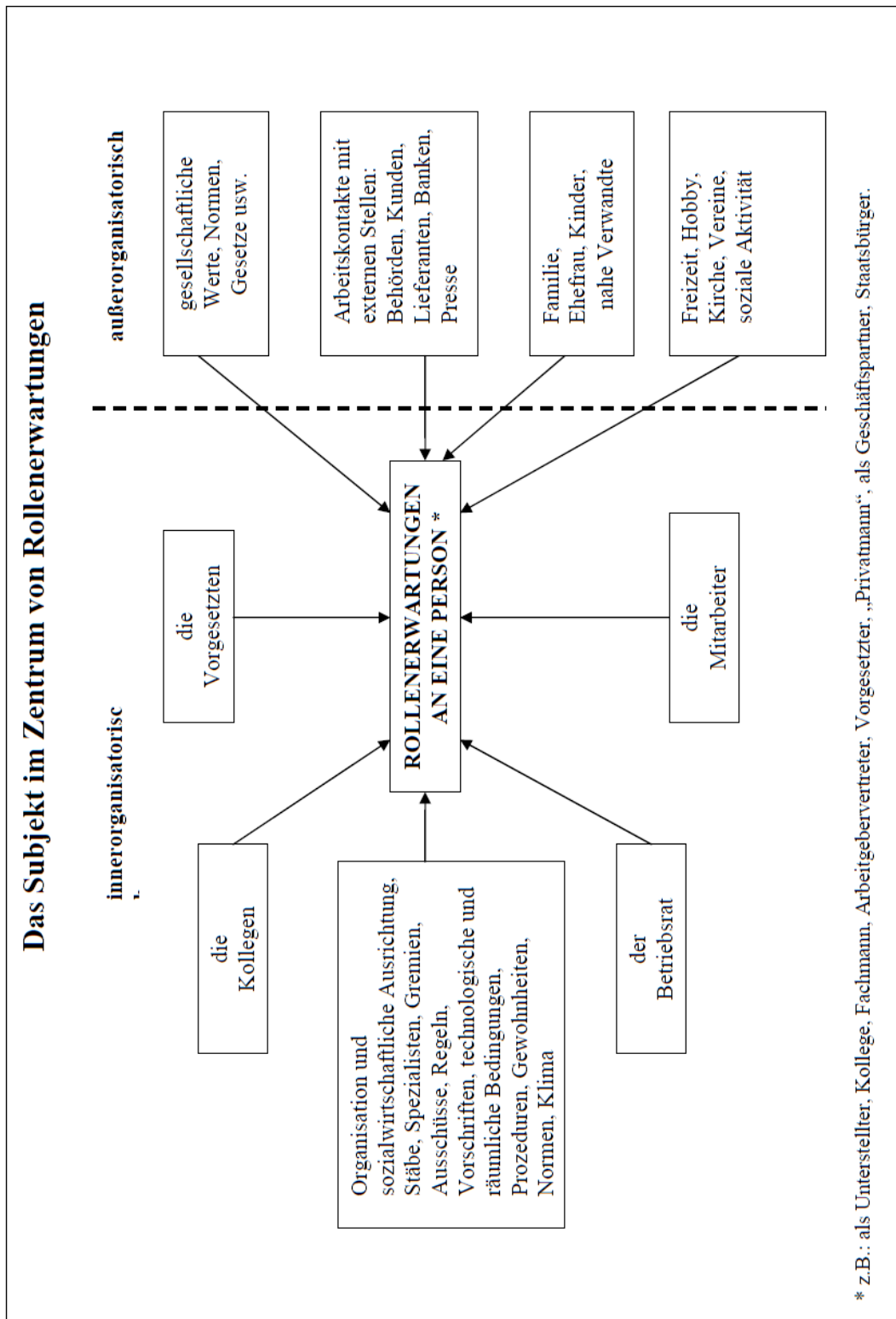


Abbildung 22

Das Subjekt im Zentrum von Rollenerwartungen

Quelle: in Anlehnung an Nuissl 1998: 57 zitiert nach Neuberger 1994:84

Goffman geht davon aus, dass der Einzelne seine Rolle für die anderen spiele und seine Vorstellung nur für sie inszeniere (vgl. Goffman 1988,19). In einer idealisierten Situation wird der Einzelne sich also bei seiner Selbstdarstellung vor anderen darum bemühen, die offiziell anerkannten Werte der Gesellschaft zu verkörpern (Goffman 1988:35).

Unter dem Stichwort der dramaturgischen Sorgfalt hat Goffman (Goffmann 1988:198) die Loyalität und Disziplin als Eigenschaft gefordert, wenn ihr Spiel als Ensemble Erfolg haben soll. Dies erschwert aber eine Rollendistanz und fordert die Anpassung, um den gemeinsamen Erfolg nicht zu gefährden. Hierbei wird die Bedeutung von Ort und ortsbestimmtem Verhalten (Goffman 1988: 99) deutlich, denn jedes Individuum hat mehr als eine Rolle, doch wird es durch die Publikumssegregation vor einem Rollendilemma bewahrt, denn in der Regel sind die Zuschauer, denen eine bestimmte Rolle vorgespielt wird, nicht dieselben, vor denen auch andere Rollen gespielt werden. (Goffmann 1986:119).

Um einen Rollenkonflikt zu lösen, der durch die mangelnde Klarheit über die Bedeutung für die Organisation, aber auch mit der nicht eindeutigen Aufgabe beschrieben werden kann, ist Rollendistanz zur eingenommenen Rolle erforderlich. Nach Kirksater (Kirksaeter 2008:193) ist „ die Rollendistanz die demonstrierte und inszenierte Differenz zwischen dem Individuum und der Rollenerwartung.“ Eine Möglichkeit, im Sozialisationsprozess Rollenkonflikte zu überwinden, besteht in der Rollendistanz als Fähigkeit, autonom über die Angemessenheit von Rollenverhalten zu entscheiden. (vgl. Huisinga/Lisop 1999:207).

Die Vielzahl unterschiedlicher Erwartungen an die Rolle des Subjektes bedingen sich aus der Organisation und deren Ausrichtung selbst heraus, als endogene Faktoren beschrieben, während das Subjekt sich sowohl als Individuum in einem gesellschaftlichen Kontext stellt, als auch durch die beruflichen Handlungsfelder in eine rollenbedingte gesellschaftliche Auseinandersetzung führt.

Über welche Interaktionskompetenzen sollte eine Person verfügen, um ihre Identität auszudrücken und gleichzeitig zu entfalten? Krappmann entwickelte vier identitätsfördernde Kriterien (vgl. Krappmann 1975:132 f.), die prinzipiell auch als Leitgedanken (...) für pädagogische Intervention anzusehen sind. Hierzu zählt die

Rollendistanz,<sup>101</sup> die zeigt, wer Anforderungen von Rollen so weit von sich hält, dass er damit verbundene Erwartungen auswählen, negieren, modifizieren und interpretieren kann.

Um sich dem Rollenbegriff zu nähern, bedarf es der Betrachtung von Schnittmengen, die das individuelle Verhalten in einer sozialen Position durch die Erwartungen an die damit verbundene Rolle und die Umsetzung der Rollenerwartung und deren Verinnerlichung steuern.

Die Rollendefinition aus der strukturfunktionalistischen Sicht betont die soziale Eingebundenheit des Handelnden. Sie ist im expliziten Tun des Rollenträgers/Rolleninhabers begründet.

Die Rollendefinition im symbolischen Interaktionismus betont die Verhaltensfigur unter Einbeziehung der Interaktionspartner und unter der Prämisse des (relativen) freien Handelns. Die Strukturmerkmale der Rolle der vom Autor beschriebenen Professionellen im Berufsförderungswerk Heidelberg lassen sich u.a. aus dem abhängigen Beschäftigungsverhältnis und der Weisungsgebundenheit kennzeichnen, die in einer überwiegenden Fremdbestimmung zusammenfassend beschrieben werden können. Dies unterstützt ein passives Verhalten des Rollenträgers. Wird die zugeschriebene Rolle angenommen, kann vermutet werden, dass der Rolleninhaber mit der damit verbundenen sozialen Identität einverstanden ist.

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeit und Rolle ist der Grad der Übereinstimmung, d.h. der inneren Kompatibilität der Rollenerwartung mit Erfahrungen, Werten und der Überzeugung des Aktors entscheidend (Kirksaeter 2008:192).

#### Zu Fragen der Rolle und deren normativer Muster bei Parsons

„Eine Rolle (.....) ist ein Tätigkeitsmodus, der klar gegenüber anderen Tätigkeiten abgegrenzt ist. In seiner Eigenschaft als Mitglied von Gruppen und als Gegenüber in einer sozialen Beziehung spielt der individuelle Akteur eine mehr oder weniger eindeutig bestimmte Rolle. Da Akteure im Laufe eines Lebens unterschiedliche Rollen ausüben, die sich in den beruflichen Tätigkeiten oder auch in privaten Aktionen liegen, legen die Rollenstruktur fest, die sich integrieren und führen zu einem Zustand wechselseitiger Interdependenzen“ (Parsons 1994: 203).

---

<sup>101</sup> Rollendistanz als eindeutig zugeschriebene Rolle als traditionelle kulturell bedingte Männerrolle und traditionelle kulturell bedingte Frauenrolle

Ob die Rolle aber unter funktionalem Aspekt in erster Linie zielgerichtet ist, hängt vom Inhalt der Tätigkeit ab. Selbst wenn dies der Fall ist, richtet sie sich doch auf andere Ziele als das der Entlohnung: auf die Produktion von Waren, das Lösen wissenschaftlicher Probleme, usw. Selbst expressive Tätigkeiten entwickeln Zielrichtung und verbinden sich u.a. aus diesem Grund mit dem „Eigennutz“ des Aktors, sofern sie die Form spezialisierter Rollen einnehmen (Parsons 1994:206).

Die Differenzierung von Rollen hat eine sehr wichtige Implikation. In dem Grad, in dem sich ein Individuum einer spezialisierten Rolle widmet, wird es von anderen Individuen hinsichtlich der Funktion abhängig, die es selbst nicht mehr ganz oder in zureichendem Maß ausfüllt (Parsons 1994:204).

Das erste hervorstechende Merkmal dieser Struktur ist der Umstand, dass sie jeder Rolle mehr oder weniger ausgeprägt einen doppelten Aspekt verleiht (Parsons 1994:204 ff).

#### Zur Kategorie der sozialen und persönlichen Identität

„Soziale und persönliche Identität sind zuallererst Teil der Interessen und Definitionen anderer Personen hinsichtlich des Individuums, dessen Identität in Frage steht“ (Goffman 1975:132).

Nach Goffmann (Goffman 1975:73) wird der persönlichen Identität der Begriff der Einzigartigkeit zugewiesen. Sie steht für ein positives Kennzeichen, bzw. einen Identitätsaufhänger, wofür das fotografische Bild des Individuums in den Köpfen anderer oder das Wissen um seinen speziellen Platz in einem bestimmten Verwandtschaftsnetz als Beispiele stehen können. Es ist die einzigartige Kombination von Daten der Lebensgeschichte, die mit Hilfe dieser Identitätsaufhänger an dem Individuum festgemacht wird (Goffman 1975: 74f.).

Anders verhält es sich mit der sozialen Identität. Frey/ Haußer (Frey/Haußer 1987) verweisen, darauf, dass die soziale Identität in einem sozialen System zugesprochen werden kann. Mollenhauer (Mollenhauer 1972:102) hingegen definiert soziale Identität als Zugehörigkeit zu Gruppen und damit zu einem intersubjektiv Allgemeinen. Dies wird über Interaktionen und die in ihnen enthaltenen Regelmäßigkeiten gebildet, diese wiederum kommen zunächst in Form von Koalitionen zur Darstellung. Probleme, die sich daraus ergeben, betreffen alle Interaktionspartner, betreffen also die Identität all derer, die interagieren, in erster Linie aber die Interaktion selbst (Mollenhauer 1972: 103).

Nach Mollenhauers (Mollenhauer 1972:103) Verständnis ist die soziale Identität auch ein für das Individuum riskantes Beziehungsproblem. Gerade wegen der implizierten Allgemeinheit ist jede Veränderung im Referenzrahmen des ME für das eine Individuum folgenreich, auch für alle anderen Individuen, mit denen es kommuniziert, und damit auch folgenreich für deren soziale Identität. Ohne diese Zugehörigkeit entschwindet dem Individuum auch sein Selbst, als das es sich bestimmen kann. Zugehörigkeit kann auch Überangepasstheit bedeuten, das völlige Aufgehen des Selbst in sozialer Identität und damit subjektiv nicht mehr gesteuerte Abhängigkeit von sozialen Erwartungen.

„Eine Fülle von Hinweisen auf die soziale Identität eines Menschen bieten vor allem die Merkmale seines Sprechens. Schon aus der Tatsache, wann zu wem und in welcher Weise ein Individuum spricht bzw. unter welchen Umständen andere zu ihm sprechen, lassen sich Schlüsse auf seinen Status ziehen“ (Geulen 1989: 271).

Die Frage nach der Balance von personaler und sozialer Identität greift Mollenhauer (Mollenhauer 1972:135) auf. „Was in der Balancierung von persönlicher und angesonnener sozialer Identität identisch bleibt, ist das Subjekt, das durch seine synthetische Leistung erst eine Einheit in der Mannigfaltigkeit des sozialen Raumes und der biographischen Zeit – zwischen objektiv heterogenen und als solchen weiter bestehenden Gegebenheiten – herstellt und dadurch die Einheit selbst repräsentiert“ (Geulen 1989: 127).

### **5.5.2 Zur sozialpsychologischen Verfassung von Identität bei Keupp**

Die reflexive Sozialpsychologie (vgl. Keupp 1994d), der sich der Autor verpflichtet fühlt, sucht ihre Themenstellungen an der Nahtstelle von Subjekt und Gesellschaft. Sie will vor allem in dynamischen gesellschaftlichen Veränderungsphasen herausfinden, wie sich Subjekte in diesen Veränderungen positionieren, sich entwerfen und Handlungsfähigkeit erlangen.

Das Problem der Identität, ihres Werdens und ihrer Probleme wurden zunächst als typisches Phänomen des Erwachsenenwerdens, also als ein Problem der Entwicklungspsychologie im engeren Sinn gesehen. Später wurde dies auch als ein die Erwachsenen betreffendes Phänomen interpretiert und in die Diskurse der Sozialpsychologie integriert (Keupp u.a.1999:82).

Weitere Fragen nach Keupp (Keupp u.a.1999:9) ergeben sich. „Wie verorten sich Subjekte in ihrem Selbstverständnis in einer sich wandelnden sozialen Welt? Schaffen sie es, die wachsende gesellschaftliche Unübersichtlichkeit, Enttraditionalisierung und Widersprüchlichkeit für sich zu ordnen und eigene Konstruktionen zu entwerfen?“ Schon eigene Alltagserfahrungen stützen die Vermutung, dass von den einzelnen Personen eine hohe Eigenleistung bei diesem Prozess der konstruktiven Selbstverortung zu erbringen ist.

Gelungene Identität ermöglicht dem Subjekt, das ihm eigene Maß an Kohärenz, Authentizität, Anerkennung und Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Weil diese Modi aber in der Regel in einem dynamischen Zusammenhang stehen, weil beispielsweise Authentizität und Anerkennung in Widerstreit geraten können, ist gelungene Identität in den allerseltensten Fällen ein Zustand der Spannungsfreiheit (Keupp u.a.1999:274).

Das Modell der Patchwork- Identität nach Keupp u.a. (Keupp u.a. 2002) ist gekennzeichnet durch Teilidentitäten, die durch eine „ übergeordnete “ Identität geprägt sind. Die organisationspsychologische Sicht bietet hierbei wichtige Erklärungsmuster, die den Prozesscharakter betonen und den Verweis auf Teilidentitäten im Hinblick auf neue Handlungsfelder im Organisationsentwicklungsprozess thematisieren.

Keupp u.a. (1999:215) verstehen Identität als fortschreitenden Prozess eigener Lebensgestaltung, der sich zudem in jeder alltäglichen Handlung (neu) konstruiert. Identität wird demnach nicht vom Subjekt „ ab und zu “ gebildet und als ein erfolgter Entwicklungsschritt (anders wie bei Erikson 2003) abgeschlossen, sondern vielmehr eine kontinuierliche Passungsarbeit. In ihrer Selbstkonstruktion nehmen die Subjekte Bezug auf soziale, lebensweltlich spezifische Anforderungen und auf eigene, individuelle Selbstverwirklichungsentwürfe. Passung bedeutet nicht (nur) Anpassung an außen oder innen, sondern ist stets ein subjektiver Aushandlungspunkt zwischen oftmals (inhaltlich wie zeitlich) divergierenden Anforderungen (Keupp u.a. 1999:215).

Die Konstruktionen der Identitätsarbeit wurde bisher entwickelt als ein evaluativer Prozess, innerhalb dessen die Person ihre Erfahrungen integriert, interpretiert und bewertet.



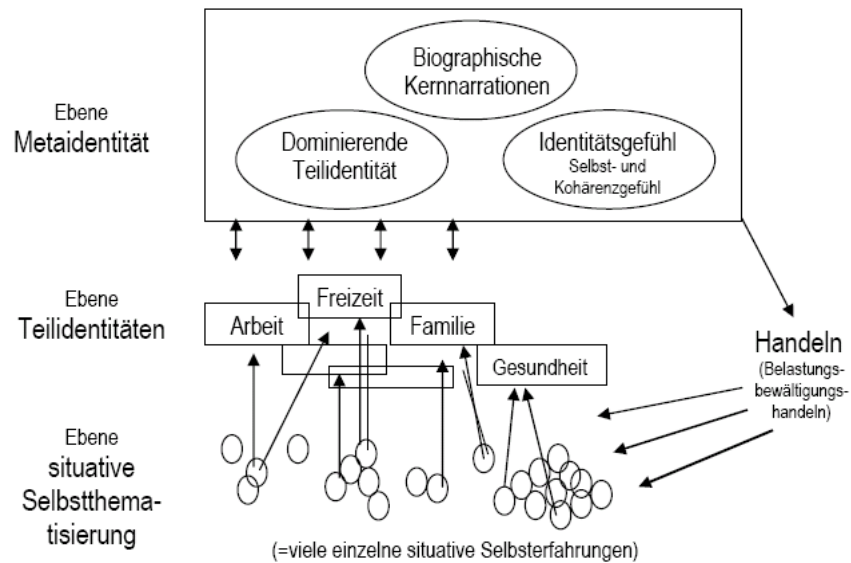


Abbildung 23

**Konstruktion der Identitätsarbeit nach Keupp**

Quelle: Keupp u.a. 1999:218

Teilidentitäten

Nimmt man die Verdichtung der selbstbezogenen situativen Erfahrungen, beispielsweise unter der Perspektive einer der zentralen Handlungsaufgaben (Erwerb einer beruflichen Identität), führt dies zu Typisierungen der eigenen Person als Berufstätiger (Keupp u.a. 1999:218).

Biographische Kernnarrationen

Verkörpert sich im Identitätsgefühl das Vertrauen zu sich selbst, so handelt es sich bei den Kernnarrationen um die Ideologie von sich selbst, um den Versuch, sich und seinem Leben einen - andern mittelbaren – Sinn zu geben. Biografische Narrationen sind demnach das Ergebnis der narrativen Anstrengung des Einzelnen (Keupp u.a. 1999: 229).

Identitätsgefühl

Das Identitätsgefühl entsteht aus der Verdichtung sämtlicher biographischer Erfahrungen und Bewertungen der eigenen Person auf der Folie zunehmender Generalisierung der Selbstthematization und der Teilidentitäten. Keupp

(Keupp u.a. 1999: 255) folgert weiter, „ dass hinter der Annahme eines solchermaßen generalisierten Selbsterfahrungsrahmens die These steckt, dass Subjekte bestimmte Aspekte situationaler Selbsterfahrungen nicht nur im Rahmen einer Teilidentität verarbeiten, sondern dass diese zusätzlich auch in ihrem Kerngehalt im Identitätsgefühl gespeichert sind. “

#### Handlungsfähigkeit als Aspekt von Handeln

„In der Auseinandersetzung – wer man selbst sein möchte – produziert ein Subjekt nicht nur Werte, Ziele und Vorstellungen von sich selbst, sondern auch Vorstellungen (Selbst- Theorien) über das eigene Funktionieren und über die Anpassung, Gestaltbarkeit bzw. die Bewältigung des eigenen (Alltags)- Lebens“ (Keupp u.a. 1999:235).

### **5.5.3 Zu Fragen der beruflichen Identität**

Erkenntnistheoretisch steht die subjektive Konstruktion von professioneller Identität einerseits dem radikalkonstruktivistischem Ansatz von Glaserfeld (Glaserfeld 1997) und dessen Betonung der individuellen Konstruktionsleistung nahe, andererseits weist sie Bezüge zum Modell alltäglicher Identitätsarbeit von Keupp (Keupp u.a. 1999:272) auf. Gemeinsam ist allen Professionellen, dass sie sich immer wieder im Alltag mit Fragen der eigenen Profession auseinander setzen, Identität nicht als feste Größe betrachten, sondern reflexiv und individuell konstruierend (Harmsen 2004:226). Die eigene professionelle Identität wird durch die alltäglichen Anforderungen, Einstellungen zu den Tätigkeiten, Anerkennung der Arbeit, auch im gesellschaftlichen Kontext bei sozialen Berufen oder bei Tätigkeiten in sozialwirtschaftlichen Unternehmen geprägt (Harmsen 2004:227).

Keupp (Keupp u.a. 1999:219) hat am Beispiel der Teilidentitäten die zentralen Erfahrungsmodi des Selbst am Beispiel der beruflichen Identität verankert und unter den nachfolgend beschriebenen Standards veranschaulicht:

- (1) Kognitive Standards geben an, wo der Professionelle selbst seine Stärken und Schwächen sieht.
- (2) Soziale Standards, die dem Professionellen eine Fremdbewertung und Fremdeinschätzung der beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen zuschreiben

- (3) Emotionale Standards ergeben sich für den Professionellen auf der Basis des entwickelten Selbstwertgefühls, das Sicherheit gibt und Vertrauen in das eigene berufliche Handeln entwickelt.
- (4) Körperorientierte Standards, vom Professionellen selbst erfahrene körperliche Fähigkeiten für das jeweilige berufliche Tun.
- (5) Produktorientierte Standards, was der Professionelle durch seine berufliche Tätigkeit glaubt, bewirken oder herstellen zu können.

Es wird deutlich, dass sich Teilidentitäten immer wieder ändern und bei beruflichen Veränderungen, seien sie verordnet oder selbstgewählt, auch immer wieder neu konstruiert werden.

#### **5.5.4 Zum Verhältnis von Arbeit und Identität**

Die Definition von Identität von Haußer (Haußer 1983:54 ff.) umfasst die Komponenten. Selbstkonzept, Selbstwertgefühl und Kontrollüberzeugung, die anhand einiger ihrer Aspekte umschrieben werden.

Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Identität wird vielfach als alltagspsychologisch eingeführt und zeigt sich beispielsweise darin, dass Personen, zu sich selbst befragt, häufig mit ihrer Berufsbezeichnung oder Erzählungen aus ihrem Arbeitsalltag antworten. Diese Selbstbeschreibung kann als Aussage zur persönlichen Identität gewertet werden. Wir verstehen Identität als "selbstreflexiven Prozess eines Individuums" (Frey/ Haußer 1987:4), als Beschreibung der Person über sich selbst und damit als Teilbereich der Persönlichkeit.

#### Selbstkonzept

Darunter versteht Haußer (Haußer 1995:29) die selbst wahrgenommene Stimmigkeit des eigenen Verhaltens. Voraussetzung ist, dass das Ich sich von seiner sozialen und physischen Umwelt abgrenzt. Es geht dabei um die Frage, inwieweit sich verschiedene bereichsspezifische, momentane Selbstwahrnehmungen subjektiv miteinander vereinbaren lassen oder zueinander in Widerspruch stehen (Haußer 1983:59). Es impliziert auch die persönlichen Wertvorstellungen und die „soziale“ Rolle, die sein „Ich“ ausmacht, einschließlich vergangenheitsbezogener, aber auch zukünftiger Einstellungen. Die Professionellen im Berufsförderungswerk erleben, dass sich in der zeitlichen Diskontinuität von tatsächlichem Sein – und dem

Wunsch, wie man gerne wäre, vieles verändert und in Frage gestellt wird (siehe Kapitel 7 Workshopergebnisse Modul zwei und Modul drei).

#### Selbstwertgefühl

„Das Selbstwertgefühl eines Menschen entsteht aus den Generalisierungen seiner erfahrungsabhängigen Selbstbewertungen. Kein noch so stabiles positives oder negatives Selbstwertgefühl kann auf Dauer fortbestehen, ohne von entsprechend bestätigenden Erfahrungen oder zumindest Fantasien und Einbildungen neue Nahrung zu bekommen“ (Haußer 1983: 65).

#### Kontrollüberzeugung

„Unter Kontrollüberzeugung versteht man eine generalisierte Haltung, die eigene Lage beeinflussen zu können oder ihr ausgeliefert zu sein, persönliche Pläne umsetzen zu können oder hilflos zu sein, mit der Zukunft rechnen oder sie nicht vorhersehen zu können“ (Frey/ Haußer 1987:20).

Die zeitlich begrenzte Betrachtung lässt außer Acht, dass neben möglichen, durch organisatorische Veränderungen induzierten Krisen zunehmend die Chancen der bewussten und positiv bewerteten Wahl von beruflichen Neuorientierungen treten. Die Erforschung der Beziehung zwischen Arbeit und Identität unter der Bedingung des aktuellen Wandels sollte diese Beziehung daher als gegenseitigen Entwicklungsprozess aufnehmen und die subjektive Bedeutung der Arbeit reflektieren. Hierbei gilt die zentrale Annahme nicht der Stabilität von Identität über die Zeit und über verschiedene Situationen hinweg, sondern ihrer Wandelbarkeit im Lebensverlauf (vgl. Keupp 1997). Unter der Bedingung von Flexibilisierung sollte das Gewicht des Lebensbereiches Arbeit für die persönliche Identitätsdefinition überdacht werden.

- (1) Wie viel Notwendigkeit besteht auf Seiten der Unternehmen für flexiblere Identitäten und Identifikationen bei den Mitarbeitenden, und welche Voraussetzungen müssen dafür organisationsseitig geschaffen werden?
- (2) Wie ist eine angemessene Balance zwischen Stabilität und Veränderung zu erreichen?

In Verbindung mit den beiden ersten Fragestellungen können Angaben dazu gemacht werden, welche Orientierungsrahmen mehr oder minder erfolgreich von einzelnen Menschen wie von Organisationen genutzt werden.

Auch wenn die Interaktionsbezüge in den Handlungsfeldern sich stets verändern, müssen von Seiten der Handelnden Widersprüche bewältigt werden und die Auseinandersetzungen mit identitätsbedrohenden Ereignissen im beruflichen Kontext unter der sich herausbildenden Handlungsfähigkeit gesehen werden. Die berufliche Identität schließt das Herausbilden eines Selbstwertgefühls (vgl. Erikson 2003) und Fähigkeiten wie Selbstständigkeit und eigenverantwortliches und reflektiertes Handeln mit ein.

Im Hinblick auf die berufliche Identität wird die berufliche Selbstrepräsentanz zur Stabilisierung der beruflichen Handlungsfähigkeit angesehen werden können (Hutter 1992: 69, Gildemeister u.a. 1987a).

### **5.5.5 Zum Verhältnis von Identität und Identifikation**

Die Frage nach der Konsistenz/ Beständigkeit organisationaler Identität ist auf dem Hintergrund der zunehmenden Dynamik von OE-Prozessen kritisch zu bewerten (Schumacher 2003:49). Angesichts der organisationalen Identifikationsthematik erschließen sich aus dem dynamischen Verständnis der Identität, die die Änderungs- und Entwicklungsaspekte des Subjektes mit einbezieht, mehrere Zugänge. Identifikation ist nach Bandura (Bandura 1969:214, zitiert in Haußer 1983:146) ein Prozess, mit welchem eine Person ihre Gedanken, Gefühle oder Handlungen am Muster einer anderen Person nachbildet, die als Modell dient.

Jeder Identitätsbildung oder Identitätsänderung geht eine Identifizierung mit Modellen, d.h. Vorbildern voraus. Es handelt sich dabei immer auch um das Lösen alter und das Eingehen neuer innerer Verpflichtungen (Haußer 1983:146)

„Wir sind ganz entscheidend mit unseren eigenen Interessen identifiziert. Man besteht aus seinen eigenen Interessen; wenn sie frustriert werden, wird von der derart verengten Identität gewissermaßen ein Opfer verlangt. Dieser Umstand sollte zur Entwicklung einer umfassenderen Identität führen“ (Mead 1973:437).

#### Praktisches, organisationsbezogenes Beispiel

Die Geschwindigkeit und der Druck für Veränderungen nehmen für Bildungsunternehmen aufgrund der strukturellen Veränderungen des Bildungsmarktes ständig zu. Wie schnell sich die Mitarbeiter mit Veränderungen

auseinandersetzen und somit auch eine neue Unternehmenskultur erkennen, hängt sehr stark von der Kommunikation innerhalb des Unternehmens und der eigenen Einstellung zum Unternehmen ab. Identifikation setzt „eine starke und lebendige, auf Offenheit und Vertrauen beruhende Unternehmenskultur“ voraus. (Doppler/Lauterburg 1998:54). Gut gestaltete und gesteuerte Veränderungsprozesse und ein hohes Maß an Transparenz geben Vertrauen und können Stabilität und Sicherheit auf einer Ebene schaffen. Verbunden mit selbstbewussten und innerlich unabhängigen Mitarbeitern kann so Veränderung und damit verbundene Weiterentwicklung als Chance und nicht als Bedrohung gesehen werden.

Es gilt, Ängste zu nehmen und in Motivation für das Neue umzuwandeln. Gelingt es die Mitarbeiter in der Entwicklung einzubeziehen und die Einstellung nach Lewin<sup>102</sup> zu stabilisieren, dann sind die größten Widerstände schon beseitigt.

#### Auswirkungen

Die Entwicklungsmaßnahmen und damit einhergehende Einstellungen, Werte und Sichtweisen müssen zu einer neuen Kultur heranreifen. Umso wichtiger ist es, die Mitarbeiter zu beteiligen, wertzuschätzen und für das Neue, die Veränderung, zu motivieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wird von Mitarbeitern viel Potenzial an Flexibilität, Kreativität, Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und vor allem Motivation abverlangt. Diese Leistung zu erbringen, trotz der eigenen Bedürfnisse, Ängste, Wertveränderungen, Einstellungen, ist ein hoher Anspruch an die Menschen, der in Zukunft zu erfüllen ist. Veränderungen brauchen Einsicht in die Notwendigkeit, Richtung und Energie. Führungskräfte können viel dazu beitragen, dass jedem Mitarbeiter die Richtung klar wird und im gesamten Unternehmen eine Kraft entsteht, die Zukunft aktiv zu gestalten.

---

<sup>102</sup> 3 Phasen- Modell – statische Betrachtungsweise, man kann nicht ersehen, ob die einzelnen Phasen in allen Bereichen der Organisation prozessorientiert bzw. inwieweit sich die Phasen voneinander abgrenzen.

## **Empirie Teil**

### **6. Experteninterview**

#### **6.1 Methodische Anlage der Experteninterviews**

##### **a) Erkenntnisinteresse**

Es ist dem Autor im Vorfeld der Untersuchungen dabei bekannt gewesen, dass die Unternehmensleitung des BFW- Heidelberg durch eine Vielzahl von Maßnahmen (workshops, Plenarsitzungen, Blitzlicht- Informationen- SRH- News etc.) versucht hat, die neuen Unternehmensziele und Struktur- und Organisationsveränderungen für ihre Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar zu machen. Ziel war und ist es, die Mitarbeiter zu unterstützen und sie zu ermutigen aktiv an den Veränderungsprozessen teilzuhaben. Ausgeblendet war bisher die Frage nach den Einstellungen der Mitarbeiter und die Frage nach deren Identifikationsbereitschaft mit den neuen Unternehmenszielen und Handlungsfeldern, sowohl in den Organisationsprozessen als auch in den Bildungsprozessen, die jede Veränderung begleiten.

Die Auswahl des Berufsförderungswerkes Heidelberg und der in dieser Organisation tätigen Professionellen und deren unmittelbare Erfahrungen im Feld waren aus der Sicht des Autors nahe liegend. Zum einen erfährt die berufliche Rehabilitation eine historisch einmalige Veränderung, die sich sowohl im gesellschaftlichen Umfeld als auch in der „ Neupositionierung “ aller sich in der Bundesrepublik Deutschland befindlichen Weiterbildungseinrichtungen vollzieht. Zum anderen sind die Mitarbeiter durch die Organisationsentwicklungsprozesse in den neuen Handlungsfeldern mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die sich sowohl in neuen beruflichen Tätigkeitsfeldern, organisatorisch- prozessualen Veränderungen, aber vor allem durch ein verändertes Selbstverständnis (beruflichen Identität und Identifikationen in und mit den neuen Handlungsfeldern) zum Arbeitskontext ergibt. Die Bildungsthematik wird in der beruflichen Rehabilitation zentral diskutiert, die Bildungsherausforderungen der Organisationsmitglieder/ Beteiligten ergeben sich durch die strukturellen Veränderungen des Rehabilitationsmarktes und die institutionellen Veränderungen des Berufsförderungswerkes Heidelberg, sowie durch neue (Bildungs-) Handlungsfelder.

### Relationierung des Berichterstatters

Als teilnehmender Beobachter zu Beginn des Forschungsvorhabens im Jahr 2003 und 2004 war der Autor noch unmittelbar von den Veränderungsprozessen betroffen. Die zunächst subjektiven Erfahrungen wurden daher mit Hilfe der qualitativen Methoden objektiviert. Mit dem beruflichen Wechsel des Autors außerhalb der Bildungsorganisation und dem damit erworbenen Abstand zu den Prozessen, aber auch zu den betroffenen Professionellen tritt der Autor in eine kritische Distanz zum Geschehen und greift ausschließlich auf die Materialien und die Ergebnisse der angewandten Verfahren zurück. Die Offenheit der Datenerhebung, die gerade auf der Kommunikation mit den Beobachteten aufgebaut ist, wird als wesentlich hervorgehoben (vgl. Flick 1995:158).

Bei der teilnehmenden Beobachtung geht es mehr noch als bei anderen qualitativen Methoden um die weitgehende Gewinnung der Innenperspektive ohne dabei die kritische Distanz des professionellen Fremden zu verlieren ist unerlässlich, um bei der Gewinnung der Erkenntnisse aus dem Alltagsverständnis heraustreten zu können und neue Erkenntnisse aus den Zusammenhängen im untersuchten Feld gewinnen zu können (zitiert in Flick 1995:161 nach Agar 1980). „Die deskriptiven, fokussierten und selektierten Phasen der Beobachtung sind dabei hilfreich, um eine Verdichtung der der Beschreibungen im Untersuchungsfeld zu gewinnen“ (vgl. Spradley 1980:34 zitiert in Flick 1995:158).

#### **b) Begründungen für das Interviewverfahren**

Veränderungsprozesse in Unternehmen sind von Unsicherheiten begleitet, die u.a. durch die Umwelt (Marktstruktur) ausgelöst werden. Kieser und Kubicek (Kieser/ Kubicek 1978a) nennen als entscheidendes Kriterium der Umwelt in ihrem Einfluss auf die Unternehmung die Unsicherheiten, denen das Management und die Mitarbeiter zunehmend ausgesetzt sind.

Da die Experten in aller Regel versuchen mit ihren Strategien Unsicherheiten zu minimieren, empfiehlt es sich zunächst ihren Wissensfundus und Horizont zu erfragen. Bei der Entscheidung, den empirischen dargestellten Forschungsanteil durch eine qualitative Befragung zu realisieren, sah sich der Autor durch nachfolgende Argumente bestätigt:



„In qualitativ orientierter Forschung wird immer wieder betont, dass eine Trennung zwischen grundlagen- und anwendungsbezogener Forschung für die Humanwissenschaften weniger sinnvoll sei. Qualitatives Denken, so wird gefordert, soll direkt an praktischen Problemstellungen ihres Gegenstandsbereiches ansetzen und seine Ergebnisse wieder auf die Praxis beziehen (Mayring 2002:21).“

In der Methodendiskussion wird den Experteninterviews von Puristen vorgeworfen, sie seien „schmutzige Verfahren“. Unbeschadet von allzu tiefeschürfender methodologischer Reflexion würde mit Experteninterviews gleichsam „im Niemandsland“ zwischen qualitativem und quantitativem Paradigma operiert (Trinczek 1995:59).

Der Autor hat sich aus nachfolgend beschriebenen Gründen dennoch für diesen qualitativen und anwendungsbezogenen Ansatz entschieden. So besteht die besondere Form dieses Leitfadeninterviews darin, dass weniger die (ganze) Person, wie bei biografischen Interviews, sondern vielmehr seine professionelle Sichtweise als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld von Interesse ist (Flick 1995: 109). So ist die Befragungspraxis der Führungskräfte im Organisationsentwicklungsprozess nach dem Baumgartner Schema in Anlehnung an Glasl (Glasl 1983:37 zitiert in Baumgartner u.a.1998: 48) „als Methode der Befragung zu nutzen, um die Auswirkungen der Veränderungsprozesse unter den genannten Parametern in einen größeren (strukturellen) Zusammenhang zu stellen“ (vgl. Buchmann 2007: 25).

Dabei wird in Anlehnung an Meuser und Nagel (Meuser/Nagel 1991:44) das Expertenwissen als „Betriebswissen“ und Kontextwissen genutzt. Den von Flick (Flick 1995:110) beschriebenen Problemen im Anwendungsfeld wird dadurch begegnet, dass der Interviewer selbst mit der Thematik vertraut und ausgewiesener Experte in diesem Handlungsfeld ist. Dies ermöglicht eine Steuerung und Rückführung auf die Fragestellung und begegnet einem möglichen Rollenwechsel des Interviewten als Privatperson und Experte und ausschweifenden Erklärungen. Eine Blockade durch die zu Interviewenden ist ebenfalls nicht zu erwarten, da sich die Befragten selbst als Experten in diesem Handlungsfeld verstehen (siehe biografische Daten/ Zugehörigkeit zur Organisation etc.) und daher auch keine Vermeidungen in der Beantwortung der Fragen zu erwarten sind. Nicht zuletzt besteht der Vorteil qualitativer Interviews gegenüber standardisierten Verfahren in der erhöhten „Kontextsensitivität“ – sowohl was den Kontext betrifft, in dem sich die

Befragten in ihrem Alltagsleben mit ihren jeweiligen Relevanzstrukturen bewegen, als auch was den Kontext der Interviewsituation betrifft (Trinczek 1995:60).

Kommen qualitative Forschungsmethoden zur Anwendung, kann nur eine relativ geringe Anzahl an Personen interviewt werden (vgl. Lamnek 1995: 3).

Die Orientierung am Leitfaden gewährleistet, dass es nicht zum Abdriften vom eigentlichen Thema kommt. (vgl. Meuser/Nagel 2005:77) Der Begriff „Experteninterview“ impliziert, dass im Zuge der Untersuchung Experten befragt werden. Die Experten sind hier selbst Teil des Handlungsfeldes, das den Forschungsgegenstand ausmacht. Experte ist ein relationaler Status, der vom Forschungsinteresse abhängt. Der Expertenstatus wird für das Interview verliehen.

„Als Experte wird angesprochen, wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“ (Meuser/Nagel 2005:73). Es besteht kein notwendiger Zusammenhang zwischen Expertenstatus und hierarchischen Strukturen. Experten werden als Repräsentanten einer Organisation oder Institution angesprochen (vgl. Meuser/Nagel 2005:74). Meuser und Nagel untergliedern Expertenwissen in Betriebswissen und Kontextwissen. Ist der Experte selbst Zielgruppe der Untersuchung und wird zu seinem unmittelbaren Handlungsumfeld befragt, so gibt er Betriebswissen (vgl. Meuser/Nagel 2005:75) preis. Bei der Erhebung von Betriebswissen, „... wird es in der Auswertung darum gehen, die entsprechenden Wissens- und Handlungsstrukturen, Einstellungen und Prinzipien theoretisch zu generalisieren, Aussagen über Eigenschaften, Konzepte und Kategorien zu treffen, die den Anspruch auf Geltung auch für homologe Handlungssysteme behaupten können, beziehungsweise einen solchen theoretisch behaupteten Anspruch bestätigen oder falsifizieren.“ (Meuser/Nagel 2005 :77)

Handelt es sich bei den Experten um eine „zur Zielgruppe komplementäre Handlungseinheit“, die im Rahmen der Interviews „Informationen über Kontextbedingungen des Handelns der Zielgruppe“ liefern, sprechen Meuser und Nagel (2005:75) von der Erhebung von Kontextwissen (vgl. Meuser/Nagel 2005: 75). Wird Kontextwissen erhoben, handelt es sich bei den Experteninterviews um ein Instrument von vielen zur Lösung des Forschungsproblems (vgl. Meuser/Nagel 2005: 77). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden Experten zu Ihrem unmittelbaren Handlungsfeld befragt.

Dabei orientiert sich die Befragungspraxis der Führungskräfte (vgl. Trinczek 2005) im Organisationsentwicklungsprozess nach dem Baumgartner Schema in Anlehnung an Glasl, um die Auswirkungen der Veränderungsprozesse unter den genannten Parametern in einen größeren (strukturellen) Zusammenhang zu stellen. Dies ist zuvor erfolgt, um dort die Experteninterviews als Methode der Befragung zu nutzen (vgl. Buchmann 2007: 25).

#### Vorfeldbeschreibung des Interviews

Die Interviewpartner der vorliegenden Untersuchungen können aufgrund ihrer mehrjährigen Tätigkeiten in der beruflichen Rehabilitation im Bereich der Erwachsenenbildung, ihren fachlichen Voraussetzungen und beruflichen Positionen, die in der Organisation als Führungskräfte beschrieben sind, als Experten angesehen werden. Die Teilnahme war freiwillig. Die Zustimmung der Geschäftsführung lag vor, die Interviews während der Dienstzeit und in den jeweiligen Büros der Interviewten durchzuführen. Der Bitte nach einem Interview wurde mit starkem Interesse begegnet und darauf verwiesen, dass dies auch in der Freizeit der Befragten und außerhalb des BFW stattfinden könnte.

Die Gründe hierfür lagen darin:

- Die beschriebene Absicht der Untersuchung wurde als hilfreich und unterstützend für das BFW- Heidelberg, aber auch für den gesamten Bereich der beruflichen Rehabilitation vor Ort angesehen.
- Die persönliche Chance, die sich für den Befragten darin zeigte, die organisatorischen Veränderungen der letzten Jahre und die sich daraus ergebenden neuen Handlungsfelder mit ihrer persönlichen beruflichen Situation zu reflektieren, sollte zu mehr Klarheit führen
- Mich persönlich als langjährigen Kollegen bei meinem Vorhaben zu unterstützen war ebenfalls wichtig und ausschlaggebend für das entgegengebrachte Vertrauen und die Offenheit in den Interviews.

Die Interviews fanden wie erinnerlich in den Monaten April bis Juni 2005 statt. Von den ursprünglich 14 Experten, die sich hierzu bereit erklärten, standen zu diesem Zeitpunkt noch sieben Experten für das Interview zur Verfügung. Gründe hierfür lagen in den betriebsbedingten Veränderungsmaßnahmen. So waren zwei Experten zum Zeitpunkt der Befragung schon aus dem BFW ausgeschieden, zwei weitere nannten persönliche Gründe, die in der beruflichen Neuorientierung lagen. Die

andern drei Experten wollten keine Angaben zu ihrem „Rückzug“ nennen, ließen aber keinen Zweifel daran, dass die externe Befragung eine Chance darstellen könnte, sich angstfrei und vorbehaltlos zu äußern und baten um Verständnis für ihre Entscheidung.

Zum Zeitpunkt der Interviews standen alle Experten in ungekündigten und unbefristeten Arbeitsverhältnissen. Der Zeitpunkt der Erhebung ist sowohl in den eingesetzten Organisationsveränderungen der letzten 5 Jahre und dem Einbruch der Belegung/Anmeldung im BFW Heidelberg des Jahres 2004/2005 als auch der Tatsache geschuldet, dass der Autor zum Zeitpunkt der Befragung seit über 12 Monaten nicht mehr Mitarbeiter des BFW Heidelberg war und somit als distanzierter Beobachter der Prozesse und Erfahrungen fungieren konnte.

#### Inhaltliche Beschreibung des Forschungsverfahrens

Für die Expertenbefragung wurde ein Interviewleitfaden zur Expertenbefragung erstellt, der sich an den Hypothesen und Grundannahmen der Arbeit orientiert. Die unterschiedlichen Themenbereiche des Interviewleitfadens sind dem Glasl-Modell geschuldet und bieten aus der Sicht des Autors eine Relevanz im Hinblick auf die eigenen Hypothesen. Sie öffnen sich zugleich den forschungsrelevanten Begriffen und Kategorien (die sich im theoretischen Teil widerspiegeln) sowie den zentralen forschungsleitenden Annahmen: Sind Sie mit der Vorgehensweise einverstanden? Haben Sie noch Fragen? Wenn Ihnen etwas unklar erscheint, können Sie auch während des Interviews jederzeit nachfragen.

#### **c) Interviewleitfaden**

Strukturelle Übersicht und Zuordnung der Fragen in Anlehnung an das von Baumgartner Modell nach Glasl (siehe Kapitel 5) erfolgte durch die in Klammern gesetzten Stichworte, die als Referenz zur Kategorisierung zu verstehen sind.

**Themenfeld 1**      Demographische Variablen

**Themenfeld 2**      Organisationsveränderungen im Berufsförderungswerk  
Heidelberg im Zeitraum 2000 - 2005

**Themenfeld 3**      Reaktionen auf die Organisationsveränderungen

**Themenfeld 4** Orientierung auf neue Kundengruppen und die Auswirkungen auf die Organisationsveränderung

**Themenfeld 5** Sonstige Angaben

---

**Themenfeld 1 Demografische Variablen**

1. Folgende Angaben werden festgehalten: männlich/weiblich und Alter der/ des Befragten (**Biografische Muster**)
2. Seit wann sind Sie Mitarbeiter/in des Berufsförderungswerkes Heidelberg? Waren Sie zuvor in einem anderen Unternehmen der SRH tätig? (**Biografische Muster**)
3. Bitte beschreiben Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang und Ihre aktuellen Aufgaben und Kompetenzen! (**Funktion/ Kompetenzen**)
4. Wie haben Sie Ihre Qualifikationen als Mitarbeiter/ Führungskraft erworben? Interne oder externe Schulungsmaßnahmen? (**Kompetenzen**)

**Themenfeld 2 Organisationsveränderungen im Berufsförderungswerk Heidelberg im Zeitraum 2000 - 2005**

1. Wer zählt aus Ihrer Sicht zu den Kunden des BFW's? (**Struktur**)  
 Bildungsteilnehmer/ Kooperationspartner z.B. Agentur für Arbeit etc. / Auftraggeber von Bildungsmaßnahmen (Firmen) (**Markt**)
2. Kennen Sie das Image, das das BFW bei seinen
  - Kosten- und Leistungsträgern (Auftraggebern),
  - Kunden (Teilnehmern an Bildungsgängen),
  - bei seinen Mitbewerbern, (**Mitbewerber/ Markt**)
  - im Arbeitsfeld der beruflichen Rehabilitation hat? (**Gruppen/Beziehungen**)
3. Welche Teilaufgabe nimmt Ihr Verantwortungsbereich heute wahr?  
 Waren die Aufgaben vor 5 Jahren identisch? (**Funktion/ Kompetenzen**)

4. Welchen „Nutzen“ hat Ihr Verantwortungsbereich für Ihre Kunden?  
**(Gesellschaftliche Strömungen)**
  
5. Welchen Werten fühlt sich Ihre Mitarbeiter in Ihrem Verantwortungsbereich verpflichtet? **(Identität)**
  
6. Wie setzen Sie den Slogan - Der Mensch im Mittelpunkt - um?  
Nennen Sie bitte konkrete Beispiele **(Menschen/ Beziehung)**
  
7. Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Veränderungen des Umfeldes im Jahr 2004/ 2005 für das Berufsförderungswerk Heidelberg? **(Rahmenbedingungen)**  
Beschreiben Sie bitte diese Veränderungen im Vergleich zum Jahr 2000 an konkreten Beispielen. **(Abläufe)**
  
8. Wie bewerten Sie die von Ihnen beschriebenen Veränderungen; **(Identität)**  
- Chance oder Bedrohung, oder.....?
  
9. Was sind die zentralen Abläufe in Ihrem Bereich? **(Abläufe)**
  
10. Welche zentralen Arbeitsabläufe haben sich 2005 im Vergleich zu 2000 in Ihrem Verantwortungsbereich verändert? **(Abläufe)**
  
11. Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen im Hinblick auf Funktionen und Kompetenzen? **(Kompetenzen)**

**Themenfeld 3      Reaktionen auf die Organisationsveränderungen  
(Strategien/ Handlungsbedarf)**

1. Sie haben mir die Organisationsveränderungen von 2000 zu 2005 beschrieben.  
Beschreiben Sie bitte, wie Sie in die Gestaltung der Organisationsveränderungen eingebunden waren/ sind? **(Abläufe/ Kompetenzen)**
  
2. In welcher Form waren Ihre Mitarbeiter von diesen Organisationsveränderungen betroffen? **(Abläufe/ Identität)**

3. Wo bestand/besteht aus Ihrer Sicht konkreter Unterstützungsbedarf durch die Vorgesetzten/Geschäftsführung? (**Handlungsbedarf**)
  
4. Welche Maßnahmen/ Aktionen / Handlungsstrategien haben sich aus Ihrer Sicht zur Gestaltung von Organisationsveränderungen bewährt? (**Strategien**)
  
5. Wie stark identifizieren Sie sich (und Ihre Mitarbeiter) mit den neuen Prozessen? (**Identität**)  
Wie sehen die Unterstützungen (Orientierungshilfen) für Ihre Mitarbeiter in diesem Veränderungsprozess aus? (**Handlungsbedarf**)
  
6. Wie informieren und kommunizieren Sie Organisationsveränderungen mit Ihren Kollegen (mit Ihren Mitarbeitern)?  
Wie sieht dies praktisch in Ihrem Verantwortungsbereich aus (z.B. Jour fix/ Open space etc.)? (**Abläufe**)
  
7. Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Realisierung der Organisationsveränderung in Ihrem konkreten Aufgaben-/ Verantwortungsbereich? (**Beziehungen**)
  
8. Wie stellen Sie zukünftig sicher, dass Ihre Mitarbeiter sich für die Organisationsveränderungen engagieren? (**Identität**)

#### **Themenfeld 4      Orientierung auf neue Kundengruppen und die Auswirkungen auf die Organisationsveränderung**

1. Wie erleben Sie die organisatorischen/ kundenbezogenen Veränderungen im BFW? (**Organisation/ Struktur**)  
Haben Ihre Erfahrungen der letzten Strukturreform II aus dem Jahre 2000 Einfluss auf Ihre Einstellung zur aktuellen Organisationsveränderung? (**Politische Rahmenbedingungen**)
  
2. Wie sehen Sie Ihre neuen Aufgaben (Rolle) im beschriebenen Veränderungsprozess? (**Identität**)

3. Welche Mitgestaltungsmöglichkeiten haben Sie gesehen und wie haben Sie diese wahrgenommen? (**Identität**)  
Eher agierend/ reagierend oder passiv?
4. In welcher Form hat Sie die Geschäftsleitung im Umgang mit den Veränderungen unterstützt? (**Abläufe**)  
Wie wurden Sie darauf vorbereitet?
5. Wie gelingt es Ihnen die Organisationsveränderungen (**veränderte Strukturbedingungen**) mit zu tragen und sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren? (**Identität**) Wie schätzen Sie Ihre Mitarbeiter diesbezüglich ein?
6. Wie beurteilen Sie, vor dem Hintergrund dieser Organisationsveränderungen, die Chance, Ihre persönlichen beruflichen Ziele zu verwirklichen? (**Identität**)  
Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter unterstützt? (**Beziehung**)
7. Beschreiben Sie bitte Ihre Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten im Laufe der Strukturveränderungen zwischen 2000 und 2005.  
(**Strukturen/ Gliederung der Organisation**)
8. Wie schätzen Ihre Mitarbeiter ihre zukünftige Bedeutung (Nutzen/ Stellenwert) für die Organisation ein? (**Gesellschaftliche Strömungen**)
9. Wenn Sie an zukünftige Veränderungen in der Organisation denken, was empfehlen Sie auf Grund Ihrer Erfahrung? (**Beziehungen/ Identität/ Strategie**)
10. Was erscheint Ihnen bei der Umsetzung von Organisationsveränderungen besonders wichtig?  
Was sollte daher unbedingt bedacht/ berücksichtigt werden? (**Strategie**)



**Themenfeld 5      Sonstige Angaben**Sonstige Angaben, die nicht über den Leitfaden direkt benannt wurden!

1. Haben Sie weitere Anregungen/ Ideen zum Thema auf Grund des Gespräches?

**(Handlungsempfehlungen)**

2. Haben Sie weitere Fragen, die sich aus dem Gespräch ergeben haben?

**(Handlungsempfehlungen)**

**d) Statusbeschreibung der Befragten**

Es kommt an verschiedenen Stellen des Forschungsprozesses zu Auswahlentscheidungen: Zunächst muss entschieden werden, welche Personen im Rahmen der Studie interviewt werden sollen (vgl. Flick 1995: 78). Im Zusammenhang mit dieser Arbeit werden die Personen mittels theoretischem Sampling im Laufe der Erhebungs- und Auswertungsphase ausgewählt. Weiter muss festgelegt werden, welcher Gruppe die Personen entstammen sollen (vgl. Flick 1995: 78).

Die sieben Führungskräfte, die befragt wurden, haben alle vom Standpunkt der hierarchisch strukturierten Organisation betrachtet folgende gemeinsame Merkmale:

- a) Sie befinden sich in der mittleren Führungsebene als Profitcenterleiter/ Stellvertreter oder in der Linienfunktion als Führungskräfte (Fachleiter- Schulleiter- Referats- und Bereichsleiter).
- b) Die Zugehörigkeit der Experten zur Organisation beträgt zwischen 18 Monaten und mindestens 15 Jahren. Die Personalverantwortung der Experten umfasst zwischen 5 und 80 Mitarbeitern.
- c) Alle Führungskräfte sind von den bevorstehenden organisatorischen Veränderungen mittelbar und unmittelbar betroffen (Die eingesetzten Veränderungen haben z.T. zum 1. Januar 2004 ihre juristische Festschreibung - z.B. die angesprochenen SGB – Änderungen - erfahren - sind also unumkehrbar).

- d) Bei Veränderungsprozessen kommt den Führungskräften in der Umsetzung und Kommunikation der neuen Unternehmensziele und Leitsätze eine besondere Bedeutung und Verantwortung zu.

**e) Zeitliche und technische Anlage der Interviews**

Alle Interviews fanden in der Zeit von April bis Juni 2005 statt. Diese wurden protokolliert, die Abschriften den Interviewten vorgelegt und der unverfälscht wiedergegebene Inhalt schriftlich bestätigt.

Die Vorgehensweise der Auswertung des gewonnenen Datenmaterials erfolgt mittels eines Kategoriensystems, das sich an den im Glasl – Modell verwendeten Parametern orientiert. Die Aufgabe bestand darin, diese so gewonnenen unterschiedlichen Perspektiven auf das empirische Material zu erschließen. Diese werden mit den Ergebnissen des nachfolgenden Workshops im Jahr 2007 verbunden, so dass es gelingt die prozessualen Zusammenhänge darzustellen.

Durchführung des Interviews

Die Gliederung des Interviews lässt sich durch vier Schritte kennzeichnen:

- I. Allen Interviews geht voraus, dass ein ungestörter Zeitpunkt und Ort gefunden werden musste. Das Einverständnis der Geschäftsführung liegt zwar in schriftlicher Form vor, so dass die Interviews auch in den Räumlichkeiten und während der Arbeitszeit durchgeführt werden konnten. Dies wird nach den Vorgesprächen aber von der Hälfte der Befragten nicht gewünscht. Als Grund wurden u.a. auch datenschutzrelevante Punkte und zu erwartende Störungen genannt. Allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern liegt eine eidesstattliche Versicherung des Autors vor, dass die Anonymität der Daten gewahrt bleibt.
- II. Im 2. Schritt wird den Befragten noch einmal kurz die Intention der Forschung vorgestellt. Dabei werden folgende Standardaussagen formuliert: Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie mir die Fragen offen und ehrlich beantworten könnten, ohne zu taktieren oder deuten (vgl. Friedrichs 1980: 203 f.; Arnold 1983:241; Meuser/ Nagel 1991; Brinkmann u.a. 1995). Falls es bei der einen oder anderen Frage Unklarheiten für Sie gibt, so fragen Sie ruhig nach.

- III. Der Gesprächseinstieg in das Experteninterview findet über die Frage nach den soziodemographischen Daten statt. Auf diese Weise sollte den Befragten unmittelbar die Möglichkeit eingeräumt werden, von sich zu erzählen. Folgende Formulierungen werden verwendet:
- Bitte nennen Sie mir zu Beginn Ihre persönlichen Daten, beginnend mit Alter, Zugehörigkeitsdauer zum Berufsförderungswerk Heidelberg und ihre aktuelle berufliche Situation. Die weiteren Fragen des Interviewleitfadens werden in den Erzählfluss der Befragten eingepasst.
- IV. Nachdem das eigentliche Interview beendet ist, wird das Ergebnisprotokoll erstellt. Im Anschluss besteht Gelegenheit über das Interview selbst und über die Vorgehensweise zu sprechen. Unmittelbar danach wird die Kontextbeurteilung des Gesprächs und der Rahmenbedingungen vorgenommen, die gegebenenfalls in die Auswertung des Interviews mit einbezogen werden konnte. Das Interview selbst dauert voraussichtlich 75 – 90 Minuten.

#### Einstieg

Bevor der Autor mit den Fragen beginnt, möchte er Ihnen kurz die Vorgehensweise des Interviews darlegen. Der Autor wird sieben Mitarbeiter/Führungskräfte des Berufsförderungswerkes Heidelberg befragen. Allen Experten werden die gleichen Fragen gestellt und am Ende erhalten sie noch die Gelegenheit, ihre eigenen Gedanken, Ideen und Anregungen einzubringen. *Die Interviews werden vertraulich behandelt. Das Protokoll wird innerhalb von zwei Wochen erstellt, das Ihnen später mit der Bitte vorlegt wird, dieses per Unterschrift freizugeben, wenn die inhaltliche Übereinstimmung vorliegt und von Ihnen gewünschte Änderungen vorgenommen wurden.*

Dauer des Interviews

Insgesamt wird das Interview ca. 90 Minuten dauern!

Protokoll

Aussage des Interviewers/Autors:

„Ich werde, wie bereits vorab zugesagt, kein Tonband bei meinem Interview mitlaufen lassen, sondern die Antworten protokollieren.“

Einverständnis und Rückfragen

Sind Sie mit der Vorgehensweise einverstanden? Gibt es noch Fragen?

Interviewverlauf

Der Verlauf der Interviews erfolgte in folgenden Sequenzen:

**S1)** Bevor das Experteninterview durchgeführt wurde, hatte eine Mitarbeiterin des BFW Heidelberg vorab den geplanten Interviewverlauf und die vorgesehenen Fragen durchgearbeitet um Verständnisprobleme inhaltlicher Art zu vermeiden. Erst nach dieser Durchsicht und den Korrektorempfehlungen wurde der geplante Interviewverlauf gestartet. Sie selbst nahm dann selbstverständlich nicht mehr – trotz ihres Expertenprofils – an den Interviews teil. Von den sieben Experten hatten fünf Experten vorab darum gebeten kein Tonband zu benutzen, das Interview nicht aufzuzeichnen. Das Misstrauen richtete sich nicht gegen den Autor, wie von allen betont wurde. Es bestand die Befürchtung, dass es in „falsche Hände“ geraten könne.

Die Intention der Befragung wurde durch den Autor durch folgende Standardaussage, die vorgelesen wurde, eingeleitet:

*Mir geht es bei meiner Untersuchung zu den Professionellen darum die unterschiedlichen Einflussfaktoren der Veränderungen im BFW- Heidelberg systematisch anzusprechen. Von Interesse für mich sind Ihre persönlichen Erfahrungen, ihre unmittelbare Betroffenheit und die Auswirkungen auf Ihre Motivation und Identifikationsbereitschaft, die durch den Organisationsprozess und der Veränderungen im Feld der beruflichen Rehabilitation stattfinden oder stattgefunden haben.*

**S2)** Der Gesprächseinstieg erfolgte über die Abfragung der soziodemografischen Daten, um den Experten den Einstieg zu erleichtern und über sich selbst erzählend zu beginnen. Während des Interviews wurden die Antworten protokolliert und nach jedem Interview wurde eine Abschrift erstellt. Die Abschrift wurde dem Interviewten vorgelegt. Durch ihn wurde das vorliegende Protokoll auf seine inhaltliche Richtigkeit bestätigt, nichts wurde hinzugefügt oder weggelassen.

Die Interviews fanden während der Arbeitszeit<sup>103</sup> in den Büros der jeweiligen Befragten statt. Während dieser Zeit waren keine Störungen z.B. durch Telefonanrufe (Rufumleitung) zu verzeichnen. Die Offenheit und Kooperation der Interviewpartner war bemerkenswert; die Gesprächsatmosphäre ist als angenehm und konstruktiv zu bezeichnen.

#### Transkription der Interviews

Ein Standard für die Verschriftlichung von Daten hat sich bisher noch nicht durchgesetzt (vgl. Flick 1991:148- 173).

Durch die Interviewprotokolle wurde eine vollständige Textfassung des verbal erhobenen Datenmaterials erstellt, die die Basis für die interpretative Auswertung bot. Die gesprochene Sprache wurde ohne Satzbau- Änderungen übernommen. Füllwörter (äh, tja, ach etc.) wurden gestrichen. Abgebrochene Sätze wurden durch einen Gedankenstrich gekennzeichnet (-). Personenbezogene Daten wurden anonymisiert (XYZ/ 1,2,3,4...). Pausen und andere nonverbale Aspekte des Gesprächs (Pausen, Lachen, Räuspern, Unterbrechungen) wurden nicht aufgenommen (vgl. Flick 1991).

#### Begründung für den Wegfall der Nachbefragung

Nach sechs Monaten waren von den sieben Interviewpartnern vier nicht mehr im BFW –Heidelberg beschäftigt, versetzt oder durch die Übernahme neuer Aufgaben nicht mehr bereit oder zeitlich in der Lage für ein weiteres Interview zur Verfügung zu stehen. Damit wurde die Nachbefragung mangels Beteiligung aus empirischer Sicht bedeutungslos. Dies war Anlass im Jahr 2007 einen Workshop mit Vertretern aller Organisationseinheiten durchzuführen.

---

<sup>103</sup> Die Genehmigung hierfür lag durch die Geschäftsführung des BFW Heidelberg zum Zeitpunkt der Befragung vor

### Auswertung der Interviews

In der rein qualitativen Forschung werden keine quantitativen beziehungsweise metrischen Variablen verwendet (vgl. Lamnek 1995: 3). Das Interview besteht aus der Kommunikation zwischen dem Autor und den Experten. Der Experte wird zitiert, beziehungsweise die Antworten des Experten werden durch den Autor zusammengefasst und aufgeschrieben. Die Dokumentation muss wiederum vom Experten bestätigt werden. Aufgrund der offenen Antworten der Interviewpartner ist eine statistische Auswertung im vorliegenden Fall über die Kategorienzueordnung möglich und die individuellen Antworten zugewiesen. Jedes Interview wird einzeln ausgewertet und nach Abschluss der Interviewphase wird ein Gesamtbild geschaffen. Das zu erforschende Thema erfordert die Anwendung einer qualitativen Methode.

## **6.2 Methodendiskussion**

Aus der Sicht des Autors würde in dieser besonderen Gesprächskonstellation eine quantitative Forschungsmethode das Feld einschränken und ein stark reduziertes Bild der Wirklichkeit liefern. Der Interviewpartner (Experte) soll nicht auf vorgegebene Antwortalternativen eingeschränkt werden, sondern es wird eine ausführliche und umfassende Formulierung der Antworten von Ihm erwartet. Es soll ein möglichst realitätsnahes Abbild der Wirklichkeit geschaffen werden. Es ist evident, dass qualitative und quantitative Forschung nicht im Gegensatz zueinander stehen, sondern als ergänzende Alternativen angesehen werden sollen (vgl. Lamnek 1995: 6). Quantitative und qualitative Methoden können miteinander vermischt werden. Qualitative Forschung erfolgt gemäß folgenden Prinzipien: Offenheit des Autors (Forschers) gegenüber Untersuchungspersonen, -situationen, -methoden (vgl. Lamnek 1995: 22 ff.). Jeder Interviewpartner wird einzeln ausgewählt, interviewt und jedes Interview wird einzeln ausgewertet.

Sowohl der Forschungsgegenstand als auch die Forschungstätigkeit hat prozesshaften Charakter (vgl. Lamnek 1995: 24 ff.). Prozess und Analyse im Forschungsprozess sind reflexiv (vgl. Lamnek 1995: 25 ff.).

### 6.2.1 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise erfolgt mittels eines Kategoriensystems das sich an den im Glasl – Modell verwendeten Parametern orientiert. Die Aufgabe besteht darin die unterschiedlichen Perspektiven auf das empirische Material zu erschließen, so dass es gelingt die Zusammenhänge darzustellen. Dadurch wird der Forschungsprozess nachvollziehbar (vgl. Lamnek 1995:26).

Nachdem im einzelnen Interview bis zu diesem Punkt zunächst transskribiert wurde, um überflüssige und themenfremde Informationen zu eliminieren, dann paraphrasiert wurde und Überschriften zugeordnet wurden, erfolgt jetzt der thematische Vergleich zwischen verschiedenen Interviews. Das verdichtete Textmaterial aus den einzelnen Interviews wird auf Gemeinsamkeiten hin untersucht. Ähnliche Themenkomplexe aus verschiedenen Interviews werden zusammengestellt und es wird wieder eine neue Einheitsüberschrift gefunden (vgl. Meuser/Nagel 2005: 86). Die Wortwahl bei der Bildung der Überschriften sollte weiter entsprechend der Terminologie des Interviewten erfolgen (vgl. Meuser/Nagel 2005: 86). Es muss eine Kontrolle der Verdichtung am ursprünglichen Datenmaterial erfolgen (vgl. Meuser/Nagel 2005: 86). „Die Resultate des thematischen Vergleichs sind kontinuierlich an den Passagen der Interviews zu prüfen, auf Triftigkeit, auf Vollständigkeit und Validität.“ (vgl. Meuser/Nagel 2005: 86) Es muss festgestellt werden, ob das aufgenommene Thema wichtig und zu recht in entsprechendem Umfang in die Auswertung einbezogen wird. Vollständig bedeutet, dass der Autor (Forscher) nichts weglassen, verfälschen oder dazu erfinden darf. Validität bezieht sich hier darauf, ob die Themen erfasst wurden, die erfasst werden sollen um das vorliegende Forschungsproblem zu lösen. Im Rahmen des thematischen Vergleichs werden also Gemeinsamkeiten aufgedeckt (vgl. Meuser/Nagel 2005: 88). Auf der anderen Seite kommen Unterschiede, Widersprüche und Abweichungen zum Vorschein (vgl. Meuser/Nagel 2005: 88). Die unter der Glasl- Modell- Parameter zusammengestellten Bereiche (siehe Kapitel 4) sind inhaltlich immer in Bezug zur Identität<sup>104</sup> des Unternehmens gesetzt.

Nach dem thematischen Vergleich folgt die Konzeptualisierung. In dieser Phase werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die sich bereits im Laufe des

---

<sup>104</sup> Identität bedeutet hier — wofür steht das Unternehmen nach innen und nach außen, in der Wahrnehmung seiner Anspruchsgruppen

thematischen Vergleichs herauskristallisiert haben, festgehalten. Die im Interview verwendete Terminologie des Experten wird durch wissenschaftliche Formulierungen des Autors ersetzt (vgl. Meuser/Nagel 2005: 88). Es erfolgt also eine Loslösung von den bisher verwendeten Überschriften, in denen die Terminologie der Interviewten aufgegriffen wurde. Die wesentlichen Gemeinsamkeiten in jedem Themenkomplex (im verdichteten Textmaterial) müssen im Rahmen der Konzeptualisierung herausgestellt werden. Die Textpassagen, angeführt von den Überschriften, werden jetzt durch Kategorien, angeführt von allgemeingültigen Begriffen, abgelöst. „In einer Kategorie ist das Besondere des gemeinsam geteilten Wissens eines Teils der Experten verdichtet und explizit gemacht.“ (Meuser/Nagel 2005 : 88)

### **6.3 Ergebnisse der Befragung**

Die direkten Frage- Schaubild- Bezüge in Anlehnung an das Glas- Modell sind im Fragenkatalog aufgeführt. Die daraus zu beschreibenden endogenen und exogenen Parameter und ihre Bedeutung im OE- Prozess bilden die Kategorien zur Struktur, den Ressourcen und Sachmitteln, den Kompetenzen, der Organisation, zum Machtgefüge, sowie zu Kooperationen/ Beziehungen die bei der Identitätsbildung den Professionellen zugeschrieben werden.

#### **6.3.1 Biografische Muster der Professionellen**

Die berufliche Erfahrungen der Befragten im Feld der beruflichen Rehabilitation sind bedeutsam, zeigen sie doch ihre professionelle Kompetenz nicht nur in ihren bildungsbiografischen Darstellungen, sondern auch in der Dauer der Organisationszugehörigkeit und im gewachsenen Bild und weisen die Befragten als Experten aus.

#### **T1 F1 Folgende Angaben wurden festgehalten: Männlich/weiblich und Alter der/des Befragten**

*Von den Befragten waren fünf männlich und zwei weiblich und zwischen 27 und 58 Jahre alt.*



**T1 F2      Seit wann sind Sie MitarbeiterInn des BFW Heidelberg? Waren Sie zuvor in anderen Unternehmen der SRH tätig?**

Keiner der Befragten hatte zuvor in einem anderen Unternehmensteil der Stiftung Rehabilitation gearbeitet. Die längste Beschäftigungszeit reicht bis ins Jahr 1974 zurück, die kürzeste Organisationszugehörigkeit auf das Jahr 2002.

**T1 F3      Bitte beschreiben Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang und Ihre aktuellen Aufgaben und Kompetenzen**

Der berufliche Werdegang der befragten Experten ist durch eine akademische Bildung (5) Berufsakademie oder FH und durch Fachschulausbildung (2) gekennzeichnet. Alle Befragten waren bereits vor ihrem Eintritt in das BFW ein Arbeitsverhältnis in einem anderen Unternehmen außerhalb des Rehabilitationsfeldes eingegangen.

**Interviewpartner 4**

*Im gesamten Bildungsbereich des BFWs ist die Kombination aus beruflicher Ausbildung und anschließendem Studium weit verbreitet.“*

*Beispiel: „Ausbildung zum Industriekaufmann, berufliche Tätigkeit bei der BASF und anschließend Studium der Betriebswirtschaft.)*

**6.3.2                      Gesellschaftliche Strömungen**

Das Spannungsfeld, in dem sich das Berufsförderungswerk Heidelberg durch die ökonomischen Betrachtungen befindet, wurde im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit ausführlich dargestellt. Die berufliche Rehabilitation hat das Ziel die Teilnehmer schnell in den 1. Arbeitsmarkt zu integrieren, auch damit die Leistungsempfänger wieder zu Leistungserbringer an die Sozialversicherungsträger werden. Ökonomische Aspekte nehmen zu und spiegeln sich in der Dauer und dem Umfang (Zusatzangebote) der Bildungsmaßnahmen wider.

**T2 F4      Welchen Nutzen hat Ihr Verantwortungsbereich für Ihre Kunden? Wie werden der Nutzen und die Verantwortung definiert?**

Durch die Subjektorientierung und Handlungsrationalität entsteht ein Organisationsentwicklungsbeitrag, der sich zum einen durch die Schnittstelle zu den

Arbeitgebern bei der Vermittlung von Arbeitsplätzen nach der Bildungsmaßnahme (daraus resultierende neue Handlungsfelder für die Professionellen und organisatorische Einheiten zur Steuerung und Überwachung der Vermittlungsprozesse.) und den den neuen Kundengruppen und Handlungsfeldern ergibt. Die Ambivalenz des Nutzens für die Kunden (gemeint sind Bildungsteilnehmer) und dem BFW liegt u.a. darin, dass, „ Abbrüche (Kostenaspekt) von Bildungsmaßnahmen vermieden werden sollen“ was sich nicht nur in Fördermaßnahmen bei den Rehabilitanden auswirkt, sondern dem BFW die Tageskosten sichert. Da die Leistungsträger zunehmend darauf achten, dass neben einer qualifizierten Ausbildung auch eine anschließende hohe Vermittlungsquote in den 1. Arbeitsmarkt erfolgt, sind „ Placement / Vermittlung“ für beide Seiten (Kunde und BFW) gleichermaßen von Bedeutung. Um dieses Ziel zu erreichen sind die Mitarbeiter in den Bildungsbereichen im BFW aufgefordert direkt „Werbung bei den Arbeitgebern für zukünftige Arbeitsplätze “ vorzunehmen.

Die direkte Förderung der Kunden reicht von „ persönlichkeitsbildenden Aufgaben (Störungen im Sozialverhalten werden durch die Professionellen im Bildungsprozess aufgegriffen) bis zur Verbesserung der Soft- Skills und der Fremdsprachenförderung. Ziel ist die Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt. Primäres Ziel ist dabei immer die Integration in den 1. Arbeitsmarkt.

#### **Interviewpartner 5**

*Die Vermittlungsquote der Teilnehmer war in den letzten Jahren mit über 70 % sensationell hoch war und dies trotz konjunktureller Arbeitsmarktschwankungen.*

#### **Interviewpartner 4**

*Integration in den Arbeitsmarkt ist primäres Ziel. Durch das Beschwerdemanagement können die Teilnehmer direkt mit den Problemen konfrontiert werden. Dies erhöht die Verbesserung ihrer Soft- Skills und später ihre Arbeitsplatztüchtigkeit. Die Persönlichkeit wird gestärkt und die Integration Erfolg versprechender.*

So gesehen wird der Außendruck durch die Leistungsträger angenommen (Integration und Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt sind priorisiert), die Handlungsreflexion fehlt jedoch. Die Einheit von Identität ist zerbrochen, da die fremdbestimmten Ziele in den Vordergrund treten und eigene Ziele nicht mehr thematisiert werden. Die Fremdbestimmung in den Handlungsprozessen und das ökonomische Prinzip werden hervorgehoben und überwiegen. Die Aufgaben sind

sachlogisch gefasst (z.B. Sprachförderung) und der Kundennutzen wird erhöht, aber auch die innere Gestaltung von Arbeit nicht mehr reflektiert.

### **Interviewpartner 6**

*Für mich steht die Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt an erster Stelle. Die IK/Euka- (Industrie- und Eurokaufmann) Ausbildung bietet einen flächendeckenden Bedarf für den Arbeitsmarkt. Gerade psychisch behinderte Menschen, mit guten intellektuellen Voraussetzungen bekommen hier die Möglichkeit auf Kammerebene eine hohe Berufsqualifikation zu erwerben.*

*In den letzten Jahren ist die Sprachförderung dazu gekommen. Ich meine damit auch Deutsch als Fremdsprache, nicht nur den Erwerb von Englisch- und Französischkenntnissen.*

Die Motivation für die Arbeit der Professionellen wird um ein utopisches Element erweitert. Neue Netzwerkkonstellationen und Kooperationsmodelle als vorgebrachte Vision sind als Utopie zum Nutzen für den Kunden beschrieben. Dies führt hin zur Identitätsbildung der Professionellen in Richtung Sinnperspektive.<sup>105</sup>

### **Interviewpartner 7**

*Kunden eine Rundumqualität anbieten. So gehören für mich auch dazu Sportmöglichkeiten anzubieten und Freizeitangebote zu erhöhen. Für alle BFWs gilt, Placement vor Ausbildung. Werbung bei den Arbeitgebern für zukünftige Arbeitsplätze. Integration in den Arbeitsmarkt. Dadurch Refinanzierung der Sozialkassen. Ich würde mir wünschen, wenn die Arbeitgeber zukünftig direkt ihre Mitarbeiter in den BFWs suchen würden, aufgrund der Ausbildungsqualität.*

## **6.3.3 Gesetzgebung/ politische Rahmenbedingungen**

**T2 F7 Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Veränderungen des Umfeldes im Jahr 2004/2005 für das BFW? Beschreiben Sie diese Veränderungen im Vergleich zum Jahr 2000 an konkreten Beispielen!**

Es entsteht ein neues Kontraktmodell zwischen den Leistungserbringern (hier den Berufsförderungswerken) und den Leistungs-/ Kostenträgern. Die Beschreibung der Veränderungen impliziert eine Beurteilung dieser Veränderungen, mit Konsequenzen für die Organisationsentwicklungsprozesse im BFW Heidelberg.

---

<sup>105</sup> Siehe hierzu auch die psychodynamische Wirkung der Verdichtung bei(Lisop/ Huisinga 2004:31

Die bis zum Jahr 2000 existierende Netzwerkplanung (Leistungsträger haben einen finanziellen Ausgleich vorgenommen, wenn im BFW Heidelberg die Belegung unter 1.800 Rehabilitanden gesunken ist, und damit Existenzsicherung betrieben) existiert nicht mehr. Der „Zuweisungsbetrieb“ BFW- Heidelberg besteht nicht mehr. Nach Einschätzung der Befragten haben die gesetzlichen Änderungen und die Zusammenlegung der LVA Baden/LVA Baden- Württemberg mit dem Ziel der Kostenersparnis und Beschleunigung der Verfahren allerdings noch nicht gegriffen. Es entstand der Eindruck bei den Befragten, dass die Mitarbeiter bei der BA von den Entwicklungen überrascht waren.

Die Entscheidungsfreiheit der Bildungskunden hat sich durch die SGB IX Erweiterungen erhöht. Die Entscheidungsautonomie bei den Teilnehmern ist gewachsen. Zitat: „ Sie wurden nicht geschickt, sondern haben sich selbst entschieden.“ Dies macht sich in einer verbesserten Informationsqualität der Bildungsteilnehmer bemerkbar und dies obgleich nach Aussage der Befragten Zitate (Interviewpartner 5): *„die Beratung bei den Agenturen schlechter geworden ist“* und der *„Versuch erkennbar ist auf billige Reha- Bildungsanbieter zurück zu greifen oder Anpassungsmaßnahmen und Teilfeldqualifikationen bis 12 Monaten (von ursprünglich 24 bis 36 Monaten) zu favorisieren, an Stelle der zuvor üblichen Vollausbildung (Kammer- und Fachschuleebene).“* Die Öffnung des (schrumpfenden) Reha- Bildungsmarktes für private Bildungsanbieter hat eine Konkurrenzsituation entstehen lassen, die politisch gewollt war.

Gesellschaftliche Steuerungslogik (Rechtliche Veränderungen) führen zu schneller administrativer Umsetzung innerhalb der Organisation. Die Strukturveränderung im Reha- Markt schlägt sich bei der Diskussion um die Vollausbildung nieder, die die Utopie des lebenslangen Lernens, auf der Basis veränderter Ausbildungskonzepte (z.B. Modularisierung) nach den unmittelbaren Anforderungen im Arbeits- und Handlungsfeld der Professionellen in Frage stellt.

### **Interviewpartner 1**

*Die rechtlichen Veränderungen mit SGB IX und Hartz IV haben uns schneller und härter getroffen. Dabei gilt Vermittlung vor Ausbildung. Außerdem werden die Anpassungsmaßnahmen mit einer Laufzeit von maximal 12 Monaten gegenüber einer Vollausbildung favorisiert. Die Standardausbildungen entfallen zugunsten von individuellen Ausbildungsplänen.*

### **Interviewpartner 3**

*Alle behaupten Hartz IV. Ich denke der Rückgang der Anmeldungen hat mehrere Gründe. Die Beratungen bei den Agenturen vor Ort sind schlechter geworden. Die Sachbearbeiterkenntnisse fehlen. Obwohl der Tatbestand nach dem SGB IX gegeben ist, verschleppt und verzögert der Kostenträger um zu sparen. Der Versuch ist erkennbar auf billige, nicht Reha- Bildungsanbieter zurück zu greifen. Das geht so weit, dass die Kostenträger sich regelrecht verweigern. Die Profilierung ist okay, aber ohne Budget. Hinter allem steckt die Geldknappheit der Kommunen.*

### **6.3.4 Strukturen/ Gliederung der Organisation**

Die kundenorientierte Ausrichtung, bedingt durch die Strukturveränderung des Rehamarktes haben ihre organisationale Auswirkungen. Neue Handlungsfelder haben sich aus der Organisationentwicklung heraus und den Anforderungen gebildet. Die Fremdbestimmungsfaktoren dominieren die Professionellen und führen zum Verlust von Autonomie und Selbstbestimmung

### **T2 F1 Wer zählt aus Ihrer Sicht zu den Kunden des BFW?**

Die Anforderungen der Leistungsträger an die Rehamassnahmen in der beruflichen Rehabilitation dezentral (Rehabilitation vor Ort) in Kundennähe anzubieten hat zu strukturellen Veränderungen der Organisation geführt, die sich in der Konstituierung von Filialen widerspiegelt. Der Rückgang der Anmeldezahlen im BFW Heidelberg führte zu einer Öffnung für neue Kundengruppen. So wurden die „Firmenkontakte und IHK- Kontakte“ und „Einzelkooperationen/ private Träger“ intensiviert. Als Beispiel ist die Kooperation mit dem Berufsförderungsdienst der Bundeswehr zu nennen, die zu Bildungsangeboten (Teilfeld- und Vollausbildungen auf Kammer, Fachschul- und Fachhochschulebene) und somit zu neuen Bildungskunden führt. Die organisationalen Chancen zum gesamten beruflichen Aus- und Weiterbildungsmarkt erhöhen sich.

### **Interviewpartner 1**

*Die bekannten Leistungsträger, wie LVA, BFA usw. wären da noch an erster Stelle zu nennen, auch wenn die Anmeldungen von dieser Seite dramatisch zurückgehen. Selbstzahler und Bildungskunden mit Bildungsgutscheinen sind hinzugekommen. Wir bauen mit Hilfe der Lernorganisatoren das Netzwerk zu den Praktikumsgebern und potentiellen Arbeitgebern auf.*

*Zukünftig werden wir verstärkt Ex- Kunden, also ehemalige Teilnehmer einladen um dadurch nicht nur das Ehemaligenetzwerk aufzubauen, sondern auch Berichte aus dem Arbeitsalltag, der Berufspraxis in den Unterricht mit zu integrieren.*

### **Interviewpartner 3**

*Die institutionellen Kunden, also vor allem die Sozialversicherungsträger. Aus dem Baubereich vor allem die BGen . Relativ neu sind die Bildungsteilnehmer mit Bildungsgutscheinen, die von der Agentur für Arbeit geschickt werden. Bisher gibt es keine konkrete Kooperation mit Firmen.*

### **Interviewpartner 5**

*Alle Leistungsträger des öffentlich rechtlichen Bereiches, zu denen die BFA/LVA/BG/ Sozialhilfeträger usw. gehören, zählen zu den Kunden des BFW's. Seit dem Jahr 2002 kamen private Träger hinzu, die wir als Selbstzahler bezeichnen. Dazu gehören sowohl private Träger –als Selbstzahler - , als auch juristische Personen, wie Unternehmen/ Versicherungen usw.*

## **T4 F1 Orientierung auf neue Kundengruppen und deren Auswirkungen**

Die organisatorischen Veränderungen wurden als (Zitat Interviewpartner 3): „dauerhafter und nicht umkehrbarer Umbruch“ beschrieben, die kritisch und positiv beurteilt wurden. So wurde angemerkt, dass die Öffnung auf den gesamten Bildungsmarkt zu einem (Zitate Interviewpartner 4) „unkontrollierten Wachstum der SRH“ geführt haben und die organisatorische Ausrichtung auf „Profitcenterstruktur als falsch eingestuft wurde.“ Auch wurde der Zeitpunkt der organisatorischen Veränderungen und Anpassungen als zu spät eingeschätzt. Positiv wurde angemerkt, dass „die Zusammenarbeit der Bereiche gestärkt wurde, sich daraus positive persönliche Entwicklungschancen ergeben haben und sich mit der „ Öffnung mit neuen Produkten auf dem Bildungsmarkt“ wiederum neue Chancen ergeben haben existenzsichernde Maßnahmen zu entwickeln.

### **Interviewpartner 2**

*Ich erfahre die Veränderungen als einen dauerhaften Umbruch, der gesellschaftlich spürbar ist. An allen Sozialleistungen wird der Rotstift angesetzt und ich glaube, dass dieser Vorgang nicht umkehrbar ist.*

*Ich selbst erfahre die Veränderungen als Chance, spüre auch, dass Erfolg machbar ist und merke das bei der Vermittlung der Ausbildungsteilnehmer. Da wir jetzt mit allen Bereichen im BFW zusammenarbeiten, empfinde ich es als schöner, weil ganzheitlicher.*

### **Interviewpartner 6**

*Ich bin insgesamt vorsichtiger geworden. Zu viel ist in den letzten Jahren passiert. Die Reaktionen aus der Strukturreform sind nicht immer positiv gewesen. Ich warte vielleicht länger ab um sicher zu sein was tatsächlich passieren wird.*

### 6.3.5 Strategien und Handlungsbedarf

Die eingeleiteten Maßnahmen, Aktionen und operativen und strategischen Ausrichtungen des Berufsförderungswerkes werden aus der Sicht der Professionellen eingeordnet und bewertet. Der Handlungsbedarf kritisch aufgegriffen und diskutiert.

#### T3 F4 Welche Maßnahmen/ Aktionen/ Handlungsstrategien haben sich aus Ihrer Sicht zur Gestaltung von Organisationsveränderungen bewährt?

Die positiven Effekte in der Organisationsentwicklung des BFW Heidelberg sind in der Transparenz und Kommunikation zwischen den Abteilungen und Bereichen und der gegenseitigen Unterstützung in den Prozessen durch bereichsübergreifende Teamsitzungen zu sehen. Dies erhöht die Transparenz der Ziele. Dadurch wurde u.a. organisatorisch eine Clearingstelle in Form einer Sachkostenreduzierungs-runde installiert, die sich bewährt hat.

In den Bildungsbereichen wurden Lernorganisatoren konzeptionell so eingebunden, dass deren Aufgabenbereich sich von der Lernberatung bis hin zur Unterstützung bei der Suche nach Praktikums- und Arbeitsplätzen erstreckt. Insgesamt wurde die Eigenverantwortung in den Bereichen gestärkt. Dies führte auch zu mehr unternehmerischem Denken der Mitarbeiter. Der Wunsch der Mitarbeiter im Rahmen der Organisationsentwicklung und zur Öffnung hin zu neuen Handlungsfeldern führt zu der Forderung, die Kernkompetenz (berufliche Rehabilitation) nicht aufzugeben und die Aufnahme von Privatzählern als Ergänzung und zur wirtschaftlichen Stabilisierung (Erwirtschaftung von Deckungsbeiträgen in der beruflichen Bildung) zu sehen. Zu den kritischen Beiträgen der Befragten ist zu zählen, dass mehrheitlich keine Möglichkeiten eröffnet wurden, eigene Erfahrungen und Ideen einzubringen. Auch fehlte in der Kommunikation die klare Zielperspektive in den Veränderungsprozessen.

#### Interviewpartner 1

*Eindeutig die Transparenz in der Kommunikation, warum die Veränderungen sein müssen. Das ist dadurch jedem bewusst geworden. Die klare Sprache, verbunden mit der Aufforderung: wenn ihr euch nicht bewegt, dann (...). Das ließ auch keine Fragen mehr offen, weil der Arbeitsplatzverlust vielen Kollegen droht. Die Unterstützungen auf dem Weg sind wichtig, ohne dass ein Verordnungszwang erfolgt. Zuletzt ist mir noch wichtig zu betonen, dass die Mitarbeiter auf diesem Weg mitgenommen werden müssen und dazu zählt die Klarheit und Wahrheit der Aussagen.*

### **Interviewpartner 7**

*Mehr Eigenverantwortung führt auch zu mehr unternehmerischem Denken. Ich würde früher Kompetenzen übertragen. Durch Transparenz der Ziele und vor allem der Situation konnte der Reformzwang und der Prozess gefordert, aber auch unterstützt werden.*

### **T3 F5      Wie stark identifizieren Sie sich (und Ihre Mitarbeiter) mit den neuen Prozessen? Wie sehen die Unterstützungen (Orientierungshilfen) für Ihre Mitarbeiter in diesem Veränderungsprozess aus?**

Die befragten Experten identifizieren sich stark mit den neuen Veränderungsprozessen/ Aufgaben und Handlungsfeldern, fühlen sich durch den Vorstand gut unterstützt und sind von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugt. Es ist (Zitate Interviewpartner 2) „*gut und richtig sich den Kunden und dem Markt zu stellen.*“

Aus der Sicht der befragten Führungskräfte wollen „*die Mitarbeiter geführt und ermutigt werden,*“ und initiieren regelmäßige Information durch abteilungs-gesteuerte Gespräche und Einzelgesprächen. (Zitate Interviewpartner 3) „*Der offene Umgang mit den Mitarbeitern (Unternehmenskultur) ist dabei entscheidend,*“ damit die Mitarbeiter sich selbst (ihre Prozesse) organisieren können und sich kein Mitarbeiter scheut neue Aufgaben (mehr nach draußen zu gehen) zu übernehmen. Bei all den positiven Rückmeldungen ist anzumerken, dass das unternehmerische Denken nicht verordnet werden kann „*wir sind nicht alle Unternehmer im Denken (Resignation)*“ und dass die Angst weit verbreitet ist. Die Notwendigkeit zur Veränderung wird also nicht in Frage gestellt, wohl aber die eingeschlagenen Maßnahmen und Wege.

### **Interviewpartner 5**

*Ich wundere mich sehr, und freue mich auch darüber, wie stark ich mich, aber auch meine Mitarbeiter sich in die neuen Prozesse und Aufgaben einbringen. Wir sind sehr motiviert und engagiert und nehmen unsere neuen Aufgaben sehr ernst. Ich kann hier von einer hohen Identifikation sprechen. Kein Mitarbeiter scheut sich mehr nach draußen zu gehen und die Vertriebstätigkeit außer Haus wahr zu nehmen. Unterstützt wurden wir aber auch durch den Vorstand, der Dienst- PKWs, und insgesamt eine gute Ressourcenausstattung zur Verfügung gestellt hat. Dies hat meines Erachtens auch zu der schnellen Umsetzung der neuen Aufgaben beigetragen.*



**Interviewpartner 7**

*Stark, weil ich von der Notwendigkeit überzeugt bin. Früher hat sich jeder geschützt und war auf seinen Vorteil aus. Der Status, den ich erhalten habe, gibt mir die Möglichkeit, Dinge anzustoßen, die mir wichtig sind. Ich gehe so mit meinen Mitarbeitern um, wie mit mir umgegangen wird. Offen, direkt, stehe allen Fragen zur Verfügung. Mit der Übertragung der Verantwortung in eine Teamorientierung konnten Kompetenzteams gebildet werden, analog zu den Erfahrungen, die zuvor gemacht wurden.*

**T4 F9 Wenn Sie an zukünftige Veränderungen in der Organisation denken, was empfehlen Sie auf Grund Ihrer Erfahrung?**

Um die Widerstände in der Organisationsentwicklung zu reduzieren wird von Seiten der Professionellen die Forderung nach Transparenz durch eine offene und ehrliche Kommunikations- und Informationspolitik, die nicht über Hierarchien erfolgt, erhoben. Die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen ermöglicht es den Identifikationsgrad mit den Organisationsprozessen und -zielen zu erhöhen. Dabei müssen die Ziele zukünftig frühzeitig und klarer definiert werden. Um die Umsetzung der Ziele zu beschleunigen ist neben der Reduzierung der Bürokratie eine stärkere Verantwortung durch die Professionellen nötig, die über die Partizipation umgesetzt werden kann. Dabei haben in der Zielsetzung und Umsetzung von Entscheidungen der Markt- und Arbeitsmarktbezug Priorität. Die Selbstbestimmung und Autonomie werden den Marktanforderungen unterworfen.

**Interviewpartner 2**

*Die Geschäftsführung muss direkter in die Prozesse einbezogen werden. Zu viele Projekte werden nicht in die Organisation eingebunden. Der Rahmen muss gesetzt werden, sonst sehe ich nur Aktionisten. Ich denke auch, dass weniger mehr ist und dass die Themen fokussiert werden. Vor allem denke ich an den Vertrieb, der seine Hausaufgaben machen muss. Neue Kunden erwarten, dass man auf sie zukommt, nicht wartet bis sie auf uns zukommen. Es gibt im Rollenverständnis noch viel zu lernen.*

**Interviewpartner 3**

*Markt- und Arbeitsmarktbezug ist das Wichtigste. Das Richtige zu haben, was eben auch gewünscht wird.*

### **Interviewpartner 5**

*Ich hoffe, dass bei zukünftigen Veränderungen die Ziele klarer und frühzeitig definiert werden. Ich würde mir auch wünschen, dass die Umsetzung der Ziele nicht so kompliziert erfolgt und die Wege direkter sind. Je unklarer die Situation, umso mehr Gerüchte gibt es, die i.d.R. nicht sehr hilfreich sind. Wenn ich es bildlich ausdrücken sollte, dann sind mir zu viele Köche bekannt, die bekanntlich den Brei verderben, und dann dauern die Umsetzungsprozesse einfach zu lange.*

### **T4 F10 Was erscheint Ihnen bei der Umsetzung von Organisationsveränderungen besonders wichtig?**

Paradoxe, sich widersprechende Forderung durch die Professionellen, die zum einen eine Bewusstmachung der eigenen Stärken und Kompetenzen, die zur Einforderung und Selbstverpflichtung nach einer schnellen Umsetzung führen, vorsieht. Autonomieanspruch durch Entscheidungsfreiheit verbunden mit der Forderung zu verbesserter Handlungskompetenz durch den Erwerb von Wissen und Marktkenntnissen um sich selbst im Markt bewegen zu können. Widerspruch entsteht zum anderen in der geforderten und sich nachteilig veränderten Unternehmenskultur, die eine restriktive Vorgehensweise, verbundenen mit einer stärkeren Überwachung der Arbeitsdisziplin der Professionellen vorsieht.

Weniger sozialwirtschaftliche Prinzipien denn vielmehr die Forderungen an die Vorgesetzten, unternehmerisches Denken und Handeln einzufordern, ohne dies näher zu erklären, führt zu deren Aufgabe durch die Professionellen selbst.

### **Interviewpartner 2**

*Die Kommunikationswege müssen klar sein. Klingt einfach und selbstverständlich aber es fördert bei den Mitarbeitern die Identifikation für das Unternehmen. Ziele sind wichtig, aber auch Wege, die bestritten werden. Wie sehen die zukünftigen Möglichkeiten aus? Was macht die Arbeit aus? Klingt wie aus dem Lehrbuch, aber im Prozess selbst vergisst man vieles, wird kopflos. Vielleicht sollte die Arbeitsdisziplin und der Gesamtprozess stärker überwacht und kontrolliert werden. Sonst dauert es einfach zu lange, bis wir Fehler abstellen und uns neu aufstellen.*

### **Interviewpartner 3**

*Marktkenntnisse, sich selbst im Markt zu bewegen. Jedes Jahr muss ein neuer Businessplan von den Bereichsleitern erwartet werden. Was ist das Ziel, mit welchen Mitteln und Ressourcen erreichen sie das. Das eigenverantwortliche unternehmerische Handeln und Denken bei Führungskräften sollte da sein und gelebt werden.*

**Interviewpartner 7**

*Ich würde mir wünschen, dass mutiger an bestimmte Dinge heran gegangen werden würde. Die Entscheidungsfreiheit sollte erhöht werden und die Prozesse vereinfacht und verkürzt werden. Noch immer sind die Umsetzungsprozesse zu langwierig und die Verzögerungen zu groß. Dies sind kurz zusammengefasst meine wichtigsten Empfehlungen.*

**Interviewpartner 3**

*Ich würde das unternehmerische Denken und Handeln regelrecht bei den Führungskräften einfordern, sonst sind es keine. Offen sollten alle Szenarien beschrieben werden, die denkbar auf uns zukommen.*

**Interviewpartner 5**

*Ich habe keine Anregungen, glaube aber das es grundsätzlich gut ist nachzufragen warum in unserem Unternehmen Dinge nicht, oder nur, vielleicht zu langsam in Bewegung kommen.*

**T5F1 Sonstige Angaben, die nicht direkt benannt sind!****T5F2 Haben sich weitere Fragen aus dem Gespräch ergeben?**

Diese Angaben sind konkret als Abschlussangaben der Professionellen, als Resümee oder abschließende Bemerkung einzuordnen. Die Kluft zwischen den Professionellen und der Geschäftsleitung wird deutlich. Es wird unterstellt, dass die Wahrnehmung der unterschiedlich gesehenen Wirklichkeit aus dem Handlungskontext heraus begründet ist.

**Interviewpartner 2**

Bekommt das Ergebnis der Geschäftsführer zu sehen? Er würde sich freuen. Der Vorstand könnte mal einen Spiegel vorgehalten bekommen. Würde ganz gut tun!

**6.3.6 Funktionen/ Kompetenzen**

In diesem Befragungsteil erfolgt die Beschreibung der Handlungsspielräume der Professionellen. Dabei werden die individuellen Chancen auf eigene Entwicklungsmöglichkeiten thematisiert, die Rollenerwartung und Rollendistanz in der Organisationsentwicklung aufgegriffen, und die eigene Verantwortung in der wahrgenommenen Rolle mit der Identifikationsbereitschaft in neuen Handlungsfeldern verbunden. Der Kompetenzbegriff wird ausschließlich an der beruflichen Tätigkeit, die unmittelbar relevant und durch die Geschäftsleitung eingefordert wird, beschrieben. Gravierende Änderungen waren aus der Sicht der

Interviewpartner nicht zu erkennen, wenn auch Ansätze für mehr Verantwortung und Vorwärtsgerichtetheit deutlich wurden. Ein erweiterter Kompetenzbegriff erfolgte nicht. Über allen Aussagen und Bewertungen steht das Thema des drohenden Arbeitsplatzverlustes und der unsicheren persönlichen Zukunft.

#### **T4 F7 Beschreibung der Handlungsspielräume**

##### **Interviewpartner 2**

*Das Spektrum wird breiter und die Aufgabenvielfalt wächst. Ich wünschte wir hätten insgesamt in den Bereichen mehr Vertrauen in das was wir tun. Ich würde mir auch mehr Verantwortung wünschen und nicht alles vorher absegnen lassen. Die ersten Anzeichen für mehr Verantwortung gibt es ja schon.*

##### **Interviewpartner 6**

*Noch positiv, wenn ich mich mit der Entwicklung neuer Produkte identifiziere. Austiegs- oder Karrierechancen treten mehr in den Hintergrund. Sind einfach kein Thema. Meine Mitarbeiter können über die Aufgaben, Verlagerungen der Kompetenzen, unterstützt werden. Sie sehen aber weniger Chancen in der bestehenden Struktur des Unternehmens. Es hätte sich noch mehr und schneller verändern müssen.*

#### **T1 F3 Bitte beschreiben Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang und Ihre aktuellen Aufgaben und Kompetenzen.**

In den bildungsbiografischen Angaben weisen sich die Professionellen als ausgewiesene Experten mit langjährigen Erfahrungen im Feld der beruflichen Rehabilitation aus (Die Angaben stehen nicht im numerischen Zusammenhang mit den Interviewpartnern). Diese Angaben heben die Anonymisierung nicht auf, da die Interviewpartner nicht in der nachfolgend aufgeführten Reihenfolge stehen, sondern unterschiedliche numerische Zuordnungen erfolgt sind.

*1.) Nach der Ausbildung zum Industriekaufmann bis 1968 war ich bei der BASF bis 1971 beschäftigt. Anschließend folgte das Studium der Betriebswirtschaft an der FH- Ludwigshafen. Ab 1974 war ich als Dozent im Berufsförderungswerk Heidelberg tätig. Von 1980 bis 1993 übernahm ich die Funktionsstelle eines Fachgruppenleiters. Ab dem Jahr 1993 bis heute nahm ich Dozententätigkeiten wahr und organisiere die Personaleinsatzplanung der freien Mitarbeiter.*

*2.) Nach dem Studium an der BA Mannheim wurde ich von meinem Arbeitgeber MLP Wiesloch übernommen. Ich war also von 1997 bis zum Jahr 2002 bei MLP tätig. Zu meinen Aufgaben gehörte es, die Auszubildenden und BA- Studenten als Ausbildungsbeauftragte zu betreuen. Darüber hinaus war ich für die Weiterbildung bei MLP verantwortlich. Seit 2002 bin ich im BFW als Fachleiterin und in der neuen Bezeichnung ab 2004 als Bereichsleiterin in der kaufmännischen Bildung tätig.*

3.) *Zimmermann, Zimmermannmeister, Selbständigkeit. 1988 Umschulung durch das Architekturstudium an der FH Heidelberg. 1992 dann die Dozentenanstellung und Übernahme der Fachleiterfunktion.*

4.) *Ausbildung zum Feinmechaniker, mit anschließender Meisterprüfung. Studium Maschinenbau mit Abschluss zum Dipl.-Ingenieur. Seit 1990 Dozent im BFW, ab 1991 – bis 1994 Fachleiter im Maschinenbau, dann bis 2000 Dozent. Ab 2000 bis 2004 Fachleiter der Mediengestalterausbildung. Seit 2005 wieder Kompetenzfeldverantwortlicher, Dozententätigkeit und Lernorganisator mit entsprechenden Kompetenzen.*

5.) *Nach dem Studium an der Berufsakademie arbeitete ich von 1966 bis 1970 im Arbeitsamt Heidelberg. Ab dem 1.1.1971 war ich als Rehabilitationsberater/ Case-Manager und später Leitender Rehaberater und Leiter der Arbeitsberatung tätig. Mit der Strukturreform II und der Einführung von Profitcenterstrukturen wurde mir ab dem Jahr 2000 der Integrationservice als Profitcenterleiter übertragen. Zu meinen Kompetenzen gehörte Personal- und Budgetverantwortung. Stand 2005 leite ich die Job- Börse mit dem Ziel trennungswilligen Mitarbeitern bei der Suche nach neuen Arbeitsplätzen, sowohl im SRH- Unternehmen als auch außerhalb, behilflich zu sein. Heute würde man diese Tätigkeit mit dem Begriff Outplacement umschreiben.*

6.) *Abi, IK- Ausbildung, IK- Fachwirt. Ich habe bei der Degussa von 1989 gearbeitet bis ich 1991 im BFW Schömburg als Ausbilderin im kaufmännischen Bereich begonnen habe. Vier Jahre später habe ich dann im BFW Heidelberg begonnen. Seit knapp 2 Jahren bin ich Bereichsleiterin im kaufmännischen Bildungszentrum, allerdings ohne Personalverantwortung. Ich bin für die inhaltliche und organisatorische Umsetzung von Bildungsgängen verantwortlich.*

7.) *Von 1975 war ich bis 1978 Ausbilder, dann bis 1980 Leiter ZÜF (Zentraler Übungsfirmenring). Von 1980 bis 91 Ausbilder und Dozent. Ab 1992 Aufbau der KFB- Ausbildung (Kaufrau für Bürokommunikation), anschließend Lernberater, Aufbau des Sport- und Fitnesskaufmann und Veranstaltungskaufmann. Teilnahme an der Telecoachausbildung. Seit 2004 Bereichsleiter.*

#### **T1 F4 Qualifikationserwerb im und durch das BFW Heidelberg**

Vorbereitung der Professionellen auf die Handlungsfelder durch die Organisation, ohne dass die zeitliche Diskontinuität (Zeitpunkt der Schulung und unmittelbarer Nutzen) hierbei untersucht wurde. Die umfangreichen individuellen Schulungsangebote sind breit angelegt und beziehen sowohl die aktuellen als auch zukünftige Aufgaben in den Handlungsfeldern ein. Die Auflistung zeigt das Spektrum der Qualifikationsfelder auf, das von der persönlichen bis zur unmittelbaren beruflichen Qualifikation reicht. Dabei werden systematisch neue und verstärkt auftretende Kundengruppen (Rehabilitationsbereich – psychisch oder auch hörbehinderte Bildungsteilnehmer). Die Auflistung erfolgt unsystematisch als reine Aufzählung -

ohne Differenzierung nach internen und externen Bildungsanbietern - um das Spektrum wider zu geben:

- *Pädagogische Schulungen, z.T. in Kooperation mit der PH Heidelberg*
- *Seminar „Mitarbeiterfördergespräche“*
- *Inhouse- Seminare z.B. Führungsgespräche*
- *ADA- Schulung*
- *Teletutorenausbildung*
- *EDV- Weiterbildung im Office Paket*
- *Seminar „Umgang mit psychisch Behinderten“ Externe Schulungen*
- *Veranstaltungen beim BIB (Bundesinstitut für berufliche Bildung)*
- *technisches Seminar „Facility Management“*
- *Veranstaltungen beim Oberschulamt*
- *Systemische Beratung*
- *Seminare bei der DGQ*
- *Gesprächskreis für Führungskräfte*
- *Projektmanagement*
- *Gesprächsführung*

### **T2 F3 Teilaufgaben heute/ vor 5 Jahren – Verschiebung der Handlungsfelder**

Die Wahrnehmung der Veränderungen erfolgt in einer systematischen Gegenüberstellung. Die Chancen für die Professionellen, die Handlungsspielräume selbstbestimmt auszufüllen nehmen zu, bei gleichzeitiger Zunahme der Aufgaben. Die innere Organisationsstruktur erfolgt als Anpassung an die äußere Struktur im Reha- Markt. Eine Gesamtgegenüberstellung im zeitlichen Bezug macht dies deutlich:

<i>Früher vor 5 Jahren</i>	<i>Heute/Neue Handlungsfelder</i>
<i>Nebenamtliche Lehrkräfte betreut</i>	<i>Lernorganisor, Förderpläne erstellen</i>
<i>Bestimmte Aufgaben gab es so noch nicht, waren grundsätzlich andere</i>	<i>Führe Gespräche mit internen und externen Kunden</i>
	<i>Durchführung der LEK's <sup>106</sup></i>
	<i>QM- Aufgaben</i>
	<i>Projektmitglied Sachkostenreduzierung</i>
	<i>Engere Zusammenarbeit mit den Schnittstellen</i>
	<i>Vertriebsaufgaben- und Integrationsgeschäft</i>
	<i>Kreativitätsanteil wächst</i>
	<i>Heute kommen die Veränderungen immer schneller</i>

**Tabelle 23**                      **Verschiebung der Handlungsfelder der Professionellen im BFW Heidelberg**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

### **Interviewpartner 1**

*Bildung ist heute nicht mehr das Kerngeschäft!*

Die Veränderungen werden nicht mehr durch die Professionellen thematisiert. Die Erweiterung der Handlungsfelder und die Identifikation mit diesen erfolgt unbewusst, als logische (Weiter-) Entwicklung.

### **Interviewpartner 3**

*Es gab keine Veränderungen in den letzten Jahren bei den Aufgaben. Ich organisiere Bildungsgänge. Heute in engerer Zusammenarbeit mit den Schnittstellen, auch zum Arbeitsmarkt.*

### **Interviewpartner 6**

*Die Aufgaben haben sich grundsätzlich in Richtung Serviceorientierung verändert. Zu meinen Aufgaben zählen jetzt mehr Vertriebsaufgaben, auch haben sich die Integrationsbemühungen, ich meine Vermittlung verstärkt. Hinzu kommt auch, dass ich für den Internetauftritt und Werbung mit verantwortlich bin. Ich bin beteiligt bei Marketingprojekten und für den nächsten „Tag der Offenen Tür.“*

### **Interviewpartner 7**

*Öffnung zum Markt, auf den Kunden zugehen und auch die Ressourcen mit vermarkten. Vermeiden von Kosten. Die Außenanmietungen werden reduziert. Ausbeutung aller Personalressourcen. Die Aufgaben waren vor 5 Jahren nicht*

---

<sup>106</sup> LEK = Leistungs- und Entwicklungskonferenz im Bildungsbereich

*identisch. Der Kreativitätsanteil wächst. Die Veränderungen kommen immer schneller. Die Belastung von allen wird erhöht.*

## **T2 F11 Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen im Hinblick auf Funktionen und Kompetenzen?**

Gesamtübersicht der Einteilung der Veränderungen aus der Sicht der Professionellen nach positiven Entwicklungsmöglichkeiten und negativen Auswirkungen auf ihre Funktionen und Kompetenzen. Die Veränderungen werden unterschiedlich wahrgenommen und bewertet.

### **Positive Funktionen und Kompetenzen**

- *Verlagerung der Kompetenzen zu den Lernorganisatoren*
- *mehr Verantwortung (z.B. Materialanforderungen)*
- *Integration*
- *neue anspruchsvolle Aufgaben (Jobbörse)*
- *Die Verantwortung ist gewachsen (großzügigeres und freies Arbeiten)*

### **Negative Auswirkungen**

- *Kompetenzen haben immer mehr abgenommen*
- *Mehraufwand für die Schulung der Mitarbeiter*
- *Freiheitsgrad nahm ab, Kompetenzen für Investitionen nahm ab*
- *keine Einstellungen durch mich mehr möglich*

### **Interviewpartner 1**

*Die Verlagerungen der Kompetenzen hin zu den Lernorganisatoren hat sich als positiv herausgestellt. Diese Aufgabe und die Erstellung der Vertretungspläne und Einsatzpläne, sowohl für die festen, als auch für die freien Mitarbeiter gehören zu meinen Kernaufgaben.*

### **Interviewpartner 5**

*Die letztes Jahr abgeschaffte Profitcenterstruktur besteht nach wie vor über eine Kompetenzmatrix, auch wenn es die Profitcenterleiter als Funktion nicht mehr gibt. Früher hatte ich noch eine Geschäftsführerkompetenz, konnte Einstellungen vornehmen, dies habe ich so nicht mehr. Mit der Jobbörse habe ich neue Aufgaben übernommen, die auch anspruchsvoll, aber eben auch sehr belastend sind. Stellenabbau ist nie schön.*

### **Interviewpartner 7**

*Der Grad meiner Kompetenzen kann mit Unterstützung der Geschäftsleitung den jeweiligen Problemen angepasst werden. Dadurch ist ein großzügiges und freies Arbeiten entstanden. Die Verantwortung ist generell gewachsen.*



### **T3 F1      Auswirkungen der strategischen Ausrichtung – Empfundener und wahrgenommener Handlungsbedarf**

Der Aufbau neuer Kommunikationsstrukturen und die erkennbare Kompetenzerweiterungen / Verschiebungen eröffnet Partizipationsmöglichkeiten und Autonomiechancen für die Professionellen. Hinzu kommt die Umsetzung der QM- Anforderungen als Vorgabe durch den Leistungsträger. Hierzu die Gesamtübersicht der wahrgenommen formalisierten und nicht- formalisierten Vorgehensweise und organisationalen Reaktionen als Ergebnis der Organisationsentwicklung.

- *Direkte Beteiligungsmöglichkeiten an dem Veränderungsprozess*
- *Mitarbeiter sind in der Vermittlung und der Integration in den Arbeitsmarkt stärker eingebunden*
- *Zunahme des informellen Austausches von Informationen*
- *1x Monat Besprechungstermin mit dem Ziel die Prozesse zu verbessern*
- *QM- Zirkel<sup>107</sup> wurde eingeführt*
- *Kommerzialisierung des Rehageschäfts*
- *Einführung einer Profitcenter- Struktur*
- *Themen wurden durch den GF/ Vorstand vorgegeben, aber die Chance bestand eigene Themen einzureichen*
- *regelmäßige Bereichsleitersitzungen (Verbesserung der Kommunikation)*

#### **Interviewpartner 1**

*Mit der Einführung der Lernorganisatoren gab es direkte Beteiligungsmöglichkeiten an diesem Veränderungsprozess. Die Kompetenzen hatten sich dahingehend verlagert, dass die Mitarbeiter nun auch bei der Vermittlung und Integration in den Arbeitsmarkt stärker eingebunden sind. Die Mitgestaltung erfolgt über die Bereichsleitergremien. Wir sprechen mehr bereichsübergreifend und greifen Themen in den monatlich stattfindenden Dienstbesprechungen auf. Direkte Gespräche mit den Mitarbeitern sind an der Tagesordnung. Der informelle Austausch von Informationen hat zugenommen.*

#### **Interviewpartner 6**

*Bei den neuen Funktionen hat sich der operative Bereich verstärkt. Ich meine damit, dass die Lernorganisationskonzepte in der Ausbildung zur Integration der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt führen sollen. Ich bin selbst aber nicht in die strategischen Planungen im Organisationsprozess eingebunden. Die monatlichen Bereichsleitertreffen bieten hier nicht wirklich eine Gelegenheit dies zu tun.*

---

<sup>107</sup> Zur Korrektur- und Vorbeugemaßnahme ist im Rahmen eines QM- Systems die Installation eines Qualitätszirkels vorgesehen. Der QB leitet oder delegiert. Die Ergebnisse werden dokumentiert und ggfs. umgesetzt und bei dem internen und externen Audit vorgelegt

### 6.3.7 Sachmittel/ Ressourcen

Durch die Geschäftsleitung werden ökonomische Prinzipien im Umgang mit den Ressourcen und Sachmittel, der Ausstattung und Personalplanung und der daran gebundenen Weiterbildungsbudgets angewandt. Die Mitwirkungen von Schulungsmaßnahmen durch die Professionellen sind ziel- und ergebnisorientiert. Nachfolgend die Auflistung der Aussagen durch die Professionellen:

- *Budgetierung der Sachmittel*
- *Nutzung von Synergien (auch im Bildungsbereich durch Zusammenlegung von Ausbildungsgruppen, wenn eine bestimmte Klassenstärke nicht erreicht wurde)*
- *Weiterbildungsaktivitäten wurden in den neuen Technologien verstärkt verwendet, so fanden in den letzten Jahren verstärkt Schulungen im Teletutorenbereich statt.*

#### Interviewpartner 3

*Die Ressourcen wurden der veränderten Anmeldesituation und den sinkenden Bildungsteilnehmerzahlen angepasst. Die Sachmittel wurden streng budgetiert, um eine erhöhte Planungssituation bei den Ausgaben zu erreichen. Dort, wo es möglich war freiwerdende Personalstellen in den Bildungsprozess durch nebenamtliche Lehrbeauftragte zu ersetzen, wurde dies auch umgesetzt.*

#### Interviewpartner 4

*Wir sind von 0 auf 100 durchgestartet und haben eine rasante Aufwuchsplanung hingelegt. Den Ausbildungsbereich gab es so gar nicht, so dass vor allem die Personalschulungen in den letzten Jahren im Mittelpunkt standen.*

#### Interviewpartner 6

*Die Geschäftsführung ermöglichte aber auch die interne Stellenausschreibung um den Organisationsveränderungen durch Personalverschiebungen zu entsprechen. Damit sollte den Mitarbeitern die von Kürzungen<sup>108</sup>, Auslagerungen oder gar Schließungen bedrohten Bereichen die Chance geboten werden sich im Konzern zu bewerben.*

#### Interviewpartner 7

*Die im Konzern ausgeschriebenen Stellen, die z.T. bundesweit angeboten wurden, sind den Mitarbeitern unmittelbar zur Verfügung gestellt worden. Es gab darüber hinaus auch einen eigenen Bereich, der sich den Mitarbeitern annahm, die sich im und außer Haus bewerben wollten um damit den zu erwartenden Personalabbau sozialverträglich zu unterstützen.*

---

<sup>108</sup> Anmerkung des Verfassers: gemeint ist hier die zu erwartende Kurzarbeit in einigen Bildungsbereichen

### 6.3.8 Menschen/ Beziehungen

Mit den Organisationsveränderungen ergibt sich eine neue Beziehungssituationen unter den Professionellen. Die eigene Rolle zu hinterfragen, sich in den Handlungsfeldern selbst zu organisieren und sich auf die Veränderungen in den Handlungsfeldern einzustellen haben immer auch Auswirkungen auf die Beziehungen zu anderen Professionellen in der Organisation. Das Betriebsklima aber auch die Unternehmenskultur werden nachhaltig beeinflusst.

#### T2 F1 Wer zählt aus Ihrer Sicht zu den Kunden des BFWs?

Die Identifizierung und Einschätzung der Bedeutung für die Organisation wird festgehalten. Aus allen Antworten wird die heterogene Kundenstruktur vom öffentlichen, institutionellen bis zum privaten Auftrager einer Bildungsmaßnahme, nicht aber die aktuellen Bildungsteilnehmer sichtbar. Die Identifikation mit den neuen Kundengruppen und –beziehungen führen zu Bewertungen, Einschätzungen und Kundenwünschen, die die Steuerung von individualisierten Bildungsprozessen stützen. Die Kundenausrichtung im selben Markt führt zu einer Konkurrenzsituation innerhalb der Berufsförderungswerke in Deutschland. Diese „Kannibalisierungstendenzen“ erschweren die Zusammenarbeit unter den Berufsförderungswerken und auch die solidarischen Aktionen und Ziele im Reha- Markt.

#### Genannt wurden:

- Leistungsträger, wie LVA, BFA
- Selbstzahler und Bildungskunden mit Bildungsgutscheinen
- Praktikumsgeber und potentiellen Arbeitgebern
- zukünftig verstärkt Ex- Kunden
- Firmenkontakte und IHK- Kontakte
- Einzelkooperationen/ private Träger
- Berufsförderungsdienst der Bundeswehr

#### Interviewpartner 2

*Alle bekannten öffentlichen Kostenträger, oder besser Leistungsträger, wie sie ja jetzt heißen, zu denen die BFA, LVA, Agenturen für Arbeit usw. gehören. Ich baue in meinem Verantwortungsbereich Firmenkontakte und IHK – Kontakte auf, aber bisher gibt es noch keine konkreten Kooperationspartner, mit denen wir zusammenarbeiten. Neu sind die Teilnehmer, die mit Bildungsgutscheinen zu uns kommen. Sie können damit ihre Ausbildungsstätte frei wählen.*

#### Interviewpartner 3

*Von den Leistungsträgern werden wir salopp gesagt als sehr teuer, die jeden Ausbildungsteilnehmer nehmen und viel bieten wahrgenommen. Dies war mein Eindruck aus den letzten Tagungen. Von den Teilnehmern höre ich, dass wir sehr bürokratisch und zu unpersönlich sind. Allerdings sind sie mit den Ausbildungsinhalten sehr zufrieden, wie die letzten Befragungen gezeigt haben. Auch die anderen BFWs gehören zu unseren Mitbewerbern. Wir werden auch selbst vom BFW Hamburg als Konkurrenz wahrgenommen. Von der IHK werden wir regelrecht bekämpft, weil sie verhindern wollen, dass wir Erstausbildung machen. Außerdem sind wir zum Beispiel bei kurzfristigen Schulungsangeboten auch direkte Konkurrenten. Ich denke an die Office- Schulungen usw.*

### **Interviewpartner 7**

*Nach wie vor die Kostenträger, aber auch der BFD (Berufsförderungsdienst der Bundeswehr) und eine steigende Anzahl von Selbstzahlern.*

### **T2 F6      Wie setzen Sie den Slogan - Der Mensch im Mittelpunkt - um? Nennen Sie bitte konkrete Beispiele**

Das Leitbild wird von den Professionellen angenommen. Der Identifikationsgrad zeigt sich in der Annahme und Umsetzung der kunden- und dienstleistungsorientierten Rolle und bezieht alle Handlungsfelder ein. Mit dieser Metapher eröffnen sich Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Professionellen. Ausnahmen bietet das interne Kundenverhältnis.

### **Interviewpartner 3**

*Der Slogan gilt nicht für die eigenen Mitarbeiter!*

In der Gesamtübersicht wird die Vielzahl der Handlungsmöglichkeiten deutlich:

- *Teilnehmern Hilfestellung geben*
- *jederzeit erreichbar für die Teilnehmer sein*
- *keinen Unterschied zwischen internen und externen Kunden machen*
- *Kundenorientierung in den Prozessen*
- *ganzheitliche und Profiling mit individuellem Training*
- *verbindende Lösungs- und Gesprächsangebote zu bieten*
- *individuelle Betreuung mit einem systemischen Denkansatz*
- *ganzheitliche Betrachtung*
- *individuell auf den Teilnehmer einzugehen*

### **Interviewpartner 3**

*Auf meinen Bereich bezogen bedeutet dies klar Kundenorientiertheit. Mit der Einführung der Lernorganisatoren haben wir erreicht, dass die Kollegen verstärkt auf die Teilnehmer zugehen. Auch hier ist das Placement oder die Integration oberstes Ziel.*

### **Interviewpartner 5**

*Wir versuchen eine ganzheitliche Betrachtung in unseren unterstützenden Maßnahmen zu realisieren. Dazu gehört neben dem Profiling, ein individuelles Training z.B. Bewerbungs- und Präsentationstraining, Vorbereitung auf Assessment-Center und grundsätzlich die individuelle Beratung und einem systemischen Denkansatz.*

### **Interviewpartner 6**

*Ich verbinde damit Lösungs- und Gesprächsangebote zu bieten und diese in meiner täglichen Arbeit auch immer und immer wieder anzubieten. Kundenfreundlichkeit ist für mich selbstverständlich geworden.*

### **T3 F3 Wo bestand/ besteht aus Ihrer Sicht konkreter Unterstützungsbedarf durch die Vorgesetzten/Geschäftsführung?**

Die Gesamtbetrachtung der Ergebnisse lässt den Schluss zu, dass die Eigeninitiative der Professionellen unterstützt wird und der Unterstützungsbedarf konkretisiert wird. Als hinderlich werden die unklaren Kommunikationswege und die fehlende Partizipationsmöglichkeiten im Prozess beschrieben:

#### **Positiv/neutrale Anmerkungen**

- Unterstützung der Kollegen auf neue Handlungsfelder wird gewünscht
- Unterstützungsbedarf war immer vorhanden (2)
- mehr Mitsprache und Ressourcen werden gewünscht (4)
- Unterstützungsbedarf durch Coaching gewünscht (3)
- warte nicht auf Unterstützung (2)
- Ergebnisorientiertes Handeln erwünscht (durch die Unternehmensleitung)
- ich werde unterstützt unorthodoxe Wege zu gehen

#### **Negative Äußerungen**

- unklare Entscheidungskompetenzen, stört nachhaltig den Veränderungsprozess(3)
- Entscheidungen über den Kopf der Mitarbeiter (4)
- zu viel Bürokratie(4)
- ich fühle mich manchmal alleine gelassen (3)

### **Interviewpartner 1**

*Ich würde mir ein klares Konzept wünschen, das auch einen Mentalitätswandel bei den Kollegen hin zu mehr Kundennähe unterstützt. Die Gefahr sehe ich aber bei der Vorruhestandsregelung, weil dadurch ein Substanzverlust bewusst in Kauf genommen wird, und der Anteil der Kompetenzträger sich weiter verringert. Hier sollte man mehr darauf achten, wie die Kompetenzen erhalten oder neu aufgebaut werden können.*

### **Interviewpartner 6**

Ich hätte mir ein Coaching in den letzten Monaten gewünscht. Die Informationspolitik im Unternehmen war chaotisch. Auch hier wären konkrete Ansprechpartner, klare Aufgaben und mehr Unterstützung durch die Verwaltung wünschenswert gewesen. Die Unternehmensleitung hätte sich in die Projekte begeben sollen, um sie ergebnisorientiert führen zu können, ich meine die Projekte.

**T3 F6      Wie informieren und kommunizieren Sie Organisationsveränderungen mit Ihren Kollegen (mit Ihren Mitarbeitern)? Wie sieht dies praktisch in Ihrem Verantwortungsbereich aus (z.B. Jour fix/ Open space etc.)?**

Hoher geforderter Bedarf an Information und Betreuung, der in der Theorie beschrieben ist, allerdings nicht konsequent, oder nur partiell durchgesetzt wird. Die Diffusion entsteht bei den Professionellen durch unterschiedliche, sich widersprechenden Informationen, aber auch in deren Hilfslosigkeit, die unterschiedlichen Informationen einzuschätzen und zu bewerten. Die persönliche, direkte Kommunikation, auch in nicht standardisierter Form als informelle Kommunikation beschrieben, wird zur eigenen Sicherheit gewünscht - Aufgaben der Führungskräfte - allerdings besteht auch der Wunsch nach einer zeitnahen institutionalisierten Form der Informationswege. Die Kommunikationstools zeigen sich in den Aussagen der Befragten:

- *regelmäßige Informationen*
- *Dienstgespräche*
- *Fachbereichsleitersitzungen*
- *Jour – fix in den Abteilungen*
- *Treppenhausgespräche*
- *intensiver Informationsaustausch via Email*

### **Interviewpartner 2**

*Wir haben unter den Bereichsleitern Bildung noch einmal wöchentlich unseren jour fix, sonst natürlich über Dienstbesprechungen. Per Email ist bei kurzfristigen Anlässen selbstverständlich. Zusätzliche HAK- Teamsitzungen (berufspraktische Ausbildung der Bürokaufleute) haben ebenfalls kurzfristig in der letzten Zeit stattgefunden*

### **Interviewpartner 6**

*Treppenhausesgespräche, Dienstbesprechungen und die Q- Netz- Infos<sup>109</sup> der SRH (Intranetauftritt der SRH) und immer wieder Einzelgespräche.*

#### **T3 F7      Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei der Realisierung der Organisationsveränderung in ihrem konkreten Aufgaben/ Verantwortungsbereich?**

Der Unterstützungsbedarf ist sowohl institutionalisiert und standardisiert, und bezieht sich auf die Kompetenzausstattung mit Entscheidungsbefugnissen der Professionellen in den Arbeitsgruppen. Darüber hinaus besteht ein Beratungsbedarf.

- *Beratungsgespräche*
- *Schulungen*
- *Arbeitsgruppen*
- *offenes und ehrliches Verhältnis*
- *Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen*
- *jährliche Personalfördergespräche*
- *Job- Börse – Hilfe bei der Stellensuche*
- *Teams werden gebildet und mit Kompetenzen ausgestattet*

### **Interviewpartner 2**

*Natürlich durch Schulungen. Mit den neuen Aufgaben bei den Lernorganisatoren bestand auch ein Fortbildungsbedarf. Wichtig sind und bleiben natürlich die Einzelgespräche. Bei der Prozessbegleitung sind auch Gesprächsrunden einberufen worden. Dies war meist spontan, kurzfristig und nach Bedarf erfolgt.*

### **Interviewpartner 5**

*Bisher habe ich sehr gute Erfahrungen damit gemacht, Kompetenzen und Erfahrungen an meine Mitarbeiter zu übertragen, dies habe ich aus eigener Erfahrung als sehr motivierend erlebt. Darüber hinaus versuche ich die administrativen Aufgaben zu reduzieren und verweise auf eine einfache, aber effektive Dokumentation. Das erfordert manchmal mehr Disziplin, hilft aber allen.*

---

<sup>109</sup> Über das Laufwerk Q im Intranet des BFW HD können sich die Mitarbeiter informieren

**T4 F6 Wie beurteilen Sie vor dem Hintergrund dieser Organisationsveränderungen die Chance, Ihre persönlichen beruflichen Ziele zu verwirklichen? Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter unterstützt?**

Die Auswirkungen der Organisationsveränderungen werden i.d.R. nicht als Chance der persönlichen und beruflichen Entwicklung gesehen. Die identitätsbildenden Faktoren sind in diesem Prozess allerdings identifizierbar. Sie reichen von Wertschätzung der Arbeit, Ermutigungen, neue Handlungsfelder eigenverantwortlich zu gestalten bis hin zu Autonomieansätzen und einem verbesserten Gestaltungsgrad der beim Umsetzen der persönlichen und unternehmensbezogenen Ziele. Die persönlichen Entwicklungen treten in den Hintergrund.

Konzentration auf inhaltliche Aufgaben – eine Karriereplanung im Sinne von Aufstieg, Statusverbesserung und höherem Einkommen ist in diesem Prozess durch die Professionellen nicht erkennbar.

**Interviewpartner 4**

*Ich registriere, dass die Bereiche sich öffnen und sich vielleicht dadurch neue Aufgaben ergeben. Konkrete Ziele habe ich allerdings nicht. Muss abwarten, und dann sehr gut überlegen, was ich übernehmen kann. Das gilt nach meiner Einschätzung auch so für meine Mitarbeiter.*

**Interviewpartner 5**

*Wir sehen alle die neuen Aufgaben auch als Chance neue Ziele zu stecken, die inhaltlich neu gestaltet werden. Karriere im Sinne von Aufstieg ist dabei weniger Thema, mehr die inhaltliche Neugestaltung des Arbeitsplatzes. So konnte ich in den neuen auszubauenden Bereich Vertrieb ehemalige eigene Mitarbeiter unterbringen, ihnen neue Perspektiven eröffnen. Ich spreche viel mit meinen Mitarbeitern, und dies nicht nur in Form von festgeschriebenen Jahresgesprächen. Mir ist der Dialog, wie schon erwähnt, sehr, sehr wichtig.*

**Interviewpartner 7**

*Schon heute traue ich mich mit mehr Selbstsicherheit an die Dinge. Zukünftig könnten neue Aufgaben als Projektmanager auf mich zukommen, aber das ist noch Zukunftsmusik. Meine Mitarbeiter brauchen keine weiteren Worte. Sie erhalten Kompetenzen, und betreiben Existenzsicherung durch gemeinsames Handeln.*



**T4 F9 Wenn Sie an zukünftige Veränderungen in der Organisation denken, was empfehlen Sie auf Grund Ihrer Erfahrung?**

Die Professionellen fordern konkrete Partizipationsmöglichkeiten und bestätigen die in der Theorie beschriebenen Instrumente und Prozesse einer erfolgreichen Organisationsveränderung.

So besteht die Forderung nach Transparenz der eingeleiteten Schritte, da die Wertigkeit aus Sicht der Professionellen in den vorab zu formulierenden Zielen und deren Erreichungsgrad zu beschreiben ist. Nur so gelingt es, die Voraussetzung zur Identifikationsbereitschaft der Professionellen mit den Organisationszielen und den Handlungsfeldern zu erreichen. Widersprüchlichkeit im Autonomiebestreben und der Übernahme von Verantwortung und Konsequenzen wird deutlich.

Hierzu zählen

- offene Kommunikation
- GF muss direkter in die Prozesse eingebunden werden
- weniger ist mehr
- Markt- und Arbeitsmarktbezug ist das Wichtigste
- ehrlich zu informieren
- Identifizierung mit den Zielen geht nur über Transparenz
- Ziele zukünftig frühzeitig und klarer definieren
- viele Köche verderben den Brei – Umsetzungsprozesse dauern einfach zu lange
- Kommunikation direkt und unmittelbar, nicht über Hierarchien
- Reduzierung der Bürokratie

**Interviewpartner 2**

*Die Geschäftsleitung sollte direkt in die Prozesse eingebunden sein und Verantwortung verteilen. Ich fordere Orientierung und Führung.*

**Interviewpartner 2**

*Die Geschäftsführung muss direkter in die Prozesse einbezogen werden. Zu viele Projekte werden nicht in die Organisation eingebunden. Der Rahmen muss gesetzt werden, sonst sehe ich nur Aktionisten. Ich denke auch, dass weniger mehr ist und dass die Themen fokussiert werden. Vor allem denke ich an den Vertrieb, der seine Hausaufgaben machen muss. Neue Kunden erwarten, dass man auf sie zukommt, nicht wartet bis sie auf uns zukommen. Es gibt im Rollenverständnis noch viel zu lernen.*

**Interviewpartner 3**

*Markt- und Arbeitsmarktbezug ist das Wichtigste. Das Richtige zu haben, was eben auch gewünscht wird.*

**Interviewpartner 5**

*Ich hoffe, dass bei zukünftigen Veränderungen die Ziele klarer und frühzeitig definiert werden. Ich würde mir auch wünschen, dass die Umsetzung der Ziele nicht*

*so kompliziert erfolgt und die Wege direkter sind. Je unklar die Situation, umso mehr Gerüchte gibt es, die i.d.R. nicht sehr hilfreich sind. Wenn ich es bildlich ausdrücken sollte, dann sind mir zu viele Köche bekannt, die bekanntlich den Brei verderben, und dann dauern die Umsetzungsprozesse einfach zu lange.*

### **6.3.9 Identität**

#### **T3 F2 In welcher Form waren Ihre Mitarbeiter von diesen Organisationsveränderungen betroffen'?**

In der Wahrnehmung und unmittelbaren beruflichen Auswirkungen erleben die Professionellen eine Stärkung ihrer Rolle, die ihre Erwartungen erfüllt. Einstellungen und Erfahrungen der Mitarbeiter beeinflussen ihre berufliche Identität.

#### **Positive Entwicklungen aus der Sicht der Professionellen:**

- *Eigenverantwortung und Kompetenzen wurden durch den GF verstärkt, Prozessverantwortliche im Besonderen*
- *Die Lernorganisatoren haben neue Handlungsfelder hinzubekommen – Kontakte zu den zukünftigen Arbeitgebern intensivieren*

#### **Negative Wahrnehmung der Professionellen**

- *Angst vor Veränderungen wurde sichtbar*
- *Wegfall von Kompetenzen*
- *Strukturveränderungen durch die SRH- Holding, der Einzelne wird nicht mehr gefragt*
- *massiver Stellenabbau durch die sinkenden Teilnehmerzahlen*

#### **Interviewpartner 3**

*Wir sahen uns mit der schnellen, marktnahen Entwicklung neuer Produkte konfrontiert. Für die Kurzzeitmaßnahmen haben wir die Modularisierung von Ausbildungen vorgenommen. Seit 2004 gibt es die Lernorganisatoren, die die Kontakte zu den zukünftigen Arbeitgebern intensivieren.*

#### **Interviewpartner 7**

*Mehr Eigenverantwortung und weniger Bürokratisierung haben sich auf die Einstellung meiner Mitarbeiter ausgewirkt.*

#### **T4 F8 Wie schätzen Ihre Mitarbeiter ihre zukünftige Bedeutung (Nutzen/ Stellenwert) für die Organisation ein?**

Die berufliche Identität ist von der Bereitschaft der Professionellen bestimmt, sich inhaltlich mit OE- Veränderungen und den neuen den Handlungsfeldern zu

identifizieren und den neu gewonnenen Freiheitsgrad zu nutzen. Gleichzeitig wird die Forderung nach Solidarität bei Einsparungen (z.B. Gehaltskürzungen) deutlich. Die Bereitschaft der Professionellen – aus ihrer Sicht - sinnvolle Einschnitte zu akzeptieren um Entlassungen zu vermeiden, ist gegeben.

### **Ergebnisse:**

- keine Aussage hierzu
- sehnen sich nach dem Ruhestand
- Frust, sehnen sich nach Vorruhestandsregelung
- Bereitschaft zur Solidarität : um Entlassungen zu vermeiden das Deputat abzusenken und verstärkt nebenamtliche Lehrkräfte zu verwenden
- Lob an die MA, sie schauen nach vorne und sind stets bereit neue Aufgaben zu übernehmen
- sie wissen, dass sie der Garant für den Erfolg sind

### **Interviewpartner 3**

*Läuft gut. Wir müssen schrumpfen und schlanker werden. Die Kosten müssen runter. Es besteht die Bereitschaft, um Entlassungen zu vermeiden, das Deputat abzusenken und verstärkt mit nebenamtlichen Lehrkräften zu arbeiten.*

### **Interviewpartner 6**

*Gute Frage. Ich behaupte Bildung ohne Ausbilder geht nicht. Sie wissen dass die goldenen Zeiten vorbei sind, aber weiterhin, in geringerem Umfang, berufliche Reha existieren wird. Zukunftsperspektiven sind also noch immer vorhanden. Manche haben allerdings aus Frust schon länger über Ruhestandsregelungen gesprochen, noch bevor es für sie ein Thema war. Es ist halt sehr unterschiedlich.*

### **T2 F5 Welchen Werten fühlen sich Ihre Mitarbeiter in Ihrem Verantwortungsbereich verpflichtet?**

Die Selbstverpflichtung nach gemeinsamen Werten, die nicht in der Unternehmensverfassung oder dem Leitbild der SRH beschrieben sind zeigt sich in vielfacher Weise. Die eigenen Wertmaßstäbe werden im beruflichen Kontext angewandt, ein Menschenbild entsteht, das Autonomieansprüche der Rehabilitanden berücksichtigt. Die Verantwortung der Professionellen für ihre Bildungsteilnehmer reicht über die Bildungsmaßnahme hinaus. Deren persönliche Situation und Hintergrund wird in den Prozess individuell einbezogen. Damit diese Ansprüche gelebt werden können, gilt: Überforderung der Professionellen soll vermieden werden, um diese Forderung nach Entbürokratisierung zu erreichen und die

inhaltlichen Aufgaben nicht zu überlagern. In der persönlichen Einschätzung kommt die Wertschätzung der eigenen Arbeit zu kurz.

### **Zusammenfassende Äußerungen:**

- Teilnehmer und ihre Anliegen ernst nehmen
- Menschen so annehmen wie sie sind
- Praxisbezug im Hinblick auf die Vermittelbarkeit – sehr zielgerichtet -
- Vertrauen und ein offenes und wertschätzendes Arbeitsklima
- Entscheidungen transparent und nachvollziehbar machen, nicht über den Kopf der Teilnehmer
- Fair Play und Disziplin sind wichtig/ Fairness Teilnehmer
- gerechte Behandlung – Gleichbehandlung der Teilnehmer
- verantwortliche, qualitätsvolle Vermittlung
- Mitarbeiter entsprechend ihren Qualifikationen einzusetzen
- Partizipation
- Wohlfühlideal, da die Teilnehmer in der Regel belastet sind
- Entbürokratisierung und Freiraum für die inhaltliche Arbeit schaffen

### **Interviewpartner 1**

*Die Wertschätzung der eigenen Arbeit kommt zu kurz. Weder von der Leitung noch von den Rehabilitanden wird meine Arbeit gewürdigt.*

### **Interviewpartner 2**

*Ich finde Vertrauen sehr wichtig und fördere ein offenes und wertschätzendes Arbeitsklima sowohl zu meinen Mitarbeitern als auch Teilnehmern. Mir ist wichtig, dass Entscheidungen transparent und nachvollziehbar sind. Wichtig ist mir aber auch eine gerechte Behandlung. Keiner soll anderen vorgezogen werden.*

### **Interviewpartner 4**

*Fair Play und Disziplin sind mir wichtig. Ebenso ein erwachsenengerechter Umgang mit den Teilnehmern. Die Wertschätzung der Arbeit kommt mir oft zu kurz. Daraus resultierend auch Lob und Bestätigung. Unter den Kollegen ist mir Loyalität und Offenheit besonders wichtig.*

### **Interviewpartner 7**

*Dem Ideal des Wohlfühlens in der Ausbildung. Die Teilnehmer sind in der Regel belastet durch eine Vielzahl persönlicher Einflussfaktoren. Ich versuche, auf jedes Problem, auch im Umfeld der Ausbildung, eine Lösung zu finden, damit der Teilnehmer sich in der Ausbildung insgesamt wohl fühlt.*

## **T2 F8      Wie bewerten Sie die von Ihnen beschriebenen Veränderungen – Chance oder Bedrohung, oder...?**

In der Bewertung der Veränderungsprozesse durch die Professionellen werden nach einer Kosten- Nutzen Betrachtung die Chancen und Risiken/ Gefahren als persönlicher Mehrwert im Sinne einer höheren Identifikation und veränderter beruflicher Identität artikuliert. Die Risiken, werden als persönliche, aber auch institutionelle Bedrohung wahrgenommen, die von außen gesteuert und zu verantworten sind.

### **Positive Einschätzungen**

- stelle mich den neuen Herausforderungen
- persönliche eher eine Chance, weil sich mehr Freiräume und Handlungsmöglichkeiten eröffnen
- Chance, dass die Integrationsleistungen näher an den Kunden gebracht werden
- sehe die Veränderungen weniger als Bedrohung (drei Meldungen)
- Chance flexibler und beweglicher zu werden
- Chance zu reformieren besteht bei jeder strukturellen Veränderung

### **Kritische Einschätzungen**

- *für das Haus eine echte Bedrohung*
- *Verrohung der Gesellschaft, wie Teilnehmer bei den Leistungsträgern behandelt werden*
- *Die Umsetzung der Rehaverfahren bei den Agenturen dauert zu lange*
- *Arbeitsplatzunsicherheit*
- *Knappheit der Mittel ist die Folge*
- *Bedrohung durch die gesetzliche Situation*

### **Interviewpartner 3**

*Als Chance würde ich verstehen, dass die Integrationsmanagementleistungen näher an den Kunden gebracht werden. Als Bedrohung würde ich eine Verrohung der Gesellschaft sehen, so wie die Teilnehmer bei den Leistungsträgern z.T. behandelt werden. Fest steht, dass Teilnehmer, die Anspruch auf Rehabilitationsmaßnahmen haben, nicht in die Maßnahmen einmünden, sondern bei billigen Anbietern landen. Das ist Unrecht.*

### **Interviewpartner 6**

*Halb und Halb. Wir haben die Chance flexibler und beweglicher zu werden. Wir waren einfach zu groß und können zukünftig vielleicht noch besser auf Kundenwünsche eingehen. Auch selbst entwickelte Problemfelder fallen weg, wenn wir uns auf unsere Kernkompetenzen zurückbesinnen. Negativ sehe ich eindeutig die Arbeitsplatzunsicherheit im Tagesgeschäft. Noch sind die tatsächlichen Teilnehmerrückgänge nicht überschaubar. Wir hoffen alle auf eine Verbesserung in*

der 2. Jahreshälfte wenn die Agenturen mit Hartz IV fertig geworden sind und wieder Reha- Teilnehmer vermitteln können.

### **Interviewpartner 7**

*Die Chance zu reformieren besteht bei jeder strukturellen Veränderung. Die Bedrohung erfahren wir durch die gesetzliche Situation. Die Knappheit der Mittel ist die Folge. Der Rehamarkt wird sich nicht auf Null zurückfahren. Der Focus sollte auf den Campus, die Außendarstellung liegen, die verbessert werden muss. In einem schrumpfenden Markt muss man sich marktkonform verhalten.*

#### **T3 F1 Sie haben mir die Organisationsveränderungen von 2000 zu 2005 beschrieben. Beschreiben Sie bitte, wie Sie in die Gestaltung der Organisationsveränderungen eingebunden waren/ sind?**

Hier zeigt sich die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Professionellen sowohl in der strategischen Vorgehensweise, als auch der unmittelbar handlungsrelevanten Tätigkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation. Kommerzialisierung des Rehabilitationsmarktes/- geschäfts – Organisationsveränderungen (Profit- Center- Lösungen) und der Handlungsbedarf in der Information- und Kommunikation durch regelmäßige Informationsveranstaltungen wird gefordert.

Genannt wurden:

- *Direkte Beteiligungsmöglichkeiten an dem Veränderungsprozess*
- *Mitarbeiter sind in der Vermittlung und der Integration in den Arbeitsmarkt stärker eingebunden*
- *Zunahme des informellen Austausches von Informationen*
- *1x Monat Besprechungstermin mit dem Ziel die Prozesse zu verbessern*
- *QM- Zirkel<sup>110</sup> wurde eingeführt*
- *Kommerzialisierung des Rehageschäfts*
- *Einführung einer Profitcenter- Struktur*
- *Themen wurden durch den Geschäftsführer/ Vorstand vorgegeben, die Chance bestand aber eigene Themen einzureichen*
- *regelmäßige Bereichsleitersitzungen (Verbesserung der Kommunikation)*

### **Interviewpartner 3**

*Da wären einige zu nennen. Das Jahr 2000 war indirekt der Start des kommerziellen Geschäfts. Die Profitcenterstrukturen wurden etabliert. Zielvereinbarten getroffen. Die EPL- Sitzungen (Jahreseinsatzplanung des Personals) und Profitcenterleiter-Treffen kamen hinzu. Ich wurde allerdings nie direkt in die organisatorische Gestaltung mit einbezogen.*

---

<sup>110</sup> Zur Korrektur- und Vorbeugemaßnahme ist im Rahmen eines QM- Systems die Installation eines Qualitätszirkels vorgesehen. Der QB leitet oder delegiert. Die Ergebnisse werden dokumentiert und ggfs. umgesetzt und bei dem internen und externen Audit vorgelegt

### **T3 F5      Wie stark identifizieren Sie sich (und Ihre Mitarbeiter) mit den neuen Prozessen?**

Die Professionellen sind sowohl risikobereit als auch risikoscheu. Die Bereitschaft Entscheidungen mitzutragen ist von der inneren Überzeugung der Professionellen abhängig, diese Maßnahmen als sinnvoll und nachvollziehbar einzuschätzen. Offene gegenüber neuen Herausforderungen, wenn die Unterstützung auch durch die Leitung erfolgt. Die Identifikationsbereitschaft mit den OE- Prozessen und organisationalen Veränderungen ist erkennbar, da die Notwendigkeit hierzu evident ist.

#### **Positive Anmerkungen**

- akzeptiere die Veränderungen, die rational nachvollziehbar sind
- identifiziere mich stark mit den neuen Prozessen (alle 7)
- Mitarbeiter wollen geführt und ermutigt werden
- gut und richtig sich den Kunden und dem Markt zu stellen
- Mitarbeiter organisieren sich (ihre Prozesse ) selbst
- kein Mitarbeiter scheut sich neue Aufgaben (mehr nach draußen zu gehen ) zu übernehmen
- hohe Identifikation mit den Veränderungsprozessen/ Aufgaben und Handlungsfeldern – gute Unterstützung durch den Vorstand
- regelmäßige Information durch Gespräche, viele Einzelgespräche
- offener Umgang mit den Mitarbeitern (Unternehmenskultur)
- bin von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugt

#### **Kritische Anmerkungen**

- wir sind nicht alle Unternehmer im Denken (Resignation)
- manche Mitarbeiter arbeiten nur unter Druck
- Angst
- bin von den eingeschlagenen Veränderungen, nicht aber immer von den Wegen überzeugt

#### **Interviewpartner 5**

*Ich wundere mich sehr, und freue mich auch darüber, wie stark ich mich, aber auch meine Mitarbeiter sich in die neuen Prozesse und Aufgaben einbringen. Wir sind sehr motiviert und engagiert und nehmen unsere neuen Aufgaben sehr ernst. Ich kann hier von einer hohen Identifikation sprechen. Kein Mitarbeiter scheut mehr nach draußen zu gehen und die Vertriebstätigkeit außer Haus wahr zu nehmen. Unterstützt wurden wir aber auch durch den Vorstand, der Dienst- PKWs und insgesamt eine gute Ressourcenausstattung zur Verfügung gestellt hat. Dies hat*

meines Erachtens auch zu der schnellen Umsetzung der neuen Aufgaben beigetragen.

### **Interviewpartner 7**

*Stark, weil ich von der Notwendigkeit überzeugt bin. Früher hat sich jeder geschützt und war auf seinen Vorteil aus. Den Status, den ich erhalten habe gibt mir die Möglichkeit Dinge anzustoßen, die mir wichtig sind. Ich gehe so mit meinen Mitarbeitern um, wie mit mir umgegangen wird. Offen, direkt, stehe allen Fragen zur Verfügung. Mit der Übertragung der Verantwortung in eine Teamorientierung konnten Kompetenzteams gebildet werden. , analog zu den Erfahrungen, die zuvor gemacht wurden.*

### **T3 F8      Wie stellen Sie zukünftig sicher, dass Ihre Mitarbeiter sich für die Organisationsveränderungen engagieren?**

Der Forderung nach Offenheit und Ehrlichkeit in den Informations- und Veränderungsprozessen wird durch die Führungskräfte entsprochen. Dabei wird die eigene Überforderung in den Prozessen thematisiert und Handlungen aus den Perspektiven des Selbstschutzes und der eigenen Resignation beschrieben. Die Reaktionen der Führungskräfte sind in Abhängigkeit von der Einstellung der Professionellen im Prozess zu verstehen und zeigen die Hilflosigkeit in den negativen Wahrnehmungen.

### **Interviewpartner 2**

*Ich muss Druck ausüben. Einige Mitarbeiter sind nicht oder nicht mehr erreichbar. Das ist reiner Selbstschutz. Dies ist fast ein Offenbarungseid. Ich weiß das.*

### **Interviewpartner 5**

*Ich möchte alle Ideen meiner Mitarbeiter zukünftig stärker umsetzen. Beratungen und Fortbildungen anbieten, auch wenn dies zunehmend schwieriger wird. Die eigentliche Motivation kommt aber auch von außen. Ich kann einfach nicht leugnen, dass die Motivation auch wesentlich durch die Wirtschaftslage bestimmt ist.*

### **Interviewpartner 6**

*Klare Aussagen über die Veränderungsprozesse vornehmen. Gut informieren. Die Konsequenzen der Entscheidungen so darstellen, dass sie nachvollzogen werden können. Ich glaube, dass die Mitarbeiter diese Infos brauchen, damit die Bereitschaft wächst diese Veränderungen mitzutragen.*

Es werden aber auch positive Aspekte wahrgenommen, die in Mehrfachnennungen folgendermaßen beschrieben werden:

- Wahrheit und Klarheit bei Besprechungen ist wichtig (6)
- Mitarbeiter sind einbeziehen und auf Neuerungen vorbereiten(4)



- Ich setze die Ideen meiner Mitarbeiter zukünftig stärker um (2)
- Generell ist die Motivation der Mitarbeiter auch durch die Wirtschaftslage bestimmt. Vermittlungen der Rehabilitanden in konjunkturrell günstigen Zeiten fördert dies (2)
- Klare Aussagen und Transparenz der Entscheidungen(5)
- Motivation der Mitarbeiter wird durch den Freiheitsgrad bestimmt (2)

#### **T4 F2      Wie sehen Sie Ihre neuen Aufgaben (Rolle) im beschriebenen Veränderungsprozess?**

Bewertung der neuen Aufgaben – Auswirkungen auf die berufliche Ideen Mitgestaltungsmöglichkeiten. Verlagerung der Verantwortung weg von der Geschäftsleitung. Exogene Markt bestimmende Veränderungen sind evident. Die Schuldzuweisung an der schwierigen Situation wird nicht personifiziert. Ausnahme besteht in der Umsetzung und Reaktion der Geschwindigkeit der Veränderungsumsetzungen und losgelöst vom Veränderungsprozess. Professionelle Verantwortung in der Antizipation von Szenarien und professionelles Handeln aus einer agierenden und nicht reagierenden Position heraus wird gefordert. Definition der Kernkompetenz und Autonomieverlagerung durch die Professionellen. Mitbestimmung durch die Rehabilitanden- Budgetautonomie wird als Chance und Risiko eingeschätzt.

#### **Aussagen im Überblick:**

- neue Rolle als Berater
- Chance selbst etwas zu gestalten
- hohe Identifikation mit den neuen Produkten
- sehe keine Qualitätsverschlechterung, keine Vermittlungsprobleme, sondern der Weg bleiben die Rehas
- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Aufgaben Kollegen zu unterstützen
- Ich fühle mich näher bei meinen Mitarbeitern
- Ich lebe meine Vorstellungen (Autonomie)

#### **Mitgestaltungsmöglichkeiten**

- Kritik an der Reaktion des BFWs – Einbrüche bei der Belegung waren erkennbar, Reaktionen erfolgten zu spät
- immer
- mehr Teilhabe an den Mitgestaltungsmöglichkeiten erwünscht
- ich warte nicht bis etwas passiert, ich agiere
- alle Ebenen des BFW's wurden von den Geschwindigkeiten der Veränderungen überrollt

### Interviewpartner 2

*Ich musste mich daran gewöhnen, dass die Geschwindigkeit für Veränderungen sich erhöht hat. Die Marktabhängigkeit war zu dominant. Für mich konkret bedeutet das, dass mir klar geworden ist, dass nichts von Dauer ist, auch wenn die berufliche Reha auf viele erfolgreiche Jahrzehnte zurückblicken kann. Ich sehe nun auch die Chance sich selbst mehr einzubringen und selbst etwas zu gestalten.*

### Interviewpartner 3

*Ich identifiziere mich klar mit den neuen Produkten. Der Markt war früher anders und hat sich ja verändert, bis die Kunden aus den Strukturgründen nicht mehr kamen. Ich sehe keine Qualitätsverschlechterung, keine Vermittlungsprobleme, sondern der Weg bleiben die Rehas.<sup>111</sup>*

### Interviewpartner 7

*Ich lebe meine Vorstellung.*

#### **T4 F5      Wie gelingt es Ihnen die Organisationsveränderungen (veränderte Strukturbedingungen) mit zu tragen und sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren?**

Das Mittragen der Organisationsveränderungen und Identifikation mit den Unternehmenszielen durch die Professionellen ist erkennbar. Bedingungen zur Bereitschaft, die Organisationsentwicklung und Öffnung zu neuen Handlungsfeldern anzunehmen und zu gestalten, ist durch den Freiheitsgrad der Mitwirkung bestimmt. Übernahme von Verantwortung bis hin zu unternehmerischen Bedingungen wird als Spannungsbogen beschrieben. Die Fokussierung auf die Teilnehmer und deren Bedürfnisse werden genannt und damit Solidarisierungstendenzen aufgezeigt.

### Positive Nennungen

- durch rationale Begründungen
- Chance, selbst unternehmerisch zu handeln,
- Einsicht, dass Marktanpassungen erfolgen müssen und die Schritte richtig sind
- Hinwendung zum Teilnehmer
- alle stehen hinter der Organisationsveränderung
- Grund für die Bewerbung im BFW war und ist die Arbeit mit den Teilnehmern
- Wir müssen akzeptieren was die Stunde geschlagen hat

---

<sup>111</sup> gemeint sind die Teilnehmer oder auch Rehabilitanden genannt in der beruflichen Rehabilitation  
Anmerkung des Autors

### Kritische Nennungen

- wenig Vertrauen durch die Geschäftsführung
- Mischung aus Unsicherheit und Zuversicht

### Interviewpartner 2

*Eindeutig mit der Chance, selbst unternehmerisch zu handeln, selbst aktiv zu werden und sich in die Planungen einzubringen. Bis auf wenige Ausnahmen haben alle Mitarbeiter verstanden, dass hier Marktanpassungen erfolgen und wir das Beste daraus machen müssen. Sie tragen weitestgehend die Ziele mit, die kommuniziert werden, also kleiner zu werden und schneller auf Marktveränderungen zu reagieren. Die Hinwendung zu den Teilnehmern, sie also ernst und wichtig zu nehmen, ist ganz deutlich feststellbar.*

### Interviewpartner 3

*Wir alle im Team stehen hinter der Organisationsveränderung.*

**T4 F6      Wie beurteilen Sie, vor dem Hintergrund dieser Organisationsveränderungen, die Chance Ihre persönlichen beruflichen Ziele zu verwirklichen? Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter unterstützt?**

Die persönlichen Entwicklungen werden aus den Inhalten und Kompetenzerweiterungen bestimmt. Eine Karriereplanung mit Aufstiegsmöglichkeiten wird in der aktuellen Situation nicht gesehen, aber auch nicht erwartet. Gemeinsames Ziel ist die Existenzsicherung, die über den persönlichen Entwicklungszielen steht. Chancen der Organisationsveränderung für persönliche berufliche Ziele (Identität) werden formuliert:

- persönliche Entwicklungen treten in den Hintergrund
- eher schwierig, es geht mehr um Arbeitsplatzsicherung
- keine persönliche Entwicklung berufliche Ziele zu verwirklichen
- Karriere im Sinne von Aufstieg ist weniger Thema, mehr die inhaltliche Neugestaltung des Arbeitsplatzes
- für mich haben sich konkret keine Änderungen ergeben

### positiv

- haben sich neue Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ergeben
- Öffnung und neue Aufgaben

### Interviewpartner 4

*Ich registriere, dass die Bereiche sich öffnen und sich vielleicht dadurch neue Aufgaben ergeben. Konkrete Ziele habe ich allerdings nicht. Muss abwarten, und*

*dann sehr gut überlegen was ich übernehmen kann. Das gilt nach meiner Einschätzung auch so für meine Mitarbeiter.*

### **Interviewpartner 7**

*Schon heute traue ich mich mit mehr Selbstsicherheit an die Dinge. Zukünftig könnten neue Aufgaben als Projektmanager auf mich zukommen, aber das ist noch Zukunftsmusik.. Meine Mitarbeiter brauchen keine weiteren Worte. Sie erhalten Kompetenzen, und betreiben Existenzsicherung durch gemeinsames Handeln.*

#### **T4 F9 Wenn Sie an zukünftige Veränderungen in der Organisation denken, was empfehlen Sie auf Grund Ihrer Erfahrung?**

Handlungsempfehlung für ein professionelles Handeln in den Veränderungsprozessen wird gefordert. Mit der Ausrichtung der Professionalisierung der Prozesse in der Umsetzung der Ziele. Klare Kompetenzverteilung und offene Kommunikation. Zielkaskaden formulieren und die Projekte mit den vorhandenen Organisationsteilen und verfügbaren Ressourcen abstimmen. Ziel ist es die Bürokratie zu reduzieren, um die Prozesse effektiver und schneller zu machen.

Die Interviewpartner formulieren nachfolgende Empfehlungen für zukünftige Organisationsveränderungen im Berufsförderungswerk Heidelberg.

- *offene Kommunikation*
- *GF muss direkter in die Prozesse eingebunden werden*
- *weniger ist mehr*
- *Markt- und Arbeitsmarktbezug ist das Wichtigste*
- *ehrlich zu informieren*
- *Identifizierung mit den Zielen geht nur über Transparenz*
- *Ziele zukünftig frühzeitig und klarer definieren*
- *viele Köche verderben den Brei – Umsetzungsprozesse dauern einfach zu lange*
- *Kommunikation direkt und unmittelbar, nicht über Hierarchien*
- *Reduzierung der Bürokratie*

### **Interviewpartner 2**

*Die Geschäftsführung muss direkter in die Prozesse einbezogen werden. Zu viele Projekte werden nicht in die Organisation eingebunden. Der Rahmen muss gesetzt werden, sonst sehe ich nur Aktionisten. Ich denke auch, dass weniger mehr ist und dass die Themen fokussiert werden. Vor allem denke ich an den Vertrieb, der seine Hausaufgaben machen muss. Neue Kunden erwarten, dass man auf sie zukommt, nicht wartet bis sie auf uns zukommen. Es gibt im Rollenverständnis noch viel zu lernen.*

### **Interviewpartner 3**

*Markt- und Arbeitsmarktbezug ist das Wichtigste. Das Richtige zu haben, was eben auch gewünscht wird.*

### **6.3.10 Abläufe**

Verfahrensbeschreibung der Gewinnung von Kunden früher und heute in einem sich strukturell und rechtlich veränderten Rehabilitationsmarkt. Die exogenen Abläufe bedingen endogene Abläufe (Stichwort: Individualisierung der Prozesse).

#### **T2 F7 Zentrale Veränderungen 2000 – 2005 (Rahmenbedingungen – Struktur)**

Beschreibungen der Veränderungen ohne konkrete politische Forderungen zu stellen ist erkennbar. Strukturveränderungen führen nicht nur zu verändertem Anmeldeverhalten durch die Leistungsträger, sondern auch zu einem neuen Verhältnis zu den Teilnehmern, die eine eigene Entscheidungsautonomie erfahren und nicht mehr den Bildungsträgern zugewiesen werden. Die inneren Machtverhältnisse haben sich verschoben. Die äußeren Marktbedingungen sind durch ökonomische Forderungen und eine verstärkte Konkurrenzsituation durch freie Bildungsanbieter bestimmt.

- *Zuweisungsbetrieb existiert quasi nicht mehr*
- *Entscheidungsfreiheit der Bildungskunden hat sich erweitert*
- *schrumpfender Markt*
- *Rechtliche SGB IX und Hartz IV- Änderungen haben uns schneller getroffen*
- *Favorisierung von Anpassungsmaßnahmen bis 12 Monaten vor Vollausbildungen*
- *Rollenwechsel der Bereichsleiter – mehr Aquse*
- *Teilnehmer sind selbst vor der Bildungsmaßnahme besser informiert*
- *Beratungen bei den Agenturen ist schlechter geworden*
- *Versuch erkennbar auf billige Reha- Bildungsanbieter zurück zu greifen*
- *Geldknappheit der Kommunen*
- *Konkurrenz der freien Bildungsanbieter hat sich erhöht (Rehastrukturveränderung)*
- *Entscheidungsautonomie bei den Teilnehmern ist gewachsen (wurden nicht geschickt, sondern haben sich selbst entschieden...)*
- *Gesetzliche Änderungen und die Zusammenlegung LVA Baden/LVA Baden-Württemberg mit dem Ziel der Kostenersparnis und Beschleunigung der Verfahren- ist allerdings noch nicht eingetreten*
- *Mitarbeiter bei der Bundesagentur wurden von den Entwicklungen überrascht*
- *Fokus auf die Organisation*
- *Neue Produkte, keine Wartelisten bei der Aufnahme von Bildungskunden*
- *Teilnehmer- Mitbestimmung an Maßnahmen (inhaltliche Autonomie – keine Zuweisung)*

#### **Interviewpartner 1**

Der Zuweisungsbetrieb BFW existiert quasi nicht mehr, da die Kostenträger kaum noch Rehabilitanten zu uns schicken.

Die Entscheidungsfreiheit der Bildungskunden hat sich erweitert. Bevor die Schulungsmaßnahme beginnt, informieren sich die Interessenten ausführlich in Gesprächen mit uns. In unserem geschützten Bereich wird der Markt neu eingeführt und das bei einem schrumpfenden Markt. Die rechtlichen Veränderungen mit SGB IX und Hartz IV haben uns schneller und härter getroffen. Dabei gilt Vermittlung vor Ausbildung. Außerdem werden die Anpassungsmaßnahmen mit einer Laufzeit von maximal 12 Monaten gegenüber einer Vollausbildung favorisiert. Die Standardausbildungen entfallen zugunsten von individuellen Ausbildungsplänen.

### **Interviewpartner 5**

Im Jahr 2000 hatten wir noch paradiesische Zustände. Das Budget der Bundesanstalt und der Leistungsträger war höher als heute und es standen auch schneller Mittel für die berufliche Rehabilitation zur Verfügung. Auch der Landeswohlfahrtsverband Baden- Württemberg war stärker engagiert. In den Jahren 2004/2005 kamen Gesetzesänderungen auf uns zu, deren Auswirkungen wir in diesem Umfang gar nicht abschätzen konnten, übrigens auch nicht die Kollegen bei den Agenturen für Arbeit. Da sind das SGB IX, SGB II und natürlich Hartz IV zu nennen, aber vor allem auch die Zusammenlegung der Sozialversicherungsträger mit arbeitsorganisatorischen Veränderungen. So wurden die organisatorischen Veränderungen mit der Zusammenlegung der LVA- Baden mit der LVA Baden- Württemberg mit dem Ziel der Kostenersparnis durchgeführt. Eigentlich sollte eine Beschleunigung der Anträge und lösungsfreundliche Politik das Ziel sein. Das ist so nicht, oder noch nicht eingetreten. Sehr bedauerlich, wie wir in unserem Unternehmen erfahren müssen.

### **T2 F9 Was sind die zentralen Abläufe in Ihrem Bereich?**

Verlagerung von Aufgaben und Kompetenzen. Die Schaffung eines neuen professionellen Profils durch Lernorganisatoren und Erweiterung der Handlungskompetenz. Verantwortungen für die Prozesse werden festgelegt.

### **Gesamtübersicht der Antworten**

- 2/3 Dozententätigkeit und 1/3 administrative Aufgaben
- für neue Ausbildungskonzepte verantwortlich
- Verstärkt hat sich die Anzahl der Infogespräche (Beratungsbedarf)
- Bildung und Einsatz und Koordination der Lernorganisatoren
- Information über Unternehmensprozesse
- Alle Wege der Jobaquire
- neue Projekte z. B. „Sicher in den Job“ (Neue Handlungsfelder)
- eLearning (neues Handlungsfeld)
- Entwicklung neuer Angebote in der Bildung und Berufsfindung
- Kundenberatung (siehe Kapitel: 2.9.2 Beratung in der Weiterbildung)

### **Interviewpartner 6**

*Organisation von Bildungsmaßnahmen, aber auch neue Projekte sind hinzugekommen. Z.B. „Sicher in den Job.“ Neue Projekte sollen in neue Bildungsprojekte münden. ELearning ist auch dazu gekommen.*

### **Interviewpartner 7**

*Nach wie vor die Planung und Organisation von Bildungsmaßnahmen. Die Entwicklung neuer Angebote, die Probleme mit der Belegung (Anmeldung der Teilnehmer) in den Griff zu bekommen. Auch die Kundenberatung gehört zum Tagesgeschäft.*

### **T2 F10 Welche zentralen Arbeitsabläufe haben sich 2005 im Vergleich zu 2000 in Ihrem Verantwortungsbereich verändert?**

Neue Handlungsfelder der Professionellen, auch ohne fachliche Qualifikationen, die im Prozess erst erworben werden, entstehen. Es kommt zu Kompetenzerweiterungen. Die Interviewpartner bewerten diesen (Schrumpfungs-) Prozess mit einer geringeren Ressourcenbeanspruchung. Betont wird die Vernetzung der Aktivitäten zwischen den Organisationseinheiten, um Synergieeffekte zu erreichen. Dies führt auch zur Schaffung neuer Organisationseinheiten. Die inhaltliche Neuausrichtung führt zu einer curricularen Diskussion und gleichzeitig zur Forderung der Professionellen nach neuen Personalstellen.

### **Neue Handlungsfelder (außerhalb des ursprünglichen Arbeitskontextes)**

- *Acquisetätigkeiten bei den Leistungsträgern*
- *Verantwortung für Gebäude*

### **Positive Anmerkungen**

- *Schrumpfung hat zur Folge, dass auch weniger Ressourcenverwaltung notwendig ist. Kosteneinsparung ist die Folge*
- *Placement und Integration ist zu einem wichtigen Thema in der Bildung bei den Lernorganisatoren geworden*
- *Curriculum wurde durch das Fach SBE (Soziale berufliche Entwicklung) ergänzt*
- *Neuer Ausbildungsbereich, den es so noch gar nicht gab*
- *uns gab es so vor 5 Jahren als Organisationseinheit gar nicht*
- *Entwicklung campusweiter Angebote (z.B. ECDL – Computerführerschein)*

### **Interviewpartner 2**

*Die Mitarbeiterführung hat sich geändert. Wir müssen uns alle mehr verantwortlich für die Vermittlung der Teilnehmer fühlen. Ich glaube, dass sich auch die Verbundenheit zu den Teilnehmern verstärkt hat. Keinem, oder fast keinem ist mehr gleichgültig, was nach der Ausbildung wird. Das Placement ist zu einem wichtigen*

Thema geworden. Wir haben deshalb auch an Stelle der Gruppendozenten die Lernorganisatoren gesetzt. Sie sollen den Teilnehmern helfen, ihre berufsbezogenen Kompetenzen zu verbessern. Mit der Einführung des neuen Faches SBE (Soziale berufliche Entwicklung) ist die Soft- Skill- Entwicklung auch in unser Curriculum eingemündet. Wir nehmen das Thema also wirklich ernst.

### **Interviewpartner 5**

Uns gab es als Organisationseinheit so im Jahr 2000 noch gar nicht. Damals hatten wir noch den Integrationsfachdienst für Schwerstbehinderte, eine private Arbeitsvermittlung – die leider nicht die Ergebnisse hatte, die wir uns vorgenommen haben und sogar eine eigene Personalleasinggesellschaft, die es so auch nicht mehr gibt. Es hat sich also doch eine ganze Menge geändert.

**T3 F1 Sie haben mir die Organisationsveränderungen von 2000 zu 2005 beschrieben. Beschreiben Sie bitte, wie Sie in die Gestaltung der Organisationsveränderungen eingebunden waren/ sind?**

Die Forderung der Professionellen nach Mitbestimmung und Partizipation wurde durch die Geschäftsleitung nur eingeschränkt erfüllt. Die Orientierung erfolgt an Qualitätsmanagement- Tools und – Prozessebeschreibungen.

### **Zusammenfassende Übersicht**

- Direkte Beteiligungsmöglichkeiten an dem Veränderungsprozess
- Mitarbeiter sind in der Vermittlung und der Integration in den Arbeitsmarkt stärker eingebunden
- Zunahme des informellen Austausches von Informationen
- 1x pro Monat Besprechungstermin mit dem Ziel, die Prozesse zu verbessern
- QM- Zirkel<sup>112</sup> wurde eingeführt
- Kommerzialisierung des Rehageschäfts
- Einführung einer Profitcenter- Struktur
- Themen wurden durch den Geschäftsführer Vorstand vorgegeben, die Chance bestand aber eigene Themen einzureichen
- regelmäßige Bereichsleitersitzungen (Verbesserung der Kommunikation)

### **Interviewpartner 3**

Da wären einige zu nennen. Das Jahr 2000 war indirekt der Start des kommerziellen Geschäfts. Die Profitcenterstrukturen wurden etabliert. Zielvereinbaren getroffen. Die EPL- Sitzungen<sup>113</sup> und Profitcenterleiter- Treffen kamen hinzu. Ich wurde allerdings nie direkt in die organisatorische Gestaltung mit einbezogen.

<sup>112</sup> Zur Korrektur- und Vorbeugemaßnahme ist im Rahmen eines QM- Systems die Installation eines Qualitätszirkels vorgesehen. Der QB leitet oder delegiert. Die Ergebnisse werden dokumentiert und ggfs. umgesetzt und bei dem internen und externen Audit vorgelegt

<sup>113</sup> Einsatzplanung des Personals auf ein Kalenderjahr bezogen



**T3 F6 Wie informieren und kommunizieren Sie Organisationsveränderungen mit Ihren Kollegen (mit Ihren Mitarbeitern)? Wie sieht dies praktisch in Ihrem Verantwortungsbereich aus (z.B. Jour fix/ Open space etc.)?**

Formale und informale Kommunikationswege, Kommunikation und Information werden als entscheidende Instrumente in der Organisationsveränderung aufgezeigt.

**Genannt wurden:**

- *regelmäßige Informationen*
- *Dienstgespräche*
- *Fachbereichsleitersitzungen*
- *jour – fix*
- *Treppenhausgespräche*
- *intensiver Informationsaustausch via Email*

**Interviewpartner 2**

*Wir haben unter den Bereichsleitern Bildung noch einmal wöchentlich unseren jour fix, sonst natürlich über Dienstbesprechungen. Per Email ist bei kurzfristigen Anlässen selbstverständlich. Zusätzliche HAK- Teamsitzungen<sup>114</sup> haben ebenfalls kurzfristig in der letzten Zeit stattgefunden.*

**Interviewpartner 5**

*Wir haben wöchentlich, immer am Montag einen jour – fix und informieren uns gegenseitig bei Dienstbesprechungen. Außerdem haben wir eine organisatorische Anordnung im Haus gewählt die kurze Dialogwege und eine offene Kommunikation möglich macht. Ich kann das vielleicht so erklären, dass die Türen i.d.R. immer offen stehen.*

**T4 F4 Unterstützungen bei Veränderungen**

Organisationsveränderungen in einem neu entstehenden strukturell veränderten Umfeld der beruflichen Rehabilitation wirft die Fragen auf: Wie sah die Unterstützung der Professionellen aus? Wie wurden diese wahrgenommen?

**Auflistung der Aussagen:**

- *es wurden Fakten geschaffen*
- *läuft anders herum. Ich sage, was sich ändern muss*
- *kaum Unterstützung*

**positiv**

- *positive Unterstützung durch den Geschäftsführer*
- *Vorbereitung durch Projektsitzungen und Teamfindungsseminaren*
- *nicht konkret, aber die Offenheit zwischen den Bereichen war hilfreich*

---

<sup>114</sup> berufspraktische Ausbildung der Bürokaufleute in der Übungsfirma Handelskauf (HAK)

**Interviewpartner 2**

*Kaum, ich hatte eher den Eindruck dass sie selbst überrascht waren. Es gab zwar Szenarien, den Rehamarkt betreffend, aber richtige Pläne auf die Veränderungen zu reagieren gab es nach meiner Einschätzung nicht. Erst mit den Anmeldeeinbrüchen wurde auf die Veränderungen gehandelt. Eigentlich erst seit Mitte letzten Jahres.*

**Interviewpartner 6**

*Ich habe direkte Infos durch die Geschäftsleitung bekommen. Durch Projektsitzungen und Teamfindungsseminare wurde ich auf die Veränderungen vorbereitet. Es hat schon sehr geholfen, bereichsübergreifende Projekte und Sitzungen zu haben. Dadurch ist das Vertrauen insgesamt gestärkt worden.*

**6.3.11 Markt/ Mitbewerber**

Die strukturellen Veränderungen des Rehabilitationsmarktes zeigen sich in den ökonomischen Ausrichtungen und Instrumenten (Ausschreibungsverfahren von Dienstleistungen und Bildungsgängen durch die Leistungsträger) und einer wettbewerbsorientierten Neuausrichtung der Organisationen durch das Auftreten von Mitbewerbern.

**T2 F1 Wer zählt aus Ihrer Sicht zu den Kunden des BFWs?**

Die äußeren Strukturen im Rehamarkt werden beschrieben. Eine neue Kundensicht erfolgt. Die Definition der Kunden wird nicht mehr nur alleine im Außenverhältnis, sondern auch Innenverhältnis beschrieben. Individualisierungstendenzen in der Wahrnehmung sind erkennbar. Aktuelle Kunden als zukünftige Kunden thematisiert (Stichwort Alumni- Netzwerke). Aufbau von Netzwerken zu den Arbeitgebern, Leistungskunden und ehemaligen Bildungsteilnehmern.

**Zu den Kunden des BFW zählen aus der Sicht der Experten:**

- Leistungsträger, wie LVA, BFA usw.
- Selbstzahler und Bildungskunden mit Bildungsgutscheinen
- Praktikumsgeber und potentiellen Arbeitgebern
- zukünftig verstärkt Ex- Kunden
- Firmenkontakte und IHK- Kontakte
- Einzelkooperationen/ private Träger
- Berufsförderungsdienst der Bundeswehr

**Interviewpartner 1**

Die bekannten Leistungsträger, wie LVA, BFA usw. wären da noch an erster Stelle zu nennen, auch wenn die Anmeldungen von dieser Seite dramatisch zurückgehen. Selbstzahler und Bildungskunden mit Bildungsgutscheinen sind hinzugekommen. Wir bauen mit Hilfe der Lernorganisatoren das Netzwerk zu den Praktikumsgebern und potentiellen Arbeitgebern auf. Zukünftig werden wir verstärkt Ex- Kunden, also ehemalige Teilnehmer einladen um dadurch nicht nur das Ehemaligenetzwerk aufzubauen, sondern auch Berichte aus dem Arbeitsalltag, der Berufspraxis in den Unterricht mit zu integrieren.

### **Interviewpartner 2**

Alle bekannten öffentlichen Kostenträger, oder besser Leistungsträger wie sie ja jetzt heißen, zu denen die BFA, LVA, Agenturen für Arbeit usw. gehören. Ich baue in meinem Verantwortungsbereich Firmkontakte und IHK – Kontakte auf, aber bisher gibt es noch keine konkreten Kooperationspartner mit denen wir zusammenarbeiten. Neu sind die Teilnehmer, die mit Bildungsgutscheinen zu uns kommen. Sie können damit ihre Ausbildungsstätte frei wählen.

### **Interviewpartner 7**

Nach wie vor die Kostenträger, aber auch der BFD (Berufsförderungsdienst der Bundeswehr) und eine steigende Anzahl von Selbstzahlern.

**T2 F2      Kennen Sie das Image, das das BFW bei seinen Kosten- und Leistungsträgern (Auftraggebern), Kunden (Teilnehmern an Bildungsgängen), bei seinen Mitbewerbern im Arbeitsfeld der beruflichen Rehabilitation hat?**

Die Einschätzung der Interviewpartner ist durch eine kritische Selbstreflexion gekennzeichnet. Die negative Einschätzung, wie die Organisation wahrgenommen wird, führt zu einer selbstkritischen Haltung.

### **Kritische Bewertungen:**

- negatives bedrohliches Image, da wir als Marktführer gelten....
- sehr bürokratisch und zu unpersönlich
- zu teuer, zu groß zu arrogant.....zu träge
- IHK- Partner und in der Erstausbildung auch Konkurrent, von dem wir hart bekämpft werden.
- noch immer nicht schnell genug bei den Kunden
- Die Arbeitsabläufe werden als nicht optimal beschrieben
- Tendenziell eher negative Rückmeldungen
- wird wahrgenommen, dass wir uns von unserem Kerngeschäft, der beruflichen Rehabilitation, losgelöst haben „die haben nur Geld im Blick und wegen Ihrer Größe eine schlechte Organisation“
- Angst w. aggressivem Marktauftritt
- Auftritt wie bei einer Behörde
- Selbst die ARGE sieht uns wenig kooperativ, eher ablehnend
- Kostenträger halten uns für abgehoben und durch billigere Anbieter ersetzbar

- TN beklagen technische Störungen durch Baumaßnahmen, Lärm oder Vertretungspläne

#### **Positive Bewertungen:**

- Wir gelten als Einrichtung, die viel von ihren Teilnehmern erwartet
- bieten eine hohe Qualität, auch bei der Gesamtversorgung, nicht nur Bildungsgängen
- hohe Ausbildungsstandards
- sind mit ihrer Softskill- Kompetenz zufrieden
- Fachkompetenzvermittlung

In der inneren Struktur der Wahrnehmungen von Bildungsprozessen durch die Teilnehmer.

#### **Interviewpartner 1**

*Sie sind voll des Lobes bei den Abschlussfeiern - wenn sie da sind, sind sie unzufrieden, wenn sie weg sind, sind sie zufrieden.*

#### **Interviewpartner 3**

*Du hast es sicher schon vor mir gehört, zu teuer, zu groß, zu arrogant. Das Phänomen bei den Bildungsteilnehmern ist, dass sie, wenn sie da sind immer unzufrieden, wenn sie weg sind aber zufrieden sind. Das hat viele Facetten. Von den anderen BFWs höre ich ebenfalls zu groß, zu teuer, auch bei den privaten Schulen gilt das, vielleicht noch zu träge. Von unterschiedlichen Seiten höre ich, dass wir bei den veränderten Rahmenbedingungen noch immer nicht schnell genug bei den Kunden sind.*

#### **Interviewpartner 4**

*Die Leistungsträger sehen uns noch als zu groß und teuer an. Die Rückmeldungen sind eher schlecht. Die Arbeitsabläufe werden als nicht optimal beschrieben. Sehr unterschiedlich, aber tendenziell eher negative Rückmeldungen. Die haben nur Geld im Blick und haben wegen der Größe eine schlechte Organisation. Das Image bei den Mitbewerbern ist eindeutig: Sie haben alle Angst, weil die SRH aggressiv auf den Markt drängt.*

#### **Interviewpartner 5**

*Ja, dies ist mir bekannt. Wir haben eher ein negatives, bedrohliches Image, sind Marktführer und zeigen ein übermächtiges Auftreten am Bildungsmarkt und sind somit eine starke überregionale Konkurrenz für andere Bildungsanbieter geworden. Seit über einem Jahr sind wir wieder aktiv in der Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke tätig, allerdings nicht ganz freiwillig, eher aus der Notwendigkeit gemeinsam gegen die Veränderungen/ Herausforderungen anzutreten.*

**T4 F1** **Wie erleben Sie die organisatorischen/ kundenbezogenen Veränderungen im BFW? (Organisation/ Struktur) Haben Ihre Erfahrungen der letzten Strukturreform II aus dem Jahre 2000 Einfluss auf Ihre Einstellung zur aktuellen**

## Organisationsveränderung?

Entfremdungskategorie durch die Organisationsveränderung am Beispiel der Einführung von Profit- Center- Strukturen. Der politische Referenzrahmen hat diesen Ökonomisierungsvorgang unterstützt.

- *dauerhafter und nicht umkehrbarer Umbruch*
- *unkontrolliertes Wachstum der SRH*
- *Zusammenarbeit der Bereiche wurde gestärkt*
- *positive persönliche Chancen*
- *Öffnung mit neuen Produkten dem Bildungsmarkt*
- *Profitcenterstruktur wurde als falsch eingestuft*
- *Veränderungen hätten früher einsetzen müssen*
- *vorsichtige Reaktionen*
- *wichtig ist nur mein persönlicher Anspruch bei den Veränderungen*

### Interviewpartner 4

*Es ändert sich erstaunlich viel und schnell. Die eingeleitete Strukturreform II mit der Bildung von Profitcentern war falsch, weil dadurch ein Konkurrenzdenken untereinander entstanden ist.*

### Interviewpartner 5

*Ohne zu sehr ins Detail gehen zu wollen, hoffe ich zukünftig auf mehr Stabilität im Unternehmen. Für mich gibt es zu viele Reformen, zu viel Aktionismus und zu viele Redundanzen. Die Veränderungen sind sicher notwendig, hätten aber früher umgesetzt werden müssen. Bekannt war schon lange und für die einzuleitenden Schritte ausreichend Zeit, aber man hat zu viele Spielwiesen bedient, wollte alles sofort auf einmal und sehr schnell. Wir wissen, dass man in neuen Geschäftsfeldern nicht gleich im ersten Jahr eine schwarze Null schreiben kann, aber das ist wohl inzwischen allen klar geworden.*

## 6.4 Zusammenfassung

Die Professionellen beschreiben aus den Veränderungsprozessen heraus die Struktur von Arbeit. Dabei lässt sich eine kognitive Dissonanz feststellen zwischen den Handlungsvorsätzen und den angemessenen Handlungsempfehlungen.

abweichen. Die Ökonomisierung führt dazu, dass die Kosten- Nutzen Überlegungen das pädagogische Handeln stark beeinflussen. So sollen Abbrüche von Bildungsmaßnahmen vermieden werden, obgleich die Ausbildungsfähigkeit oder Integrationsmöglichkeiten nicht erkennbar sind. Gleichzeitig wird die Integrationsquote von den Leistungsträgern als sichtbare Kennzahl gefordert und Belegungen von Bildungsprogrammen davon abhängig gemacht. Diesem

Außendruck wird durch das BFW nachgekommen. Um sowohl den endogenen als auch exogenen Forderungen zu entsprechen, entsteht mit den neuen Handlungsfeldern auch eine neue Risikobereitschaft der Professionellen. Dabei werden professionelle Freiräume und aktive Teilhabe von den Professionellen eingeklagt. Selbstbestimmung und das Autonomiestreben werden ihnen im neu entstehenden politischen und gesellschaftlichen Referenzrahmen möglich. Die Strukturabhängigkeit (innere und äußere Strukturqualität) wird sichtbar und in der zuvor gewonnen Selbstbestimmung und Autonomie auch überwindbar, indem neue Handlungsfelder und Zielgruppen innerhalb und außerhalb der beruflichen Rehabilitation definiert werden.

Abwehrverhalten und Zulassung der Prozesse durch die Professionellen wird als Phänomen bekannter Organisationsentwicklungskennzeichen (Widerstände und Anpassung etc. Anmerkung des Autors) allerdings auch sichtbar. Kompetenzverschiebungen und neue Zielgruppen fungieren dabei als Bedrohung (der Identität). Dies hat die folgenden Fragen aufgeworfen: *„Wofür stehen wir und wie werden wir heute von unseren Kunden wahrgenommen?“* Wie kann es gelingen die organisationalen Veränderungen und inhaltlichen Neuausrichtung mit zu tragen? Auch die durch die theoretische Reflexion gewonnenen Ambivalenzen finden sich in den Aussagen wieder. Sie konnten aber nicht aufgelöst werden. So wurden Selbstbestimmung und Autonomiebestrebungen genannt, konnten aber durch die strukturellen Regulierungen des Rehamarktes nicht umgesetzt werden.

Die Kundenorientierung als strukturelles Anpassungserfordernis (positiver Effekt) wird in der Kommunikation zwischen den Beteiligten gesehen- vor allem auch intern, allerdings fehlt die klare Zielperspektive mit der Öffnung zu neuen Zielgruppen (z.B. Selbstzahlern Anmerkung des Autors)

Der offene Umgang als wichtiger Teil der Unternehmenskultur wird durch die Professionellen gefordert. Dabei hilft die Transparenz Widerstände gegenüber OE-Prozessen zu reduzieren.

Es treten Paradoxien auf, z.T. auch sich widersprechende Forderungen. So steht der Freiheit in den Entscheidungen restriktive und stärkere Überwachung der Arbeitsdisziplin gegenüber.

*Das lässt die These zu, dass gesellschaftliche Paradoxien möglicherweise starke Konformismismuster nach sich ziehen.*

Auch besteht die Forderung gegenüber Vorgesetzten nach unternehmerischem Denken und Handeln, ohne dass dies in Konsequenzen für die Professionellen gesehen wird – vielmehr als Voraussetzung, sich im offenen Bildungsmarkt mit entsprechenden Marktkenntnissen und Einstellungen erfolgreich und damit organisationserhaltend bewegen zu können. Der Kompetenzbegriff wird ausschließlich auf die berufliche Tätigkeit hin angewandt. Die eigenen Werte werden im beruflichen Kontext angewandt – nach einer gemeinsamen SRH- Werte- Kultur gefragt.

Dabei hinterfragen die Professionellen mit den Veränderungen auch ihre eigenen Rollen und reflektieren diese auch in der Wahrnehmung der Veränderung der letzten 5 Jahre. Die Identifikation erfolgt eher unbewusst, als logische Weiterentwicklung in den Handlungsfeldern, aufgrund der strukturellen als auch innerorganisationalen Veränderungen.

## **7. Workshop**

### **7.1 Struktur des Workshops – Leitfadenfunktion**

Anders als bei der Durchführung der Experteninterviews nach dem Modell von Glasl orientiert sich die Methode des Workshops als Identitätsperspektive und die curricularen Einheiten als Repräsentanz, an der die Teilnehmer ihre Position beziehen und reflektieren können. Diese Neuerung stellt auch den Versuch dar, die Methodenlandschaft zu erweitern!

Diese Form des durchgeführten Workshops ist methodisch als Zukunftswerkstatt durchgeführt worden, da im partizipativen Workshop eine kreative Entwicklung von neuen Ideen und Lösungsansätzen realisiert werden kann (vgl. Dauscher 1996).

Der Workshop ist so gesehen auch ein sprachvermitteltes reflexives Element und entspricht der Handlungslogik der Professionellen im Feld. Er eröffnet zugleich eine ausgerichtete methodische Vorgehensweise. Hierzu zählte sowohl die Gruppendiskussion, als auch die Arbeit in Kleingruppen mit anschließender Ergebnispräsentation.

Zugleich eröffnet die Dynamik im Workshop die Chance, an Daten zu kommen, die auf der Reflexionsstruktur der Professionellen basieren. Die Abwehr und das Zulassen von Veränderungen können gezielt durch Wahrnehmungen, das Bewusstsein und die Wissensbestände der Teilnehmer systematisiert werden.

Der Verlauf ist nach Jungk/ Müller (Jungk/Müller 1994) durch verschiedene Phasen gekennzeichnet. Dieser beginnt mit der Kritikphase, bei der neben der Sammlung und der Beschreibung der Organisations- und Handlungsfeldveränderungen im Berufsförderungswerk Heidelberg die Kernprobleme identifiziert und deren Ursachen diskutiert werden. Die Identifikationsbereitschaft wird durch die Befragung der Einstellungen zu und in den neuen Handlungsfeldern aufgegriffen. Daran anschließend wird in der Phase zwei den Workshopteilnehmern die Möglichkeit eröffnet, sich eine wünschenswerte, auch utopisch geprägte Zukunft vorzustellen, die unabhängig von den realen Situationen und Bedingungen angestrebt wird. Die dritte Realisationsphase greift diese Vorstellungen auf und lässt Raum für Umsetzungsszenarien, die in Projekten/Handlungsfeldern konkretisiert werden.



## **7.2 Methodische Begründung für die Durchführung von „Expertenworkshops“**

Der Workshop als qualitative Methode wird als Folie betrachtet, als ein methodischer Versuch subjektbezogene Daten zu erheben. Der Workshop orientiert sich am Prinzip der mittleren Reichweite.

Es werden keine Vorgaben in den Formulierungen gemacht, um die Öffnung eines Interaktions- und Kommunikationsspielraumes zu ermöglichen, der sich durchgehend in den thematischen Feldern des Workshops widerspiegelt.

Das Diskursverfahren ist charakterisiert in der Funktionalität zwischen Vertrauen und Datengüte. Die Teilnehmer im Workshop waren aus zwei Gründen zur Offenheit „gezwungen“ und haben dies auch in der Einladung zum Workshop bestätigt. Zum einen ist der Autor und Workshopleiter selbst ausgewiesener Experte im Feld und kann Aussagen fachlich/ inhaltlich hinterfragen. Zum anderen ist der Autor teilnehmender Beobachter der beruflichen Rehabilitationsprozesse in den Jahren 2004 bis 2007 und verfügt über Materialien und Unterlagen der Geschäftsführung, die sowohl die endogenen (unternehmensstrategische Ausrichtung mit neuen Kooperationspartnern hin zu neuen Handlungsfeldern) als auch exogenen (gesetzliche Rahmen SGB II und SGB IX) Parameter der Organisationsveränderung nachvollziehbar machen.

Die generelle Kritik an der Datenerhebung in einem Workshop besteht u.a. darin, dass er sowohl in seinem Setting, als auch in seiner einmaligen Konstitution und bei der Datenerfassung begrenzt ist. Die Problematik der Workshopmethode ist auch dadurch gekennzeichnet, dass die Antworten der Professionellen allgemein und scheinbar beliebig ausfallen. Begegnet wird diesem Kritikpunkt mit der Survey-Feedback-Methode. Darunter versteht man die Durchführung von Einstellungsabfragen bei Mitgliedern einer Organisation mit abschließender Rückkopplung der erlangten Ergebnisse an die Beteiligten, sowie deren Verarbeitung z.B. im Workshop. Dies fand im Rahmen des BFW-Workshops statt. Dabei werden gemeinsame Maßnahmen diskutiert und Handlungsempfehlungen entwickelt (vgl. Birker 1995:515).

Diese Methode wird auch als Datenrückkopplungsmethode bezeichnet. Sie ist dann sinnvoll eingesetzt, wenn die Partizipation der Mitarbeiter an den zukünftigen unternehmerischen oder strategischen Entscheidungen gewünscht wird.

Alternativen, wie sie z.B. die Zukunftskonferenz bietet, wurden nicht berücksichtigt, da sie verstärkt für Großgruppen zur Erarbeitung von interdisziplinären und konsensualen Maßnahmen geeignet sind. Auch Open Space – Veranstaltungen sind nach Auffassung des Autors hier nicht zielführend, da der selbstgesteuerte Gruppenprozess zur Bearbeitung von aktuellen und veränderungsorientierten Themen aus den Handlungsfeldern und Organisationsveränderungen gedacht und die Struktur durch die Beteiligten definiert wird.

Die methodische Vorgehensweise im Workshop ist gekennzeichnet durch die Meta-Plan- Technik oder auch Pinwandmoderation und die Brainstorming- Methode (zur Stoffsammlung) zu Beginn und am Ende des Workshops, wie sie im Folgenden zu beschreiben sein werden.

### **7.3 Leitlinien Metaplantchnik**

Der Vorteil der Metaplanmethode besteht darin, alle Mitglieder der Arbeitsgruppe an der Analyse, den Prozessen und den Ergebnissen zu beteiligen. Durch die Visualisierung der Teilprozesse werden die Struktur und der Stand der Diskussionen transparent, sowie für alle Beteiligten nachvollziehbar (vgl. Klebert u.a. 1987).

Als Techniken sind die

- 1.) Konzipierung und Strukturierung des Workshops
- 2.) Metaplantchnik bei der Realisierung
- 3.) damit verbunden die Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse
- 4.) Steuerung der Gruppendynamik (vgl. Seifert 1997)

erforderlich, um die Dynamik der Workshopprozesse zu berücksichtigen.

Die Teilnehmer eines Seminars, einer Diskussionsgruppe etc. können Notizen, Ideen, Hinweise, Fragen auf Zettel in verschiedenen Farben und Formen schreiben, welche schließlich auf einer Pinnwand oder Metaplanwand sichtbar gemacht werden. Der Vorteil und Nutzen besteht in der plakative Darstellung: Inhalte und Bedeutung werden auf einen Blick erfassbar, Zusammenhänge werden visualisiert. Die Verknüpfung von Sachverhalten (bessere Strukturierung, Gliederung), wird erleichtert. Die Anwendungsgebiete schließen die Information und Präsentation, die Problemdarstellung, die Stoff- und Ideensammlung und abschließend die Meinungsbildung ein.

Die Gestaltungsmöglichkeiten bestehen in der Übersichtlichkeit - u.a. über Clusterbildungen nach Themen und Inhalten - und Verständlichkeit sowie in der Verdichtung von Informationen. Als Hilfsmittel stehen Materialien (Karten in unterschiedlicher Farbe und Form, Pinadeln, Klebstoff), farbige Filzstifte und Pinnwände zur Darstellung der Ergebnisse zur Verfügung.

Die Aufgabe des Moderators besteht darin, ohne Bewertungen der Beiträge oder des Verhaltens der Gruppenmitglieder die Prozesse zu steuern und die Stellen deutlich machen, an denen eine eigene Meinung geäußert wird. Die Rolle des Moderators bezieht sich auf eine fragende und nicht eine behauptende Haltung, um damit die Gruppenmitglieder für das Thema zu öffnen. Er nimmt eine unterstützende Rolle den Teilnehmern gegenüber ein, die selbstverantwortlich agieren sollen. Ausgeschlossen wird in diesem Workshopprozess mit dieser Vorgehensweise, dass eine Rechtfertigung der eigenen Handlungen und Aussagen notwendig oder gewünscht ist. Es geht vielmehr um die Klärung der Schwierigkeiten, die hinter den Äußerungen (Angriffen und Provokationen stehen).<sup>115</sup>

Die Moderatoren- Stellung definiert sich in der methodischen Prozessverantwortung und ermöglicht durch die Metaplantchnik, dass alle Aussagen gleichwertig und gleichrangig Berücksichtigung finden. Ihm kommt dabei auch die Rolle zu, die Störungen in der Gruppe zu spiegeln und methodische Hilfe für die Weiterarbeit anzubieten (Nähere Angaben zum Workshop in Kapitel 7.5).

## **7.4 Status der Beteiligten am Workshop**

Am Workshop nahmen 10 Mitarbeiter (3 Frauen/ 7 Männer) teil. Alle Beteiligten sind seit Jahren z.T. seit Jahrzehnten (3) im BFW tätig und stammen aus unterschiedlichen Organisationsteilen des Berufsförderungswerkes. So waren die Professionellen im Workshop aus dem Berufsfindungsbereich, dem Bildungsbereich, dem Casemanagement und Vertreter der Projektgruppen und der Filialen (Mannheim/ Weinheim) vertreten. Diese Bereiche spiegelten zum Zeitpunkt der Durchführung alle Funktionsbereiche, mit Ausnahme der Verwaltung wider. Aus letzterem Bereich wurde die Zusage kurzfristig zurückgezogen, sodass kein Vertreter in der verbleibenden Zeit gefunden werden konnte.

---

<sup>115</sup> vgl. [laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm\\_KreaMetaPlan.htm](http://laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_KreaMetaPlan.htm) vom 26.2.2007

### **7.4.1 Steckbriefe der Beteiligten**

Alle Beteiligten haben zu Beginn des Workshops Arbeitskarten mit ihren soziodemografischen Daten ausgefüllt. Die Aktion fand unmittelbar nach der Vorstellungsrunde statt (Die später verwendeten alphanummerischen Angaben stehen nicht im numerischen Zusammenhang mit den Zuordnungen der Workshopteilnehmer, sodass die Anonymisierung nicht aufgehoben wird). Die teilnehmenden Beobachter werden namentlich genannt.

**TN 1** : Vor 26 Jahren begonnen, war absolute Aufbruchsstimmung. Man hatte Einflussmöglichkeiten, hat am Arbeitsplatz gehalten.

**TN 2** : Nach Studium arbeitslos, dann in Verwaltung tätig. Stellenausschreibung gesehen (direkter Zusammenhang mit Studium, SGB & Verwaltung). Angenehmes Vorstellungsgespräch mit Aufzeichnung von Perspektiven. Das hat mich hier gehalten.

**TN 3** : Innere Struktur kennen lernen war eine spannende Sache

**TN 4** : Kunden reizen schon seit 20 Jahren. Bin so lange geblieben, weil man sich entwickeln kann.

**TN 5** : Mitglied Führungskreis

Ursprüngliche Motive -> persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

**TN 6** : Aufgaben haben sich im Laufe der Jahre weiterentwickelt, an die Kunden und das Umfeld angepasst. Positive Veränderungen haben stattgefunden. In allen Bereichen des Casemanagements tätig gewesen. Spannend nach wie vor.

**TN 7** : Vertrieb -> 7 Jahre -> macht nach wie vor Spaß; Kontakt zu Kunde und Kostenträger. Vielfältige Aufgaben;

**TN 8** : 11 Jahre. Berufsfindung; sehr fruchtbare Aufgabenstellung. Es ist toll mit Menschen zu arbeiten, die ein Tätigkeitsfeld suchen. Arbeit macht sehr viel Spaß; kommt aus der Industrie, konnte Wissen davon anwenden; hört nächstes Jahr auf.

**TN 9** : Seit 73 im BFW; kommt aus Kaiserslautern, Bankkaufmann -> FH bei der SRH gelandet; in ersten Jahren tolles Arbeitsumfeld, riesige Vielfalt; über päd. Aufgaben/ Psychologie. Die Arbeit war immer abwechslungsreich im Umfeld möglich, man konnte im Arbeitsfeld sehr frei sind; Bedingungen sind sehr gut, Verdienst, Rolle im Unternehmen, Arbeiten mit Menschen ist spannend.

**TN 10** : Gelernter Landschaftsgärtner, als Hausarbeiter in der SRH -> wurde Stelle geschaffen -> Landschaftsgartenbau Arbeitszeiten sehr gut; in Freizeit konnte er mit Jugendlichen arbeiten. Ausbildungsgang aufbauen in Freiburg -> positive Zurückmeldung, Hilfsausbilder, dann bei Job-Promoter Maßnahmen mit Arbeitslosen und BVJ => Unterricht, Bewerbungsgespräche

**TN – externer Beobachter 1:** Wirtschaftspädagogik - Universität Siegen Beschäftigt mit der Veränderung im Bildungsbereich; wie werden Veränderungen wahrgenommen?

**TN - externer Beobachter 2:** Bildet Menschen aus, die im Bildungsbereich tätig sein wollen. New public management - > betrifft auch das Bildungswesen. Es ist wichtig neues Wissen zu generieren und die Frage zu stellen: hat dieses generiertes Wissen Gültigkeit? Diese Runde kann als methodischer Versuch angesehen werden, Wissen zu generieren. Neue Wege gehen bietet der Workshop. Zusammensitzen um gemeinsames Wissen zu generieren.

Wo liegen Chancen und Risiken der Entwicklung des Rückzuges?

**TN- Protokoll (Kerstin Glasbrenner):** Interesse am Thema und Interesse,den Stiftungsteil BFW besser kennen zu lernen.

**WSL (Christian Johannsen):** Viel ist über OE-Prozesse geforscht und geschrieben worden, ohne dass die Menschen in den Prozessen direkt und unmittelbar in ihrem Selbstverständnis und Einstellungen zu den neuen Handlungsfeldern beachtet wurden. Wie gelingt es den Mitarbeitern sich auf die Veränderungen einzustellen, sich mit den Handlungsfeldern und ggfs. mit den Herausforderungen zu identifizieren.

## 7.5 Workshopdesign

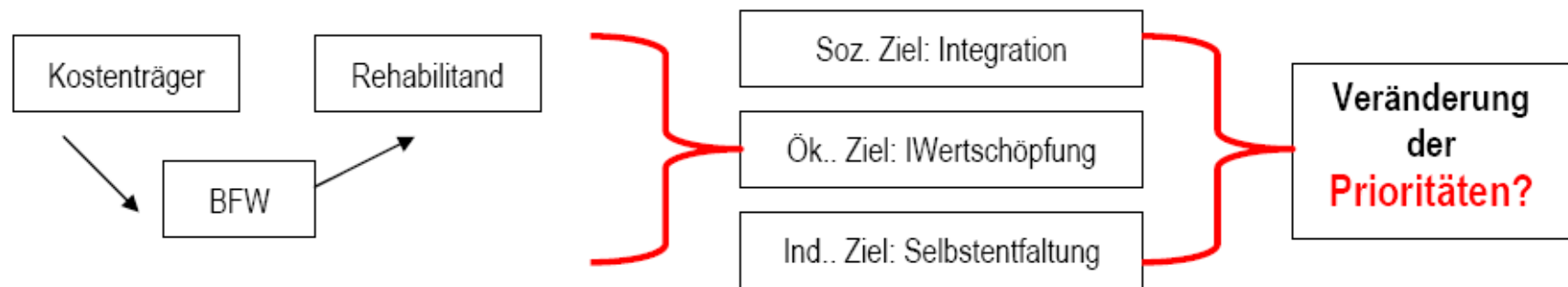
Alle nachfolgend aufgeführten Modulbeschreibungen gehören aus der Sicht des Autors nicht in den Anhang, damit die Nachvollziehbarkeit der inhaltlichen und methodischen Vorgehensweise unmittelbar verfügbar und transparent ist.

**Modul 1: Ein erster Blick auf endogene Veränderungen**

### **These:**

**Die Teilnehmer sind unmittelbar von o.g. Veränderungen betroffen: a) hinsichtlich der Aufgaben und b) hinsichtlich ihres Selbstverständnisses als MA im BFW**

- **Arbeitsauftrag:**
- **Die Feindbildetikettierung „Ökonomisierung“ der Reha-Tätigkeit in der SRH als logische Konsequenz eines (ökonomisch) bedingt veränderten Kräfteverhältnisses in der eigenen Kundenstruktur begreifen**



Zeit	Sequenz	Methoden	Material	Ziel
08.30 – 08.40	<p>Einstieg (KURZ!):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Begrüßung, Vorstellungen von Frau PD Dr. U. Buchmann und Herrn Prof. Dr. R. Huisinga</li> <li>Vorstellungsrunde aller TN</li> <li>Ziele des Workshops</li> <li>Organisatorisches (Tagesstruktur, Versorgung, etc.)</li> </ul>	<p><b>Plenum</b></p> <p>CJ: Ansprache</p>	keines	<p>„Ankommen“ der TN im Workshop</p> <p>Mentaler Einstieg</p>
08.40. – 08.55	<p>Strukturelle Veränderungen: Was hat sich verändert? Und ganz WICHTIG: Einfluss hat dies auf die KUNDENWAHRNEHMUNG?</p> <p>Grafische Darstellung der geänderten Verhältnisse: wer leistet an wen? Wem nutzt es, wer bezahlt?</p>	<p><b>Plenum</b></p> <p><b>CJ: Impulsreferat</b></p> <p><b>Plenum</b></p> <p>Power Point</p>	Beamer, Leinwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokussierung auf endogen determinierte Erfordernisse</li> <li>Denke vom Markt aus hin zu eigener Aufgabenwahrnehmung</li> </ul>
08.55 – 09.20	<p>(„stille“ Vorbereitung der TN 2 Min.; pers. Notizen)</p> <p>Kurze Vorstellung der TN; Leitfragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Seit wann beim „BFW“</li> <li>Warum HIER? (... und nicht im Jugendamt, Streetworker, Frauenhaus, etc.; Hypothese: Grund des Hierseins = nicht nur soziales Engagement, sondern auch relativ üppiges Dasein der 70er)</li> <li>Position, Schnittstellen, Aufgaben (derzeit)</li> <li>Wahnehmbare Veränderungen des <u>EIGENEN</u> Tätigkeitsfeldes in den letzten Jahren</li> </ol>	<p><b>Plenum</b></p> <p>Blitzlicht</p> <p>CJ/KW notiert Gründe mit auf Mod.Karten</p>	<p>Liste der Leitfragen auf Flip</p> <p>Stoffsammlung von (2) und (4) auf Metaplan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) und (3): Eckdaten zur gegenseitigen sozio-strukturellen Verortung</li> <li>(2): Entmystifizierung/ Relativierung des „Gutmenschentums“;</li> <li>Framing für (4): Sachinformation über Detailauswirkungen von Veränderung Findet eine Entfremdung der Arbeit statt?</li> </ul>
09.25 – 09.30	KURZE Zusammenfassung Modul 1	<p><b>Plenum</b></p> <p>CJ heftet Gründe (4) an Pinwand</p>	Mod.Karten Mod.Stifte Nadeln Pinwand	Deutlich machen / visualisieren, dass es nicht nur soziale, sondern auch „egoistische“ Gründe waren

Abbildung 24

**Workshopdesign Modul 1**  
**Quelle: Eigene Darstellung**



Produktives Arbeitsergebnis von Modul 1:

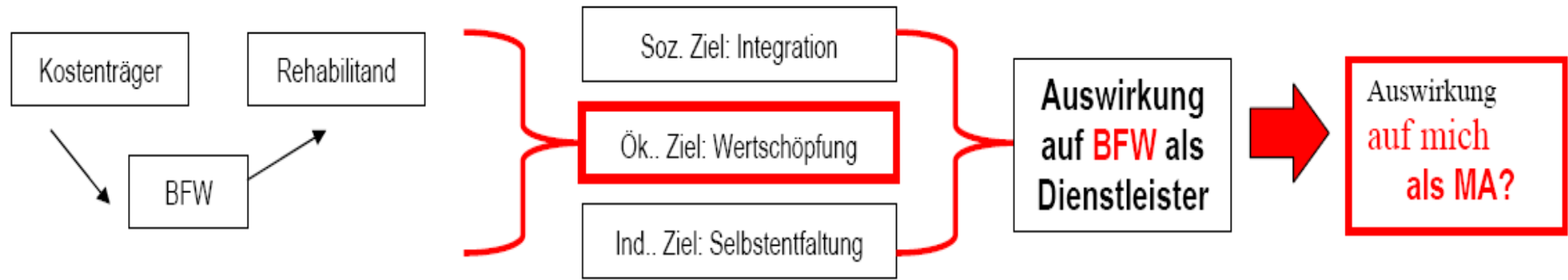
- Fokussierung / Kanalisieren der Wahrnehmung von stattgefundenen Veränderungen bei Teilnehmern
- Sensibilisieren für verändertes Kundenverständnis -> „Ökonomisierung?!“
- (implizites) Entmystifizieren der eigenen Beweggründe für „Chancenverzicht“ in der „Industrie“
- Insgesamt: Einstieg unter weitgehender Vermeidung von „Jammerzirkeln“

**Modul 2: Auswirkung dieser Veränderungen auf uns als Mitarbeiter**

**These:**

**Die ökonomischen Ziele der Rehabilitation überlagern neuerdings die sozialen und individuellen; dadurch sind wir MA völlig neuen Rollen, Aufgaben und Erfolgskriterien unterworfen; die Beziehung zu Rehabilitanden ist weitgehend exogen beschnitten, dadurch leidet Integration des Rehabilitanden und Erfolgserlebnis des Mitarbeiters in der beruflichen Rehabilitation.**

- **Arbeitsauftrag:**
- **Gegenüberstellung der Rollen, Aufgaben und (internen, externen, eigenen) Erfolgskriterien früher und heute; -> Was bleibt, was verschwindet, was kommt dazu?**



Zeit	Sequenz	Methoden	Material	Ziel
10.00 – 10.20	Stoffsammlung: typische Aufgaben der Reha „früher“: alle TN schreiben so viele Karten wie möglich – „charakteristisch!“  Min. 1 Assistent aus TN-Kreis zum Doppeln der Karten	<b>Plenum</b>  Metaplan  (2 Pinwände: während des Notierens „doppeln“ aller Karten)	Pinwand etc.	Charakteristik (nicht Vollständigkeit!)
10.20 – 10.40	(1) Welches Rollenverständnis bedeutet das für einen MA des BFW „damals“? (2) Was heisst in diesem Rollenverständnis: „erfolgreich“? – Wer „belohnt“ diesen Erfolg? – Was bedeutet das für meine persönliche Selbstbestätigung? Welche Rolle spielt die formelle Organisation des BFW dabei?	<b>Plenum</b>  Diskussion (wird sicher lebhaft sein) Dokumentation	Flip, Pinwand	Herleitung von bisherigem Rollenverständnis und Erfolgskriterien
10.40 – 11.20	Kleingruppenarbeit (2 Gruppen): Clustern der Aufgaben-Karten nach: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben geblieben (alt und neu)</li> <li>• Aufgaben weggefallen (nur alt)</li> <li>• Neue Karten für neuen Aufgaben (exemplarisch!)</li> </ul> Ableitung neue Rolle (exemplarisch!); Ableitung neuer Erfolgskriterien (Bestätigung von WEM?)	<b>Kleingruppen</b>	Metaplan. Karten etc.	Herleitung von neuem Rollenverständnis und neuen Erfolgskriterien
11.20– 11.40	Präsentation und Auswertung im Plenum	<b>Plenum</b>	Metaplan etc.	Gemeinsames neues Verständnis von Rollen und Erfolgskriterien

Abbildung 25

**Workshopdesign Modul 2**  
Quelle: Eigene Darstellung

Produktives Arbeitsergebnis von Modul 2:

- Abgleich von „alt“ und „neu“ in Bezug auf exemplarische Aufgaben, Rollenverständnis und Erfolgskriterien
- Deutlich machen, dass nicht die Veränderung der *Aufgaben* oder Möglichkeiten (Budget etc.) schlimm ist, sondern die Tatsache, dass auf einmal andere Maßstäbe gelten sollen, mit sich selbst professionell zufrieden sein zu dürfen bzw. seinem sozialen Bedürfnis nachgekommen zu sein (Konsequenzen der „Ökonomisierung“): man hat kaum noch eine Chance, nach alten Maßstäben einen guten Job zu machen!

**Modul 3: Identitätsrelevante Konsequenzen dieser Veränderungen**

**These:**

**Es gibt eine Kluft zwischen „altem“ und neuem Rollenverständnis / Erfolgskriterien bzw. professioneller Selbstbestätigung für BFW MA, die unser Selbstverständnis in Frage stellt.**

- **Arbeitsauftrag:**
- **Worin genau besteht diese Kluft? Inwiefern ist der Sinn unserer Arbeit in Frage gestellt? Was ist im gegebenen Rahmen überhaupt noch leistbar?**



Zeit	Sequenz	Methoden	Material	Ziel
13.00 – 13.10	Kurzer Überblick: was haben wir bisher erarbeitet? Was waren die wesentlichen Ergebnisse?	<b>Plenum</b> CJ Moderation		Wieder reinholen nach Mittagspause
13.10 – 13.50	Mit Hinblick auf neue Rollen und Erfolgskriterien: wo kann ich persönlich mitgehen, und womit tue ich mich schwer?	<b>3-er Gruppen</b>	Flips	Die Kluft individuell benennen
13.50 – 14.10	Auswertung: Gemeinschaftsergebnis der Tandems / Gruppen	<b>Plenum</b>	Flips	dito
14.10 – 14.30	Stoffsammlung: womit identifizieren wir uns als Personen / MA des BFW? Womit tun wir uns schwer?	<b>Plenum</b>	Metaplan	Die Kluft exemplarisch benennen

Abbildung 26

Workshopdesign Modul 3  
Quelle: Eigene Darstellung

Produktives Arbeitsergebnis von Modul 3:

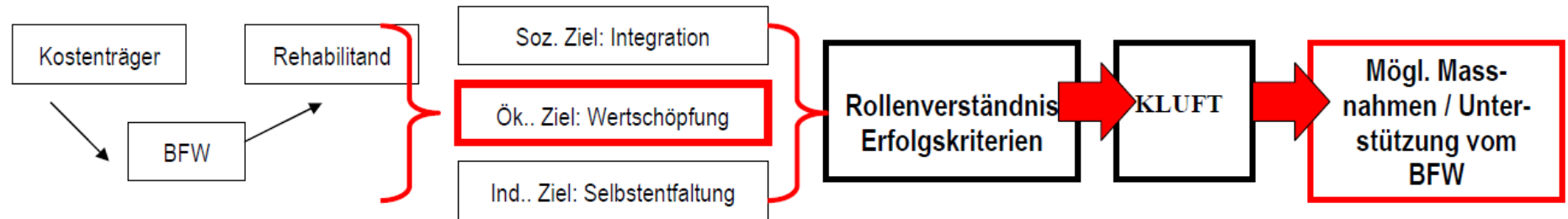
- Herausarbeiten der „identifikatorischen Kluft“ auf persönlicher und Gruppenebene
- (exemplarische) Benennung dieser Kluft

**Modul 4: Was heißt das alles jetzt für uns?**

**These:**

**Unser professionelles Selbstverständnis wurde von den Marktentwicklungen und internen Strukturveränderungen überrollt; und es gibt Gründe, stillzuhalten und nichts zu tun (in der Hoffnung, dass die Kündigungen – die OE-Prozesse mich nicht betreffen; Entwicklungen an mir vorbei gehen). Aber unser Anspruch ist von je her ein anderer. Gab oder gibt es einen „Gemeinschaftsgedanken“ – und eine Rückbesinnung auf gemeinschaftlich geteilte Werte? Wie könnte die Unterstützung aussehen, damit uns auch der mentale Wandel gelingt?**

- **Arbeitsauftrag:**
- **Herausarbeitung und Spezifikation des Eigen- und Fremdbeitrages bei der Überwindung der Kluft s.o.**



Zeit	Sequenz	Methoden	Material	Ziel
15.00 – 15.10	Zusammenfassung: Benennung der Kluft	<b>Plenum</b>		Arbeitsgrundlage klären
15.10 – 15.30	„Hilf dir selbst, sonst hilf dir keiner“: Was können wir selbst tun, um die Kluft zu überwinden?	<b>2 Kleingruppen</b>	Flip oder Metaplan	Erste SELBST, dann Fremdverantwortung
15.30 – 15.40	Auswertung	<b>Plenum</b>	Präsentation der TN	Sensibilisierung, Ermutigung gemeinschaftliches Denken ?
15.40 – 16.10	Wunschfee- Frage: Wie kann die Organisation / die Führungskräfte uns unterstützen? – konkrete Massnahmen?	<b>Plenum</b>	Metaplan	Erste Selbst-, dann FREMDverantwortung Handlungsempfehlungen für Orga / FK
16.10 – 16.30	Tagesüberblick, Dank und Farewell	<b>Plenum</b>		Danke und Tschüss

Abbildung 27

Workshopdesign Modul 4  
Quelle: Eigene Darstellung

Produktives Arbeitsergebnis von Modul 4:

- Konkrete Maßnahmen für Selbstverantwortung
- Konkrete Handlungsempfehlungen für die Institution
- Danke und Tschüss



## **7.6 Workshopdurchführung in chronologischer Reihenfolge**

Am 27. April 2007 fand im Raum 6.2 der SRH- Hochschule Heidelberg der Workshop mit 10 Mitarbeitern des BFW Heidelbergs in der Zeit von 8.30 – 16.00 Uhr statt. Im Vorfeld wurden alle Professionellen schriftlich zu diesem Workshop mit dem Thema: „Ökonomische Veränderungsprozesse in der beruflichen Rehabilitation und ihre Auswirkungen auf die Aufgaben und das Selbstverständnis der MitarbeiterInnen im Berufsförderungswerk Heidelberg“ eingeladen.

Alle teilnehmenden Professionellen wurden für diesen Workshop durch ihre Vorgesetzten freigestellt oder brachten ihren persönlichen Urlaubsanspruch und Zeitausgleich ein.

Die Freistellungen einiger Teilnehmer erklären sich aus dem Interesse der Leitung, die gewonnenen Ergebnisse mit der Veröffentlichung in der Dissertation für die weiteren Planungen und Projekte nutzen zu können. Die Entscheidung hierfür lag letztlich bei den jeweiligen Fach-/ Dienstvorgesetzten.

Der Workshop diente ausschließlich der Erkenntnisgewinnung im Rahmen des Dissertationsprojektes des Autors. Er war nicht Teil einer betrieblichen Schulung des Berufsförderungswerkes Heidelberg, sondern sowohl inhaltlich als auch organisatorisch unabhängig konstituiert.

Die Arbeitsatmosphäre war offen und konstruktiv. Es nahmen noch zwei externe Beobachter teil.

## **7.6.1 Workshopverlauf**

### **Zeitlicher Verlauf**

#### **Verlauf des Workshops der BFW- Mitarbeiter am 27.04.07**

Beginn 8:30 Uhr

- Begrüßung der Teilnehmer
- Vorstellungsrunde
- Beginn der Power-Point-Präsentation (8:40 Uhr – 8:45 Uhr)  
Situationsbeschreibung durch Kennzahlen der beruflichen Rehabilitation in Berufsförderungswerken seit 2003

#### **8:45 Uhr Modul 1**

8:46 Uhr – 9:00 Uhr

Motivation aufschreiben, warum man am BFW ist

9:00 Uhr – 9:15 Uhr

Gestaltung der Pinwand zu den persönlichen Motiven / Motivationen im BFW zu arbeiten

9:15 Uhr – 10:15 Uhr

Diskussion über „Clusterung“ auf der Pinwand

10:30 Uhr – 11 Uhr

11 Uhr – 11:40 Uhr

#### **Gruppenarbeit zu Modul 2**

11:40Uhr – 12 Uhr

Vorstellung der Ergebnisse

13:15 Uhr – 13:45 Uhr

#### **Gemeinsames Mittagessen und anschließendem Besuch einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Berufsförderungswerk Heidelberg**

#### **Gruppenarbeit Modul 3**

13:48 Uhr – 14:21 Uhr

Präsentation der Gruppenarbeit Modul 3

14:21 Uhr – 14:22 Uhr

Diskussion über Ergebnisse => keine Anregungen

14:45 Uhr – 15:41 Uhr

**Plenum Modul 4 15:41 Uhr/ Diskussion der Ergebnisse**

**15.41 – 16.00 Uhr Abschluss**

**Sammeln der Eindrücke durch die Teilnehmer**

## **7.7 Dokumentation der Ergebnisse**

Um alle Beiträge der Professionellen während der einzelnen Workshopphasen, in den Gruppenpräsentationen und der Podiumsdiskussionen zu berücksichtigen, wurde durch eine Assistentin ein Protokoll erstellt. Diese Assistentin war unabhängig, ohne direkten oder indirekten Bezug zum Berufsförderungswerk Heidelberg und war den Workshopteilnehmern, mit einer Ausnahme unbekannt. Die Zuordnung von Beiträgen der Teilnehmer erfolgte nicht in der numerischen Form, in der die Teilnehmer vorgestellt wurden, sondern wahllos durch Buchstabenzuordnungen, die nur dem Autor bekannt sind und wiederum keine direkten und indirekten Rückschlüsse auf den Teilnehmer ermöglichen.

Die Ergebnisse der Gruppenarbeiten, wurden mit der Metaplantchnik oder auch auf Folien durch die Professionellen erstellt und vorgetragen. Die auf den Pinwänden dokumentierten Ergebnisse wurden vollständig erfasst (siehe Anhang).

## 7.8 Modul 1

### Endogene Veränderungsprozesse im Berufsförderungswerk Heidelberg

These:

Die Teilnehmer sind unmittelbar von o.g. Veränderungen betroffen:

- a) hinsichtlich der Aufgaben und
- b) hinsichtlich ihres Selbstverständnisses als Mitarbeiter im BFW

- **Arbeitsauftrag:**
- **Die Feindbildetikettierung „Ökonomisierung“ der Reha-Tätigkeit in der SRH als logische Konsequenz (ökonomisch) veränderter Kräfteverhältnisse in der eigenen Kundenstruktur begreifen.**

#### 7.8.1 Ergebnisse

Die Sozialfigur der Einrichtung (in ihren Bildungs- und Dienstleistungsprodukten ausgewiesen) und die Sinnhaftigkeit von Arbeit werden thematisiert. Dabei wird die Rationalität, die das Handlungsfeld durchdringt, deutlich gebrochen. Es ist aus den folgenden Ergebnissen evident, dass sich der Steuerungsprozess in verschiedene Richtungen deutlich bemerkbar macht und sowohl Chance als auch Risiko impliziert. Differenzierung im Handeln der Professionellen ist erkennbar, wobei das Rechtfertigungsverfahren als Schutzmechanismus fungieren kann und dadurch die Schuld des Versagens während und nach der Bildungsmaßnahme (Stichwort: Integration scheitert) externalisiert werden.

Die von außen initiierten strukturellen Veränderungen haben überwiegend reaktiven Charakter. Das Arbeitsumfeld verstärkt die Subjektorientierung und das Anschlussmotiv der Professionellen, die Gestaltung der Arbeitsprozesse wahrzunehmen. Die nachfolgenden Ergebnisse in den Zitaten zeigen, dass es sehr wohl eine differenzierte und nicht einseitige Sicht auf den Steuerungsprozess gibt, und die Feindbildetikettierung nicht in den Veränderungsprozessen, sondern vielmehr in den Inhalten, den Kompetenzerwerb für neue Handlungsfelder und dem neu gewonnenen Verhältnis in der Kundenbeziehung zu finden ist.

Zunächst wurden die ökonomischen Interessen der Leistungsträger kritisiert, die zum Nachteil der Teilnehmer werden. Die Sicht der Workshopteilnehmer ist durch konkrete Bedrohungs- und Gefährungsszenarien in den Aussagen gespiegelt.

**Zitate:**

*Für die Teilnehmer werden zu viele Kurzmaßnahmen oder kleine Maßnahmen finanziert. Dies ist nicht sinnvoll, da die Teilnehmer auch eine längere kontinuierliche Betreuung und Begleitung brauchen, um neue berufliche Perspektiven zu haben. (TN K)*

*In der Wahrnehmung der Teilnehmer werden die ökonomisch begründeten Maßnahmen zum Nachteil für die Bildungsinstitution. (TN W)*

*Die Kurzmaßnahmen bringen bei dem gewaltigen Aufwand kaum noch einen Denkungsbeitrag. (TN H)*

Von Seiten der Organisation besteht eine Rechtfertigungsverhalten und Legitimation der Kostensätze gegenüber den Rehabilitanden. Die ökonomischen Fragen überlagern die inhaltlichen Aufgaben. Die Veränderung führt auch zu einer neuen Kunden- (Teilnehmer-)Dienstleistungsbeziehung. Die „Machtstrukturen“ verändern sich. Die Kundenorientierung, aber auch Abhängigkeit nimmt zu und somit wird auch die Verteilungsfrage aufgegriffen, ohne dass der Ökonomisierungsprozess in Frage gestellt wird.

**Zitate:**

*Wir sind das einzige BFW, das erhöhte Kostensätze geltend machen darf. Dies ist durch die Infrastruktur und den Gesamtservice (z.B. Pflegedienste etc.) begründet. Die hohen Kosten führen dazu, dass die Kooperation Kostenträger und Teilnehmer größer geworden ist. Gleichzeitig sind die Leistungsträger anspruchsvoller als früher. Sie möchten wissen, warum und wofür soviel Kosten entstehen. (TN K)*

*Es geht nicht mehr um den Mensch/Teilnehmer, sondern um das Geld, die Länge der Maßnahme; von Mitarbeitern wird verlangt, eigene Einstellungen und Ziele zu verändern. Dies ist oftmals nicht vereinbar mit der persönlichen Einstellung zur Arbeit. (TN V)*

Als Ausdruck der Verdinglichung ist die Deutung und Interpretation von Zahlen sichtbar. Sie haben in den Kennzahlen der Vermittlung oder des Abbruchs nur eine ökonomische Relevanz.

**Zitat:**

*Im sozialen Bereich ist es schwierig Zahlen zu deuten, da hinter den Zahlen Menschen stehen, hier kann nicht nur betriebswirtschaftlich geschaut werden. Kostenträger sehen Abbruchquote und hinterfragen nicht die Gründe. Sie reagieren nur über die Kosten und die "Fehlinvestition." Die Konsequenz ist dann: Das BFW hat eine zu hohe Abbrecherquote, da schicken wir keine Leute hin. (TN A)*

Durch die Teilnehmer erfolgt vielmehr eine Uminterpretation der Zahlen, die eine verbesserte Zuwendung im Teilnehmer- Ausbilderverhältnis untermauern.

**Zitat:**

*Der betroffene Mensch verliert an Bedeutung, sondern wird zur wandelnden Kostenstelle. Es wird nicht gesehen, dass ein Abbruch für den Teilnehmer ein Gewinn sein kann, da er weiß, dass dieser Beruf nicht richtig ist; an der Krankheit etwas getan werden muss. Die theapeutische Maßnahme kostet dann auch wieder Geld. (TN N)*

Die ökonomische Wahrnehmung verändert die Bindung und Akzeptanz der beruflichen Tätigkeit. Der Selbstwert wird durch die Entwertung der Arbeit berührt. Dies fordert ein strategisches Verhalten heraus, wenn nicht gegengesteuert wird. So könnte durch ein Bonussystem der Leistungsträger ein frühzeitiger Erfolg auch umgesetzt werden und somit ein früherer Ausstieg aus der Maßnahme nicht zu Lasten der Institution und der Professionellen im Handlungsfeld gehen.

**Zitat:**

*Diese Maßnahme aus der Berufsfindung, die ich meine, dauert ca. 3 Monate. Für mich steht nach 2-3 Wochen fest, dass aus Krankheitsgründen nur ein Berufsbild möglich ist. Die Berufsfindungsmaßnahme könnte eigentlich früher beendet werden. Nun bekommen wir aus ökonomischen Gründen von der Leitung die Vorgabe gemacht, die Maßnahme auszufüllen; die Tage sollen bis zum vorgesehenen Ende gefüllt werden. Damit habe ich große Probleme. Ich denke, dass meine Arbeit nach 3 Wochen eigentlich nur noch eine Beschäftigungstherapie für die Teilnehmer gleichkommt. Ich selbst sehe keinen Sinn in dieser Arbeit. (TN N)*

Der Rehabilitationsgedanke wird nicht in Frage gestellt, sondern der Umgang (die innere Struktur) der Rehabilitationsmaßnahme. Die Leitung verliert den Bezug zur Rehabilitation. In der Wahrnehmung der Teilnehmer erfolgt eine differenzierte Sicht des Rehabilitationsgedankens. So gehen die ökonomischen Interessen nicht nur zu Lasten der Qualität in den Bildungsprogrammen, sondern auch zur Flexibilisierung der Bildungsprozesse und der inhaltlichen Weiterentwicklung.

**Zitate:**

*Es wird ein volles Programm<sup>116</sup> verkauft, das aber eigentlich durch die Personalknappheit nicht geleistet werden kann. (TN H)*

---

<sup>116</sup> Darunter wird ein Ausbildungsgang mit allen Leistungen, wie Bildung, Wohnen, Essen und soziale Dienste verstanden

*Das Angebot und die Realität stimmen nicht überein. Dies ist unprofessionell, da auch Ersatzlösungen gestrichen werden. Die Flexibilität geht hier verloren. (TN W)*

Trotz der Entfremdung mit der „Ware berufliche Rehabilitation“ erkennen die Teilnehmer für die Organisationsentwicklung Hinweise, die eine positive Entwicklung bestätigen. Hier hat die Entfremdung des Subjektes nicht stattgefunden, da die Verbesserungen zu einer Zufriedenheit im Handlungsfeld und im professionellen Umgang mit den Bildungsteilnehmern führen.

### **Zitate:**

*Pre- Case- Management: Bereits vor Beginn der (Bildungs-) Maßnahme können alle Kundenthemen (TN und Kostenträger); sowie Probleme besprochen und geklärt werden. (TN A)*

*Kostenträger und Teilnehmer werden in die Prozesse stärker einbezogen – auch im organisatorischen Ablauf berücksichtigt. (TN K)*

*Kommunikative Verbesserung sowohl zwischen dem Kostenträger als auch dem Teilnehmer. Infoschreiben untereinander waren früher üblicherweise schwer zu bekommen. Der Austausch ist besser geworden – regelmäßige Sprechstunden durch Vertreter der Kostenträger im BFW. Der Kontakt hat sich deutlich erhöht. (TN M)*

*Die Maßnahmen werden kommuniziert (z.B. Erstellung von individuellen Förderplänen – deren Überwachung und Umsetzung). Es ist jetzt eine positive Veränderung eingetreten. Es besteht ein guter Kontakt untereinander. Wir reden mehr miteinander – als über einander. (TN V)*

*Prozesse waren früher länger und führten zu langen Wartezeiten. Dies hat sich deutlich verbessert. (TN N)*

Die Professionssicht wird deutlich bei der Einordnung des Subjektes im Bildungsprozess. Hier werden ganzheitliche Prozesse beschrieben, die sowohl die Organisation, als auch das Individuum im Bildungsprozess hervorheben. An der Aufrechterhaltung der Identitätsprojekte und der damit verbundenen Lebensperspektive wird festgehalten.

---

**Zitate:**

*Die Ausbildung im BFW sollte als ganzheitlicher Prozess von allen angesehen werden. (TN V)*

*Die Teilnehmer haben sich nicht nur in den Behinderungen geändert, sondern auch ihr persönlicher Hintergrund. Die Teilnehmer sind finanziell ärmer – Stichwort Hartz IV- Gesetze. (TN M)*

*Die individuelle Entwicklung des Bildungsteilnehmers ist jetzt eher möglich als früher. (TN A)*

*Die Ausbildungsgruppe kann als Team zusammengeführt werden. Die ermöglicht ein Gruppenerlebnis, was wiederum für eine gute Arbeitsatmosphäre in den Gruppensorgt. (TN W)*

Der Ruf und das Image der Institution waren für die Workshopteilnehmer, ausschlaggebend, sich zu bewerben. Die Passung mit eigenen bildungsbiografischen Ansprüchen ist erkennbar. Die Ausrichtungen nach sozialen und gesellschaftlichen Werten der Organisation war hierfür nicht Ausschlag gebend, vielmehr die Attraktivität als Arbeitgeber im Hinblick auf die Vergütung, Sozialleistungen, Zusatzversorgungen und Weiterbildungsmöglichkeiten, sowohl in fachlicher, als auch als persönlicher Weise.

**Zitate:**

*Ruf der Einrichtung war wichtig. (TN B)*

*Weiterbildungschancen und persönliche Entwicklung in den Berufsfeldern war möglich (TN F)*

*Die Ausrichtung des Arbeitgebers nach gesellschaftlichen Werten und der sozialwirtschaftliche Charakter spielten keine Rolle für meine Entscheidung. (TN C)*

Inhaltliche Gründe, die auf eine sinnvolle Tätigkeit bei der Bewerbung schließen könnten, wurden nicht genannt. Vielmehr wurde die Selbstkompetenz der Professionellen betont.

**Zitate:**

*Fachliche Herausforderung. (TN B)*



*Nach meiner Berufsausbildung wollte ich eine Ausbildung in einem sozialen Beruf machen. Dies war nicht möglich. Ich bin über die Fachschule zum BFW gekommen. Schließlich konnte ich dann mit den sich öffnenden pädagogischen Aufgaben meine Kompetenz in die überbetriebliche Ausbildung (als Ausbilderin) anwenden und übertragen. Darüber bin ich froh. (TN M)*

*Das zu erwartende übergreifende Arbeiten mit unterschiedlichen Professionen war für mich ein wichtiger Grund, mich im BFW zu bewerben. (TN A)*

Die Diskrepanzwahrnehmung im Handlungsfeld wird sichtbar und führt zu einer Systemkritik im Zuge der Ökonomisierung. Die Anforderungen haben sich deutlich erhöht, gleichzeitig fehlt die Unterstützung durch die Leitung.

**Zitat:**

*Die große Diskrepanz besteht darin, dass wir vermehrt psychisch erkrankte Teilnehmer haben, gleichzeitig wird Personal in dem Bereich abgebaut (Beratung), oder Stellen werden nicht wieder besetzt. (TN K)*

Aus der Selbstsicht erfährt der Begriff „ sinnvolle Tätigkeit “ eine Interpretation aus der Gruppe heraus – die an Kooperationen im Sinne der Erweiterung interessiert ist. Hier liegt ein deutlicher Subjektbezug, kein Objektbezug vor. Der Wunsch nach Entwicklung und Entfaltung, verbunden damit eine Sinnperspektive herzustellen, ist identitätsstiftend.

**Zitate:**

*Die Tätigkeit ist für mich eine fachliche Herausforderung und steht in direktem Zusammenhang mit meinem Studium. (TN K)*

*Der Umgang mit Menschen, die sich in schwierigen Situationen befinden, hat mich angesprochen. (TN B)*

*Ich wollte dabei helfen, die Chancen der Behinderten zu erhöhen. Dabei wollte ich das Individuum unterstützen, Fähigkeiten fördern und lebendig werden lassen. (TN V)*

Das Sozialmotiv als Anlass für die Bewerbung im BFW Heidelberg anzusehen, ließ sich in dieser Expertengruppen nicht bestätigen. Die Antworten sind auch bei nicht sozialwirtschaftlichen Unternehmen zu finden. Die innere Gestalt von Arbeit ist sowohl in der (Zitat:) „ *Persönlichen Herausforderung* “ oder auch in der Einschätzung (Zitat) „ *Berufliche und persönliche Entwicklung ist gut möglich* “ bis

hin zur Einschätzung in der Bewerbungsentscheidung. (Zitat) „ *ein ideales Arbeitsumfeld* “ (TN V) vorzufinden. Die Diskrepanz im Verlust der Übereinstimmung von Fremd- und Selbsteinschätzung (durch die Rehabilitanden) geht im Bildungsprozess verloren und wirft die Frage nach Steuerungs- und Interventionsmöglichkeiten durch die Professionellen auf. Ein Hinweis hierzu ist die Verlagerung der Verantwortung für den Bildungserfolg durch die Teilnehmer. Der Erfolgsfaktor wird durch die Bildungsteilnehmer anonymisiert und nicht aus sich heraus definiert. Die Institution, nicht das Subjekt wird verantwortlich gemacht. Beim Versagen im Bildungsprogramm ist keine persönliche Auseinandersetzung des Teilnehmers möglich. Die Selbstreflexion der Teilnehmer in den Prozessen geht verloren.

**Zitat:**

*Das BFW hat mich nicht ausreichend auf die Prüfungen vorbereitet deshalb bin ich durchgefallen. Es ist eine schleichende Entwicklung (seit 6 Jahren) die ich in der Beratung feststellen musste. (TN A)*

Die Flexibilität, sich individuell auf inhaltliche Veränderungen einzustellen, ist nicht erkennbar. In der Wahrnehmung der Workshopteilnehmer wird die Sicherheit als Anker in einem früher klar definierten Handlungsrahmen gesehen, der zugleich einen fest umrissenen Entwicklungs- und Gestaltungsrahmen vorgibt.

**Zitate:**

*Die Aufgaben wurden früher am Anfang des Jahres in den Jahresgesprächen mit den Vorgesetzten festgelegt. Der Jahresstundenplan und die Projektbeschreibungen standen fest. (TN H)*

*Die Geschwindigkeit der Produktdifferenzierungen, gemeint sind neue Bildungsgänge und die Gestaltungsmöglichkeiten, wurden direkt vorgegeben. Ich habe das als Sicherheit für meine eigene Planung gesehen. Dies ist durch die Geschwindigkeit nicht möglich und führt zu meiner persönlichen Verunsicherung, zu Stress und die Angst nicht mehr mitzukommen. (TN M)*

Es kann hypothetisch davon ausgegangen werden, dass das strategische Verhalten der Rehabilitanden zunimmt und sich in der Beratung auf Nebenschauplätze und eine Vermeidungsstrategie richtet. Diese Entwicklung wird von den Beratern (Case- Managern) als vermehrt aufkommende Erfahrung der letzten Jahre beschrieben.

**Zitate:**

*Es gibt eine eindeutige Veränderungen im Kritikverhalten der Teilnehmer. Es werden immer ungreifbare Dinge bemängelt. (TN K)*

*Das Essen ist oft schlecht. Die Zimmer verfügen nicht über ein eigenes Bad. (TN B)*

Die Konsequenzen lassen sich in einem zunehmend schwierigeren Beratungsumfeld für die Professionellen beschreiben.

**Zitate:**

*Es macht Beratung schwierig. Die Teilnehmer steigern sich in die Situationen rein. Die schon emotionalisierte Situation nimmt extreme Formen an von weinend bis pampig. (TN A)*

*Die Selbstverantwortung der Teilnehmer beim Versagen und das Tragen von Konsequenzen werden nicht angenommen. (TN K)*

*Die Teilnehmermaßnahme wird abgebrochen, wird besprochen, es wird gesagt, er muss das Gebäude verlassen und der Teilnehmer geht nicht. (Situation ist neu, in letztem halben jahr 5x passiert) Anlass war, dass keine Empfehlung für den Ausbildungsberuf Bürokaufmann, sondern nur für den Bürohelfer ausgesprochen wurde. Die Teilnehmer setzen sich nicht mit Kostenträger in Verbindung. Sie ignorieren die Entscheidung und wollen nicht wahrhaben, wo die eigenen Grenzen sind. (TN M)*

## **Moduldarstellungen 1 Zusammenfassung**

Die organisationalen Veränderungen werden von den Professionellen eher als Chance für ihre eigene Entwicklung und Herausforderung wahrgenommen. Die sich ergebene neue Dienstleistungsbeziehung zu den Rehabilitanden und Leistungsträgern wird als Chance der Professionellen angesehen ihre Arbeit neu zu bewerten. Dabei wird deutlich, dass die Ansprüche und Verantwortungszuschreibungen bei Misserfolgen durch die externen Kunden zu Lasten der Organisation gehen und das tägliche operative Arbeiten erschwert wird. Die Ökonomisierungsbezüge in allen Handlungsfeldern der Professionellen werden mit einem Rechtfertigungshinweis, bezogen auf die kostenintensive Infrastruktur der Organisation und das Vorhalten von Dienstleistungen, begegnet. Rehabilitation wird nicht mehr als Kerngeschäft bei der Geschäftsleitung angesehen, vielmehr als Ware und Dienstleistung, die als gefährlich eingestuft wird, da hierbei die Kernkompetenzen in der beruflichen Rehabilitation preisgegeben werden. Evident ist der kritische Umgang der Professionellen mit Strukturen, die zu verschleppten Prozessen geführt hatten und ein Überarbeiten notwendig machten. Der Hinweis auf die veraltete Prozess- und Zuweisungsstrukturen, die Notwendigkeit, sich kritisch mit der Dauer bestimmter Bildungsmaßnahmen auseinander zu setzen, wurde betont. Deutlich wurde auch, dass die sinnvolle Tätigkeit als ein Motiv bei der Wahl des Arbeitgebers, hier einer sozialwirtschaftlichen Unternehmung, angesehen werden kann, doch bei weitem nicht als das Hauptmotiv der Professionellen im Workshop. Vielmehr überwogen das gute Image und der Ruf der Organisation, sowie die gute Vergütung und Sozialisierungsstruktur, die berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten anbot. Diese konnten bei der Wahlentscheidung des Arbeitgebers identifiziert werden. Damit kann dies als Beitrag zur Entmystifizierung der eigenen Beweggründe für den „Chancenverzicht“ in der Industrie gesehen werden. Insgesamt wurde die Arbeit zu Beginn des Workshops konstruktiv und offen aufgegriffen und schon zu Beginn erkennbar, dass sich mit dem Workshop kein „Jammerzirkel“ etabliert hatte.

## 7.9 Modul 2

### Auswirkungen der Veränderungsprozesse auf die Identität der Mitarbeiter.

#### These:

Die ökonomischen Ziele der Rehabilitation überlagern neuerdings die sozialen und individuellen; dadurch sind wir Mitarbeiter völlig neuen Rollen, Aufgaben und Erfolgskriterien unterworfen; die Beziehung zu Rehabilitanden ist weitgehend exogen beschnitten, dadurch leiden die Integration des Rehabilitanden und das Erfolgserlebnis des Reha-Mitarbeiters.

- **Arbeitsauftrag:**
- **Gegenüberstellung der Rollen, Aufgaben und (internen, externen, eigenen) Erfolgskriterien früher und heute. Was bleibt, was verschwindet, was kommt dazu?**

### 7.9.1 Ergebnisse

Die Aussagen in den beiden Arbeitsgruppen decken sich, weisen aber auch Unterschiede in der Wahrnehmung auf. Dies erklärt sich aus der Zusammensetzung der Vertreter der verschiedenen Organisationseinheiten. Zunächst werden die einzelnen Ergebnisse dargestellt.

#### Ergebnisse der Arbeitsgruppe 1

Die innere Struktur der Bildungsinstitutionen wird durch die Aussagen der Workshopteilnehmer konkret. Durch die abstrakte Vorgabe „erfolgreich“ sein zu müssen, die den ökonomischen Erfolg impliziert, der sich nicht als einzelne Kennzahl messen lässt, sondern sich auch in der Organisationsveränderung und der Unternehmenskultur zeigt. Zu differenzieren ist dabei, wie der heutige Erfolg im Vergleich zu früher (vor 2 Jahren oder auch vorher) gesehen wurde. In den Aussagen wird zuerst kein zeitlicher Bezug hergestellt. Die Vermittlungszahlen waren früher wichtig und sind heute noch wichtiger geworden. Der heutige Erfolg wird in Abhängigkeit zur äußeren Wahrnehmung und Bewertung gestellt.

**Zitate:**

*Die wirtschaftliche Kundenzufriedenheit, sowohl intern wie extern ist sehr wichtig. Intern bedeutet dies, dass die Teilnehmer für die gezahlten Tagessätze eine gute Qualität bekommen. Dies gilt auch für die externen Kunden, die Leistungsträger, die ja mit die höchsten Tagessätze bundesweit zahlen müssen. (TN W)*

*Wir wollen von den Entscheidern bei den Leistungsträgern als sehr kompetent wahrgenommen werden. Wir beherrschen das erarbeitete Wissen in den Ausbildungsgängen und führen eine sehr gute Wissensvermittlung durch. In den Kostenträgerseminaren <sup>117</sup> können wir dies sehr gut darstellen und durch unsere gezeigte Kompetenz beitragen unsere Bildungsprogramme zu belegen. (TN B)*

Die Unternehmenskultur, die früher durch eine hohe Kommunikation zwischen den Subjekten und Gruppen gekennzeichnet war, hat sich verändert. Die Kommunikation ist weniger aber auch qualitativ ärmer geworden.

**Zitat:**

*Durch den größeren Koordinationsaufwand zwischen den Gruppenmitgliedern innerhalb der Organisationseinheiten (Wohnen – Verwaltung – Berufsfindung – Case Management – Bildung), die aus dem individualisierungsprozess der Bildungsmaßnahme zu verstehen ist, ist die Kommunikation rein funktional und auf das Nötigste reduziert. Überdies erfolgt der Austausch mehr als Information und weniger als Kommunikation. Beigetragten hat hierzu die überwiegende mediale Kommunikation, also mittels eMails. (TN A)*

Der Wunsch nach konkreter Unterstützung und Hilfestellungen wird in der verbesserten Abstimmung und persönlichen Kommunikation formuliert. Es besteht offensichtlich auch ein Defizit an Kenntnissen bei den Professionellen, wie die Abläufe in anderen Organisationseinheiten aussehen.

**Zitat:**

*Mir ist nicht immer klar, warum manche Entscheidungen so lange dauern und warum ich nicht über Verzögerungen informiert werde. Der Teilnehmer beklagt sich bei mir über die Wohnverhältnisse, dabei bin doch für die Bildung zuständig. (TN M)*

Der Einfluss durch das Qualitätsmanagementsystem hat aus der Sicht der Workshopteilnehmer nicht nur organisatorische Veränderungen zur Folge. Er betrifft das Handlungsfeld, die Rolle und die berufliche Identität gleichermaßen.

---

<sup>117</sup> Die Kostenträgerseminare, die im BFW- Heidelberg durchgeführt werden, sind i.d.R. Teil des internen Aus- und Weiterbildungsangebotes der Leistungsträger. Die zukünftigen Entscheider für die Vergabe von Bildungsprogrammen– Reha Berater vor Ort – lernen die Organisation, Abläufe, neue Bildungsangebote und Förderkonzepte kennen.

**Zitate:**

*Eine Reduktion der Tätigkeiten, die immer nur ergebnisorientiert sein soll. „Wozu“ und „Was bringt das“ sind häufig gestellte Fragen der Vorgesetzten. (TN C)*

*Ich verbringe viel Zeit mit der Dokumentation, z. B. der Eingabe im System für Fördermaßnahmen etc. Ich denke, dass ist auch ein Ergebnis des QM- Systems. Alles muss dokumentiert werden und kostet Zeit, die ich besser mit den Teilnehmern verbringen könnte. (TN W)*

Mit der Aussage der Workshopteilnehmer ist auch eine Erwartung verbunden, die eigene Rolle zu hinterfragen. Die Rollenveränderung und Beziehungsveränderung zum Objekt wird sichtbar.

**Zitate:**

*Unternehmerisches Denken der Mitarbeiter ist für den Erfolg der Bildungsinstitution unerlässlich. (TN V)*

*Wir müssen uns noch mehr anstrengen und verstärkt auf die Kundenwünsche, sowohl der Bildungsteilnehmer als auch der Leistungsträger eingehen. Wir sind mehr zum Dienstleister geworden und müssen diese Aufgabe ernst nehmen, denn nur so können wir unsere Arbeitsplätze sichern. (TN A)*

Die Interpretation des Arbeitsumfeldes führt zu der Forderung nach der veränderten Einstellung und somit zur Handlungsfähigkeit in den Prozessen.

**Zitat:**

*Die Mitarbeiter müssen flexibel sein. Die Mitarbeiter mussten früher eine hohe fachliche und soziale Kompetenz haben. Dies wird heute einfach vorausgesetzt. (TN A)*

Die äußere Struktur und die Rahmenbedingungen des Rehamarktes haben sich verändert. Dies hat Einfluss auf die Identität der Professionen und führt zu ausgerichteten Handlungsfeldern, die wiederum Auswirkungen auf die Organisationsstruktur haben. Die Machtverhältnisse haben sich verschoben.

**Zitate:**

*Früher hatten wir mehr eine Behördenstruktur, die sich auch im Verhältnis zu den Teilnehmern zeigte. Wir haben hier einen großen Veränderungsbedarf, der aus meiner Sicht noch nicht abgeschlossen ist. Er betrifft mich selbst unmittelbar. Ich muss flexibler entscheiden und reagieren. (TN W)*

*Heute sind die Teilnehmer nicht mehr unsere Klienten. Sie sind unsere Kunden. Wir müssen uns hier mehr nach deren Vorstellungen und Wünschen richten. Das SGB hat mit der Forderung nach Teilhabe hier auch die gesetzliche Grundlage geschaffen. Die ja nächstes Jahr noch zu einer Budgetautonomie führen kann, als gesetzlicher Anspruch für die Teilnehmer. Da kommt einiges auf uns zu. (TN K)*

Die unterschiedliche Wahrnehmung und Perspektive auf den Erfolg, die in den Professionstätigkeiten und im Interessenskontext der Beteiligten begründet ist, führt zur Entfremdung des Subjektes.

**Zitate:**

*Ich bin mir sicher, dass die Mitarbeiter den Erfolg anders erleben als die Geschäftsführung/ Führungskräfte. Denen geht es doch nur um den wirtschaftlichen Erfolg. (TN H)*

*Früher waren alle Beteiligten zufrieden, wenn die Maßnahme erfolgreich war. Heute gibt es finanzielle Vorgaben, die im Vordergrund stehen. Es macht es uns schwieriger, alle zufrieden zustellen. Die Teilnehmer, die Geschäftsleitung, die Kostenträger und uns selbst natürlich. (TN N)*

**Ergebnisse der Arbeitsgruppe 2**

Hier werden die Veränderungen und Auswirkungen auf die berufliche Identität konkret an einzelnen Beispielen vorgetragen. Die strukturbedingten Veränderungsprozesse auf die Organisation werden positiv bewertet. Die Wahrnehmung resultiert aus einer positiven Grundhaltung heraus. Die Chancen überwiegen und eröffnen neue Möglichkeiten die berufliche Identität zu sichern. Eine Entfremdung zum Objekt ist nicht erkennbar. Kritisch wird die Integrationsarbeit bewertet, die zu einer Entwertung der eigenen Arbeit führen kann. Obwohl die Belegungssicherung auch hier thematisiert wird, wird der Wegfall der Aufgaben aus einem alten Bürokratieverständnis heraus als Chance für eine Neuausrichtung verstanden.

**Zitate:**

*Die fachlichen/überfachlichen Projektarbeiten (50%) haben zugenommen, die Formalitäten sind für mich deutlich geringer. Ich habe mehr Handlungsspielräume. (TN V)*

*So bitter es ist, aber der Wegfall der Arbeitsplätze, die ja alle bisher ohne Entlassungen in unserem Bereich vorgenommen wurden, hat zur Zusammenlegung neuer Teams geführt. Ich sehe dies als bereichernd an. (TN N)*



Die Dienstleistungsorientierung und Ökonomisierung ist kennzeichnend. Der Erfolg wird gleichgesetzt mit Belegung der Bildungsprogramme. Die Wertigkeit in den Prozessen hat sich verschoben und individuelle Abläufe hervorgebracht.

**Zitate:**

*Der Erfolg einer Maßnahme wurde früher immer mit der Belegung des Programms gleichgesetzt. Je länger die Wartezeiten für die Teilnehmer umso besser das Bildungsprogramm. Es sind schon mal bis zu einem Jahr Wartezeit als nicht unüblich angesehen worden. (TN B)*

*Der Erfolg heute ist gegenteilig. Kurze Wartezeiten und individuelle Programme. Die Kundenzufriedenheit ist dabei erstmals auch wichtig geworden, was ich gut finde. (TN K)*

Die Entwertung der eigenen Arbeit erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt. Sie schlägt sich bei der Integration der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt nieder und führt zu einer verzögerten Wahrnehmung und Einordnung der beruflichen Identität durch die Professionellen.

**Zitate:**

*Die Integration im Arbeitsmarkt ist für mich oft frustierend. Der Teilnehmer lernt Industriekaufmann, muss aber später als Lagerarbeiter arbeiten. Diese Tätigkeit hätte er auch mit einer sehr kurzen Maßnahme in 3 Monaten ausüben können. (TN M)*

*Ich verstehe nicht, dass die Vermittlung so schlecht ist. Kaufleute werden gesucht. Die Ausbildung bei uns ist anerkannt. Wir machen einen guten Job. Trotzdem sind noch sehr viele Teilnehmer nach 12 Monaten ohne Arbeit, trotz guter Abschlüsse und obwohl sie inzwischen auch mobil geworden sind. (TN H)*

Der Erfolg wird personifiziert und individualisiert und trägt zu einer erhöhten Zufriedenheit bei den Professionellen bei. Die Identifikationsbereitschaft und der Handlungsspielraum im Veränderungsprozess mit den neuen Handlungsfeldern nehmen zu.

**Zitate:**

*Die Arbeit am Kunden für den Kunden ist mir wichtig. Heute steht der Mensch im Vordergrund. Dies beginnt schon mit dem Erstkontakt. Ich kann dann auch später*

*sehen, ob ich richtig beraten habe, wenn er einen Kostenträger bekommen hat, oder erfolgreich seine Ausbildung absolviert. (TN K)*

*Die Bürokratie ist heute besser. Ich bin der Auffassung, dass mein Aufgabenbereich damals nicht so vielfältig gewesen wäre. Ich habe aber mit der hochqualifizierten Aufgabe nicht mehr Geld bekommen. (TN C)*

## **Moduldarstellungen 2 Zusammenfassung**

Die erfolgsdefinierte Ausrichtung als Ergebnis der Organisationsentwicklung wird durch Ökonomisierungskriterien in Form von Kennzahlen ausgewiesen. Die veränderten Erwartungen an die Professionellen haben sowohl eine Rollenveränderung im beruflichen Kontext und eine Beziehungsveränderung zum Objekt zur Folge. Erfolg wird von den Interessensgruppen (Geschäftsleitung, Rehabilitanden, Mitarbeitern) sehr unterschiedlich wahrgenommen. Früher galt die Belegung der Ausbildungsprogramme schon als Erfolg, dies wird heute vorausgesetzt. Der Abschluss einer Bildungsmaßnahme reicht als Erfolgskriterium nicht mehr aus, Vermittlung und Chancenwahrung im gelernten Beruf werden zunehmend als Erfolgskriterien angesehen, auf die die Professionellen zum Teil keinen Einfluss haben (Konjunkturelle Schwankungen, strukturelle Förderungen etc. Anmerkung des Autors). Dabei werden die Teilnehmer an diesen Maßnahmen der beruflichen Rehabilitation verstärkt als Kunden angesehen, was wiederum eine neues Rollen- und Professionsverständnis nach sich zieht. Diese Neuorientierung wird als positiv wahrgenommen. Dies geschieht aus der positiven Grundhaltung Neuerungen gegenüber heraus, aber auch durch die veränderte einhergehende berufliche Identität, die eine Entfremdung zum Objekt nicht zulässt. Erfolg trägt hier zur persönlichen Zufriedenheit bei, da die Individualisierung der Bildungsmaßnahmen auch eine persönliche Zuschreibung des „Erfolges“ möglich macht. Dies hat zur erhöhten Identifikationsbereitschaft in der Organisationsentwicklung- und Neuausrichtung beigetragen und das Gelingen möglicher gemacht. Mit der Vielfalt der Aufgaben steigen die An- und Herausforderungen und die Chancen zur persönlichen und nicht nur persönlichen Entwicklung.

## 7.10 Modul 3

### Identitätsrelevante Konsequenzen in der beruflichen Identität

#### These:

Es gibt eine Kluft zwischen „altem“ und neuem Rollenverständnis / Erfolgskriterien bzw. professioneller Selbstbestätigung für BFW- Mitarbeiter, die unser Selbstverständnis in Frage stellt.

- **Arbeitsauftrag:**
- **Worin genau besteht diese Kluft? Inwiefern ist der Sinn unserer Arbeit in Frage gestellt? Was ist im gegebenen Rahmen überhaupt noch leistbar?**

### 7.10.1 Ergebnisse

#### Arbeitsgruppe 1

Aus der Perspektive der Sozialpsychologie ist der Bindungswille sowohl zur Organisation als auch zu den konkreten Handlungsfeldern durch die Professionellen erkennbar. Aus deren Sicht stellt der Arbeitgeber durch die Entwicklung (neue interne und externe Bildungsangebote etc.) und die Curricula den Bindungswillen der Mitarbeiter in Frage, dies wiederum führt zu persönlicher Kränkung und Distanzierung. Es ist kein Widerspruch, dass die pädagogische Arbeit ökonomischen Bewertungskriterien wie z.B. dem Anspruch nach Gewinnmaximierung in den Bildungsprogrammen unterzogen wird. Sie darf es auch nicht sein, da dies sonst zu einer Entwertung der pädagogischen Arbeit führen würde.

#### **Zitate:**

*Zusammenlegung von Gruppen fördert den effizienten Einsatz von Lernberatern und spart Kosten. (TN H)*

*Der Bürokratieabbau führt nicht nur zu verkürzten Prozessen, sondern auch zu Einsparungspotentialen und Kostensenkung. (TN W)*

*Durch die Krise wurden Kosteneinsparungsmöglichkeiten im Unternehmen gefunden. Die Unternehmenskrise hat Dinge aufgedeckt, die unnötig Geld kosten.*

So werden z.B. Zimmer nicht mehr jeden Tag geputzt, sondern jeden 2ten Tag. (TN A)

Die Sinnhaftigkeit von Veränderungen führt zur freiwilligen Übernahme neuer Inhalte und zur erhöhten Akzeptanz ökonomischer Maßnahmen. Dies soll den Teilnehmern dann auch zugute kommen.

**Zitate:**

*Die Kosteneinsparung, nur zum Wohl der Kunden nicht auf Kosten der Qualität Bsp.: Profit Center-Struktur wurde entfernt, dadurch prozessorientierter. (TN W)*

*Kundenorientiertheit, die zu höherer Kundenzufriedenheit führt, ist für Mitarbeiter selbstverständlich geworden. Dies verbessert unseren Ruf und vielleicht auch die Belegung. (TN A)*

Es gibt eine Kluft zwischen dem Selbstverständnis der Professionellen und der zugewiesenen Rolle. Sie wollen Verantwortung übernehmen und die Organisation reagiert mit Misstrauen und Distanz. Den Autonomie- und Emanzipationsbestrebungen der Professionellen werden Grenzen gesetzt. Hier wird ein systemimmanentes Problem sichtbar.

**Zitat:**

*Das Reisekostensystem und der damit verbundene Verwaltungsaufwand stehen in keinem Verhältnis. Mir wird mit Misstrauen begegnet. Das geht nicht nur mir so. Offensichtlich fehlt das Vertrauen der Leitung in die ordnungsgemäße Abrechnung durch die Mitarbeiter. (TN N)*

Wahrnehmung der Verschlechterung der Kosten- Nutzen- Relation für die Bildungsteilnehmer.

**Zitat:**

*Mensa- und Parkgebühren sollen für Kunden enthalten sein. Sie bekommen immer weniger Leistungen und müssen vieles selbst tragen. (TN M)*

Es besteht hier eine Kluft zwischen der Flexibilität und Beschleunigung von Prozessen, die von den Professionellen erwartet wird, während es noch immer Verwaltungsvorgänge gibt, die technokratisch bestimmt sind.

**Zitat:**

*Die Workflow ist sehr schlecht. Man kann nicht direkt zum Hausmeister gehen, wenn eine Glühbirne kaputt ist. Ich muss dann eine Workflow schreiben, die über mehrere Instanzen geht. (TN C)*

Die gesamtwirtschaftliche und politische Zuordnung zum Nachteil der Rehabilitanden wird als Hinweis der Ohnmacht und des Ausgeliefertseins der Professionen bestätigt.

**Zitat:**

*Gesamtwirtschaftliche Entwicklung zum Nachteil der Kunden. Die BA (Bundesagentur für Arbeit) möchte sich vom BFW komplett lösen. Das hat eine politische Dimension, der wir ausgesetzt sind. (TN W)*

Die Kluft in der Rollenerwartung und den fehlender Vereinbarkeit aufgrund der mangelhaften Einflussmöglichkeiten auf die technischen Bedingungen bei der Belegung von Bildungsprogrammen ist erkennbar. Die Entwertung der geleisteten Arbeit aus der Vergangenheit wird sichtbar.

**Zitat:**

*Die Bundesagentur für Arbeit hat ein automatisches Buchungssystem (Die bundesweit günstigsten Anbieter stehen im Ranking vorne. Es geht rein nach monetären Gesichtspunkten. Die gute Integration, Betreuung, Infrastruktur und daraus resultierende höhere Tageskostensätze, werden nicht sofort berücksichtigt. (TN B)*

**Arbeitsgruppe 2**

Positive Veränderungen, die die Rolle stärken und die zu einer Win- Win- Situation zwischen Teilnehmern, Professionellen und der Organisation führen, zeichnen sich ab.

**Zitate:**

*Vermittlung von Schlüsselqualifikationen – Erweiterung des pädagogischen Handlungsfeldes. Sie stehen in der Wichtigkeitsskala ganz oben. (TN C)*

*Wir haben alle etwas davon, wenn die Teilnehmer gut vermittelt werden und wir gut von den Kostenträgern belegt werden. Wir müssen nur weiterhin gute Ausbildungen anbieten und uns unserer Stärken bewusst sein. (TN W)*

Die Rollen Anpassung gelingt, wenn die neuen Aufgaben von den Professionellen angenommen werden.

**Zitat:**

*Veränderungen, die transparent gemacht werden und Schritt für Schritt durchgeführt werden, sind nachvollziehbar. Die Mitarbeiter gehen mit der Prozessentwicklung und akzeptieren auch leichter neue Aufgaben. (TN A)*

Die Stärkung der eigenen Rolle im Handlungsfeld durch Umsetzung eigener Ideen und Vorstellungen wird betont.

**Zitate:**

*Die Einführung des Pre- Case- Management haben wir lange gefordert. Nun können die Teilnehmer vor Beginn der Bildungsmaßnahmen umfassend erfasst, beraten und vorbereitet werden. (TN K)*

*Mir wurde mehr Verantwortung übertragen. Ich hab dadurch auch mehr Selbstvertrauen bekommen. (TN C)*

Auftreten der Rollendistanz durch Übernahme von neuen Aufgaben, die mit dem Selbstverständnis der Rolle nicht mehr vereinbar sind. Hierzu gehören pädagogische Aufgaben, die anderen gesellschaftlichen Institutionen zugeschrieben werden (z. B. der Schule).

**Zitate:**

*Plötzlich entsteht eine Erziehungsfunktion bei uns Ausbildern und Dozenten. Das ist nicht unser Job. Wir sind für immer mehr Aufgaben, auf die wir nicht ausreichend vorbereitet wurden, zuständig. Vieles wird einfach nur an uns abgedrückt. (TN M)*

*Werte, die in der Gesellschaft gelebt werden, haben keinen hohen Stellenwert. Z..B. Jugendliche oder besser junge Erwachsene sind mit Kappe im Unterricht, unpünktlich und undiszipliniert. Jetzt können wir sie auch noch erziehen, sonst sind sie am Ende gar nicht vermittelbar. (TN V)*

Die Rollendistanz des Subjekts erfolgt über die Bewertung des Objektes und deren Auswirkung auf die Bildungsteilnehmer.

**Zitate:**

*Unsere Bildungsangebote sind nur noch Massenprodukt. (TN H)*

*Nur noch ein Produkt wird verkauft. Ich meine damit die Bewerbung incl. Angebotsvorschlag an Ausschreibungen von Bildungsgängen/ Maßnahmen durch die Bundesagentur für Arbeit. Es ist wohl der Versuch, marktwirtschaftliche Tools*

einzuführen und den (Reha-)Bildungsmarkt unter Angebots- und Nachfragemechanismen und deren Preisbildungseffekten wie jeden andern Markt auf den "Produkte" gehandelt werden gleichzusetzen. Das finde ich schlecht. Dann werden überwiegend Teilfeldqualifikationen, bei denen keine Produktreife vorhanden ist, angeboten. Vieles ist laienhaft in der Vorbereitung und Erstellung der Angebote. (TN V)

Die Freiwilligkeit, wie mit Prozessen umgegangen wird, geht verloren. Die eigene Rolle wird in Frage gestellt.

**Zitat:**

*Die Vermittlung und Integration steht über allem, wird regelrecht zum Zwang. Das ist oft sehr demotivierend für die Mitarbeiter. (TN W)*

Zusammenfassung der im Plenum gemachten Aussagen und Anmerkungen.  
Unterteilung nach positiven und negativen Aussagen:

Positiv	Negativ
<i>Kundenzufriedenheit auch durch individuelles Angebot</i>	<i>Noch stärkere / persönliche Zusammenarbeit mit Leistungsträgern + Kunden</i>
<i>KUNO ist selbstverständlich</i>	<i>Reisekostensystem ist zu umständlich</i>
<i>Bürokratieabbau auch zum Vorteil unserer Kunden</i>	<i>Führungsentscheidungen (z.T. ohne Beteiligung der Betroffenen / Bereiche)</i>
<i>Kosteneinsparung NUR zum Wohl unserer Kunden</i>	<i>Gesamtgesellschaftliche Entwicklung (zum Nachteil der Reha) – Grundsicherung –</i>
<i>Zusammenlegung von Ausbildungsgruppen (wenn alleine keine Gruppe zustande käm)</i>	<i>Unsere Werbung (Außendarstellung) „Der Mensch im Vordergrund“</i>
	<i>Mensa, Parkgebühren für Teilnehmer</i>
	<i>Wenn finanzielle Interessen vor Kundeninteressen liegen</i>
	<i>Workflow</i>
	<i>Kostensätze (Entscheidungsverantwortung durch BA, obwohl and. KTR mehr anmelden)</i>
	<i>Rechtlichen Vorgaben im Reha-Bereich (BiGu, ....)</i>
	<i>Dass die BA die berufliche Reha (gesetzlich garantiert) abschaffen möchte</i>

Tabelle 24

**Bewertung der Entwicklungen im Feld der beruflichen Rehabilitation durch die Workshopteilnehmer - Modul 3**  
Quelle: Eigene Darstellung



### **Moduldarstellungen 3 Zusammenfassung**

Die pädagogische Arbeit und deren ökonomische Bewertung werden nicht als Widerspruch durch die Professionellen wahrgenommen. Es entsteht allerdings aus den unterschiedlichen Erwartungen ein Gefühl des Ausgeliefert Seins bei den Professionellen, das sich in der fehlenden oder mangelhaften Einflussmöglichkeit in den organisatorischen, aber auch in den Gesamtstrukturen der beruflichen Rehabilitation zeigt. Da vieles in diesen Übergängen in Frage gestellt wird, ermöglicht dies auch eine Rollendistanz mit der Aufnahme neuer Aufgaben, die mit ihrem eigenen Verständnis nicht mehr vereinbar ist. Der Bildungsauftrag bei Erwachsenen Rehabilitanden wird zum Erziehungsauftrag in neuen Zielgruppen, z.B. dem BVJ (Berufliches Vorbereitungsjahr für jugendliche Schulpflichtige und junge Erwachsene auf der Suche nach einer Ausbildungsstelle, Anmerkung des Autors), der anderen gesellschaftlichen Institutionen zugeschrieben wird, z.B. der Schule.

Es entsteht eine identifikatorische Kluft auf persönlicher und Gruppenebene. Hier liegen finanzielle Interessen vor Kundeninteressen, da eine qualifizierte Maßnahme nicht stattfinden kann. Die Führungsentscheidung ohne Beteiligung der betroffenen Professionellen wird kritisch gesehen. Die gesamtgesellschaftliche Entwicklung zum Nachteil der Rehabilitanden (Stichwort: Grundsicherung) und der Einfluss der Bundesagentur insgesamt (Stichwort: Kostensatzverhandlungen zwischen Leistungsträgern und Leistungserbringern) wird hier ebenfalls beschrieben.

Bei aller angedeuteten Kritik wird positiv bemerkt, dass ökonomische Prinzipien durchaus auch sinnvoll sind, wenn sie nicht zu Lasten der individualisierten Angebote gehen und die Kosteneinsparungen auch zum Wohle der Kunden gesehen werden.

## 7.11 Modul 4

Konsequenzen des professionellen Selbstverständnisses der Mitarbeiter im BFW Heidelberg

Konsequenzen des professionellen Selbstverständnisses der Mitarbeiter im BFW Heidelberg

### These:

Unser professionelles Selbstverständnis wurde von den Marktentwicklungen und internen Strukturveränderungen überrollt; und es gibt Gründe, stillzuhalten und nichts zu tun (in der Hoffnung, dass die Kündigungen – die OE-Prozesse mich nicht betreffen; Entwicklungen an den Betroffenen vorbei gehen). Aber unser Anspruch ist von je her ein anderer. Gab oder gibt es einen „Gemeinschaftsgedanken“ – und eine Rückbesinnung auf gemeinschaftlich geteilte Werte? Wie könnte die Unterstützung aussehen, damit uns auch der mentale Wandel gelingt?

**Arbeitsauftrag: Herausarbeitung und Spezifikation des Eigen- und Fremdbeitrages bei der Überwindung der Kluft, siehe oben**

### 7.11.1 Ergebnisse

Wie gelingt es Ihnen die Handlungslücke zu schließen?

Die Situation kann gelöst werden durch die Schaffung einer Lernkultur, die es ermöglicht, eine konstruktive und reflexive Auseinandersetzung zwischen allen Subjekten und Gruppen zu ermöglichen, die sich gegenseitig beeinflussen und zu einem veränderten Verhalten führen. Daraus entstehen konkrete Maßnahmen der Selbstverantwortung und konkrete Handlungsempfehlungen für die Organisation. Die Ergebnisse aus dem Protokoll der Plenumsdiskussion gehen der Frage nach, wie es durch einen Eigen- oder Fremdbeitrag gelingen kann, damit sich daraus Gemeinschaftsgedanken entwickeln können.

Wenn die identitätsbildenden Merkmale der Mitarbeiter in der beruflichen Rehabilitation in einen größeren Sinnzusammenhang gestellt werden, fällt es den MitarbeiterInnen leichter, neue Handlungsfelder anzunehmen.

**Zitate:**

*Für mich müssen die Veränderungen nachvollziehbar und stimmig sein. Ich würde auch nach 20 Jahren aus der Bildung (Bereich) rausgehen, wenn ich eine neue Aufgabe z.B. im Integrationservice annehmen sollte. (TN M)*

*Ich halte an meinem Status als Dozent nicht fest. Als ich angefangen habe, hatten wir nur eine Aufgabe - Bildung. Heute sind viele dazugekommen und ich bin gerne Lernorganisator, weil ich den Rehas (Rehabilitanden) bei der Vermittlung direkt und unmittelbar helfen kann. (TN V)*

Die MitarbeiterInnen der beruflichen Rehabilitation fühlen sich verpflichtet, durch die Erweiterung ihrer Handlungsfelder die wirtschaftliche Basis zu verbessern, um das Überleben der beruflichen Rehabilitation zu sichern. Der Stellenwert der Integration in den ersten Arbeitsmarkt führt dazu, dass sich die Handlungsfelder erweitert haben.

**Zitate:**

*Die stetig wachsende Zahl von Kooperationsbetrieben, als Folge persönlichkeitsgerechter Vermittlung der Teilnehmer, muss durch die Mitarbeiter gepflegt, die Kontakte aufgebaut und erweitert werden. (TN W)*

*Wir müssen alle viel mehr betriebswirtschaftlich und strategisch denken. Ich vermisse das bei vielen, auch jüngeren Kollegen. Dazu zählt neben den Filialen, die Kontakte mit den Betrieben in der Metropole. (TN H)*

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist die Unterstützung der persönlichen Entwicklung und Teilhabe der Rehabilitanden mit dem Verweis auf das SGB IX. Somit verstärkt sich die interne Kundenperspektive. Die positive Entwicklung des Teilnehmers im Verlauf der Bildungsmaßnahme wird zum persönlichen Erfolg der Professionellen.

**Zitate:**

*Ich möchte die individuelle Förderung weiter leisten. Mir ist jeder Teilnehmer wichtig. Ich freue mich, wenn bei der Verabschiedung viele einen Arbeitsplatz haben. (TN V)*

*Die Rehabilitanden haben ein Recht auf eine gute Ausbildung und Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche. Ihr Erfolg ist dann auch mein persönlicher Erfolg, da ich unmittelbar ein Ergebnis meiner Arbeit sehen kann. (TN W)*

Neue Aufgaben, die sich im Bildungsmarkt ergeben (neue Kunden/ Zielgruppen/ Aktionen) und der Kernkompetenz des Unternehmens " Bildung " zuordnen lassen,

werden als Teil des Kerngeschäftes adaptiert, ohne dass ein direkter Bezug zum Rehamarkt bestehen muss.

**Zitat:**

*Wir werden durch die Werbung in der Öffentlichkeit als Bildungsanbieter wahrgenommen. In den Ausbildungsgruppen ist ja schon bei den Teilnehmern alles gemischt. Rehas und Selbstzahler sind nicht mehr getrennt. An den Fachschulen und der Fachhochschule ist das ja schon sehr deutlich. Das ist okay. (TN H)*

Neue Zielgruppen, die zu den Randgruppen gehören, lassen sich leichter mit Sinn/ Wertkategorien übertragen. Die Tätigkeit wird weiterhin als "sinnvoll" angesehen (z.B. Aufgaben, die ursprünglich ein Berufsbildungswerk übernehmen sollte, z.B. das BVJ für Jugendliche/ junge Erwachsene, um damit die Chance zu verknüpfen, einen Ausbildungsplatz, damit eine berufliche Zukunft zu ermöglichen).

**Zitat:**

*Wir haben auch bei den jungen Erwachsenen einen gesellschaftlichen Auftrag übernommen. Früher ist Rehabilitation mit Resozialisierung gleichgesetzt worden. Ein bisschen Wahrheit ist jetzt schon dabei. (TN C)*

Ökonomischer Zwang besteht, nach Aussage der Workshop- Teilnehmer, durch interne Prozesssteuerung. Es geht darum Abbrüche zu vermeiden und die Wirtschaftlichkeit in den Bildungsprogrammen zu sichern. Als Kennzahlen werden der ökonomische Erfolg über Belegungstage und Vermittlungsquoten definiert.

**Zitate:**

*Früher erfolgte die Erfolgsmessung an den „Wartezeiten“ und den Anmeldezahlen. Heute ist erkennbar, dass die Kundenzufriedenheiten durch die Belegung erfolgt. (TN B)*

*Wir können bei der Vermittlung helfen. Der Erfolg dabei ist natürlich von der konjunkturellen Lage am Arbeitsmarkt abhängig. Ich tue mich schwer, mich an den Belegungstagen zu orientieren. Darauf habe ich noch weniger Einfluss. (TN N)*

Die Instrumente der Organisationsentwicklungsprozesse unterstützen die Professionellen in ihrer beruflichen Identität und ihrer eigenen Rollenerwartung. Sie wünschen sich mehr Mündigkeit und Autonomie in den beruflichen Entscheidungen.

**Zitate:**

*Wenn man uns in der Bildung doch mehr Eigenständigkeit übertragen würde. Ich bin mir sicher, dass viele Ideen bei den Mitarbeitern schlummern, sie müssen nur die Chancen bekommen, auch mal etwas auszuprobieren. Das fehlt mir manchmal. (TN V)*

*Die neuen Aufgaben als Ziel der Organisationsveränderungen, die auf mich zukommen sind auch eine Chance für mich aus dem Trott der letzten Jahre hinaus zu kommen. Ich habe mich ja schon manchmal gefragt, warum ich das alles mache. Die Vorgaben sind für mich auch eine konkrete Orientierungshilfe auf der beruflichen Ebene. Finde ich für mich persönlich gut. (TN C)*

Voraussetzung für die Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter ist deren Überzeugung durch die Inhalte der Aufgaben.

**Zitat:**

*Es entsteht eine erhöhte Identifikationsbereitschaft durch die Erkenntnis des sinnhaften oder sinnvollen Handelns. Das stelle ich immer wieder bei mir und meinen Mitarbeitern fest. (TN A)*

Das pädagogische Handeln orientiert sich an ökonomischem Standard, ohne sich diesen zu unterwerfen. Die eigene Verantwortung wird in den Beratungssituationen und individuellen Bildungsmaßnahmen gestärkt.

**Zitate:**

*Für mich wird der Erfolg einer Bildungsmaßnahme durch das Erreichen eines Abschlusses und der Vermittlung im ersten Arbeitsmarkt gesehen. (TN V)*

*Den Abbruch einer Maßnahme zu verhindern, hat immer eine menschliche Dimension. Ich sehe aber auch die ökonomische Seite, dass wir eine bestimmte Anzahl von Rehabilitanden für eine Ausbildung halten und um sie bemühen müssen, um wirtschaftlich sein zu können. Das ist kein Widerspruch für mich. (TN H)*

Die Professionellen sind offen für neue Wege und Modelle, auch außerhalb der beruflichen Rehabilitation. Es besteht eine hohe Bereitschaft der Professionellen, auch persönliche Risiken zu tragen und zu verantworten, wenn neue Wege eingeschlagen werden und damit auch neue Handlungsfelder realisiert werden.

**Zitate:**

*Wir könnten eine eigene Personalleasinggesellschaft gründen, um den Rehabilitanden einen direkten Einstieg zu ermöglichen, bzw. den Leistungsträgern*

*die Vermittlung zu garantieren. Das Risiko Vermittlung wäre dann auch bei uns zu sehen. (TN M)*

*Betreutes Wohnen am Standort Pfaffengrund, der ja aufgegeben werden muss, weil die Teilnehmerzahlen rückläufig sind. Ich kann mir auch ein Studentenwohnheim vorstellen für die FH- Heidelberg oder auch für die Uni Heidelberg. Bedarf besteht bei der Wohnungsknappheit bestimmt. Wir könnten hier neue Einnahmequellen auf tun. Dies wäre ein überschaubares unternehmerisches Risiko, da wir auch den Wohnungsmarkt in Heidelberg kennen. (TN W)*

*Orientierungsseminare für Gymnasiasten in einer eigenen Dienstleistungsfirma. Die Entscheidung für einen Beruf könnte durch Tests und Seminare pädagogisch begleitet werden. Es wäre also ein neues Geschäftsmodell. (TN N)*

Es entstehen neue Herausforderungen in den kommenden Monaten durch die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Organisation und die Professionen, z.B. mit der Einführung der Budgetautonomie (Persönliches Budget nach § 17 SGB IX.) für die Rehabilitanden.

**Zitate:**

*Wir sind noch gar nicht vorbereitet, was das für uns bedeutet. Wenn die Rehabilitanden zukünftig über das eigene Budget verfügen können, dann werden sie vielleicht Leistungen außerhalb beziehen, z.B. nicht auf dem Gelände wohnen. (TN B)*

*Für die Beratung ist das eine neue Konstellation. Wir haben es dann nicht nur mit einem Bildungskunden, sondern auch noch mit dem Leistungsgeber in einer Person zu tun. (TN N)*

Gesellschaftliche Herausforderungen bis hin zu gesellschaftlichen Utopien werden genannt. Z. B. das Recht auf Arbeit für alle, ob behindert oder nicht, ins Grundgesetz schreiben zu lassen und den gesellschaftlichen Wert von Arbeit neu zu definieren.

**Zitate:**

*Das Recht auf Arbeit als Grundrecht anzusehen und dieses auch im Grundgesetz zu verankern, damit auch behinderte und ältere Menschen ihre Würde durch Arbeit erhalten. (TN N)*

*Wir müssen Arbeit neu bewerten und erkennen, dass es keine Arbeit gibt, die mehr*

*oder weniger wert ist. Die Büropraktiker<sup>118</sup> oder auch Teilnehmern von Anpassungsmaßnahmen haben es sehr schwer, einen Arbeitsplatz zu finden. Sie brauchen ihn aber für ihr Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein und haben ja gezeigt, dass sie leistungsfähig sind. Bei den Verabschiedungen wird mir oft bewusst, wie wenige echte berufliche Perspektiven sie haben. Das ist oft deprimierend. (TN M)*

Resignation im Sinne einer Aufgabe der beruflichen Rehabilitation, oder gar inneren Kündigung der Professionellen als Auswirkung der Struktur – und Organisationsveränderung ist nicht erkennbar. Selbstkritik im Umgang mit den vergangenen Verfügungsmöglichkeiten der bereitgestellten Ressourcen wird deutlich.

**Zitate:**

*Ich bin der Meinung, dass in der gegenwärtigen Krise auch viele Chancen stecken. Wir müssen uns auf unsere Stärken konzentrieren und uns den Herausforderungen stellen. Wenn es nötig ist, durch zusätzliche Angebote und weiteren Öffnungen die Rehabilitation im Kern zu sichern, dann sollten wir das tun. (TN A)*

*Selbstkritisch muss ich sagen, dass auch viel Geld verbrannt wurde, dass vorhanden war, um ausgegeben zu werden. Wir hatten immer ein Beamtendenken in den letzten Jahren. Uns wird nichts passieren. Das hat sich geändert und ist auch richtig. Ich ärgere mich auch selbst als Steuerzahler, was mit meinem Geld oft nicht sinnvoll passiert. Die Veränderungen der letzten zwei Jahre haben gezeigt, dass es nicht nur aufwärts geht und dass es längst Zeit war, draufzuschauen, ob das alles so richtig und sinnvoll ist, was wir da machen. Ich habe oft den Eindruck, dass wir überheblich erscheinen – nicht nur gegenüber den Kostenträgern, auch gegenüber den anderen BFWs und manchmal auch den Teilnehmern. Wir sollten alle nicht resignieren und etwas aufgeben, was uns ausmacht. Ich habe die letzten Jahre und Jahrzehnte mit viel Engagement gearbeitet und lasse mich jetzt auch nicht unterkriegen. (TN V)*

---

<sup>118</sup> Die Stufenausbildung im BFW Heidelberg vom Bürogehilfen (Abschluss Büropraktiker) zum Bürokaufmann in 18 Monaten bzw. in 22 Monaten ist als Kammerabschluss bei der Industrie- und Handels- Kammer, Mannheim anerkannt.

### **Moduldarstellungen 4 Zusammenfassung**

Das pädagogische Handeln orientiert sich an ökonomischen Standards, ohne sich diesen zu unterwerfen. Die Ausrichtung an Vermittlungsquoten und Belegungstagen wird im Zuge der Systemerhaltung hingenommen, aber nicht akzeptiert. Die Professionellen sind offen für neue Wege in der Erwachsenenbildung, auch außerhalb der beruflichen Rehabilitation, dabei lassen sich neue Zielgruppen, die zu gesellschaftlichen Randgruppen gehören, leichter annehmen. Trotz der zu erwartenden gesetzlichen Änderungen (Persönliches Budget ab 2008 als gesetzlicher Anspruch) gehen die Professionellen konstruktiv mit den Veränderungen um. Dabei ist Resignation oder Abwehrverhalten in Form der „inneren Kündigung“ nicht erkennbar. Die Selbstverantwortung der Professionellen gegenüber den neuen Herausforderungen ist erkennbar. Institutionelle Bekenntnisse im Sinne einer Rückbesinnung auf Stärken und Kernkompetenzen auf die medizinische und berufliche Rehabilitation werden angemahnt. Dabei wird auch die Selbstkritik zum Anlass genommen, die Vergangenheit nicht zu verklären, sondern auf Missstände und Wildwüchse hinzuweisen. Gesellschaftliche Utopien werden genannt, die das Recht auf Arbeit im Grundgesetz für alle arbeitsfähigen und arbeitswilligen Menschen in der Bundesrepublik Deutschland vorsehen.



## 7.12 Zuordnung der abschließenden Diskussionsbeiträge nach Kategorien

Zum Ende des Workshops wurde sichtbar, dass die Äußerungen und Beiträge zum überwiegenden Anteil in der WIR- Form und nicht in der ICH- Form erfolgten.

In der abschließenden Gruppendiskussion lassen sich folgende Kategorien erschließen:

- a) die politische Dimension der Veränderungen und deren Auswirkungen auf den gesamten Bildungsmarkt, einschließlich der beruflichen Rehabilitation,
- b) die Rolle der Professionellen in den Handlungsfeldern und die Auswirkung der organisationalen Veränderungen,
- c) pädagogische Forderungen durch die Professionellen im Feld der beruflichen Rehabilitation.

### zu a) Politische Dimension

Aus der Gruppendiskussion wird der gesellschaftliche Auftrag als wichtiger Bestandteil der Rehaprozesse und als Bestandteil der Handlungsfelder und täglichen Arbeit angesehen. Die Legitimation der Arbeit der beruflichen und medizinischen Rehabilitation als Rechtsanspruch für die behinderten Menschen wurde dabei hervorgehoben. Dabei trat eine Wiederholung und Bekräftigung der Formulierung nach einer gesellschaftlichen Utopie aus dem Modul 4 mehrfach auf (Zivilgesellschaftsdiskussion Anmerkung des Autors):

**Zitat:** „ das Recht auf Arbeit als Grundrecht anzusehen und dieses auch im Grundgesetz zu verankern, damit auch behinderte und ältere Menschen ihre Würde durch Arbeit erhalten.“ (TN N)

Der teilweise Zusammenbruch der beruflichen Rehabilitation in den letzten Jahren muss auch zum Überdenken dieses Systems führen, um die berufliche Rehabilitation und die Institutionen nicht zu gefährden. **Zitat:** „ über neue soziale Systeme muss nachgedacht werden um die berufliche Rehabilitation zu sichern.“ (TN V)

Die Forderung wurde erhoben **Zitate:** „die gesellschaftliche Verantwortung des BFW stärker zu betonen.“ (TN A)

„Manche Bildungsteilnehmer sind bei den Rationalisierungsmaßnahmen als einfache Bürokratie nicht mehr im 1. Arbeitsmarkt konkurrenzfähig. Ein neuer Weg wäre eine eigene Personalleasinggesellschaft<sup>119</sup> zu gründen, wie das schon seit Jahren immer wieder im Gespräch war, um dadurch einen Jobeinstieg zu ermöglichen. Dies könnte mit einer Job- Garantie für die Leistungsträger nach erfolgreichem Abschluss verbunden werden. Damit hätten diese Teilnehmer wieder eine Chance auf eine Vollausbildung und für die Leistungsträger würde sich das Risiko der Finanzierung dieser Maßnahme sehr begrenzen.“ (TN N)

**Zitat:** „Wir waren viele Jahre als Vordenker in der beruflichen Reha unter den Berufsförderungswerken anerkannt. Wir können diese Vorbildfunktion wieder aufnehmen und Beispiel für andere sein und sie unterstützen den gleichen Schritt zu tun “ (TN V)

Wenn dies nicht möglich ist, so wurde in der Diskussion deutlich, sollte ein neues Denken zur Bewertung und Definition von Arbeit als politische Forderung einsetzen.

#### **zu b) Die Rolle der Professionellen in den Handlungsfeldern und die Auswirkung der organisationalen Veränderungen**

Es erfolgte eine realistische Markteinschätzung durch die Professionellen.

**Zitat:** „Ich bin frei von der Illusion der Rehamarkt könnte wieder der alte werden “ (TN N). Übertragung durch die eigene berufliche Reflexion **Zitat:** „Alle Zeichen deuten auf Veränderungen unter veränderten Marktbedingungen. Ich sehe auch eine persönliche Chance mich beruflich zu verändern, neues zu Lernen und alte Zöpfe abzuschneiden),“(TN M), die Veränderungen bewusst erforderlich machen.

Die Strukturveränderungen haben eine Öffnung des Rehamarktes zur Folge, die das Selbstverständnis der beruflichen Rehabilitation unmittelbar getroffen hat. Es besteht eine Exklusivität in einem Marktsegment, quasi konkurrenzlos und ohne konkurrierende Marktbedingungen als auch der Zuwendung und Öffnung zu neuen Zielgruppen und Handlungsfeldern.

Die Rolle der Professionellen verändert sich mit der Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen. **Zitat:** „Auch für ältere Menschen müssen wir Bildungsangebote

---

<sup>119</sup> Job- Fair als Personalleasinggesellschaft wurde im Jahr 2005 wieder aufgelöst

*machen. Die Akademie für Ältere in Heidelberg wurde von einem ehemaligen Vorstand der Stiftung gegründet. Die Beziehungen sollten hier verstärkt werden.*“(TN M).

Der Wunsch zur Veränderung ist in den Aussagen erkennbar. **Zitate:** „*Wir konnten so nicht mehr weitermachen und werden uns auch zukünftig rechtzeitig den neuen Herausforderungen stellen. Stillstand ist Rückschritt.*“ TN V;H).

Die eigene Rolle wird selbstbewusster vertreten und ein verbesserter Unterstützungsbedarf wird während der Organisationsveränderung angemeldet

**Zitat:** „*Wir haben sicher das Potential uns erfolgreich neuen Aufgaben zuzuwenden. Wir müssen aber auch das Vertrauen durch die Leitung bekommen und rechtzeitig weitergebildet werden. Manchmal hinken die Weiterbildungen den Anforderungen hinterher.*“(TN VN) **Zitat:** „*Engen Kontakt zum Kunden und Kostenträgern halten durch eine eigens hierfür geschaffene Abteilung – nicht alles bei den Case- Managern als Kontaktstelle belassen*“ (TN A) und dadurch noch professioneller Arbeiten können.

### **zu c) Pädagogische Forderungen der Professionellen im Feld der beruflichen Rehabilitation**

Die Förderung des Gemeinschaftsgefühls, als wichtig. **Zitat:** „*Wir haben nur bei dem KunO- Projekt<sup>120</sup> in den letzten Jahren gesehen, wie die Schnittstellen und Abhängigkeiten der Abteilungen funktionieren.* (TN W).“ Das Wir- Gefühl stärken.

**Zitat:** „*Gemeinschaftsgefühl ist ein Stück weit verloren gegangen. Jeder bangt um eigene Existenz (Kündigungswelle)* (TN N.).“

Die Motivation der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen ist nicht über Bedrohungsszenarien möglich. Die Chancen sind da, wenn das Engagement der Mitarbeiter gefördert und die Eigeninitiative gestärkt wird.

**Zitat:** *Wir können etwas bewegen. Manchmal fehlt es an Selbstbewusstsein, manchmal ist es auch Angst, was uns daran hindert uns für unsere Überzeugungen stärker einzusetzen.* (TN N.)

**Zitat:** „*Die Informationen in den Betriebsversammlungen zum Belegungsstand sind wichtig und richtig. Die Motivation kann aber nur aus uns heraus geschen. So sind die Unterstützung in schwierigen Lebensumständen für die Teilnehmer ganzheitlich*

---

<sup>120</sup> Siehe Kapitel. 5.1 Handlungsfelder der Professionellen

wahrnehmen.“ (TN M.) **Zitat:** „Ungewissheit für Menschen in einer Reha-Maßnahme in besonderen Situation – Schwangerschaft – erneute Erkrankung – persönliche und familiäre Probleme. Rehabilitation aus einer Hand kann dazu führen die Eigenverantwortlichkeit der Rehabilitanden zu ermöglichen und stärker betonen.“

(TN A)

**Zitat:** „Verantwortung für sich selbst übernehmen und die Mitarbeiter hierin ermutigen.“ (TN V)“

Verbessertes Betreuungsverhältnis = verbesserte Qualität in der Beratung **Zitat:** „Reduzierung der TN-Zahl für den Case Manager.“ (TN K.).

Eigene Stärken betonen und Verantwortung in den Veränderungen den Professionellen stärker überlassen **Zitat:** „Der beste Unternehmensberater ist der Mitarbeiter selbst.“ (TN V.)

Die Ideen der Mitarbeiter und der externen Kunden besser nutzen

**Zitat:** „Es ist viel Potential, das ungenutzt bleibt bei den Mitarbeitern vorhanden

Die Unterstützung durch die Leitung fehlt.“ (TN VN)

## 7.13 Zusammenfassung

**Abschließende Schlussbemerkungen und Beiträge am Ende des Workshops im Einzelnen, soweit diese geäußert wurden:**

**TN V:** *Viele Ideen, Anregungen bekommen -> Sicht wird weiter & optimistischer -> Leute arbeiten hier, die motiviert sind*

**TN W:** *Projekte / Gedanken, die er gern klein hacken würde um es tiefer zu ergründen. Beispielsweise die Abbrecherquote klein zu halten hat zwei Sichten, ökonomisch und sozial.. Ich habe viele kleine Hilfestellungen bekommen.*

**TN U:** *Orientierung an der Aufgabe -> spannender Lösungsweg -> nach Workshop wieder optimistisch Aufgabenorientierung steht im Vordergrund.*

**TN N:** *Thema wurde sehr positiv aufgenommen. Verknüpfung der Gesellschaften SRH alle Workshopteilnehmer haben nach vorne gedacht, nicht das Gespenst der negativen Haltung.*

**TN M:** *Kam losgelöst & frei; konnte sich einbringen; fand Zusammenstellung sehr gut und Ergebnis sehr gelungen.*

**TN H:** *Schritt zurückgemacht um Arbeit von außen zu betrachten. Workshop war gut vorbereitet.*

**TN M:** *Thema war wichtig und stand an -> Gefühle und Einstellungen der Mitarbeiter hat bisher noch niemand interessiert..*

**TN A:** *Schließe mich an, was Teilnehmer M zuvor gesagt hatte.*

**TN C:** *Kam ohne Erwartung, kann viel mitnehmen. Habe neue Meinungen kennen lernen können.*

Am Ende des Workshops bedankten sich die Teilnehmer für die Möglichkeit und Chance, dass Sie in ihrer direkten beruflichen Situation ihre beruflichen und persönlichen Bedürfnisse, Interessen und Ideen in den Mittelpunkt gestellt sehen. Es war überdeutlich, dass die Professionellen regelrecht darauf gewartet haben eine Plattform zu haben, die ihnen die Möglichkeit zur individuellen Artikulation gab.

**Zitat:** *„Das Thema war wichtig und stand schon lange an: Ich bin der Meinung, dass in den Veränderungen die Gefühle, Ängste, Sorgen und Betroffenheit der Mitarbeiter wahrgenommen werden sollen.“ (TN M).*

**Mit dem Workshop ist es gelungen die Situation der Professionellen positiv zu verstärken und den Mut zu gewinnen nach vorne zu schauen. Man muss sich dabei bewusst sein, dass solche Workshops wichtige Impulse darstellen!**

**Zitate:**

*Nach dem Workshop wieder optimistischer – dies lag an den Themen in den Modulen, aber auch am solidarischen, konstruktiven und offenen Umgang der Kollegen, die als Vertreter aller Organisationseinheiten wahrgenommen wurden und somit das gesamte BFW vertreten haben. Das macht mir Mut. (TN V)*

*Die bisher durchgeführten Maßnahmen/ Projekte waren weniger gelungen, da immer ein Zwang nach Ergebnissen und ein latenter Druck zu spüren war – der Freiraum sich zu entwickeln und in einem wertschätzenden Rahmen außerhalb des BFWs dies zu tun wurde besonders betont. Eine Form der Autonomie und losgelöst von müssen und sollen wurde dabei erwähnt. Das Gemeinschaftsgefühl wurde gestärkt. (TN N)*

*Meine Sicht auf die Veränderungen hat sich erweitert. In den durchgeführten Workshops des BFW's ist mir das nicht gelungen. Ich bin optimistischer geworden, da ich sehe, dass die Kollegen, die hier in unterschiedlichen Bereichen arbeiten noch immer motiviert sind. (TN W)*

**Es gelang einen Perspektivwechsel und eine innere Distanz herzustellen.**

**Zitat:**

*Schritt zurückgemacht um Arbeit von außen zu betrachten. (TN A)*

## **8. Ausblick**

Die einzelnen Kapitel der Arbeit enthalten jeweils Zusammenfassungen und weiterführende Argumentationen, so dass sich eine Wiederholung an dieser Stelle erübrigt. Abschließend und analog zum Aufbau der Arbeit scheint es jedoch angebracht zu sein, den vorliegenden Text mit einem Ausblick auf das Feld der beruflichen Rehabilitation in der Bundesrepublik Deutschland von drei Reflexionsebenen her zu beschließen.

### **8.1 Forderungen aus den Ergebnissen von Rehafutur2009**

Als Grundthese ist in „Rehafutur 2009“ formuliert worden, dass „die Sicherung und Wiedereingliederung von dringend benötigten Arbeitskräften eine zentrale Funktion der beruflichen Rehabilitation der Zukunft (ist)“ (Rehafutur2009:16). Diese instrumentelle Sicht auf das gesellschaftliche Handlungsfeld fällt weit hinter den im Sozialgesetzbuch formulierten Auftrag, der Ermöglichung von Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, zurück. Die berufliche Rehabilitation als eine Arbeitsmarktstrategie aufzufassen geht an den grundsätzlichen und in dieser Arbeit thematisierten Problemlagen vorbei. Sie verkennt auch, dass Arbeitsmarktprozesse saisonal und konjunkturell gesteuert sind. Die Berufliche Rehabilitation von solchen zeitbedingten Abläufen abhängig zu machen heißt, sie der Zerstörung preiszugeben. Genau das intendieren Sozialgesetze nicht, sind sie doch auf strukturell zu fixierende gesellschaftliche Aufgaben hin ausgelegt.

Darüber hinaus formuliert „Rehafutur“ eine Reihe von Aufgaben, die für die Professionellen als handlungsrelevant angenommen werden können (vgl. Rehafutur 2009:81-119). Diese Aufgaben seien nachfolgend aufgelistet:

- Selbstbestimmung und Selbstverantwortung der Leistungsberechtigten fördern,
- Bekanntheitsgrad verbessern, Akzeptanz stärken, Zugang erleichtern,
- unabhängige Berufs- Bildungs- und Lebensberatung,
- am System der beruflichen Bildung orientieren,
- systematische Vernetzung mit Arbeitswelt realisieren,

- Berufliche Rehabilitation individualisieren und flexibilisieren,
- Gesamtprozess optimieren,
- Qualität sichern, Entwicklungsfähigkeit stärken.

Die genannten Stichworte sind zwar nicht systematisch ausgearbeitet worden und können im Detail kontrovers erörtert werden, sie stellen jedoch eine für den politischen Raum unverzichtbare Orientierung dar, insofern versucht werden muss, die gesellschaftlichen Autonomieräume mit Hilfe derartiger Vorschläge entwickeln zu helfen. Die Vorschläge an sich ergeben jedoch noch keine paradigmatisch-professionelle Position. Nur aus der Bestimmung der Autonomieräume heraus lässt sich eine auf Demokratie und Zivilgesellschaft zielende gesellschaftliche Reproduktion und damit Zukunft sichern.

## 8.2 Forschungsdesiderate an konkreten Beispielen

Die „Hinwendung zu einem selbst verantworteten Management im selbstverantwortlichen Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, eine sinnstiftende Funktion für alle Mitarbeitenden zu ermöglichen und dabei gegenseitige Achtung und gegenseitiges Vertrauen als Wurzeln unseres Handelns und Denkens praktizieren, stehen nicht im Gegensatz zu wirtschaftlichen Interessen; im Gegenteil, sie ermöglichen erst unseren Unternehmenserfolg“ (Philipp 2003:96). Damit diese Vision gelingen kann, ist die Schaffung, das Aufrechterhalten von individuellen, persönlichen Entscheidungsmöglichkeiten unter Abwägung der Risiken für die Professionellen erforderlich. Diese können sich aus den von Rehafutur2009 (Rehafutur 2009:81 ff.) beschriebenen Handlungsfeldern ergeben. Es sind jedoch auch zusätzliche Hilfen erforderlich, um den Druck der Antinomien standzuhalten: Hier sind neue methodische Zugänge zu erarbeiten. So kann z.B. ein systematisches Coachingangebot der Professionellen die Stellensuche der Rehabilitanden verbessern (siehe Stellenbeschreibung Kapitel 5, Rehafutur2009:97) und wenn notwendig, die Einarbeitungsphase im Unternehmen begleiten. Insgesamt ergäbe sich als Forschungsdesiderat, eine *Theorie des Übergangsmangements* für diese und ähnliche Fälle zu entwickeln. Einzelne Einrichtungen wie das BFW-Heidelberg können diese Aufgaben zwar im Rahmen ihrer internen oder externen Schulungsangebote reflektieren, es müssen ihnen jedoch wissenschaftlich erprobte Verfahren zur Seite gestellt werden, um Handlungsspielräume professionell neu besetzen zu können.



Ganz offensichtlich ist in Zukunft davon auszugehen, dass die Kompetenzentwicklung der Rehabilitanden stärker zu individualisieren ist, insbesondere bei älteren Leistungsberechtigten. Die bislang eher sozialpädagogisch ausgerichtete Arbeit reicht hier nicht aus, weil sie keine *Theorie der Lern- und Inklusionsberatung* entwickelt hat. Zwar führen die einzelnen Einrichtungen auch hier Schulungen z.B. für Lernberater durch, diese Schulungen können jedoch weder zeitlich noch inhaltlich beanspruchen, die Komplexität der Materie ausführlich zu generieren (vgl. Kapitel 5, Ergebnisse Kapitel 6 und 7).

Die Individualisierung der Rehabilitationsprozesse kann schlechthin als eine Herausforderung für die Organisationsentwicklung gelten. Die Ergebnisse aus den durchgeführten Interviews und dem Expertenworkshop in der vorliegenden Arbeit bestätigen dies. Die Professionellen sehen die Individualisierung dabei nicht als das Ergebnis eines externen strukturellen Veränderungsprozesses im Rehabilitationsmarkt oder als Forderung der Leistungsträger, sondern aus ihrem Selbstverständnis, aus ihrer beruflichen Erfahrung und Identität (vgl. Workshopergebnisse Kapitel 7). Eine Theorie der Lern- und Inklusionsberatung hätte danach Prozesse der Selbstverpflichtung der Rehabilitanden zu fokussieren. Das reicht jedoch oft nicht aus: So muss für diese Prozesse der organisatorische Rahmen (z.B. Einzel- oder Kleingruppenmaßnahmen) durch die Bereitstellung von Ressourcen von Seiten der Berufsförderungswerke geschaffen werden. Für die Berufsförderungswerke bedeutet dies tendenziell schon jetzt, dass zu den Aufgaben und Handlungsfeldern im Sinne einer „erfolgreichen Inklusion“ das Zusammenwirken von Bildungs- und Integrationsprozessen in den Mittelpunkt zu rücken ist.

Allerdings zeigt sich in der Praxis auch eine gewisse Entkopplung genau dieses Zusammenhangs: So könnten auf der Basis der Empfehlungen von Rehafutur 2009 (vgl. Rehafutur 2009:164, 171, 206) mit den Vorbereitungslehrgängen die Voraussetzungen für die beruflichen Qualifikationen in den Unternehmen geschaffen werden, was auf eine „Rehabilitation on the job“ hinausliefe. Die BFWs würden dann in den überbetrieblichen Ausbildungen nur noch Bildungsangebote in Form von so genannten Vollausbildungen mit Kammer- oder Handwerksabschlüssen realisieren können, wenn eine betriebliche Ausbildung aus medizinischen Gründen nicht zum Bildungsabschluss führen würde.

Die Veränderungen der Teilnehmerstruktur (Zunahme der psychischen Behinderungen, längere Zeiten von Arbeitslosigkeit, junge Erwachsene im BVJ etc., Anmerkung des Autors) gelten als weitere Herausforderungen für die Arbeit der Professionellen, was auch durch die Aussagen der Befragten in der vorliegenden Arbeit nachweisbar ist. Organisatorisch könnte dies für die Berufsförderungswerke bedeuten, dass zukünftig Dienstleistungen als „selbständige Einheiten“ angeboten werden. Eine Theorie der „Arbeitskraftunternehmer“ hätte zu klären, ob derartige Individualisierungen auf der Seite der Professionellen selbständig professionelles Handeln erweitert, die Identifikation mit den Auftraggebern auch die Eigenverantwortung stärkt, sowie durch die erzwungene Risikobereitschaft neue Handlungsfelder und Handlungsstrukturen entstehen.

Bereits zum 1. Juli 2001 wurde mit dem SGB IX die Leistungsform des „Persönlichen Budgets“ eingeführt. An Stelle von Dienst- und Sachleistungen zur Teilhabe sind die Leistungsempfänger in die Lage ein Budget zu wählen. Sie sind nun in der Lage die Leistungen eigenverantwortlich, selbst bestimmt und selbständig zu kaufen (SGB IX, § 17 Abs. 2 – 4). Bis zum 31. Dezember 2007 war diese persönliche Budgetierung und deren autonomer Umgang noch eine Kann- Leistung, die von den Leistungsempfängern beantragt werden musste.

Denkbare Konsequenzen und Risiken für die Berufsförderungswerke in Deutschland könnten in diesem Zusammenhang sein:

- b) Die Leistungen werden durch die Rehabilitanden selbst eingekauft, können also auch überwiegend außerhalb der Institution bezogen werden.
- c) Kaum zu kalkulierendes Risiko in der Auslastung/ Nachfrage für die Organisation, da Leistungen vorgehalten werden müssen.
- d) Identitätsmerkmale der beruflichen Rehabilitation werden aufgeweicht, ganzheitliche Betreuung geht verloren, Prozesse können sich verschleppen, da die Leistungen „ nicht aus einer Hand “ erbracht werden.
- e) Die Erweiterung der Ansprech- und Dienstleistungspartner außerhalb der Organisationen können die Prozesse verlangsamen.
- f) Abhängigkeiten (medizinischer Dienst/ Pflege etc.) zu externen Anbietern müssen aufwendig koordiniert und abgestimmt werden.

- g) Planungsunsicherheit, da Rehabilitanden jetzt als Selbstzahler wahrgenommen werden – Individualisierungsprozess.
- h) Entlassungen drohen, zumindest mittel- und langfristiger Stellenabbau, da Leistungen nicht mehr nachgefragt werden
- i) Die Anzahl der Vertragspartner/ Leistungsträger erfordert keine standardisierten Verfahren und hat wiederum ökonomische Konsequenzen für das BFW, aus den gesetzlichen Veränderungen und der Teilnehmerautonomie, bzw. bei den Professionellen (siehe Workshopergebnisse im Kapitel 7).

Zweifelsohne werden sich die Berufsförderungswerke neu positionieren müssen, nicht nur im Rehabilitationsmarkt insgesamt, auch im Selbstverständnis der eigenen Angebote und Aufgaben. *Die Frage ist daher nahe liegend, ob zukünftig alle bisherigen Leistungen angeboten, also auch vorgehalten werden müssen? Können Berufsförderungswerke zukünftig noch Alleinstellungsmerkmale (Bildung, medizinische Versorgung, Wohnen und Beratung aus einer Hand etc.) vorweisen, oder verlieren sie nicht zunehmend an identifizierbaren Merkmalen?*

Dieser Risikolage könnte durch Fokussierung auf die bestehenden Kernkompetenzen der Berufsförderungswerke begegnet werden. Kernkompetenzen sind diejenigen Fähigkeiten die im Rehabilitationsmarkt zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. „Der Grund für solche Wettbewerbsvorteile liegt in der Fähigkeit von Unternehmen verschiedene Dienstleistungen und Technologien schneller und (im Vergleich) billiger als die Konkurrenz zu kombinieren“ (Müller- Stewens 2000:52). Er liegt aber auch in der historischen Dimension der beruflichen Rehabilitation, wenn es gelingt die erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen herauszustellen. In einem offenen Rehabilitationsmarkt werden diese von neuen Mitbewerbern nur schwer kopiert werden können. Diese und ähnlich gelagerte Fragen hätte sicherlich eine empirisch gesicherte *Theorie der Organisationsentwicklung beruflicher Rehabilitation* zu klären.

### **8.3 Das Risiko der Professionellen in pädagogischen Handlungssystemen**

Nuissl (Nuissl 1998:63) plädiert schon 1998 dafür, „Entscheidungsalternativen und Lösungsmöglichkeiten in die Verantwortung der Professionellen zu übertragen und sich in einer konzertierten Aktion mit der Frage nach der Qualität und dem zukünftigen Profil der Bildungsinstitution auseinandersetzen“. Der beschriebene Veränderungsprozess bietet Chancen für die Professionellen, sowohl ihre Fachkompetenzen zu erweitern, als auch die Chance nach persönlicher Entwicklungsmöglichkeit. Damit dies gelingen kann, gilt es, die „Forderung zur professionellen Distanz zur Organisation und zu den Handlungsfeldern“ (Nuissl 1998:66) zu beachten. Die Forderung nach Qualifizierungsmaßnahmen nimmt von Seiten der Professionellen zu, da sich nicht nur die Handlungsfelder verändern, sondern sich schon im Vorfeld der Rehabilitationsmaßnahmen in den Organisationen ein Qualifikationsbedarf herauskristallisiert (siehe Ergebnisse Kapitel 6 und 7). Der Personenkreis verändert sich. Die Rehabilitanden mit psychischen Behinderungen nehmen zu. Die Alterstrukturen verändern sich, indem immer ältere Rehabilitanden zurück in den ersten Arbeitsmarkt finden wollen (aus demografischer Sicht auch sollen, Anmerkung des Autors). Das Risiko tragen auch die Professionellen, denn gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten kann das Solidaritätsprinzip geschwächt werden, wenn die Kennzahlen (z.B. Vermittlung) nicht durch die Professionellen beeinflusst werden können.

Weitere Risikolagen für Professionelle entstehen dann, wenn die Qualifikation- und Kompetenzvermittlung in den zuvor beschriebenen neuen Geschäfts- und Handlungsfeldern nicht, oder zu spät erworben werden können. An diesen Prozessen zeigt sich der immense Bedarf einer Risiko- und Burn-Out-Forschung im Bereich pädagogischer Handlungssysteme.

Die berufliche Rehabilitation kodiert sich neu im gesellschaftlichen Transformationsprozess. Das Akteurs- und Handlungsfeld konstituiert sich nach Prinzipien, die weitestgehend dem New Public Management entlehnt sind. Leistungsträger und -erbringer, Behindertenverbände, zuständige Ministerien und Professionelle scheinen an einer Prozess-Steuerung mitzuwirken, die eine neue gesellschaftliche Rationalität erzeugen soll, die in ihrer Tragweite wohl kaum wirklich begriffen scheint. Insofern ist dem Satz aus Rehafutur zuzustimmen, der lautet:

„Bisher fehlt eine Gesamtschau“ (Rehafutur 2009:164). Diese Arbeit wollte einen Beitrag zu dessen Klärung liefern.

## Literaturliste

**Agar, Michael** (1980): The professional Stranger. New York (Academic Press)

**Albrecht, Karl** (1993): Total Quality Service. Das einzige, was zählt. Düsseldorf (Econ- Verlag)

**Altmann, Jörn/ Kulesa, Margareta** (1998): Internationale Wirtschaftsorganisationen. Stuttgart. S. 287 (Lucius & Lucius)

**Amberger, Waltraud** (2004): Beratung und Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen in Weiterbildungseinrichtungen. In: Professionalisierung und Organisationsentwicklung. Behrmann, D./Schwarz, B./Götz, K. (Hrsg.) Bielefeld 2004 (Bertelsmann- Verlag)

**Amthor, Ralph-Christian** (Hrsg.)(2008): Soziale Berufe im Wandel. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft Sozialer Arbeit. Schorndorf. (Schneider Verlag Hohengehren)

**Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke** (2009): Rehavision – Chancen und Perspektiven der Beruflichen Rehabilitation. Ausgabe Herbst 2009. S.4- 10. Unter [www.ARGE-bfw.de](http://www.ARGE-bfw.de) Stand 31.5.2010

**Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke** (2006): Rehavision – Chancen und Perspektiven der Beruflichen Rehabilitation. Ausgabe Oktober 2006. S.3-5. Unter [www.ARGE-bfw.de](http://www.ARGE-bfw.de). Stand 31.5.2010

**Arendt, Hannah** (1983): Vita Activa oder Vom tätigen Leben München. 1. Auflage (Piper)

**Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke** (Hrsg.)(1998): Wir bilden Zukunft. Unternehmen und Berufsförderungswerke im Dialog. Dortmund (Selbstverlag)

**Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke** (Hrsg.)(2000): Gute Chancen durch Rehabilitation. In Rehabilitation 2000, 39; S.375 – 376 Stuttgart. New York (Thieme Verlag)

**Arbeitskreis Non- Profitorganisationen** (1998): Non- Profit Organisationen im Wandel. Frankfurt/M (Eigenverlag des Dt. Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge)

**Argyris, Chris/ Schön, Donald** (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. UK: Addison-Wesley Publishing Company, Reading.

**Argyris, Chris/ Schön, Donald** (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart (Klett-Cotta)

**Arnold, Rolf** (1983): Pädagogische Professionalisierung betrieblicher Bildungsarbeit. Explorative Studie zur Ermittlung weiterbildungsrelevanter Deutungsmuster des betrieblichen Bildungspersonals. Frankfurt/M (P.Lang)

**Arnold, Rolf** (1995): Bildungs- und systemtheoretische Anmerkungen zum Organisationslernen. In: Arnold, R./ Weber, H. (Hrsg.): Weiterbildung und Organisation: zwischen Organisationslernen und lernender Organisation. Berlin (Erich Schmidt)

**Arnold, Rolf** (Hrsg.)(2001): Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung. Hohengeren (Schneider)

**Arnold, Ulli/ Maelicke, Bernd** ( Hrsg.)(1998): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden Baden. (Nomos Verlagsgesellschaft)

**Aubrey, Bob** (1994): Le travail après la crise. Paris: InterÉditions;  
Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. H.1. S. 131-158

**Badelt, Christoph** (1999c): Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In: Badelt, Christoph (Hrsg.). Handbuch der Nonprofit Organisationen. Stuttgart (Schäffer- Poeschel)

**Baethge, Martin** (1994): Arbeit und Identität. S. 245- 261. In: Beck, U./ Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.) (1994): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt/M (Suhrkamp)

**Ballauff, Theodor** (1986): Pädagogik als Bildungslehre. Frankfurt/M (Schneider Hohengehren)

**Ballauff, Theodor** (1987): Bildung – nicht Allgemeinbildung und Berufsbildung. In: Pleines, J.-E. (Hrsg.)(1987): Das Problem des Allgemeinen in der Bildungstheorie. Würzburg (Königshausen und Neumann)

**Bandura, Albert** (1969): Social- learning theory of identificatory processes. In: Coslin, D. A. (ed.) : Handbook of socialization theory an reseach. P. 213 - 362. Chicago (Rand McNally)

**Barnard, Chester** (1974) The Function of the Executive. Camebridge.

**Bateson, Gregory** (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main (Suhrkamp)

**Baumgartner, Irene u.a.** (1998): OE-Prozesse – Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. 5. Auflage, Bern/ Stuttgart/ Wien (Haupt)

**Beck, Ulrich** (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M (Suhrkamp)

**Becker, Helmut. E.** (Hrsg.)(2002): Das sozialwirtschaftliche Sechseck. Freiburg (Lambertus)

**Berg, Curt/ Mazurczak, Barbo** (1975): Autonome Arbeitsgruppen als neue Form der Arbeitsorganisation – ein Bericht über die Erfahrungen eines schwedischen Unternehmens. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Nr. 4. 1975. S. 190-194.

**Berghaus, Margot** (2004): Luhmann leicht gemacht: eine Einführung in die Systemtheorie. Köln; Weimar; Wien: (Böhlau)

**Berner, Frank.**(2009): Der hybride Sozialstaat. Die Neuordnung von öffentlich und privat in der sozialen Sicherung. Frankfurt am Main (Campus)

**Behrends, Okko/ Schumann, Eva** (Hrsg.)(2008): Gesetzgebung, Menschenbild und Sozialmodell im Familien- und Sozialrecht. Berlin (de Gruyter)

**Bertalanffy, Ludwig von** (1948): Zu einer allgemeinen Systemlehre. Biologia Generalis 195 New York/Cambridge: MIT Press/Wiley & Sons. S. 114–129.

**Bertels, Thomas** (1996): Die Lernende Organisation: Modell für das Management des Wandels im Wissenszeitalter (Vortrag an der FH Ludwigshafen am 30. Mai 1996)

**Bertels, Thomas** (1997): Lernstrategien entwickeln: Lernen greifbar machen. In: Wieselhuber, N. (Hrsg.): Handbuch lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen (S. 209- 221). Wiesbaden (Gabler)

**BFW- Managementhandbuch** (2008): Ausgabe 2000 bis 2008. Heidelberg (o.V.)

**Bieker, Rudolf** (Hrsg.)(2005): Teilhabe am Arbeitsleben. Wege der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung. Stuttgart (Kohlhammer)

**Biermann, Horst** (2008): Pädagogik der beruflichen Rehabilitation. Eine Einführung. Stuttgart (Kohlhammer)

**Birker, Klaus** (2003): Projektmanagement. 3. neu bearbeitete Auflage. Berlin & Düsseldorf (Cornelsen)

**Bleicher, Knut** (1999): Unternehmensphilosophie: Visionen und Missionen eines normativen Managements. In: Korff, Wilhelm (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Gütersloh, S. 165 – 188 (Gütersloher Verlagshaus)

**Bohlander, Hanswalter u.a.** (2003): Werte in Unternehmen. Mering (Haupp)

**Boll, Werner.** (1971): Berufliche Rehabilitation. In: Die Deutsche Berufs- und Fachschule, Heft 12, S. 897

**Bollnow, Otto Friedrich** (1965): Existenzphilosophie und Pädagogik. Stuttgart (Kohlhammer)

**Bollnow, Otto Friedrich.** (1975): Die anthropologische Betrachtungsweise in der Pädagogik. Essen (Neue Deutsche Schule Verlagsgesellschaft)

**Boeßenecker, Karl.-Heinz/ Trube, Achim/ Wohfahrt, Norbert.** (2001):



Verwaltungsreform von unten? Lokaler Sozialstaat im Umbruch aus verschiedenen Perspektiven. Münster.(Votum)

**Boltanski, Luc/ Chiapello, Ève** (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz. (UVK Verlagsgesellschaft)

**Boltanski, Luc/ Thévenot, Laurent** (2007): „Über die Rechtfertigung“ - Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg (Hamburger Edition)

**Brentel, Helmut** (Hrsg.)(2003): Lernendes Unternehmen. Wiesbaden. 1. Auflage (Westdeutscher Verlag)

**Brinkmann, Christian u.a.** (Hrsg.) (1995): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Beiträge zur Arbeitsmarktforschung 191. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Nürnberg

**Bronfenbrenner, Urie** (1981): Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente. (Klett-Cotta)

**Bronfenbrenner, Urie** (1986): Recent Advances in Research on the Ecology of Human Development. In: R.-K. Silbereisen, K. Eyferth, G. Rudinger: Development as Action in Context - Problem Behaviour and Normal Youth Development. Berlin, S. 287–310 (Springer).

**Bronfenbrenner, Urie/Crouter, Ann** (1983): The evolution of environmental models in developmental research. In: P.-H. Mussen: Handbook of Child Psychology, Volume I: History, Theory, and Methods. 4. Auflage ork 1983, S. 357–414. New York (John Wiley & Sons)

**Brunner, Ewald** (Hrsg.)(2005): Konzepte Pädagogischer Organisationsberatung. Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in pädagogischen und sozialen Einrichtungen. Jena (IKS)

**Buchmann, Ulrike** (2007): Subjektbildung und Qualifikation. Ein Beitrag zur Entwicklung berufsbildungswissenschaftlicher Qualifikationsforschung. Frankfurt/ M (G.A.F.B.)

**Bühner, Rolf** (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 9. bearbeitete und ergänzte Auflage. München, Wien (R. Oldenbourg)

**Bullinger, Hans-Jörg** (Hrsg.)(1996): Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte. Stuttgart (Schäffer- Poeschel)

**Bundesanstalt für Arbeit:** Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (ab 2004 Bundesagentur für Arbeit) (ANBA) (2002): Arbeitsmarkt 2001. 49. bis 56 Jahrgang. Sondernummer. 57. Jahrgang Sondernummer 2. Nürnberg

**Bundesagentur für Arbeit:** Arbeitsmarkt in Zahlen. Förderstatistik. Berichtsjahr 2005 bis 2008. Nürnberg

**Bundesanstalt für Arbeit:** Einnahmen und Ausgaben der BA. [www.pub.agentur.de](http://www.pub.agentur.de)  
Stand 13.3.2010

**Bundesagentur für Arbeit** (2009). Statistik der Bundesagentur für Arbeit Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben – Rehabilitanden. Reihe Arbeitsmarkt in Zahlen. Förderstatistik. Nürnberg. Unter [www.statistik.arbeitsagentur.de](http://www.statistik.arbeitsagentur.de)  
Stand 3.3.2010

**Bundesagentur für Arbeit:** Geschäftsberichte 2004 bis 2008. Nürnberg. Agentur. Zentraler Kontent

**Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation** (Hrsg.)(2005a): Rehabilitation und Teilhabe. Wegweiser für Ärzte und andere Fachkräfte der Rehabilitation. 3. Auflage. Köln (Deutscher Ärzte- Verlag)

**Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR)** (2005b): Gemeinsame Empfehlungen. Frankfurt/M (o.V.)

**Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR)** (2008) Statistik. [www.bar-frankfurt.de/upload/Info\\_2008-3\\_733.pdf](http://www.bar-frankfurt.de/upload/Info_2008-3_733.pdf)

**Bundesgesetzblatt** (2002): unter [www.Bundesgesetzblatt-online.de](http://www.Bundesgesetzblatt-online.de)  
Stand 14.5.2010.

**Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung** (1998): Vierter Bericht der Bundesregierung über die Lage der Behinderten und die Entwicklung der Rehabilitation. Bonn (Bonner Universitäts- Buchdruckerei)

**Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung** (Hrsg.) (2003a): SGB IX Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen. Bonn. Pößneck (GGP Media)

**Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung** (Hrsg.) (2003b): Das Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen als Beitrag zur Umsetzung des Benachteiligungsverbotes im Grundgesetz . Bonn. Spangenberg (Werbedruck GMBH Schreckhase)

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (Hrsg.)(2009): Behindertenbericht Bericht der Bundesregierung über die Lage von Menschen mit Behinderungen für die 16. Legislaturperiode. Bonn [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

**Bungard, Walter** (1997): Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagement. In: W. Bungard und I. Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung, S. 5 – 14. Weinheim (Psychologie Verlags- Union)

**Butterwegge, Christoph** (2006a): Für eine neue Kultur der Solidarität. In: Rehavision – Chancen und Perspektiven der Beruflichen Rehabilitation. Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft der Berufsförderungswerke. Ausgabe Oktober 2006. S.8. Unter [www.ARGE-bfw.de](http://www.ARGE-bfw.de). Stand 31.5.2010

- Butterwegge, Christoph** (2006b): Krise und Zukunft des Sozialstaates. 3. erweiterte Auflage. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften)
- Chomsky, Noam** (1974): Thesen zur Theorie der generativen Grammatik. Frankfurt /M. (Fischer Athenäum)
- Chomsky, Noam** (1980): Regeln und Repräsentationen. Frankfurt/M (Suhrkamp)
- Combe, Arno** (1996): Pädagogische Professionalität, Hermeneutik und Lehrerbildung. Am Beispiel der Berufsbelastung von Grundschullehrkräften. In: Combe, A./ Helsper, W. (1996(Hrsg): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/M (Suhrkamp)
- Combe, Arno/ Helsper, Werner** (Hrsg.) (1996): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/M (Suhrkamp)
- Comelli, Gerhard/ Rosenstiel, Lutz von** (1995): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. München (Beck)
- Crainer, Stuart** (1999): Managementtheorien, die die Welt verändert haben (Peter Drucker, Tom Peters, Chales Handy & Co.). In: Falken & Pitman Management – die Reihe für Beruf und Karriere Niedernhausen/Ts. (Falken)
- Deutsche Akademie für Rehabilitation e.V.** (Hrsg.)(2009): Stellungnahme der wissenschaftlichen **Fachgruppe RehaFutur** zur Zukunft der beruflichen Rehabilitation in Deutschland. Auftraggeber Bundesministerium für Arbeit und Soziales/abteilung V. . Als AutorenInnen der wissenschaftlichen Fachgruppe wurden genannt: S. Ellger- Rüttgardt, H. Karbe, M. Niehaus, A. Rauch, H.P. Riedel, H.M. Schian, C. Schmidt. T. Schott, H. Schröder, W. Spijkers, U. Wittwer. Bonn (Ohne Verlagsangaben)
- Deutsche Rentenversicherung Bund** (Hrsg.)(2009): Rentenversicherung in Zeitreihen. DRV- Schriften Bd. 22. Oktober 2009. Berlin (o.V.)
- Die Berufsförderungswerke – 40 Jahre Arbeitsgemeinschaft** (2008): Zeitraum 1968 bis 2008. Teil 1 - 3 ohne Verfasser – Teil 4 Wittwer, U./ Thrun, M. Das 4. Jahrzehnt: Ein Jahrzehnt voller „ Wechselbäder. “  
www.arge-bfw.de/die-berufsfoerderungswerke/40-jahre-arbeitsgemeinschaft/40...  
Stand 4.9.2009
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung** (Hrsg.): DGUV-Newsletter vom Juni 2007. <http://www.dguv.de/inhalt/presse/newsletter/2007/2007-06/index.jsp#dguv> – Stand 3.4.2010
- Dings, Wolfgang** (1988): Berufliche Rehabilitation Erwachsener. Wedel in Holstein. (Hamburger Buchwerkstatt)
- Dings, Wolfgang** (2005): Berufsbildungs- und Berufsförderungswerke – Leistungsangebote, methodisch- didaktische Konzeptionen und Modellentwicklungen. (S. 205 – 231). In: Bieker, R. (Hrsg.)(2005): Teilhabe am Arbeitsleben.

Wege der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung. Stuttgart (Kohlhammer)

**Dörner, Dietrich** (1989): Die Logik des Misslingens. Hamburg (Rowohlt)

**Doppler, Klaus/ Fuhrmann, Hellmuth/ Lebbe-Waschke, Birgit/ Voigt, Bert** (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände, Frankfurt/Main (Campus)

**Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph** (2002): Change Management – den Unternehmenswandel gestalten, 2. Auflage, Frankfurt/Main (Campus)

**Drosten, Sörge** (1996): Integrierte Organisations- und Personalentwicklung in der lernenden Unternehmung: Ein zukunftsweisendes Konzept auf der Basis einer Fallstudie. Berlin, New York (de Gruyter)

**Dux, Günter** (2005): Moral und Gerechtigkeit als Problem der Marktgesellschaft. Band 120. Wien (Picus Verlag- Wien)

**Dybowski, Gisela** (1997): Das Lernende Unternehmen – Berufsbildung im Wandel – Referat anlässlich des 14. Mainfränkischen Ausbildertages am 20. Oktober 1997 in Würzburg ([www.bibb.de/publikat/reden97/19971020.htm](http://www.bibb.de/publikat/reden97/19971020.htm)) Stand 13.3.2002

**Eggerer, Rudolf.** (2004): Arbeit ist Lebensinhalt – Berufliche Rehabilitation unter veränderten Arbeitsmarktbedingungen. S.1 – 8.  
[www.bwpat.de/profil1/eggerer\\_profil1\\_print.html](http://www.bwpat.de/profil1/eggerer_profil1_print.html) Stand 20.08.2009

**Eichenhofer, Eberhard** (2009): 50 Jahre nach ihrem Beginn - neue Regeln für die Koordinierung sozialer Sicherheit. Jahrestagung des Europäischen Instituts für Soziale Sicherheit (EISS), 26./27. September 2008 in Berlin. Berlin (Erich Schmidt).

**Eichler, Dirk** (2008): Veränderungsprozesse pädagogischer Institutionen. Organisationstheoretische Reflexion vor dem Hintergrund gestiegener Anforderungen. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)

**Elsen, Susanne** (2007): Die Ökonomie des Gemeinwesen. Sozialpolitik und Soziale Arbeit im Kontext von gesellschaftlicher Wertschöpfung und –verteilung. München (Juventa)

**Erikson, Erik** (2003): Identität und Lebenszyklus. 3 Aufsätze. Jubiläumsausgabe. Frankfurt/M (Suhrkamp)

**Esser, Hartmunt** (1999): Die Optimierung der Orientierung. In Straub, J./ Werbik, H. (Hrsg.)(1999): Handlungstheorie. Begriffe und Erklärungen des Handelns im interdisziplinären Diskurs. Frankfurt. New York (Campus)

**Eyerer, Peter** (2000): Theoprax. Bausteine für Lernende Organisationen. Stuttgart (Klett- Cotta)

**Felfe, Jörg** (2005): Charisma, transformationale Führung und Commitment. Köln (Kölner Studienverlag)

**Flick, Uwe** (1991): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: U. Flick, E. v. Kardoff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel und S. Wolff (Hrsg.), Handbuch der qualitativen Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (S. 148 – 173). München (Psychologie- Verlags- Union)

**Flick, Uwe** (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbeck (Rowohlt)

**Flick, Uwe/ Kardorff, Ernst von/ Steinke, Ines** (2003): Was ist qualitative Forschung. In: Flick, U./v. Kardorff, E./ Steinke, I. (Hrsg.) Qualitative Forschung – ein Handbuch. S. 299 – 308. Reinbek (Rowolth Taschenbuch)

**Flick, Uwe** (2004) Triangulation. Eine Einführung. Reihe: Qualitative Sozialforschung – Bd. 12. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)

**Frehr, Hans-Ulrich** (1994): Total Quality Management. Unternehmensweite Qualitätsverbesserung. 2. Auflage. München. Wien (Hanser)

**French, Wendel. L./ Bell, Cecil H.** (1990) Organisationsentwicklung- Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. 3. Auflage Bern – Stuttgart – Wien (UTB)

**Freimuth, Joachim/ Hoets, Anna** (1994) Umgang mit Widerständen in organisatorischen Veränderungsprozessen. In: H. Dreesmann und S. Kraemer-Fieger (Hrsg.): Moving. S. 107 – 121. Wiesbaden (Gabler)

**Frese, Erich** (1998): Grundlagen der Organisation, 7. Aufl., S. 34. Wiesbaden (Gabler)

**Freud, Sigmund** (1975): Triebe und Tribschicksale. In: Freud, S: Psychologie des Unbewussten. Studienausgabe Bd 3. Frankfurt/M. S. 75- 102 (S. Fischer Verlag)

**Frey, Hans-Peter/ Hausser, Karl** (1987): Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In: Frey, H.P.; Hausser, K. (Hrsg.): Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung. Stuttgart, S.3- 26 (Enke)

**Friedrichs, Jürgen** (1980): Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen (Westdeutscher Verlag)

**Garvin, David** (1994): Das lernende Unternehmen – Nicht schöne Worte – Taten zählen. In:Harvard Business Manager Nr. 1, S. 74 – 85

**GATS** (1995): [www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/airtransport\\_2000\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/airtransport_2000_e.pdf)  
Zugriff am 24.10.2009

**Geissler, Birgitt** (2002): Der flexible Mensch: Eine These auf dem Prüfstand. In: Caritas Schweiz (Hrsg.). Sozialalmanach 2002 (Caritas)

**Geißler; Harald** (1994): Grundlagen des Organisationslernens. Weinheim (Deutscher Studienverlag)

**Geißler, Harald** (1996): Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation. S. 79 – 96. Wiesbaden (Gabler)

**Geißler, Harald** (2000): Organisationspädagogik: Umriss einer neuen Herausforderung. München (Vahlen)

**Geschäftsberichte des Berufsförderungswerkes Heidelberg** von 2000 bis 2008 Heidelberg (O.V.)

**Geulen Dieter** (1999): Subjektbegriff und Sozialisationstheorie. S. 21 – 48. In: Leu, H.R.; Krappmann, L. (Hrsg.)(1999): Zwischen Autonomie und Verbundenheit. Bedingungen und Formen der Behauptung von Subjektivität. Frankfurt/M (Suhrkamp Taschenbuch)

**Geulen, Dieter** (1989): Das vergesellschaftete Subjekt. Zur Grundlegung der Sozialisationstheorie. Frankfurt/M. (Suhrkamp)

**Gieseke, Wiltrud** (1996): Der Habitus von Erwachsenenbildern. Pädagogische Professionalität oder plurale Beliebigkeit. In Combe, A./ Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/M (Suhrkamp)

**Gieseke, Wiltrud** (2000): Beratung in der Weiterbildung – Ausdifferenzierung der Beratungsbedarfe. S. 10-17. In: Nuissl, E. / Schiermann, CH. / Siebert, H. (Hrsg.): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Ausgabe 46, Dezember 2000. Wissenschaftliche Halbjahreszeitschrift (DIE). Bielefeld (Bertelsmann)

**Gildemeister, Regine/ Robert, Günther** (1987a): Probleme beruflicher Identität in professionalisierten Berufen. In: Frey, H.P/ Hausser, K. (Hrsg.): Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung. Stuttgart, S. 71- 87 (Enke)

**Gildemeister, Regine** (1996): Grenzenlose Gesellschaft. Opladen (Leske & Buderich)

**Glaser, Barney G./ Strauss, Anselm** (2008): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern Göttingen. Toronto. Seattle (Original: The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research 1967) (Huber)

**Glaserfeld, Ernst von** (1997): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt/M (Suhrkamp Taschenbuch Verlag)

**Glaserfeld, Ernst von** (2002): Einführung in den radikalen Konstruktivismus. S. 16- 38. In: Watzlawick, P. Die erfundene Wirklichkeit. 14. Auflage München. (Piper)

**Glasl, Friedrich** (Hrsg.)(1983): Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart (Haupt)

**Glasl, Friedrich.** (1983b): Das Homo-mensura-Prinzip: Sozialethik bei der Gestaltung von Organisationen. In: Bundesarbeitsgemeinschaft für katholische

Erwachsenenbildung in Österreich (Hrsg.)(1983): Menschen erweckende Erwachsenenbildung. Festschrift für Ignaz Zangerle. Wien (Herold)

**Glasl, Friedrich** (1997): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 5. erw. Auflage. Bern (Haupt)

**Glasl, Friedrich/ Lievegoed, Bernhard** (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Stuttgart (Haupt)

**Goffman, Ervin** (1986): Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt/M. (Suhrkamp)

**Goffman, Ervin** (1988): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München (Piper)

**Gomez, Peter/ Zimmermann, Tim** (1997): Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. Frankfurt/M. New York. St. Gallener Management- Konzeption, Bd. 3. (Campus)

**Gomez, Peter/ Probst, Gilbert.** (1987): Vernetztes Denken im Management: eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens. Bieldern (Schweizerische Volksbank)

**Gonschorrek, Ulrich.** (2003): Bildungsmanagement. In Unternehmen, Verwaltungen und Non- Profit- Organisationen. Berlin (Berliner Wissenschafts-Verlag)

**Grenz, Hermann/ Werner, Walter** (2005): Sozialpolitische Herausforderungen im Reformprozess. S. 173- 244. In: Egle, F. und Nagy, M, (Hrsg.) Arbeitsmarktintegration. Profiling – Arbeitsvermittlung – Fallmanagement. Wiesbaden (Gabler)

**Grote, Gudela/ Raeder, Sabine** (Hrsg.)(2004): Berufliche Identität unter den Bedingungen zunehmender Arbeitsflexibilisierung. Bern u.a. (NFP)

**Güldenber, Stefan** (2003): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz. Dissertation.4. überarbeitete Auflage. Edition Österreichisches Controller- Institut. Wiesbaden (Deutscher Universitäts- Verlag)

**Gutmann, Amy** (1993): Die kommunitaristischen Kritiker des Liberalismus. S. 68 – 83. In: Honneth, A. (Hrsg.)(1993): Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaften. Frankfurt/New York (Campus)

**Habermas, Jürgen/ Luhmann, Niklas** (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung? Frankfurt /M (Suhrkamp)

**Habermas, Jürgen/ Luhmann, Niklas** (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung? Frankfurt /M (Suhrkamp)

- Habermas, Jürgen** (1973): Kultur und Kritik. Verstreute Aufsätze. 1. Auflage. Frankfurt/M. (Edition Suhrkamp)
- Habermas, Jürgen** (1975): Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus 3. Auflage. Frankfurt/M. (Edition Suhrkamp)
- Habermas, Jürgen.** (1994): Individuierung durch Vergesellschaftung. S. 437- 446. In: Beck, U./ Beck- Gernsheim, E. (Hrsg.) (1994): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt/M (Suhrkamp)
- Habermas, Jürgen** (1995): Theorie des kommunikativen Handelns Bd.1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt/M (Suhrkamp Taschenbuch- Wissenschaft)
- Habermas, Jürgen** (1995): Theorie des kommunikativen Handelns Bd.2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt/M (Suhrkamp Taschenbuch- Wissenschaft)
- Haerlin, Christiane** (2005): Training für den Wiedereinstieg. Qualifizierungsangebote beruflicher Trainingszentren (BTZ) (S. 232- 243). In: Bieker, R. (Hrsg.)(2005): Teilhabe am Arbeitsleben. Wege der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung. Stuttgart (Kohlhammer)
- Hall, Gene/ Rosenthal, Jim/ Wade, Judy** (1993): How to make reengineering really work. Harvard Business Review, P. 119 – 133.
- Hammer, Eckart** (1999): Handbuch Personalentwicklung in sozialen Einrichtungen. Kissing (Weka)
- Hammer, Michael/ Champy, James** (1995): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/M. (Campus)
- Harmon, Roy L.** (1993): Das Management der Neuen Fabrik. Frankfurt am Main (Campus)
- Harmsen, Thomas** (2004): Die Konstruktion professioneller Identität on der Sozialen Arbeit. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde. Heidelberg (Auer).
- Harteis, Christian** (2000): Beschäftigte im Spannungsfeld ökonomischer und pädagogischer Prinzipien betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. S. 209 – 217. In: Harteis,C.; Heid H, Kraft S. (Hrsg): Kompendium Weiterbildung: Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal – und Organisationsentwicklung. Opladen (Leske & Budrich)
- Hartz, Stefanie** (2001) Der Gewinn einer pädagogischen Perspektive im Kontext von Organisationsberatung. In: Dewe, B. / Wiesner, G./ Wittpoth, J. (Hrsg.) (2002): Professionswissen und erwachsenenpädagogisches Handeln. Dokumentation der Jahrestagung 2001 der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Beiheft zum Report. Bielefeld. S. 220- 230 (Bertelsmann)



- Hartz, Stefanie** (2004): Biographizität und Professionalität. Eine Fallstudie zur Bedeutung von Aneignungsprozessen in organisatorischen Modernisierungsstrategien. Biographie und Profession Bd 4. Wiesbaden (VS)
- Haußer, Karl** (1995): Identitätspsychologie. Berlin. (Springer)
- Haußer, Karl** (1983): Identitätsentwicklung. New York (Harper & Row, UTB)
- Heidenreich, Martin** (2000): Die Organisation der Wissensgesellschaft. In: Hubig, C. (Hrsg.)(2000): Unterwegs zur Wissensgesellschaft: Grundlagen – Trends – Probleme. S. 107 – 118. Berlin (Sigma)
- Heinen, Edmund** (1983): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. 7. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden (Gabler).
- Helsper, Werner** (1996): Antinomien des Lehrerhandelns in modernisierten pädagogischen Kulturen. Paradoxe Verwendungsweisen von Autonomie und Selbstverantwortlichkeit. In: Combe, A./ Helsper, W. (Hrsg)(1996): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/M (Suhrkamp)
- Helsper, Werner/ Krüger, Heinz-Hermann/ Rabe- Kleberg, Ursula** (2000) Biographie und Profession. Professionstheorie, Professions- und Biographieforschung – Eine Einführung in den Themenschwerpunkt. ZBBS Zeitschrift Heft 1. Stand am 29.1.2008 unter [www.uni-magdeburg.de/iew/zbbs/zeitschrift/hefte/heft1/1-1.html](http://www.uni-magdeburg.de/iew/zbbs/zeitschrift/hefte/heft1/1-1.html)
- Holt, Thomas von/ Koch, Christian** (2003): Konzeptheft Chancen und Risikomanagement. Köln (BFS Service GmbH)
- Holzcamp, Klaus** (1995). Lernen – Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Frankfurt/M. (Campus)
- Hopfenbeck, Waldemar** (2002): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. Landsberg/Lech (Moderne Industrie)
- Horak, Christian** (1995): Controlling in Nonprofit- Organisationen. Wiesbaden (Deutscher Universitätsverlag)
- Horak, Christian/ Heimerl- Wagner, Peter** (1999): Management von NPOs – Eine Einführung. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Stuttgart (Schäffer- Poeschel)
- Hornstein, Walter** (1976): Beratung in der Erziehung. In: Zeitschrift für Pädagogik 22 (1976) 5, S. 671-695
- Hornstein, Walter** (1977): Beratung in der Erziehung. In: Bastine, R./ Junker, H./ Wulf, C. (1977): Beratung in der Erziehung B.1 und 2 . Frankfurt/M. (Fischer)

**Huisinga, Richard** (1985): Technik-Folgen-Bewertung. Bestandaufnahme, Kritik, Perspektiven. Frankfurt/M. (G.A.F.B.).

**Huisinga, Richard** (1990): Dienstleistungsgesellschaft und Strukturwandel der Ausbildung. Frankfurt/M. (G.A.F.B.)

**Huisinga, Richard/ Lisop, Ingrid** (1999): Wirtschaftspädagogik. München (Vahlen)

**Huisinga, Richard/ Lisop, Ingrid** (2002): Qualifikationsbedarf, Personalentwicklung und Bildungsplanung. Frankfurt /M.( G.A.F.B.).

**Hurrelmann, Klaus** (2006): Einführung in die Sozialisationstheorie. 9. unveränderte Auflage. Weinheim und Basel (Beltz)

**Hutter, Theo von Kriessern** (1992): Berufliche Identität zwischen Ideal und Entwertung. Die subjektive Verarbeitung von Identitätsbedrohungen in der Sozialarbeit. Bamberg (DIFO- Druck).

**Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung** (2008): IAB- Kurzbericht. – von Rauch, A.; Dornette, J.; Schubert, M.; Behrens, J. Arbeitsmarktintegration. Berufliche Rehabilitation in Zeiten des SGB II Ausgabe 25

**Jones, Gareth R.** (1995): Organizational Theory. Text and Cases. New York und andere (Addison- Wesley)

**Junge, Matthias** (1999): Die Spannung von Autonomie und Verbundenheit in der kommunitaristischen Sozialtheorie und der Individualisierungstheorie. S. 108- 132. In: Leu, H.R.; Krappmann, L. (Hrsg.)(1999): Zwischen Autonomie und Verbundenheit. Bedingungen und Formen der Behauptung von Subjektivität. Frankfurt/M (Suhrkamp Taschenbuch)

**Jungk, Robert/ Müller, Norbert R.** (1994) Zukunftswerkstätten – Phantasie gegen Routine und Resignation. 4. Auflage. München (Heyne)

**Kaiser Arnim/ Kaiser, Ruth** (1985): Studienbuch der Pädagogik. 2. unveränderte Auflage. S. 90 ff. Königstein/Ts. (Athenäus)

**Kälin, Karl/ Müri, Peter** (Hrsg.)(1995): Führen mit Kopf und Herz. Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter. Thun/Schweiz (Ott)

**Kammel, Andreas** (1996): Change Management. Zeitschrift für Planung 1996, S. 205- 209

**Kasper, Helmut** (1991): Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In: Staehle, W./ Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung I. Walter de Gruyter, S. 1-74. Berlin und New York

**Katzenbach, Jon R.** (1999): Gruppe oder Team? Mit flexibler Führung zur Hochleistung. In: Wissen im Wandel. Pappmehl, A/ Siewers, R. (Hrsg.) Wien (Wirtschaftsverlag Ueberreuter)

- Kaplan, Robert/ Norton, David** (1997): Balanced Scorecard. Stuttgart (Schäffer- Poeschel )
- Kaune, Axel** (Hrsg.)(2004): Change Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen. Berlin (Schmidt)
- Kegelmann, Jürgen** (2007): New Public Management: Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells. Wiesbaden (VS- Verlag)
- Kelle, Udo/ Erzberger, Christian** (2003): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Flick, U./v. Kardorff, E./ Steinke, I. (Hrsg.) Qualitative Forschung – ein Handbuch. S. 299 – 308. Reinbek. (Rowolth Taschenbuch)
- Kenny, Anthony** (1963): Action, Emotion and Will. London (Routledge and Kegan Paul)
- Keupp, Heiner/ Ahbe, Thomas/ Gmür, Wolfgang/ Höfer, Renate/ Mitzscherlich, Beate/ Kraus, Wolfgang / Straus, Florian** (1999): Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Reinbek bei Hamburg. (rororo)
- Keupp, Heiner** (1994): Ambivalenzen postmoderner Identität. In: Beck, U./ Beck-Gernsheim, E. (Hrsg): Riskante Freiheiten. S. 336- 350. Frankfurt/M. (Suhrkamp)
- Keupp, Heiner** (1989): Auf der Suche nach der verlorenen Identität. In: Keupp, H./ Bilden, H. (Hrsg.)Verunsicherungen. Das Subjekt im gesellschaftlichen Wandel. S. 47- 69. Göttingen, Toronto. Zürich (Verlag für Psychologie Hogrefe)
- Keupp, Heiner** (1994d) Zugänge zum Subjekt. Perspektiven einer Reflexiven Sozialpsychologie. Frankfurt/M (Suhrkamp)
- Kil, Monika** (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld (Bertelsmann)
- Kirksater, Janicke** (2008) Handlungstheoretische Fundierung potentieller Einflussfaktoren und unternehmerischen Handelns. Dissertation. Rostock (EigenVerlag)
- Kirsch, Werner** (1993): Betriebswirtschaftslehre – eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung. S. 45 Herrsching (Kirsch)
- Koalitionsvertrag** 2005 zwischen CDU/CSU und SPD vom 11. November. [www.bundesregierung.de/.../Koalitionsvertrag/koalitionsvertrag.html](http://www.bundesregierung.de/.../Koalitionsvertrag/koalitionsvertrag.html)
- König, Helmut / Greiff, Bodo von/ Schauer, Helmut** (Hrsg.)(1990): Sozialphilosophie in der industriellen Arbeit. Opladen (Westdeutscher Verlag)
- Kocka, Jürgen /Offe, Claus** (2000): Geschichte und Zukunft der Arbeit. Frankfurt/M (Campus)

- Koring, Bernd** (1996): Zur Professionalisierung der pädagogischen Tätigkeit. In Combe, A./ Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/M (Suhrkamp)
- Kotter, John** (1997): Chaos, Wandel, Führung – Leading Change. Düsseldorf (ECON)
- König, Eckard/ Volmer, Gerda** (1997): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. 5. Auflage. Weinheim (Deutscher Studienverlag)
- König, Eckard/ Volmer, Gerda** (2000):: Systemische Organisationsberatung – Grundlagen und Methoden. Weinheim . 7. Auflage (Deutscher Studienverlag)
- Kreikebaum, Hartmut** (1996): Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart (Schäffer- Poeschel)
- Kressler, Herwig** (2001): Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme. Frankfurt/ Wien (Ueberreuter)
- Krettenauer, Tobias** (1999): Individualismus, Autonomie und Solidarität. S. 266 – 298. In: Leu, H.R.; Krappmann, L. (Hrsg.): Zwischen Autonomie und Verbundenheit. Bedingungen und Formen der Behauptung von Subjektivität. Frankfurt/M (Suhrkamp Taschenbuch)
- Küchler, Felicitas. von** (1994): Ansätze pädagogischer Organisationsberatung in Einrichtungen der Erwachsenenbildung in den Neuen Bundesländern. S. 123-131. In: Derichs-Kunstmann, K. (Hrsg.)(1994) Perspektiven und Probleme der Erwachsenenbildung in den neuen Bundesländern. Frankfurt/M (PAS-Pädagogische Arbeitsstelle, Institut für Erwachsenenbildung).
- Küchler, Felicitas von** (Hrsg.)(2007): Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen: Vier Fallbescheinigungen für den Wandel in der Weiterbildung. Bielefeld (Bertelsmann)
- Kunze, Thomas/ Kreikebohm, Ralf** (2006): Zur Rolle der Berufsförderungswerke im Spannungsfeld von sozialem Auftrag, marktwirtschaftlichem Wettbewerb und strukturellen Abhängigkeiten (Teil 1). In: Die Sozialgerichtsbarkeit. Zeitschrift für ds aktuelle Sozialrecht. 53. Jahrgang April 2006. S 185 – 252 (Erich Schmidt)
- Lamnek, Siegfried** (1995): Qualitative Sozialforschung, Band 1 Methodologie, 3. korrigierte Auflage. Weinheim (Psychologie Verlags Union)
- Landau, David** (2003): Unternehmenskultur und Organisationsberatung. Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. Heidelberg (Carl- Auer- Systeme Verlag)
- Lang, Richard/ Hellpach, Willy** (1922): Gruppenfabrikation. Berlin: (Springer)
- Lassahn, Rudolf** (1983): Pädagogische Anthropologie. Eine historische Einführung. Heidelberg (Quelle & Meyer)

- Lehner, Franz (2000):** Organisational Memory. Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement. München, Wien (Hanser)
- Lehner, Martin/ Wilms, Falko E.P. (2002):** Systemisch denken – klipp und klar. Zürich (Verlag Industrielle Organisation)
- Lisop, Ingrid/Huisinga, Richard (1984):** Arbeitsorientierte Exemplarik. Wahrnehmen, Auslegen und Entscheiden in der Jugend- und Erwachsenenbildung der Zukunft. Frankfurt am Main (G.A.F.B.)
- Lisop, Ingrid/ Huisinga, Richard (2004):** Arbeitsorientierte Exemplarik. Subjektbildung – Kompetenz – Professionalität. Ein Lehrbuch. 3. Auflage. Frankfurt/M (G.A.F.B.)
- Looss, Wolfgang (1994):** Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen. 3. Auflage. Landsberg/Lech (Moderne Industrie)
- Luckhardt, Miriam (1996):** Organisationstransformation und Transformationsmanagement. Frankfurt/M (Peter Lang)
- Luczak, Holger/ Krings, Kai / John, Bärbel (1996):** Analyse von Fällen zur Implementierung von Gruppenarbeit als ein Entwicklungsschritt zum Leitbild „Lernende Organisation.“ In: Bullinger, H.J. (Hrsg.): Lernende Organisation. Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte. S. 305 – 341. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Luhmann, Niklas (1973):** Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt/Main (Suhrkamp)
- Luhmann, Niklas (1981):** Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Bd.2. Frankfurt/M. (Suhrkamp)
- Luhmann, Niklas (1982):** Autopoiesis, Handlung und kommunikative Verständigung. In: Zeitschrift für Soziologie, 4/1982, S. 366 – 379
- Luhmann, Niklas (1984):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M (Suhrkamp)
- Luhmann, Niklas/ Schorr, Karl (1988):** Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Frankfurt am Main (Suhrkamp)
- Luhmann, Niklas (2004):** Systeme verstehen Systeme. In: Lenzen, Dieter (Hrsg.) (2004): Niklas Luhmann. Schriften zur Pädagogik, Frankfurt am Main. S. 48-91. (Suhrkamp)
- Luthe, Ernst-Wilhelm (2009a):** Begriff der Rehabilitation und des Rehabilitationsrechts.(S. 3 - 34) In: Luthe, E.W. (Hrsg.) Rehabilitationsrecht. Berlin (Erich Schmidt)

**Luthe, Ernst-Wilhelm** (2009b): Gesetzesziele und Begriff der Behinderung.(S. 105-130) In: Luthe, E.W. (Hrsg.) Rehabilitationsrecht. Berlin (Erich Schmidt Verlag)

**Maelicke, Bernd** (Hrsg.) (1994): Beratung und Entwicklung sozialer Organisationen. Baden- Baden (Nomos Verlagsgesellschaft)

**Malik, Fredmund.** (2007): Komplexität: Das Kapital der neuen Gesellschaft. In: Malik Management Zentrum St. Gallen (Hrsg.). Letter 5/07

**Marburger, Horst** (2006): SGB II Grundsicherung für Arbeitssuchende. 6. neu bearbeitete Auflage. Regensburg. Berlin (Walhalla- Fachverlag)

**Marburger, Horst** (2006): SGB II I Das neue Arbeitsförderungsrecht. 6. neu bearbeitete Auflage. Regensburg. Berlin (Walhalla- Fachverlag)

**Mary, Margaret** (1996): Change Management. Wandel ist die einzige Konstante. Zürich (Orell Füssli)

**Maschke, Michael** (2008): Behindertenpolitik in der Europäischen Union – Lebenssituation behinderter Menschen und nationale Behindertenpolitik in 15 Mitgliedstaaten. Dissertation, Humboldt- Universität zu Berlin, Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)

**Maturana, Humberto/ Varela, Francisco** (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern und München. (Goldmann)

**Maturana, Humberto** (2001): Was ist erkennen? Die Welt entsteht im Auge des Betrachters. Herausgegeben von Rudolf zur Lippe. München (Goldmann)

**Maturana, Humberto/ Bunnell, Pille** (2003): Reflexion, Selbstverantwortung und Freiheit – Noch sind wir keine Roboter. S. 136 – 151. In: Radatz, S. (Hrsg.)(2003): Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Wien (Systemisches Management)

**Maturana, Humberto/ Bunnell, Pille** (2003): Die Fehlerkultur als Grundlage des Lernens. S. 222 - 234. In: Radatz, S. (Hrsg.)(2003): Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Wien (Systemisches Management)

**Maydell, Bernd von/ Ruland, Franz/ Becker, Ulrich** (Hrsg.)(2008): Sozialrechtshandbuch. 4. Auflage. Baden-Baden (NOMOS)

**Maydell, Bernd von/Ruland, Franz /Becker, Ulrich** (2008): Sozialrechtshandbuch. 4. Auflage. Baden- Baden (Nomos)

**Mayntz, Renate** (Hrsg.) (2002): Akteure – Mechanismen – Modelle. Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen. Frankfurt am Main (Campus)

**Mayring, Philipp** (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 5. Auflage. Weinheim - Basel (Belz)

**Mead, George-Herbert** (1980): Geist, Identität und Gesellschaft. Baden Baden (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft)

**Meisel, Klaus** (2000): Beratung von Weiterbildungsorganisationen – Anlässe und Ansätze. S. 61-70. In: Nuisl, E. / Schiersmann, CH. / Siebert, H. (Hrsg.)(2000): Literatur – und Forschungsreport Weiterbildung. Ausgabe 46, Dezember 2000. Wissenschaftliche Halbjahreszeitschrift (DIE). Bielefeld (Bertelsmann)

**Menzel, Daniela** (2009): Wechselwirkung zwischen Strategie und Lernfähigkeit von Klein- und Mittelständischen Unternehmen. Mering (Haupp)

**Merkens, Hans** (2006): Pädagogische Institutionen. Pädagogisches Handeln im Spannungsfeld von Individualisierung und Organisation. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaft)

**Mertens, Dieter** (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus dem Arbeitsmarkt und Berufsforschung (MittAB) I/1974. S. 36- 43

**Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike** (1991)Qualitativ- Empirische Sozialforschung, S. 441- 468, in Garz/Kraimer (Hrsg.) (1991) Wiesbaden (Westdeutscher Verlag)

**Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike** (2005). Experteninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. , S. 71-94., Bogner, A.v/Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): 2. Auflage. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaft)

**Mollenhauer, Klaus** (1991): Vergessene Zusammenhänge. Über Kultur und Erziehung. 3. Auflage. Weinheim. München. (Juventa)

**Mühlum, Albert / Kemper, Eike** (1992): Rehabilitation in Berufsförderungswerken. Konzeption, Organisation, Ergebnisse. Freiburg i. Breisgau (Lambertus)

**Mühlum, Albert/ Gödecker- Geenen, Norbert** (2003): Soziale Arbeit in der Rehabilitation. In: Mühlum, A./ Homfeldt, H.G. (Hrsg.): Soziale Arbeit im Gesundheitswesen. Band 1. München (UTB)

**Müller- Baron, Ingo** (2005): Rehabilitation und Teilhabe als Soziales Recht. In: Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg) Rehabilitation und Teilhabe. 3. Auflage. Köln (Deutscher Ärzte- Verlag)

**Müller- Fahrnow, Werner/ Spyra, Karla u.a.** (2005): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement. S. 33- 39. In: Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg) Rehabilitation und Teilhabe. 3. Auflage. Köln (Deutscher Ärzte- Verlag)

**Müller- Fahrnow, Werner/ Spyra, Karla** (2005): Entwicklungsstand und Perspektiven der Rehabilitationswissenschaften. S40 – 45. In: Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg) Rehabilitation und Teilhabe. 3. Auflage. Köln (Deutscher Ärzte- Verlag)

**Müller, Ingo** (2005) Rehabilitation und Teilhabe als soziales Recht. S. 10-11. In: Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg) Rehabilitation und Teilhabe. 3. Auflage. Köln (Deutscher Ärzte- Verlag)

**Müller, Otto.** (Hrsg.)(1953): J.H. Pestalozzi: Entfaltung der Menschlichkeit. Gedanken aus seinen Werken. S. 43. Wiesbaden (Insel)

**Müller- Stewens, Günther/ Pautzke, Günner** (1996): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die lernende Organisation – Konzepte für die neue Qualität der Unternehmensentwicklung. S. 183 – 205. Wiesbaden (Gabler)

**Müller- Stewens, Günther** (2000): Strategisches Management. S. 52 ff. Stuttgart (Schäffer- Poeschel Verlag)

**Nagel, Reinhart/ Wimmer, Rudolf** (2002): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart (Klett- Cotta)

**Negt, Oskar /Kluge, Alexander** (1976): Öffentlichkeit und Erfahrung. Frankfurt am Main. (Suhrkamp)

**Nestmann, Frank /Engel, Frank / Sickendiek, Ursel** (Hrsg.)(2007): Das Handbuch der Beratung. 2. Bände. Tübingen (dgvt-Verlag)

**Neuberger, Oswald** (1994): Führen und geführt werden. 4. Auflage. Stuttgart (UTB)

**Neumann, Sven** (2005): Non Profit Organisationen unter Druck. Eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege. München (Hampff Verlag).

**Nicolai, Christiana** (2009): Betriebliche Organisation. Stuttgart (Lucius & Lucius)

**Nja, Nicole** (2000): Instrumente des Change Management aus einstellungstheoretischer Sicht. Berlin (Logos)

**Nuissl, Ekkehard/ Schiersmann, Christiane/ Siebert, Horst** (Hrsg.)(2000): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Ausgabe 46, Dezember 2000. Wissenschaftliche Halbjahreszeitschrift (DIE). Bielefeld (Bertelsmann)

**Nuissl, Ekkerhard** (1995): Erwachsenenbildung in Deutschland. Bonn. (Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschulverbandes e.V. –IIZ/DVV)

**Nuissl, Ekkerhard** (1998): Leitung von Weiterbildungseinrichtungen. In der Reihe Studentexte für Erwachsenenbildung. Frankfurt/M (Deutsches Institut. für Erwachsenenbildung)

**Nuissl, Ekkerhard** (2001): Weiterbildungspolitik im Wandel. In: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 47 Juni 2001. Nuissl, Ekkerhard/ Schiersmann, Christiane/Siebert, Horst (Hrsg.) Bielefeld



- Nyssen, Elke/ Schön, Bärbel** (Hrsg.)(2005): Perspektiven für pädagogisches Handeln. 3. Auflage. Weinheim und München (Juventa Verlag)
- OECD** (1990): Public Management Developments. Paris.
- OECD** (1996): Gouvernance in Transition. Public Management Reforms in OECD Countries. Paris.
- Otto, Hans-Uwe/ Rauschenbach, Thomas/ Vogel, Peter** (2002): Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz. Opladen (Leske und Budrich)
- Parsons, Talcott** (1994): Akteur, Situation und normative Muster. Ein Essay zur Theorie sozialen Handelns. Frankfurt/M (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft)
- Pedler, Mike/ Boydell, Tom/ Burgoyne, John** (1996): Auf dem Weg zum lernenden Unternehmen. S. 57 – 65 .Wiesbaden (Gabler)
- Philipp, Andreas** (2003): Selbstverantwortetes Management in selbstverantwortlichen Unternehmen. S. 92 – 109. In: Radatz, S. (Hrsg.)(2003): Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Wien (Systemisches Management)
- Pieler, Dirk** (2003): Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement – Wissensmanagement – Change Management. Wiesbaden (Gabler)
- Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf / & Wigand Rolf T.**( 1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. S. 205, 2. Auflage. Wiesbaden.(Gabler)
- Picot, Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon** (1997): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart (Schäffer- Poeschel)
- Pieler, Dirk** (2003): Neue Wege zur lernenden Organisation. 2. Auflage. Wiesbaden (Gabler)
- Plath, Hans-Eberhard/ Blaschke, Dieter** (2002): Ebenen der Erfolgsfeststellung beruflicher Rehabilitation. In. (Kleinhenz, G. (Hrsg.) IAB- Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BetrAB 250, S. 447- 460
- Pongratz, Hans J./ Voß, Günther G.** (2003): Arbeitskraftunternehmer- Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin (edition sigma)
- Pongratz, Hans J. / Voß, Günther G.** (Hrsg.) (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin (edition sigma)
- Porras, Jerry I. / Silvers, Robert C.** (1991): Organization development and transformation. Annual Review of Psychology 42, S. 51 – 78

**Potter, Christopher/ Morgan, Philip** (1994): Customer Comments. In: Management Research News, Vol. 17. pages 80 - 82

**Probst, Gilbert/ Büchel, Bettina** (1994): Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden (Gabler)

**Probst, Gilbert/ Gomez, Peter** (1991): Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis. Wiesbaden (Gabler)

**Radatz, Sonja** (Hrsg.)(2003a): Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Wien (Systemisches Management)

**Radatz, Sonja** (2003b): Und wie lernen Organisationen? S. 235 – 247. In: Radatz, Sonja. (Hrsg.)(2003): Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Wien (Systemisches Management)

**Radatz, Sonja** (2003c): Management by Evolution. S. 268- 279. In: Radatz, S. (Hrsg.)(2003): Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert. Wien (Systemisches Management)

**Rahmenvertrag über die Zusammenarbeit zwischen den Rehabilitationsträgern und Berufsförderungswerken** Nr. D11/34380 ohne Datum (aus dem Jahr 2007) Spezifische Leistungen der Netzplaneinrichtungen Kapitel 4.3 Leistungsorte

**Rapolt, Monika** (Hrsg.)(2006): Pädagogische Kompetenz, Identität und Professionalität. Baltmannsweiler (Schneider -Hohengehren)

**Reiß, Michael** (1997b): Instrumente der Implementierung. In Reiß, M./Rosenstiel, L.v./Lanz,A. (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse (S.91- 108. Stuttgart (Schäffer- Poeschel)

**Rifkin, Jeremy** (1996): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Frankfurt/M. New York (Campus)

**Rohe, Christoph** (1998): Risiko- und Erfolgsfaktor Nr. 1: Implementierung. In: H. Spalink (Hrsg.) Werkzeuge des Change- Management (S. 13 – 21). Frankfurt/M.. (Frankfurter Allgemeine Zeitung/ Verlagsbereich Wirtschaftsbücher)

**Rohrmann, Albrecht** (2007): Offene Hilfen und Individualisierung. Perspektiven sozialstaatlicher Unterstützung für Menschen mit Behinderung. Bad Heilbrunn (Kinkhardt)

**Rommelfanger, Heinrich J./ Eickemeier, Susanne H.** (2002): Entscheidungstheorie. Klassische Konzepte und Fuzzy- Erweiterungen. Heidelberg. New York (Springer)

**Ropohl, Günther** (1979): Eine Systemtheorie der Technik. Zur Grundlegung der Allgemeinen Technologie. München: (Hanser)

**Rosenstiel, Lutz von/ Stengel, Martin** (1987): Identifikationskrise? Zum Engagement in beruflichen Führungspositionen. Bern. Stuttgart. Toronto (Huber)

**Rosenstiel, Lutz von/Nerdinger, Friedemann/ Spieß, Erika/ Stengel, Martin** (1989): Führungsnachwuchs im Unternehmen. Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation. München (Beck- Schweiz)

**Rückemann, Gustav/ Zahn, Edeltrud** (2005): Rechtliche Grundlagen zur Förderung behinderter Menschen. In: Egle, F. und Nagy, M, (Hrsg.) Arbeitsmarktintegration. Profiling – Arbeitsvermittlung – Fallmanagement. Wiesbaden (Gabler)

**Rüegg, Johannes** (1989): Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Komplexität und Ethik. Eine permanente Herausforderung für ein ganzheitliches Management. Bern und Stuttgart (Deutscher Universitäts- Verlag)

**Rüth, Stephanie** (1998): Szenarien zur Rolle der Freien Wohlfahrtspflege im 21. Jahrhundert, [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de) . Stand 16. 5. 2004

**Sattelberger, Thomas** (1991): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden (Gabler)

**Sattelberger, Thomas** (1996): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden (Gabler)

**Sauter- Sachs, Sybille** (1992) Die unternehmerische Umwelt – Konzept aus der Sicht des Züricher Ansatzes zur Führungslehre. In: Die Unternehmung. Jg. 46 Nr. 6, S. 183 – 204

**Schäfers, Bernhard** (2004): Sozialstruktur und sozialer Wandel in Deutschland. 8. Auflage. Stuttgart (Lucius & Lucius)

**Schäfers, Markus; Schüller, Simone; Wansing, Gudrun** (2005): Mit dem persönlichen Budget arbeiten. (S. 81 – 97). In: Bieker, R. (Hrsg.)(2005): Teilhabe am Arbeitsleben. Wege der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung. Stuttgart (Kohlhammer)

**Schäffter, Ortfried** (2000): Organisationsberatung als Lernberatung von Organisationen. S. 50-60. In: Nuissl, E. / Schiersmann, CH. / Siebert, H. (Hrsg.)(2000): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Ausgabe 46, Dezember 2000. Wissenschaftliche Halbjahreszeitschrift (DIE). Bielefeld (Bertelsmann)

**Schier, Friedel** (2005) : Wege der beruflichen Bildung junger Menschen mit Behinderung im dualen System. S. 148- 204. In: Bieker, R. (Hrsg.)(2005): Teilhabe am Arbeitsleben. Wege der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung. Stuttgart (Kohlhammer)

**Schiersmann, Christiane** (2000): Beratung in der Weiterbildung – neue Herausforderungen und Aufgaben. S. 18-32. In: Nuissl, Ekkerhard/Schiersmann, Christiane/ Siebert, Horst (Hrsg.)(2000): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Ausgabe 46, Dezember 2000. Wissenschaftliche Halbjahreszeitschrift (DIE). Bielefeld (Bertelsmann)

**Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich** (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen: ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen (Leske + Budrich)

**Schiersmann, Christiane/ Iller, Carola/ Remmele, Heide** (2001): Aktuelle Ergebnisse zur betrieblichen Weiterbildungsforschung. In: Nuissl, Ekkerhard /Schiersmann, Christiane/ Siebert, Horst (Hrsg.). - und Forschungsreport Weiterbildung. Nr. 48 Dezember 2001. Bielefeld.

**Schiersmann, Christiane/ Remmele, Heide** (2002): Neue Lernarrangements in Betrieben. Theoretische Fundierung – Einsatzfelder – Verbreitung. Quem-Report. Heft 75. Berlin Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung

**Schiersmann, Christiane/ Remmele, Heide** (2002): Strukturen, Aufgaben und Anlässe von Beratung in der Weiterbildung. Heidelberg (Universität Heidelberg / Erziehungswissenschaftliches Seminar)

**Schiersmann, Christiane/ Remmele, Heide** (2004): Beratungsfelder in der Weiterbildung – eine empirische Bestandsaufnahme. Baltmannsweiler (Schneider Verlag Hohengehren)

**Schiersmann, Christiane** (2007): Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden. (VS Verlag für Sozialwissenschaften)

**Schmidt, Christiane/ Froböse, Ingo/ Schian, Hans-Martin** (2006). Rehabilitation 2006. Ausgabe 45. S. 194- 2002 Stuttgart. New York (Georg Thieme)

**Schön, Bärbel** (2005): Gegenstand und Fragestellung der Erziehungswissenschaft. S. 17- 55. In: Nyssen, B./ Schön, B. (Hrsg.): Perspektiven für pädagogisches Handeln. 3. Auflage. Weinheim und München (Juventa)

**Schreyögg, Georg** (1991): Der Managementprozess – neu gesehen. In: Staehle, Wolfgang H.; Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung I. S. 255 – S. 289. Berlin und New York. (Walter de Gruyter)

**Schreyögg, Georg** (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 3. Auflage. Wiesbaden (Gabler)

**Schröer, Andreas** (2004): Change Management pädagogischer Institutionen. Wandlungsprozesse in Einrichtungen der Evangelischen Erwachsenenbildung. Opladen (Leske & Budrich)

**Schütz, Alfred** (1982): Das Problem der Relevanz. Frankfurt/M (Suhrkamp- Taschenbuch)

- Schütze, Fritz** (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, Arno/ Helsper, Werner (Hrsg.)(1996): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/M (Suhrkamp)
- Schumacher, Thomas** (2003): Identität oder strategischer Wandel. Eine systemische Perspektive auf organisationale Veränderungen. Heidelberg (Carl- Auer- Systeme)
- Schwarz, Peter** (2001): Management- Brevier für Nonprofit- Organisationen. Bern (Paul Haupt)
- Schweitzer, Friedrich** (1985): Identität und Erziehung. Was kann der Identitätsbegriff für die Pädagogik leisten? Weinheim und Basel (Beltz)
- Seel, Norbert M.** (2000): Psychologie des Lernens. München. (Reinhardt)
- Senge, Peter** (1996): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 2. Auflage (Klett- Cotta)
- Sennett, Richard** (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin. (BTV)
- Seyd, Wolfgang** (1997) Stand und Entwicklungsperspektiven der beruflichen Rehabilitation Erwachsener. Sonderdruck MitAb S. 255- 268
- Seyd, Wolfgang/Brand, Willi unter Mitarbeit von Aretz, Henry/ Diettrich, Ursula u.a.** (2002): Ganzheitliche Rehabilitation in Berufsförderungswerken. Abschlussbericht über das Transferprojekt. Hamburg (Hamburger Buchwerkstatt)
- Seyd, Wolfgang** (2003): BAR verabschiedet Rahmenempfehlungen zur Qualitätssicherung. In: Die Rehabilitation 3/2003
- Seyfried, Erwin** (1990): Neue Wege zur Integration Behinderter. Europäische Modelle teilgeschützter Beschäftigung und ihre Bedeutung für die Rehabilitationspsychologie. Heidelberg (HVA- Edition Schindele)
- Simons, P. Robert- Jan.**(1994): Verschiedene Formen von Lernen und Lernfertigkeiten in Organisationen. In: Unterrichtswissenschaft 22/3, S. 319 - 334
- Sonntag, Karlheinz** (1996): Lernen im Unternehmen. S. 41 ff, München (Beck)
- Sonntag, Karlheinz** (1997): Wege zur Lernkultur und organisationalen Effizienz. In: Wieselhuber & Partner (Hrsg.) Handbuch Lernende Organisation Wiesbaden (Gabler)
- Sozialgesetzbuch** (2009) Textausgabe mit ausführlichem Sachverzeichnis und einer Einführung von Prof. Dr. Schulin. 37., neu bearbeitet Auflage München (DTV)
- Spradley, James P.** (1980) Participation observation. New York (Rinehart & Winston)

**Sprengler, Reinhard** (2000): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt/New York (Campus)

**Sprengler, Reinhard** (2002): Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. Frankfurt/New York (Campus)

**SRH- Geschäftsberichte** der SRH- Holding von 2000 bis 2009 unter [srh.de](http://srh.de). Stand 30.5. 2010

**Stach, Meinhard / Kipp, Martin** (1998): Hochschultage Berufliche Bildung 1996. Rehabilitationsberufe der Zukunft – Situation und Perspektiven. Ergebnisse des Workshops: Berufliche Rehabilitation. Neusäß (Kieser)

**Staehe, Wolfgang** (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. 7. verb. und erw. Ausgabe. München (Vahlen)

**Stähler, Thomas** (2005): Wichtige Handlungsprinzipien von Rehabilitation und Teilhabe. S. 24- 27. In: Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg) Rehabilitation und Teilhabe. 3. Auflage. Köln (Deutscher Ärzte- Verlag)

**Stähler, Thomas / Giraud, Bernd** (2005): Leistungen zur Rehabilitation und Teilhabe. S. 50- 61 In: Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg) Rehabilitation und Teilhabe. 3. Auflage. Köln (Deutscher Ärzte- Verlag)

**Statistisches Bundesamt 2007** – Daten zu schwerbehinderten Menschen in Deutschland. In: [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/07/PD08\\_\\_258\\_\\_227,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/07/PD08__258__227,templateId=renderPrint.psml)  
Stand: 17.09.2009

**Statistisches Bundesamt 2007** – Veröffentlichung der beruflichen Rehaentwicklung/ Mitarbeiterzahlen etc. intranet des BFW- Heidelberg mit Verbindung zur Bundesagentur für Arbeit Heidelberg

**Statistisches Jahrbuch** (2008): [www.bpb.de/files/33F300.pdf](http://www.bpb.de/files/33F300.pdf)  
Stand 25.4.2009

**Steinke, Bernd/ Philgus, Brigitte** (2005): Moderne (zeitgemäße) Rehabilitation und Teilhabe. S.3- 9. In: Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg) Rehabilitation und Teilhabe. 3. Auflage. Köln (Deutscher Ärzte- Verlag)

**Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg** (1993): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden (Gabler)

**Stichweh, Rudolf** (1996) Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Combe, A./ Helsper, W. (1996) (Hrsg): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/M (Suhrkamp)

**Stiftung Rehabilitation** (Hrsg.) (1987): Neue Wege zur Eingliederung von Behinderten. Heidelberg. S. 5 (Eigenverlag)

**Stiftung Rehabilitation** (Hrsg.): Geschäftsberichte 2000- 2008. Heidelberg. (ColarDruckLeimen)

**Taylor, Frederick Winslow** (2006): The principles of Scientific Managemenet. London (Harper & Brothers 1911 – Neu erschienen New York Cosimo)

**Tews, Hans-Peter** (1985a): Entwicklungsperspektiven beruflicher Rehabilitation in der Bundesrepublik Deutschland. In: Seyd, Wolfgang (Hrsg.): Berufliche Rehabilitation im Umbruch. Situationsanalyse und Reformvorschläge in der Bundesrepublik Deutschland. S. 33 – 54. Hamburg (Hamburger Buchwerkstatt)

**Tews, Hans-Peter/ Schreiber, Wilfried u.a.** (2003): Berufliche Rehabilitation Berufsförderungswerken und Ergebnisse der Berufsförderungswerk Heidelberg gGmbH. In: Rehabilitation 2003; 42: S. 36 – 44. Stuttgart. New York (Georg Thieme Verlag)

**Trinczek, Rainer** (1995): Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe. In: Brinkmann, C./ Deeke, A./ Völkel, D. (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktische Erfahrungen (BeitrAB 191). Nürnberg. S. 59 - 67

**Trinczek, Rainer** (2005): Anwendungsfelder und Beispiele aus der empirischen Forschung. Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitative Methode empirischer Sozialforschung. S. 207- 222. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden (VS)

**Vahs, Dietma /Leiser, Wolf** (2003): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Wiesbaden (DUV)

**Velsen- Zerweck, Burkard von** (2000): Professionalisierung von Non- Profit Dienstleistern. Berlin. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat 501)

**Verweyst, Markus** (2000). Das Begehren der Anerkennung. Subjekttheoretische Positionen bei Heidegger, Satre, Freud und Lacan. Frankfurt am Main (Campus)

**Vester, Frederic** (1999a): Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Stuttgart (DVA)

**Vester, Frederic** (1999b): Neues Denken im Management. S. 290 - 316. In: Wissen im Wandel. Papmehl, A./ Siewers, R. (Hrsg.) Wien (Wirtschaftsverlag Ueberreuter)

**Vieth, Andreas** (2004): Intuition- Reflexion- Motivation Freiburg. München (Alber)

**Vömel, Ulrich** (2005): Zusammenarbeit der gesetzlichen Rehabilitationsträger. S. 68- 71. In: Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (Hrsg) Rehabilitation und Teilhabe. 3. Auflage. Köln (Deutscher Ärzte- Verlag)

- Vonderach, Gerd** (Hrsg.)(1996): Berufliche Rehabilitation in Berufsförderungs-  
werken. In: Texte zur Sozialforschung. Bd. 11. Edewecht (Stumpf und Kossendey)
- Vonderach, Gerd** (1997): Lebensgeschichte und berufliche Rehabilitation. In:  
Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung . Ab 2/97 S. 374
- Wade- Benzoni , Kimberly A. u.a.** (2002): Barriers to resolutions in ideologically  
based negotiations: the role of values and institutions: In: Academy of management  
review, 27Jg.H.1. S. 41-57
- Wanner, Markus** (1997): Den Wandel erfolgreich gestalten. Stuttgart (Raabe)
- Weber, Max** (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen (Mohr)
- Welti, Felix** (2002): Das SGB IX in der Entwicklung des Sozialrechts. In:  
Die Rehabilitation 41 (2002) 4, S. 268- 273
- Welti, Felix** (2006): Teil 1. Regelungen für Behinderte und von Behinderung  
bedrohte Menschen. In: Lachwitz,K./ Schellhorn, W./Welti, F. (Hrsg.) HK.SGB IX.  
Handkommentar zum Sozialgesetzbuch IX. S. 41- 141 (Luchterhand)
- Wieschollek, Reiner** (2000): Strategische Unternehmensentwicklung ist gefordert!  
In: Maelicke, B (Hrsg.): Veränderungsmanagement in der Sozialwirtschaft. 1.  
Auflage. Baden-Baden (Nomos)
- Wieselhuber, Norbert** (Hrsg.)(1997): Handbuch Lernende Organisation: Unter-  
nehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesbaden (Gabler)
- Wigger, Lothar** (1983): Handlungstheorie und Pädagogik. Eine systematisch-  
kritische Analyse des Handlungsbegriffs als pädagogischer Grundkategorie.  
Beiträge zur Pädagogik. Bd. 2. Sankt Augustin (Hans Richarz)
- Wiswede, Günther** (1977): Rollentheorie. Stuttgart (Kohlhammer)
- Wittwer, Wolfgang** (1997): Lernende Organisation – Auf der Suche nach einem  
Konzept. In: Witthaus, Udo/ Wittwer, Wolfgang (Hrsg.): Vision einer Lernenden  
Organisation. Herausforderung für die betriebliche Bildung. S. 9 – 16. Bielefeld  
(Bertelsmann)
- Wittwer, Wolfgang** (2001): Wohnortnahe Rehabilitation erwachsener Menschen mit  
Behinderungen. In: Berufliche Rehabilitation 15 (2001) 1, S. 60 – 69
- Wittwer, Ulrich** (2003): Möglichkeiten zur Integration in Arbeit durch berufliche  
Rehabilitation. Referat auf dem Reha-Kolleg. Aktive Arbeitsmarktpolitik für chronisch  
kranke und behinderte Menschen. Hamburg den 12.5.2003
- Wittwer, Ulrich /Thrun, Manfred** (2009): Das vierte Jahrzehnt von 1999- 2008 –  
Ein Jahrzehnt voller Wechselbäder. In: ARGE - 40 Jahre Arbeitsgemeinschaft der  
Berufsförderungswerke. www.arge.de Stand 4.9.2009



**Womack, James P. / Jones, Daniel/ Roos, Daniel** (1993): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt am Main (Campus)

**Wright, von Gerog-Henrik** (1979): Norm und Handlung: eine logische Untersuchung. Königstein/Ts. (Scriptor)

**Zängle, Michael/ Trampusch, Christine** (1997): Berufliche Rehabilitation in den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e.V. In: MittAB 2, S. 305- 318

**Zielinski, Heinz** (2003): Management im öffentlichen Sektor. Opladen: (Leske+Budrich)