

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Wolfgang Seyd

Stand und Entwicklungsperspektiven der  
beruflichen Rehabilitation Erwachsener

30. Jg./1997

**2**

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104  
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de); (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de); (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de); Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)  
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Stand und Entwicklungsperspektiven der beruflichen Rehabilitation Erwachsener

Wolfgang Seyd, Hamburg\*

Berufsförderungswerke sind nach wie vor die zentralen Einrichtungen für die berufliche Rehabilitation berufsbehinderter Erwachsener. Sie bieten hohe Bildungs- und Betreuungsqualität durch vielfältige Angebote didaktischer, sozialpädagogischer, psychologischer und medizinischer Fachkräfte. Sie stehen gegenwärtig unter einem hohen Restrukturierungsdruck: Einerseits müssen sie mit erheblichen Mittelkürzungen rechnen, andererseits sind sie durch Aufnahme problematischerer Teilnehmerkreise und eingeschränkte Arbeitsmarkt-Vermittlungschancen zu intensiven konzeptionellen Weiterentwicklungen gezwungen. Der Beitrag beleuchtet die kritische Situation und zeigt zugleich die Entwicklungslinien in fünf Handlungsfeldern. Zudem skizziert er ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt, mit dem die didaktische Konzeption der Berufsförderungswerke in Richtung „Handlungsorientierung“ optimiert werden soll. Erste Forschungsergebnisse unterstreichen die Tragfähigkeit dieses didaktischen Konzeptes für die berufliche Rehabilitation Erwachsener.

## Gliederung

- 0 Einleitung
- 1 Die Rahmenbedingungen beruflicher Rehabilitation
- 2 Die Situation der Berufsförderungswerke
  - 2.1 Die wirtschaftliche Situation
  - 2.2 Der Teilnehmerkreis der Berufsförderungswerke
  - 2.3 Die interne Struktur der Berufsförderungswerke
  - 2.4 Das Leistungsprofil der Berufsförderungswerke
- 3 Entwicklungsschwerpunkte
  - 3.1 Regionalisierung und Kooperation
  - 3.2 Diversifikation des Angebotes
  - 3.3 Organisationsentwicklung
  - 3.4 Reha-Team
  - 3.5 Handlungsorientierung
- 4 Das Entwicklungsprojekt „gbRE“ als Beitrag zur Qualitätssicherung der Berufsförderungswerke
  - 4.1 Maßstäbe didaktischer Qualität
  - 4.2 Sicherung didaktischer Qualität als Zielkategorie
  - 4.3 Die Strategien des Entwicklungsprojekts
  - 4.4 Befunde zum bisherigen Verlauf des Entwicklungsprojekts
  - 4.5 Erkenntnisse und Arbeitsschwerpunkte des gbRE-Entwicklungsprojektes

Zusammenfassende Thesen

Literatur

## 0 Einleitung

Zum Ausgang des Jahrhunderts steht die berufliche Rehabilitation an einem dramatischen Wendepunkt. Die bislang auf stetiges Wachstum eingerichteten Bildungs- und Sozialeinrichtungen sehen sich drastisch veränderten Rahmenbedingungen gegenüber. Auf der einen Seite können die Reha-Trä-

ger, allen voran die Bundesanstalt für Arbeit, die Rentenversicherungen und die Berufsgenossenschaften, nur noch über stark eingeschränkte finanzielle Mittel verfügen, andererseits steigen die mit zunehmender Arbeitslosigkeit und veränderten Teilnehmerkreisen verbundenen inhaltlichen Anforderungen.

Die dramatisch verschlechterten sozialpolitischen Rahmenbedingungen haben einschneidende Folgen für die Institutionen der beruflichen Rehabilitation. Zu ihnen zählen insbesondere die Berufsbildungs- und Berufsförderungswerke, die Werkstätten für Behinderte und die Trainingszentren für psychisch Behinderte, aber auch die Einrichtungen der medizinisch-beruflichen Rehabilitation. Sie alle mußten für 1997 eine Reduzierung ihrer Kostensätze hinnehmen, manche nicht zum ersten Mal; das hat Auswirkungen auf ihre Gestaltungsmöglichkeiten, und dies in einer Zeit, in der ihre Aufgaben an Umfang und Komplexität deutlich zunehmen. Tröstlich mag dabei stimmen, daß Mangelzeiten bekanntlich auch ihre positiven Seiten besitzen. Jedenfalls steckt dem Volksmund zufolge in jedem Desaster auch ein Saatkorn. Er könnte Ansporn bieten, Schwachpunkte entschieden auszumerzen und Potentiale engagiert zu nutzen. Das ist auch die Leitlinie für die folgenden Ausführungen:

- In Abschnitt 1 werden die Rahmenbedingungen beruflicher Rehabilitation kurz umrissen.
- In Abschnitt 2 wird ein aktuelles Bild von der gegenwärtigen Situation der Berufsförderungswerke als zentralen Institutionen der beruflichen Rehabilitation Erwachsener gezeichnet.
- In Abschnitt 3 werden die Entwicklungsschwerpunkte der Berufsförderungswerke vorgestellt und kommentiert.
- In Abschnitt 4 wird ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt („gbRE“) skizziert, das gegenwärtig in den Berufsförderungswerken zur Sicherung didaktischer Qualität beitragen soll.
- Abschließend wird die Entwicklungsperspektive der beruflichen Rehabilitation Erwachsener zusammenfassend umrissen.

## 1 Die Rahmenbedingungen beruflicher Rehabilitation

Wer sich der rehabilitationsdidaktischen Aufgabe der Berufsförderungswerke (BFW) annimmt, muß sich der sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vergewissern. Die

\* Dr. phil. Wolfgang Seyd ist Professor im Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Universität Hamburg. Für die kritische Durchsicht danke ich meiner Kollegin Silke Meinass-Tausendpfund und meinen Kollegen Prof. Dr. Willi Brand. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

BFW sind von ihrer finanziellen Sicherung her in das Sozialversicherungssystem, von ihrer didaktischen Aufgabe her in das Berufsbildungssystem eingebunden. Beide Systeme wiederum sind Subsysteme des sozioökonomischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Deshalb werden im folgenden in der gebotenen Kürze die Entwicklungslinien in diesem Umfeld betrachtet.

Die bundesdeutsche Wirtschaft befindet sich zweifellos in einer Strukturkrise. Sie wächst, aber sie wächst zugunsten der Unternehmensgewinne und zu Lasten der Beschäftigten. Sie steigert die Einflußmöglichkeiten des weitgehend anonymen, weltweit fluktuierenden Privatkapitals auf die gesellschaftliche Entwicklung, und sie schmälert die Einflußmöglichkeiten des Staates auf die soziale Sicherung der Bedürfnisse eines wachsenden Teils der Bevölkerung. So verstanden gibt es keine Wirtschaftskrise, es gibt aber eine Staatskrise – und es gibt eine Krise des Sozialstaats. Und der ruht – institutionell gesehen – auf fünf Säulen.

Vier Säulen des Sozialversicherungssystems wurden von Reichskanzler Bismarck in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts errichtet. Erst 1996 wurden sie um eine fünfte erweitert. Neben Arbeitslosen-, Alters-, Unfall- und Krankenversicherung trat seinerzeit die Pflegeversicherung.

Zu den – hier besonders interessierenden – Sozialversicherungsträgern gehören die Arbeitslosenversicherung, die Renten- und die Unfallversicherung. Bei den Berufsförderungswerken finanzierte die Bundesanstalt für Arbeit über viele Jahre hinweg nahezu 70 % der Reha-Maßnahmen, während 20 % auf die Rentenversicherung und knapp 10 % auf die Berufsgenossenschaften als Träger der Unfallversicherung entfielen. Mittlerweile nähern sich die Anteile der Arbeitsverwaltung und der Rentenversicherungsträger einander an (1997 wohl jeweils etwa 45 %).

Die Situation der Pflegeversicherung ist nicht unmittelbar relevant für eine Betrachtung der Rahmenbedingungen der beruflichen Rehabilitation. Aber da die verschiedenen Budgets nicht unabhängig voneinander gesehen werden dürfen, soll sie hier nicht ganz außer acht gelassen werden. Ihr momentaner Überschuß (rund 6 Mrd. DM) hat angesichts der Liquiditätskrise öffentlicher Haushalte schon zu Überlegungen geführt, dieses Guthaben zur Deckung von Defiziten in den anderen Sozialversicherungszweigen zu nutzen. (DIE ZEIT v. 8.11.96)

Die Situation der Krankenversicherungen wird hier nur marginal betrachtet, da sie für die berufliche Rehabilitation Erwachsener keine große Bedeutung hat. Zur Abrundung des Gesamtbildes sei aber auch hier die Dramatik nicht verschwiegen. Seit 1970 sind die Beiträge in Westdeutschland von 8,2 % auf 13,2 % des Grundlohnes (1995; Hamburger Abendblatt vom 16./17.11.96) gestiegen. Allein das Arzneimittelbudget wurde 1996 um 4,8 Mrd. DM überzogen (Hamburger Abendblatt vom 19.11.96). Trotz der gesetzgeberischen Bemühungen um ein Eindämmen der Krankheitskosten stiegen die Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung von 173 Mrd. DM im Jahre 1991 auf 228 Mrd. DM Ende 1995 (ebenda), und das trotz ständig steigender Eigenanteile der Versicherten (Hamburger Abendblatt vom 16./17.11.96).

Bei den Trägern der Unfallversicherung hat besonders der Rückgang der Versichertenzahl zur Verschlechterung der Finanzsituation beigetragen. Dementsprechend zogen sich die Berufsgenossenschaften Anfang 1997 aus der Beteiligung an Leistungen zur institutionellen Förderung der beruflichen Rehabilitation zurück. Hinzu kommt, daß mit dem Rückgang der Beschäftigtenzahlen auch die Zahl der Arbeitsunfälle und damit auch der Unfallopfer zurückgeht; dementsprechend sank die Nachfrage der Berufsgenossenschaften nach Rehabilitationsplätzen in den letzten Jahren in erheblichem Umfang.

Die Rentenversicherungsträger befinden sich in einer äußerst schwierigen Situation. Den Beitragssatz von 20 % (vom Bruttoverdienst) überschritten sie 1997 mit 20,3 % erstmals (Hamburger Abendblatt vom 16./17.11.96). Ein Ende ist nicht abzusehen<sup>1</sup>. Die gestiegene Lebenserwartung mag aus der Sicht der Betroffenen erfreulich sein, für die Finanzlage der Träger ist sie es keineswegs. In finanzieller ebenso wie in familienpolitischer Hinsicht problematisch ist die rückläufige Neigung zur Übernahme der Elternschaft bei der Generation der 20- und 30jährigen. Ihre Einstiegsprobleme in eine gesicherte Berufstätigkeit schlagen sich in der aufgeschobenen Familienplanung nieder. Es zeichnet sich ab, daß deshalb das Rentenversicherungssystem, das ja bislang auf dem sogenannten Inter-Generationen-Vertrag basiert, durch ein völlig neues Finanzierungssystem ersetzt werden muß.

Zu drastischen Einschränkungen ist auch die Arbeitsverwaltung gezwungen. Ihr Haushalt muß seit Jahren durch Bundeszuweisungen in zweistelliger Milliardenhöhe gestützt werden. Inzwischen wurde die Ausgabenseite stark gekürzt, indem beispielsweise ABM-Programme eingeschränkt und Arbeitslosengelder reduziert wurden. Die Reduzierungen seit Mitte der 90er Jahre gingen vornehmlich zu Lasten des FuU-Bereichs. Auswirkungen sind auch vom überraschend hohen Anstieg der Arbeitslosenzahl auf rund 4,7 Mio. Anfang 1997 zu erwarten: 100.000 Arbeitslose verursachen nach Expertenschätzung einen Einnahmeausfall und Lastenanstieg von 3 - 4 Mrd. DM (DER SPIEGEL vom 17.2.97: 25). Damit dürften dem Bundeshaushalt weiterhin hohe Transferleistungen an die Bundesanstalt abverlangt werden müssen.

Das Jahr 1997 macht die Dramatik der Entwicklung bei den Leistungsträgern der beruflichen Rehabilitation besonders deutlich: Die Bundesanstalt soll im Bereich der beruflichen Rehabilitation gegenüber dem Haushaltsansatz für das Jahr 1996 500 Mio. DM einsparen. Der 97er Etat weist nur noch 4 Mrd. DM aus. Die Rentenversicherungen orientierten ihre 1997er Ausgaben am Haushaltsansatz für 1993 und kürzten den Etat für Rehabilitation um 2,7 Mrd. DM. Das betrifft natürlich auch die Mittel für medizinische und berufliche Rehabilitation (minus 600 Mio. DM).

Berufliche Rehabilitation ist von der Entwicklung bei den Sozialversicherungsträgern in doppelter Hinsicht betroffen: Einerseits sinkt die Zahl der Beitragszahler (von denen die Reha-Maßnahmen finanziert werden); andererseits gehen die Beschäftigungsmöglichkeiten für Absolventen der Maßnahmen drastisch zurück. Die Berufsförderungswerke werden sich deshalb längerfristig auf eine knappere finanzielle Ausstattung einstellen müssen. Problematisch daran ist weniger, daß sie ein relativ hohes Niveau räumlicher, technischer, organisatorischer und personeller Ausstattung verlassen müssen, problematisch ist vor allem, daß ihre Aufgaben nicht in gleichem Umfang wie die Mittelkürzungen zurückgenommen werden können.

<sup>1</sup> Hamburger Abendblatt c) vom 16./17.11.96: „Alarm an der Rentenfront: „Ohne Reform könnten die Beiträge auf 28 Prozent steigen.““

## 2 Die Situation der Berufsförderungswerke

### 2.1 Die wirtschaftliche Situation

Die Berufsförderungswerke vereinbarten mit ihren Leistungsträgern „Tageskostensätze“ als alleinige Finanzierungsquelle, diese liegen gegenwärtig zwischen 80,- und 120,- DM pro Teilnehmer. Der Tageskostensatz schließt alle Reha-Leistungen zuzüglich Verpflegung und Internatsunterbringung ein. Dieser Kostensatz wurde bis 1997 jahresweise im Vorhinein jeweils nur vorläufig vereinbart; wurde die zugrundegelegte Belegung im Jahresverlauf überschritten, mußten Mittel an die Träger zurückgeführt werden, wurde sie unterschritten, bestand Nachschußpflicht. Diese „Kostengrundsätze“ wurden mit Wirkung zum 31.12.1997 gekündigt. Die Bundesanstalt wird im Jahre 1997 letztmalig einen möglichen Defizitgleichgewicht vornehmen, und das auch nur bis maximal 1 bis 3 % des vereinbarten Tageskostensatzes. Damit können Berufsförderungs- und Berufsbildungswerke, berufliche Trainingszentren für psychisch Behinderte und Werkstätten für Behinderte erstmals in die Verlustzone geraten.

Die Zuständigkeit für die Bewilligung von Reha-Maßnahmen wurde von den Maßnahmarbeitsämtern (das sind die Arbeitsämter, in deren Bezirk ein Berufsförderungswerk angesiedelt ist) auf die Wohnortarbeitsämter verlagert. Das sind 184 in der Bundesrepublik.

Die Reha-Berater der Arbeitsämter erhalten nunmehr ein Jahresbudget, aus dem sie Maßnahmen zur beruflichen Rehabilitation finanzieren. Zunächst sind davon die Überhangausgaben für mehrjährige Maßnahmen aus früheren Bewilligungen zu bestreiten, dann die Ansprüche der Schwerbehinderten zu befriedigen – und die verbleibenden Mittel reichen nur für die Bewilligung eines Teils der beantragten Maßnahmen.

Im Jahre 1997 stehen den Berufsförderungswerken insgesamt ca. 5 % weniger Mittel als im Vorjahr zur Verfügung. Das führte in den Berufsförderungswerken überall zu schwierigen Überlegungen, wie sich die zusätzlichen Einsparungen möglichst ohne Freisetzung von Personal realisieren ließen. Wie reagieren die Berufsförderungswerke gegenwärtig auf die Bedrohungen?

– Schon seit einiger Zeit wird bei Einstellungen sehr vorsichtig agiert. Es werden kaum noch unbefristete Anstellungsverträge geschlossen. Mit befristeten und Teilzeit-Verträgen wird das Risiko zu verringern gesucht. Das führt gelegentlich zu Härten bei den Betroffenen, denen eine stabile Beschäftigung nicht mehr zugesichert werden kann. Bildungseinrichtungen benötigen aber in besonderem Maße die systematische Auffrischung durch Nachwuchskräfte, die mit frischem Elan und neuen Ideen für Innovationspotential sorgen.

– In den letzten Jahren hat ein Teil der BFW mit privaten Umschulungsträgern kooperiert, die als Subunternehmer Rehabilitationsleistungen unter der Qualitätskontrolle des BFW erbrachten (Diese Entwicklung ist inzwischen wieder rückläufig). Oder es werden Außenstellen in Standorten der Umgebung gegründet: für Berufsfindungsmaßnahmen, für Frauen usw. Damit erreicht das BFW eine „Vor-Ort-Präsenz“ und bietet die Möglichkeit, stärker zwischen Pendler- und Internatlerangeboten wählen zu können. Diese Außenstellen lassen sich bei entsprechendem Bedarf zu echten Standbeinen ausbauen; sie können aber auch bei rückläufiger Nachfrage relativ problemlos wieder aufgelöst werden.

– Das Programmangebot wird an veränderte Nachfragerbedürfnisse angepaßt, sei es im Hinblick auf „neue“ Berufe, die Erschließung „neuer“ Nachfrager und neuer Adressaten, zu-

sätzliche Maßnahmeformen (Kurzmaßnahmen etc.) oder das didaktische Profil des Programms.

– Es gibt inzwischen (durch die genannten Sachverhalte bedingt) erste Anzeichen eines von den Reha-Trägern gewünschten, der Situation in der Privatwirtschaft sich annähernden Wettbewerbs zwischen den BFW. Das betrifft die Gründung von Außenstellen im Einzugsbereich anderer BFW, das betrifft aber auch die Preisgestaltung für die verschiedenen Maßnahmeangebote und die durch die Aktivitäten der Außenstellen mögliche Preisdifferenzierung für Pendler, die sonst in den Wohnheimen der BFW mit anderen Tagessätzen zu kalkulieren wären.

– Die Konkurrenz mit den Umschulungseinrichtungen, die in nicht unerheblichem Maße an der beruflichen Rehabilitation partizipieren, dürfte eher zugenommen haben. Richtete sich die Zuweisung von Rehabilitanden zu einer der beiden Institutionstypen nur nach dem Preis, so wären die BFW angesichts ihrer kostenintensiven, aber adressatenorientierten Angebotsstruktur relativ schnell im Hintertreffen. Insofern sind sie gut beraten, ihre besonderen Betreuungsleistungen und das rehabilitationspezifische Qualifikationspotential ihrer Beschäftigten herauszustreichen. Nur über Qualitätspflege können sich die BFW als die Spezialeinrichtungen zur beruflichen Rehabilitation weiter profilieren und ihre Existenzberechtigung permanent nachweisen.

Die Leistungspalette der Einrichtungen ist in den Grundzügen Anfang der 70er Jahre entwickelt worden. Berufsförderungswerke bieten vorzugsweise 24 Monate dauernde Ausbildungen in staatlich anerkannten Ausbildungsberufen an; die Teilnehmer werden sozialpädagogisch, psychologisch und medizinisch betreut.

Diese Leistungspalette hat sich in den vergangenen Jahren zwar verändert, aber nicht durchgreifend gewandelt. Dazu bestand auch kein Anlaß, gemessen an den Eingliederungszahlen: In der alljährlichen Nachbefragung wurden in den vergangenen 20 Jahren stets Vermittlungsquoten der Absolventen um die 80 % ermittelt. Angesichts der veränderten Arbeitsmarktsituation wird die Vermittlung allerdings immer schwieriger. Die Einrichtungen sind auch aus diesem Grunde gezwungen, ihre Leistungspalette zu erweitern. Damit suchen sie zudem veränderten Bedürfnissen ihres Teilnehmerkreises nachzukommen.

### 2.2 Der Teilnehmerkreis der Berufsförderungswerke

Es waren vorwiegend Menschen mit einer orthopädischen Schädigung, die in den 70er Jahren Aufnahme in den Berufsförderungswerken fanden. Sie machten nahezu zwei Drittel der Belegung aus. Zu weiteren bedeutenden Personengruppen gehörten Menschen mit inneren Erkrankungen, mit Amputationen, mit Hauterkrankungen. Ihr Anteil umfaßte jeweils etwa 5 - 10 %. Das Durchschnittsalter lag knapp über 30 Jahren.

In den 80er Jahren verschob sich das Bild. Zum einen veränderten sich die Anteile der Erkrankungen in der Bevölkerung (Zunahmen von Diabetes, Allergien und psychischen Beeinträchtigungen), zum anderen suchten die Reha-Träger die BFW stärker mit Personen zu belegen, die in gewöhnlichen Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen nicht die notwendige Unterstützung und Betreuung erfahren konnten. Dementsprechend nahm der Anteil Diabetes-Erkrankter und Allergiker ebenso zu wie der Anteil psychisch Behinderter, ein Personenkreis, dem sich die BFW erst zögerlich, dann je-

doch mit großer Entschiedenheit zugewandt haben. Für Blinde und Sehbehinderte existieren drei, für Schwerstkörperbehinderte zwei Spezialeinrichtungen; einige allgemeine BFW haben sich für weitere Sinnesbehinderte geöffnet und beispielsweise auch für Hörbehinderte Angebote entwickelt.

Viele Teilnehmer haben vor der Maßnahme eine Zeit der Arbeitslosigkeit durchlebt. Das Durchschnittsalter, zwischenzeitlich unter 30 Jahre gesunken, hat wegen des gestiegenen Anteils der Rentenversicherungen unter den Leistungsträgern die 30 Jahre wieder überschritten; Arbeitnehmer, die deutlich älter als 40 Jahre sind, haben wegen der problematischen Arbeitsmarktsituation kaum noch eine Aussicht auf die Aufnahme in eine Langzeitmaßnahme.

Wenn es um die Erschließung neuer Personenkreise geht, dann ist oft von den Langzeitarbeitslosen die Rede. Allerdings ist diesem Personenkreis nicht mit dem Regelangebot eines BFW zu helfen; zunächst bedarf es einer Wiedergewöhnung an institutionalisierte Lernprozesse, eingebettet in ein Programm zur Stärkung der Selbstkompetenz. Erst im Anschluß daran ist an eine Ausbildung gemäß § 25 BBiG zu denken. Auch hier haben die BFW erste Schritte unternommen. Die Erfolgsquoten reichen aber nicht an die des Standard-Personenkreises heran.

Nimmt man die Gesamtsituation der BFW in den Blick, so ist festzustellen, daß sie

- bei geringeren Kostensätzen
- und verminderten Eingliederungsperspektiven
- einem differenzierteren, insgesamt problembeladeneren Personenkreis
- ein differenzierteres Programm

anbieten müssen. Die BFW sind von ihrer Leistungsfähigkeit in der Lage, diese Herausforderung anzunehmen. Allerdings müssen ihre Belegschaften möglichst umgehend zu gesicherten Rahmenbedingungen zurückkehren, um sich den anspruchsvollen Aufgaben mit Entschiedenheit, Konzentration und unter Einsatz ihres beachtlichen Qualifikationspotentials mit voller Kraft widmen zu können. Es darf nicht der Eindruck entstehen, die Kostenreduzierungen würden die BFW-Mitarbeiter gleichsam auf eine schiefe Ebene bringen, endend schließlich mit dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes; vielmehr sollte das Bild der sprungfixen Kosten vermittelt werden, bei dem einer drastischen Senkung das Innehalten auf einem akzeptablen Plateau folgt.

### 2.3 Die interne Struktur der Berufsförderungswerke

Die Struktur vieler deutscher Unternehmen ist immer noch dem Bild preußischer Heeresverfassung entlehnt: strikt hierarchisch gegliedert, von „oben“ nach „unten“ wird angewiesen, von „unten“ nach „oben“ wird informiert. Nach diesem Grundmuster sind auch die Einrichtungen beruflicher Rehabilitation strukturiert worden.

Diese Struktur ist mit modernen Managementauffassungen von „Teamorganisation“, „Lean management“ oder „Lernen dem Unternehmen“ nicht mehr vereinbar. In Japan sind rund 60 % aller Industrieunternehmen in Gruppenarbeit organisiert, in Deutschland gerade einmal 6 %. Den daraus resultierenden Wettbewerbsvorsprung kann man an Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten bzw. -kosten klar erkennen. Eine Reihe von Berufsförderungswerken sieht seine organisatorische Weiterentwicklung mit Teamorganisation verknüpft. Entsprechende Reorganisationen treffen allerdings auf überkom-

mene Strukturen, Prinzipien, Gewohnheiten und Vorlieben der in den Einrichtungen tätigen Menschen. Dies führt zu einer zusätzlichen Verunsicherung von Belegschaften, die sich nach 20 Jahren kontinuierlicher Aufwärtsentwicklung nun mit veränderten finanziellen Rahmenbedingungen und neuen Adressatengruppen einerseits, mit fremdartigen Organisationsstrukturen und neuen didaktischen Anforderungen andererseits auseinandersetzen müssen.

Ungeachtet der bereits umgesetzten und für die Zukunft weiter angekündigten Sparzwänge steht noch ein Teil der Berufsförderungswerke vor der Frage, ob geplante Ausbauprojekte weiterverfolgt oder gestoppt werden müssen. Problematisch ist die Situation vor allem für jene ostdeutschen Einrichtungen, deren Bauvorhaben auf mehrere Zeitschnitte verteilt sind und die heute nicht wissen, ob sie morgen noch über Mittel zum Abschluß begonnener Bauvorhaben verfügen werden.

Die Berufsförderungswerke reagieren gegenwärtig sehr unterschiedlich auf die veränderten Rahmenbedingungen. Eine verbreitete Strategie setzt darauf, mit einer maßvollen Kapazitätsreduzierung einerseits und einer Profilierung des didaktischen Programms andererseits, begleitet von behutsamen organisatorischen Veränderungen in Richtung auf Teamorganisation, erfolgreich bestehen zu können.

### 2.4 Das Leistungsprofil der Berufsförderungswerke

Die Berufsförderungswerke sind als besondere Umschulungsstätten konzipiert worden. Sie unterscheiden sich von Einrichtungen zur Fortbildung und Umschulung in einer Reihe von Merkmalen:

– Ihr Ausbildungspersonal ist mit den Voraussetzungen behinderter Menschen vertraut; es ist geschult im Umgang mit Funktionseinschränkungen, es kennt den Arbeitsmarkt insoweit, als auf spezifische Arbeitsplatzanforderungen hin Ausbildungsinhalte und -methoden zugeschnitten werden müssen. Zudem haben sich die BFW programmatisch eindeutig zur Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz der Teilnehmer bekannt; sie streben weg von einer darbietenden Formen überstrapazierenden Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten hin zu einer weitgehend vom Teilnehmer selbstbestimmten Entwicklung arbeitsplatzrelevanter und persönlichkeitsfördernder Schlüsselqualifikationen.

– Das Angebot umfaßt neben didaktischen Maßnahmen ein weitreichendes Beratungs- und Betreuungsangebot. Dafür sind soziale, psychologische und medizinische Fachdienste eingerichtet, deren MitarbeiterInnen ihr Tätigwerden nicht nur mit dem Teilnehmer, sondern zunehmend auch in interdisziplinär besetzten Teams abstimmen.

– BFW sind insofern keine reinen „Schulungs“stätten, als sie nicht nur „Theorie“ bieten, sondern auch Praxisphasen in Werkstatt oder Übungsfirma. Wurden diese praxisorientierten Lernorte zunächst häufig eher ergänzend zum Unterricht genutzt, so stellen sie heute eher eine gleichwertige Säule in der Reha-Maßnahme dar, erweitert um betriebliche Praktika von vier Wochen bis zu einem halben Jahr Dauer, betreut durch Mitarbeiter des BFW.

– Besondere Anstrengungen wurden in der jüngeren Vergangenheit auf die Unterstützung der Wiedereingliederungsbemühungen gerichtet. Bewerbungstrainings gehören zum Standard der Ausbildung, teilweise wurden Stellen für Mit-

arbeiter eingerichtet, die Teilnehmer bei ihrer Suche nach geeigneten Arbeitsplätzen unterstützen (Eingliederungsberater).

Die Entwicklung der BFW läßt sich in typische Phasen einteilen:

(1) In den 70er Jahren wuchsen die Berufsförderungswerke im Zuge der Umsetzung des „Aktionsprogramms Berufliche Rehabilitation“ auf ihre westdeutsche Sollkapazität.

(2) In den 80er Jahren konsolidierten sie sich mit einer sicheren Belegung oberhalb der Sollkapazitätswerten.

(3) Die erste Hälfte der 90er Jahre war von einer Ausweitung auf das Gebiet der ehemaligen DDR und einer erheblichen Überlast sowohl hinsichtlich der Belegungszahlen wie auch der Übernahme von Gründungsaktivitäten in Ostdeutschland geprägt. In die gleiche Richtung zielten Entwicklungsprojekte, die sich auf Rußland, Lettland, CSR und Ungarn richteten.

(4) Gegenwärtig befinden sich die Berufsförderungswerke in einer Phase der Restrukturierung auf dem Niveau der Sollzahlen. Trotz der nachgewiesenen Erfolge ist Umstellung gefordert, die bisherige Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen – bis in die Unterrichtsgestaltung hinein – nur begrenzt verwertbar macht.

Es ist nicht zu verkennen, daß sich in den Jahren seit dem „Aktionsprogramm Rehabilitation“ die Beschäftigtenstruktur in den Berufsförderungswerken stärker differenziert hat. Wir finden heute recht heterogene Maßzahlen für die Ausstattung mit Reha-Ausbildern, Reha-Beratern, Psychologen und Ärzten; andererseits sind – nicht nur aufgabenabhängig – auch die Verwaltungen sehr unterschiedlich mit Personal bestückt worden. Die räumliche Situation der Berufsförderungswerke ist – wie in jeder Berufsbildungseinrichtung – verbesserungsfähig, aber sie ist im Vergleich zu Berufsschulen oder gar Hochschulen erheblich günstiger. Die Ausstattung mit technischen Geräten ist in der Regel auf einem sehr modernen Stand. Mittlerweile gibt es in nahezu allen BFW überwiegend Einzelzimmer in den Internaten; der größte Teil davon ist mit eigener Naßzelle ausgerüstet.

In den Berufsförderungswerken spielt zur Zeit die „Handlungsorientierung“ eine dominante strategische Rolle. „HoA“ (Handlungsorientierte Ausbildung) ist das Ziel der meisten BFW, teils aus innerer Einsicht auf der Grundlage bildungsökonomischer, lernpsychologischer und pädagogischer Argumentation, teils um ihr rehabilitationsdidaktisches Profil gegenüber den Leistungsträgern zu dokumentieren.

Kein Zweifel: Die Berufsförderungswerke haben in den Rahmenbedingungen der Ausbildung und Betreuung einen hohen Standard erreicht. Sie verfügen damit über ein solides Fundament, um den künftigen Anforderungen in einem engeren und zugleich offeneren Markt beruflicher Rehabilitation gerecht werden zu können. Das zeigt auch ein Blick auf die Entwicklungsschwerpunkte, mit denen sich Berufsförderungswerke auf die künftigen Anforderungen einzustellen suchen.

### 3 Entwicklungsschwerpunkte

Der Erfolg einer Rehabilitationsmaßnahme hängt vom Zusammenwirken des Teilnehmers mit dem BFW-Personal ab. Die Qualität der Arbeit des BFW-Personals wird durch dessen Qualifikation und durch die Arbeitsbedingungen bestimmt. Qualifikationsreserven der Belegschaft zu aktivieren, ist eine wichtige Basis für den Bestand eines Berufsförde-

rungswerkes. Dies ist die eine Seite der Organisationsentwicklung als Grundlage der Entwicklungsperspektive eines BFW, sozusagen die menschliche („Entwicklung und Ausschöpfung von human resources“).

Im folgenden geht es um die zweite Seite, die programmatische. Fünf Felder werden näher betrachtet:

- Regionalisierung und Kooperation
- Diversifikation des Angebotes
- Organisationsentwicklung
- Reha-Team
- Handlungsorientierung.

#### 3.1 Regionalisierung und Kooperation

Die Bundesanstalt für Arbeit, der Bundesminister für Arbeit und Soziales sowie die Behindertenverbände fordern seit langem eine Regionalisierung des Angebotes beruflicher Rehabilitation. Das Schlagwort lautet „wohnortnahe Rehabilitation“. An der niedrigen Frauenquote (knapp unter 20 %) unter den BFW-Teilnehmern läßt sich ablesen, daß diese Personengruppe kein angemessenes Angebot vorfindet. Das wird durch einen Blick auf die Umschulungszahlen unterstrichen: Im FuU-Bereich finden sich mehr als 30 % Frauen, in der Weiterbildung insgesamt überragt ihr Anteil den der Männer. Wenn auch der Anteil der Frauen an den Arbeitslosen mit rund 35 % deutlich hinter ihrem Anteil an der Bevölkerung zurückbleibt, muß es zu einem guten Teil der geringen Flächendichte der BFW zuzuschreiben sein, wenn Frauen in der beruflichen Rehabilitation unterrepräsentiert sind.

Vieles spricht für die Gründung von Außenstellen. Andererseits hat sich in der Vergangenheit gezeigt, daß ein großer Teil derer, die dort Aufnahme finden, dem Hauptstandort verlorengelassen werden. Wenn aber die Einrichtungen auf die im Netzplan (als Bestandteil des inzwischen fortgeschriebenen Aktionsprogramms Berufliche Rehabilitation) ausgewiesenen Zahlen zurückgeführt werden sollen (zum Teil übertrifft die tatsächliche Belegung sie um mehr als 30 %), dann liegt hier eine doppelte Chance. Zum einen kann ein rehabilitationsgerechtes Angebot auch in fernerer Regionen unterbreitet werden, in dem Nicht-Reha-Träger gegenwärtig kompensatorisch tätig sind; zum anderen ergeben sich Beschäftigungsmöglichkeiten für den Teil der Belegschaft, der angesichts sich noch verringernder Belegungszahlen sonst keine Chance auf eine Weiterbeschäftigung im BFW hätte.

Insbesondere in Bayern ist den BFW mit den Bildungswerken der Wirtschaft ein starker Konkurrent erwachsen, der seine Fühler inzwischen auch in andere Bundesländer ausgestreckt hat. Sein Konkurrenzvorteil besteht darin, daß er auf sonst brachliegende (z.B. durch Abbau von Ausbildungsplätzen freigewordene) betriebliche Kapazitäten für den arbeitsplatzbezogenen Teil der Reha-Maßnahme zurückgreifen kann. Damit kann er erheblich billiger anbieten als ganzheitlich strukturierte BFW mit einer individualisierten didaktischen Konzeption und einem differenzierten Beratungs- und Betreuungsangebot durch die Fachdienste. BFW verstehen sich als Bildungseinrichtungen mit sozialpolitischem Auftrag, Menschen mit Behinderungen zu sozialer und persönlicher Kompetenz zu verhelfen; das ist nicht ohne ein differenziertes Beratungs- und Betreuungsangebot einzulösen. Beratung und Betreuung sind besonders personalintensiv; wer diese Qualität will, muß einen entsprechenden Preis dafür bezahlen.

In der DDR gab es sehr unterschiedliche Formen von beruflicher Rehabilitation, die in Westdeutschland bislang kaum

eine Rolle spielten: betriebliche, teilbetriebliche, kooperative, stationäre etc. Sieht man allerdings auf die Diskussion um die Entwicklung im Krankenhausbereich, so sind dort längst ambulante und teilstationäre Formen in der Erprobung. Damit taten sich die BFW bislang sehr schwer. Ihre Belegschaften erleben gegenwärtig, daß die Organisationsstrukturen in einen Entwicklungsprozeß eingebunden werden können. Angesichts der über Jahrzehnte hinweg stabilen inneren Strukturen ist das zumindest ungewohnt. Aber auch Strukturen sind nur funktional im Hinblick auf bestimmte Aufgabenkonstellationen; ändern sich diese, müssen jene entsprechend umgestaltet werden.

### 3.2 Diversifikation des Angebotes

In den 80er Jahren konnte die Ausdehnung der Maßnahmedauer auf 24 Monate als großer Fortschritt gefeiert werden. Vordem war es schlicht die Hälfte der „normalen“ (Erst-)Ausbildungszeit (z.B. Bürokaufmann/frau 36 Monate : 2 = 18 Monate; Industrieelektroniker 42 Monate : 2 = 21 Monate). Anfang der 80er Jahre wurde auch der Rehabilitationsvorbereitungslehrgang (RVL) von einer Ausnahme- zu einer Standardmaßnahme; fortan wurde er von nahezu 80% aller späteren Teilnehmer besucht. RVL plus 24monatiger Hauptlehrgang prägten das Programm der BFW in den letzten 15 Jahren.

Damit soll es nach den Vorstellungen der Leistungsträger nun ein Ende haben. Nicht, daß es dieses Angebot nicht mehr geben soll. Aber die RVL sollen wieder eine Vorbereitungsmaßnahme für einen kleinen Personenkreis werden, der mit deutlich beschriebenen Kenntnis- und Fähigkeitsdefiziten eine Reha-Maßnahme anstrebt. Und die 24-Monats-Maßnahmen sollen ergänzt werden um Anpassungs- und Nachqualifizierungsmaßnahmen (Kurzzeitmaßnahmen, Maßnahmen der Arbeitsberatung, Teilzeitmaßnahmen, betriebliche Einarbeitung etc.), die kürzer und differenzierter ausfallen. Sie sollen in einem nicht näher definierten Zeitraum die Hälfte aller Maßnahmen beruflicher Rehabilitation ausmachen.

In der Tat wäre es Zufall, wenn alle 26 Teilnehmer einer Lerngruppe bei identischen Lernanforderungen genau 24 Monate bis zum Abschluß benötigten. Das ist unmittelbar einsichtig. Aber bislang fehlen gültige Instrumente zu einer differenzierten Bestimmung der Eingangsvoraussetzungen als Basis für die Zuweisung von differenzierten Maßnahmeangeboten. Das dürfte der eigentliche Grund dafür sein, daß der größte Teil der Teilnehmer in ein Standardangebot einmündet. Ein anderer dürfte in der Dominanz des dualen Systems in der beruflichen Erstausbildung liegen; denn auch dieses System folgt ja der Philosophie, berufliche Identität verbunden mit einer in der Ausbildungsordnung umschriebenen Menge an Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (einschließlich der heute unbestritten notwendigen Schlüsselqualifikationen bzw. der Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz) sei nur über eine Vollzeitausbildung gemäß § 25 BBiG zu erreichen. Arbeitsplatztauglichkeit ist nur die eine, Persönlichkeitsbildung die andere Seite der programmatischen Medaille. Neigung und Bereitschaft von Rehaträgern sowie der potentiellen Anstellungsträger, sich mit Teilqualifikationen, erworben in „Aufschulungen“, zufriedenzugeben, sind aus guten Gründen nicht sehr verbreitet.

Gleichwohl wird von Leistungsträgern immer wieder eine Diversifikation des Reha-Angebotes der Berufsförderungswerke gefordert. Aus ihrer Sicht ist das sehr verständlich. Kürzere Maßnahmen ermöglichen bei gleichen Gesamtkosten eine höhere Teilnehmerzahl. Die Wirtschaftlichkeitsbe-

rechnungen der Vergangenheit haben Renditen von 1:4 bis 1:10 ergeben (Kosten der Reha-Maßnahme im Verhältnis zu späteren Sozialversicherungsbeiträgen bzw. zu entfallenden Renten- und anderen Ausgleichszahlungen). Diese Quoten sind heute angesichts der verminderten Eingliederungschancen kaum noch erzielbar. Insofern ist es verständlich, daß eine stärkere Effektivität der einzelnen Maßnahme angestrebt wird. Ob die BFW das wollen oder nicht: Eine Reihe von Konkurrenten bieten Maßnahmen mit kürzeren Laufzeiten an, sie offerieren Kurz- und Teilqualifizierungen zu erheblich niedrigeren Preisen; ob das den Teilnehmern auf längere Sicht gerecht wird, ist fraglich. Schließlich haben die BFW zu Recht immer darauf gesetzt, über eine qualitativ hochwertige Vollausbildung für einen anspruchsvollen Arbeitsplatz mit Aussicht auf stabile Dauerbeschäftigung zu qualifizieren – und nicht für den erstbesten Job. Diese Linie sollten sie beibehalten. Eine Rücknahme der Qualitätsstandards hat noch keinem Anbieter dauerhaften Erfolg gebracht. Anders ausgedrückt: Wer Qualität bieten will, muß zunächst für sich die Standards der Qualität definieren und die Möglichkeiten zu ihrer Sicherung eruieren. Die BFW bilden auf ein Menschenbild hin aus, dem berufliche Handlungskompetenz bescheinigt werden kann, dem es an Selbstvertrauen und tiefgreifenden beruflichen Kenntnissen nicht mangelt. Darin liegt ihre Professionalität, das hat aber auch seinen Preis.

BFW werden weiterhin auf eine Weiterentwicklung ihrer Angebotsstruktur setzen müssen, nicht zuletzt, um neue Personengruppen zu erschließen: Fachdienstangebote in Kooperation mit betrieblicher Rehabilitation, mehrmonatige Qualifizierungsmaßnahmen in Spezialfachgebieten, Nachschulungen als Ergänzung der Ausbildungsmaßnahmen (vor allem im Informations- und Kommunikationssektor). Sie werden auch auf die Begründung späterer Selbständigkeit vorbereiten müssen – die zumindest als Alternative zu einer Tätigkeit in abhängiger Beschäftigung angesehen werden muß.

### 3.3 Organisationsentwicklung

Der größere Teil der in der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke vertretenen Einrichtungen hat seine Organisationsstrukturen verändert oder strebt Veränderungen an. Damit sollen einerseits die Belegschaften auf die Zukunftsanforderungen (Flexibilisierung der Angebote, Aufnahme neuer, „schwierigerer“ Personengruppen, „handlungsorientierte“ Ausbildung etc.) vorbereitet, andererseits aktuelle Management-Konzeptionen („Lean management“, Total quality management - TQM, „lernendes Unternehmen“ etc.), aufgegriffen werden. Teils richten sich die Reformen nur auf die Veränderung der Aufbauorganisation, indem beispielsweise eine Hierarchieebene abgebaut wird oder Teams an die Stelle von Abteilungen gesetzt werden, teils wird der Reorganisationsprozeß selbst als Kernelement einer künftigen flexiblen Organisationsstruktur ausgeprägt, indem z.B. die gesamte Belegschaft in einen Diskussionsprozeß um die künftige Gestaltung der Arbeitszeit und der Organisationsstruktur einbezogen wird.

Die Effekte sind verschieden: Einerseits fühlen sich Mitarbeiter ernstgenommen, weil sie sich an der Gestaltung ihrer Arbeitssituation und deren Umgebung beteiligen können; andererseits fühlen sie sich verunsichert, weil die gewohnten Arbeitsstrukturen aufgebrochen und – tatsächlich oder nicht – mindestens teilweise auch zu ihrem Nachteil verändert werden. So ist die Einführung der Präsenzpfllicht in einigen Berufsförderungswerken auf Widerstand vor allem von „Lehrkräften“, die vordem eine Deputatspflicht von z.B. 26 Stunden in der Woche erfüllten, gestoßen.



Herauszustellen ist bei all diesen Reformen, daß Organisation als gestaltbar angesehen wird. Die Unternehmensstruktur wird so verändert bzw. angepaßt, daß die Reha-Leistungen insgesamt optimiert werden können. Die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter zu verbessern, bedeutet nicht gleichzeitig, daß auch die Lernbedingungen der Teilnehmer verbessert werden. Beide Ziele sollten beachtet werden. Der Spielraum für Veränderungen der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter wird dadurch begrenzt. In vielen Berufsbildungseinrichtungen außerhalb der BFW wurden Veränderungen in den letzten Jahrzehnten in erster Linie an den Interessen der Lehrenden orientiert und nicht an denen der Lernenden. Soweit ist es in den meisten Berufsförderungswerken nie gekommen, wohl nicht zuletzt eingedenk der sozialen Verpflichtung der didaktischen Arbeit.

### 3.4 Reha-Team

Vielleicht die bedeutendste konstitutionelle Abweichung der Berufsförderungswerke von anderen Berufsbildungseinrichtungen ist das Vorhandensein unterschiedlicher Professionen, die ihren Beitrag zum Ziel der „Wiedereingliederung in Beruf, Arbeit und Gesellschaft“ gemeinsam leisten (sollten). Die Gemeinsamkeit kann sich auf die Mitgliedschaft der Leiter der Ausbildungs- und Fachdienstabteilungen (Sozialer, Psychologischer und Medizinischer Dienst) in Gremien beschränken, sie kann sich auf das Zusammentreffen in sogenannten Problemfallkonferenzen erstrecken, sie kann sich auch auf ein abgestimmtes, interaktives Miteinander der Fachleute unterschiedlicher Profession gründen. Letzteres ist gemeint, wenn mit dem Begriff „Reha-Team“ operiert wird.

Das Vorhandensein von Fachdiensten ist noch keine Garantie für deren effizientes Wirken. Je größer die Belegschaft, desto geringer ist der Bekanntheitsgrad unter den Mitarbeitern, desto größer auch die Neigung, sich in Zirkeln zu separieren. Dem kann nur institutionell entgegengewirkt werden. Die Studie von Tews u.a. über die Abbrüche von Reha-Maßnahmen hat seinerzeit (1984) gezeigt, daß die Kommunikation unter den Angehörigen der verschiedenen Fachabteilungen nicht soweit entwickelt ist, daß sich ein einheitliches Verständnis von der Reha-Arbeit herausgebildet hätte. In der Nachfolge-Untersuchung über das „Zusammenwirken begleitender Fachdienste in Berufsförderungswerken“ (Seyd/Naust-Lühr/Wohlfahrt 1990) wurden die Defizite bestätigt und Hinweise für deren Überwindung gegeben. Mittlerweile haben viele BFW große Anstrengungen unternommen, um eine kooperative Reha-Arbeit von Ausbildern, Sozialarbeitern, Psychologen und medizinischem Fachpersonal zu sichern. Wie sieht das modellhaft aus?

Ein Reha-Team ist für einen Lehrgang oder für zwei Lehrgänge oder für eine Gruppe von Lehrgängen (eines Berufszweiges, z.B. Büroberufe) zuständig. Zu ihm gehören die im Lehrgang/in den Lehrgängen tätigen Reha-Ausbilder (Kernteam), zu ihm gehört auch je ein Reha-Berater, Reha-Psychologe und Reha-Mediziner. Das Kernteam trifft sich wöchentlich für mindestens zwei Stunden, um das Ausbildungsprogramm abzusprechen: Inhalte, Methoden, Lernerfolgskontrollen. Das Reha-Team trifft sich 14tägig (Psychologe und Mediziner nach Maßgabe ihrer zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten; die Konferenzen können situationsbedingt auch häufiger stattfinden), um die Linien der didaktischen, der Beratungs- und Betreuungsaufgaben und die Situation der Teilnehmer zu besprechen. Über Arbeitsplanung, Urlaube, Fortbildungen, Exkursionen und Materialbeschaf-

fungen entscheidet das Team im Rahmen vorgegebener Gestaltungsfreiräume. Ein Teamleiter vertritt das Team nach außen und ist Ansprechpartner für den/die Vorgesetzten. Über ihn werden Informationen aus dem Team heraus und in das Team hinein transportiert. Das Team entscheidet über Abbrüche, das Team ist insgesamt verantwortlich für den Reha-Erfolg; und der besteht nicht nur in einer erfolgreichen Prüfung, sondern letztlich in der erfolgreichen Vermittlung in ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis.

### 3.5 Handlungsorientierung

„Handlungsorientierung“ ist keine modische Welle, sie ist der gut begründete Maßstab für die Gestaltung der Umfeldbedingungen beruflichen Lernens. Dabei müssen drei Sachverhalte immer gemeinsam in den Blick genommen werden: die Intention, die Methodik und der Kontext (Dörig 1995). Allzu lange hat man auch in der beruflichen Rehabilitation auf den Wert von relativ eng definierten Kenntnissen und Fertigkeiten gesetzt. Kenntnisse und Fertigkeiten allein sind heute jedoch keine tragfähige Basis mehr für den Eintritt in ein Arbeitsverhältnis. Schlüsselqualifikationen sind gefordert, berufliche Handlungskompetenz ist unabdingbar.

Eine große Zahl von Facharbeitern findet sich heute auf Arbeitsplätzen wieder, die früher von Angelernten ausgefüllt worden sind. Hier hat ein Verdrängungswettbewerb stattgefunden, dem die Schwächsten zum Opfer gefallen sind (wie von Henniges 1996 nachweist). Aber daraus darf nicht der Schluß gezogen werden, Fachqualifikation sei nicht mehr nötig, Schlüsselqualifikationen seien entbehrlich. Vielmehr erwartet eine zunehmende Zahl von Arbeitgebern, daß Bewerber ohne größere Einarbeitungszeiten auch anspruchsvolle Aufgaben bewältigen können. Mitarbeiter sollen nicht nur in der Routine stark sein, sondern auch zur Gestaltung ihrer Arbeitsabläufe verantwortlich beitragen. Am Beispiel KVP (= Kontinuierliche Verbesserung der Produktion) wird das sehr deutlich. Der Betrieb zehrt vom Einfallreichtum seiner Mitarbeiter, und diesen kommt das nicht nur in Form von Prämienzahlungen zugute, sondern sie tragen auch in erheblichem Maße zur Erhaltung ihres Arbeitsplatzes bei. Das setzt eine Einstellung voraus, die die Gestaltung des Arbeitsplatzes und seiner Umgebung als aktiv beeinflussbar sieht – und nicht als in der ausschließlichen Verantwortung des Vorgesetzten liegend. Auf dieses Szenario muß auch berufliche Rehabilitation vorbereiten.

Berufliche Handlungskompetenz setzt einen ausreichenden Fundus an Kenntnissen und Fertigkeiten voraus. Darüber hinaus sind aber strategisches Denken, Kooperationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Entscheidungsfreude, Interaktionsbereitschaft etc. gefordert – und die erwirbt man nicht als Adressat darbietender Unterrichtsformen. Dazu bedarf es aktivierender Methoden mit weitreichenden Gestaltungsmöglichkeiten: Aktivitäts-, Interaktions-, Dispositions-, Entscheidungs- und Reflexionsspielräume sind vorzusehen. Fallstudien, Leittexte, Rollenspiele, Planspiele, Exkursionen und Projekte sind besonders geeignet. Am Anfang sind diese Formen stärker angeleitet, um Verunsicherungen bei den Teilnehmern zu vermeiden, die oftmals eine rigide Gängelung ihrer Lernprozesse gewohnt waren; aber die Gestaltungsspielräume werden sukzessive erweitert. Das müssen auch die Ausbilder erst einmal lernen: Wie gestalte ich Gruppenarbeit effektiv? Wo liegen die Tücken der Recherche, die zum selbstorganisierten Lernen gehört? Wie sind Projekte systematisch zu konzipieren, damit sie bei gegebenem Zeitbudget optimale Lernerfolge zeitigen?

Zusammengefaßt: Die Berufsförderungswerke suchen die zwei Grundstrategien unternehmerischer Entwicklung miteinander zu vereinen. Auf der einen Seite sind sie zu Einsparungen auf der Kostenseite gezwungen, auf der anderen feilen sie an ihrem didaktischen Profil, um ihrem Ruf als Spezialeinrichtungen zur beruflichen Rehabilitation Erwachsener durch permanente Qualitätsverbesserung weiterhin gerecht zu werden.

Darauf zielt auch ein gemeinschaftlich finanziertes Forschungs- und Entwicklungsprojekt, das im folgenden Abschnitt vorgestellt und erörtert wird.

#### **4 Das Entwicklungsprojekt „gbRE“ als Beitrag zur Qualitätssicherung der Berufsförderungswerke**

Im Juni 1995 beschlossen nach einer Vorlaufphase von etwa 1½ Jahren die Geschäftsführer von 23 Berufsförderungswerken und dem Berufsförderungszentrum Essen ein gemeinsames Forschungs- und Entwicklungsprojekt mit dem Titel „Ganzheitliche berufliche Rehabilitation Erwachsener. Handlungsorientierte Gestaltung von Lernsituationen in Berufsförderungswerken“. Die Projektlaufzeit wurde auf 3½ Jahre terminiert (1.7.95 - 31.12.98). Zielsetzung des Projektes ist die Schärfung des didaktischen Profils der beteiligten Einrichtungen unter der Maxime „Handlungsorientierung“. Das nötigt zu einer Reihe von Fragen, die im folgenden sukzessive besprochen werden sollen:

- Woran mißt man die didaktische Qualität in der beruflichen Rehabilitation?
- Wie läßt sich didaktische Qualität sichern?
- Welche Entwicklungsstrategie eignet sich, um 24 BFW in ihrer Qualität zu fördern?
- Welche Befunde liegen im Rahmen der Projektevaluation bislang vor?
- Welche Lehren konnten aus dem Projekt gezogen werden, welche Fragen sind ungeklärt, welche Arbeitsschwerpunkte haben sich herausgeschält?

##### **4.1 Maßstäbe didaktischer Qualität**

„Handlungsorientierung“ wird (nach Dörig 1995) zumeist auf drei Ebenen definiert:

- auf der Zielebene: Hier wird sie meist mit „Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz“ oder „Entfaltung von Schlüsselqualifikationen“ präzisiert.
- auf der Verfahrensebene: Aktivierende Lehr-/Lern Techniken bzw. Methoden gelten als Indikator für „handlungsorientiertes Lernen“, z.B. Brainstorming, Metaplan, Mindmap, Fallstudien, Rollenspiele, Planspiele, Leittexte, Projekte.
- auf der Kontextebene: Die Rahmenbedingungen müssen Spielräume für Aktivitäten, Dispositionen, Interaktionen, Kooperationen und Entscheidungen in der didaktischen Arbeit belassen; die Rahmenbedingungen müssen gestaltbar sein, Gruppen-, Einzel- und Plenararbeit je nach den konkreten Lern- und Arbeitsbedürfnissen der Teilnehmer zulassen.

Demnach ist „Handlungsorientierte Ausbildung“ keine Methode, sondern ein umfassendes Konzept. Der Begriff steht auch für längst fällige Weiterentwicklungen. Die didaktische Konzeption der BFW ist dem Muster von Berufsfachschulen entlehnt worden (Beiler 1985). Dieses Muster trennt Theorie und Praxis, weist die Theorievermittlung dem Unterricht und die Praxisunterweisung der Werkstatt und der Übungsfirma

zu, sortiert Lerninhalte in Unterrichtsfächer, läßt Fachspezialisten als Fachvermittler auflaufen, berechnet ihre Arbeitszeit nach schulpädagogischen Dreiviertelstunden und kleidet sie in „Deputate“, kontrolliert Lernerfolge durch fremdbestimmte Arbeitsaufgaben und Klausuren.

Diese Organisationsform traf in den 70er Jahren mit der Woge der Lernzielprogrammatik zusammen. Seinerzeit wurden Lernzieldimensionen segmentiert (kognitiv, affektiv, psychomotorisch), Abstraktionsniveaus aufeinandergeschichtet (Richt-, Grob-, Fein- und Feinstziele), Lernziele operationalisiert und nach Hierarchieebenen taxonomisiert. Da entstanden voluminöse Lernzielkataloge, denen die Steuerung und Kontrolle von Unterricht und Unterweisung obliegen sollten. Diese Strategie zeitigte alle Vor- und Nachteile zentralverwalteter Systeme: Transparenz, Eindeutigkeit, Gleichförmigkeit, Orientierungswert, Diskussionsfundus, aber eben auch Bürokratie, Erstarrung, Überregelung, Separierung.

Erst nach und nach gelang es, das didaktische Konzept der Berufsförderungswerke in Richtung Schlüsselqualifikationen und Handlungsorientierung aufzulösen. Wesentliche Impulse verdankt dieser Prozeß

– auf der konzeptionellen Ebene der Diskussion um Schlüsselqualifikationen (Mertens 1974, Elbers 1975, später vor allem Reetz 1989, Zabeck 1991, Ende der 80er Jahre auch durch die Symposien im BFW Hamburg forciert: Reetz/Reitmann 1990, Beiler et al. 1994; 1996)

– auf der Realisierungsebene einzelnen Vorreiterinstitutionen, u.a. dem Berufsbildungs- und Rehabilitationszentrum Linz (Pleimer/Wimmer 1994), dem Berufsförderungszentrum Essen (NTQ-Projekt 1992), dem BFW Michaelshoven/Köln (Lüdtke/van de Sand 1994) oder dem BFW Heidelberg.

Aber es sollte noch viele Jahre dauern, bis „Handlungsorientierung“ zur allgemeinen didaktischen Maxime beruflicher Rehabilitation in Berufsförderungswerken ausgerufen wurde (Arbeitsgemeinschaft 1994; Grundsatzpapier 1997). Inzwischen darf es als unstrittig gelten, daß die Qualitätsvorstellungen der BFW, aber auch der Leistungsträger, an die Kategorie „Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz“ geknüpft werden. Auch im Zuge der Diskussion um die Zertifizierung der BFW wurde darauf zurückgegriffen (Seyd 1995a).

##### **4.2 Sicherung didaktischer Qualität als Zielkategorie**

Das Entwicklungsprojekt trägt den Namen: „Ganzheitliche berufliche Rehabilitation Erwachsener. Handlungsorientierte Gestaltung von Lernsituationen in Berufsförderungswerken.“ Darin stecken zwei programmatisch relevante Begriffe: Ganzheitlichkeit und Handlungsorientierung.

Man kann sich drei Begriffsinhalte im Zusammenhang mit „Handlungsorientierung“ vorstellen (Czycholl 1988: 12, Beck 1988: 62):

- die Vorbereitung der Lernenden auf die Situationen, in denen sie sich nach Abschluß des Lehrgangs bzw. der Weiterbildungsmaßnahme bewähren müssen und in denen sie all jene Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen, Eigenschaften und Vorstellungen besitzen sollen, die in den letzten Jahren unter der Überschrift „Schlüsselqualifikationen“ zusammengetragen worden sind;
- den expliziten Einbezug der Vorerfahrungen, die von den Lernenden in die Lernsituationen mitgebracht werden und die

ihnen eine Verknüpfung der Lerninhalte mit den bereits in der vorgängigen Berufs- und Lebenspraxis erworbenen Qualifikationen ermöglichen. Gemeint sind mithin die der Umschulungsmaßnahme vorgelagerten Handlungen der TeilnehmerInnen, an die von den pädagogischen MitarbeiterInnen didaktisch angeknüpft werden kann;

– eine Gestaltung von Lernsituationen, in denen die Aktivität der TeilnehmerInnen eingefordert und ihr möglichst selbständiges Handeln zur Grundlage einprägsamer, anspruchsvoller Lernprozesse genommen wird.

In Ausarbeitungen zum Thema „handlungsorientiertes Lernen“ wird meist auf die letztgenannte Begriffsbestimmung zurückgegriffen, indem der Einsatz von Fallstudien, Rollenspielen, Gruppenarbeit etc. zur Aktivierung der TeilnehmerInnen gefordert wird. Das ist nicht falsch, aber es zeigt, daß es offenbar ein enges und ein weites Begriffsverständnis gibt. In einem weiten Verständnis spielen die drei Aspekte

- Erfahrungsbezug,
- aktivierende Methoden und
- Situationsbezug

gleichermaßen eine Rolle. Mit Recht macht Beck (1988: 62) darauf aufmerksam, daß das Handeln von Menschen sehr unterschiedliche Formen annehmen und sich deshalb vielfältig unterscheiden kann. Es kann

- kausal, logisch oder intentional bestimmt sein,
- als Einzelereignis, als Klasse oder als „Interpretationskonstrukt“ betrachtet oder
- als „Körperbewegung, Ursache, Ziel, Intention, Resultat, Folge“ gedeutet werden.

So einfach uns „Handlungsorientierung“ als übereinstimmende, allgemeingültige pädagogische Maxime zunächst erscheinen mag, so schwierig erweist sich bei näherem Hinsehen die gründliche Klärung dieser Zielvorstellung. Unklar ist nicht allein der „Handlungs-“begriff, sondern auch der Begriff „Orientierung“: Er kann aussagen, daß wir uns auf etwas richten (wie wenn wir uns auf einen geographischen Ort zu bewegen), er kann auch aussagen, daß wir uns auf etwas stützen. Handlungsorientierung kann somit zweierlei bedeuten:

- daß wir (als PädagogInnen) die TeilnehmerInnen an ihre Vorerfahrungen anknüpfen lassen, ihnen Erfahrungen im Lernprozeß ermöglichen und sie zu anforderungsgerechtem Berufshandeln hinführen;
- daß wir uns auf ihre Vorerfahrungen stützen, ihre Aktivitätsbereitschaft im Lernprozeß nutzen und die Erkenntnisse der Qualifikationsforschung über die künftigen Berufsanforderungen der Gestaltung von Lernsituationen unterlegen wollen.

Wir unterstellen in unserem Entwicklungsprojekt einen sehr weiten Begriff von „Handlungsorientierung“, weil uns dies vom Umfang und der Bedeutung der Aufgabe – letztlich eine Reform des didaktischen Grundverständnisses in der beruflichen Rehabilitation Erwachsener – her geboten erscheint.

Der Begriff „Ganzheitlichkeit“ konkurriert in der pädagogischen Diskussion mit der „Handlungsorientierung“ um den Primat des pädagogischen Anspruchs. Auch er ist sehr „schillernd“, auch er läßt sich in vielfacher Hinsicht auslegen:

- von den Lernbereichen her kann er die gleichzeitige Berücksichtigung von kognitiven, affektiven und motorischen Verhaltenskomplexen meinen,

– innerhalb der einzelnen Lernbereiche kann er das Spektrum von der einfachen bis zur komplexen Lernhandlung anzeigen, also beispielsweise von Faktenkenntnissen über Verständnis, Anwendung, Analysieren- und Konstruierenkönnen bis hin zu Problemlösung, Bewertung und Kreativität,

– von den Sachverhalten her kann er unterschiedliche fach-(wissen-)schaftliche Sichtweisen einbeziehen: wirtschaftlich, sozial, ergonomisch, organisatorisch, ökologisch etc.

Es scheint nicht sinnvoll zu sein, von vornherein eine Facette dieser Übersicht auszuschließen. Insofern ist zu fordern, daß alle oben genannten Aspekte der „Handlungsorientierung“ ebenso wie die der „Ganzheitlichkeit“ Ausgangspunkte didaktischer Planung darstellen. Aber dabei ergibt sich ein Auswahl- und Schwerpunktproblem. Je mehr Intentionen im Lernprozeß realisiert werden (sollen), desto weniger Gegenstände können dabei beachtet werden. Anders ausgedrückt: Ganzheitlichkeit/Handlungsorientierung und inhaltliche Breite sind einander gegenläufig.

Die Geschichte der beruflichen Bildung ist gekennzeichnet von einer steten Anreicherung der Lehrpläne. Berufsbilder spiegelten zunächst die in einem Beruf bekannten Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Mit der wissenschaftlichen Durchdringung der Lehrpläne und der sogenannten „Wissensexplosion“ stellen sie heute nur noch einen Ausschnitt aus der Summe der zu einem Beruf gehörenden Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten dar. Gleichwohl wird nach wie vor von Bildungsplanern der inhaltlichen Vollständigkeit hohe Priorität zuerkannt. Das drückt sich in völlig überfrachteten Lehrplänen aus. Wer also Ernst machen will mit der Maxime „Handlungsorientierung“, sieht sich vor dem Problem, zugleich für die breiten inhaltlichen Anforderungen der Abschlußprüfung (insbesondere des schriftlichen Teils) und die tiefen Handlungsanforderungen in der späteren Berufspraxis vorbereiten zu müssen.

Ohne an dieser Stelle die verschiedenen theoretischen Konzepte (von der Kompetenz-Trilogie des Heinrich Roth 1971 über die handlungspsychologische Konzeption des Winfried Hacker 1973, die Schlüsselqualifikations-Betonung des Dieter Mertens 1974 bis hin zur Schlüsselqualifikations-Renaissance Ende der 80er Jahre) gegenüberstellen und abwägen zu wollen: Ob wir es nun „ganzheitlich“, „teilnehmerzentriert“, „selbstorganisiert“ oder „handlungsorientiert“ nennen, immer geht es um

- einen intensiven Einbezug der Vorerfahrungen der Lernenden,
- eine starke Beteiligung der Lernenden an der Gestaltung ihrer Lernprozesse und
- einen deutlichen Bezug des Lernprozesses zur späteren Berufstätigkeit und Lebenssituation.

Zusammengefaßt: Handlungsorientierte Gestaltung von Lernsituationen stellt den Menschen in den Mittelpunkt didaktischer Planung, fragt nach seiner künftigen Lebenssituation und den damit verbundenen Qualifikationen, bezieht den Erkenntnisstand relevanter Bezugswissenschaften (Wirtschaftswissenschaft, Psychologie, Soziologie, Pädagogik etc.) ein und berücksichtigt gesellschaftliche Ansprüche an den Menschen als Sozialwesen.

#### 4.3 Die Strategien des Entwicklungsprojekts

Bisher gehörte es zu den professionellen Charakteristika, daß Lehrerinnen und Lehrer „ihren“ Unterricht isoliert vorbereiten, ihn isoliert „halten“, ihn separatistisch kontrollieren, ihn

jede(r) für sich reflektieren. Diese Form der Arbeitsorganisation – über deren Effizienz sich ohnehin streiten läßt – gerät in Konflikt mit der Forderung nach handlungsorientierter Gestaltung von Lernsituationen.

Das Entwicklungsprojekt setzt dagegen darauf, daß sich Professionalität nicht in effizientem Eigenbrötlertum erschöpft. Dabei stehen Fragen zum Selbstverständnis der Reha-Ausbilder im Vordergrund: Warum übernehmen sie nicht erfolgreiche Vorbereitungen anderer Lehrkräfte? Warum bereiten sie ihren Unterricht nicht im Team vor? Warum stellen sie sich nicht der Erfolgskontrolle durch eine neutrale Instanz?

Im Grundkonzept unseres Entwicklungsprojekts stellt jedes der teilnehmenden Berufsförderungswerke einen Lehrgang, der handlungsorientiert (um-)gestaltet werden soll. An ihm wirken 3 oder 4 Lehrkräfte mit, zudem je ein Sozialpädagoge und – wenn das die Arbeitsbelastung zuläßt – je ein Psychologe und ein Arzt. Die Angehörigen der Fachdienste gehören konstitutiv zur personellen Ausstattung der Berufsförderungswerke, die ja mit behinderten Erwachsenen arbeiten, die der besonderen Beratung und Betreuung durch SpezialistInnen bedürfen. Die Grundstruktur des Entwicklungsprojektes stellt mithin eine Kombination von Weiterbildungs-, Coaching- und Evaluationselementen dar (vgl. Wahl et al. 1992; Seyd 1995b, 1996a):

(1) Die 24 Berufsförderungswerke wurden auf sechs „Qualifizierungsringe“ (Q-Ringe) aufgeteilt. Es gibt drei Ringe für kaufmännische Berufe, zwei Ringe für Elektroberufe und einen für Metallberufe und zeichnerische Berufe. Auf den ersten Q-Ring-Tagungen wurde das Gesamtkonzept vorgestellt und diskutiert; zudem wurden die drei- bis viermonatigen Reha-Vorbereitungslehrgänge vorgeplant. Während der nächsten Q-Ring-Tagungen wurden die Rehabilitationsvorbereitungslehrgänge-Konzepte abschließend festgelegt, zudem die Grundzüge der Hauptmaßnahme skizziert. Weitere Q-Ring-Tagungen fanden und finden in halbjährlichem Rhythmus statt.

(2) Ursprünglich waren für die Q-Ring-Tagungen 5 Wochentage vorgesehen. Dies aber hat sich als organisatorisch nicht durchführbar erwiesen. Damit entfiel der Fortbildungsanteil. Er ist in 2 - 3tägige Seminare zu folgenden Themen eingebunden:

- Teambildung, Gruppenarbeit
- von der Fachsystematik zur Handlungssystematik
- Präsentations- und Moderationstechniken
- Aktivierungs- und Strukturierungstechniken
- Fallmethode
- Projektmethode
- Lernerfolgskontrolle
- Rolle und Selbstverständnis der Reha-AusbilderInnen
- Vorbereitung auf die Abschlußprüfung

(3) Neben der kooperativen Selbstqualifikation der Lehr- und Betreuungskräfte wird in den Berufsförderungswerken direkt beraten und an gemeinsamen Problemstellungen gearbeitet: Projektarbeit gestalten, Lernerfolg kontrollieren, Bewerbung trainieren, Praktika anbahnen, vorbereiten, betreuen und reflektieren usw. Diese Aufgabe wird gestützt durch schriftliche Ausarbeitungen, die u.a. die Planung von Projekten, die Entwicklung von Lernerfolgskontroll-Bögen und Fragebögen zum Betriebspraktikum, die Moderation von Reha-Team-Sitzungen, die Festlegung räumlicher, technischer und organisatorischer Rahmenbedingungen für den Projektlehrgang betreffen.

(4) Zudem werden Informationen über eine Internet-Plattform ausgetauscht. In diesem Zusammenhang wurde auch ein Materialpool angelegt, in dem Fallstudien, Rollenspiele, Projekte etc. dokumentiert sind. Zudem wird quartalsweise in einem „Rundbrief“ über Erfahrungen in den Pilotlehrgängen und über den Fortgang des Entwicklungsprojektes berichtet.

(5) Es ist bereits eine Serie von Handreichungen zu unterschiedlichen Themen entstanden, z.B.

- Thesenpapier Gestaltung von Reha-Teams,
- Orientierungspapier zur Lernerfolgskontrolle
- Positionspapier zur Integration der Übungsfirma

Auch diese Handreichungen sind von den Projektlehrgangsteams über Internet abrufbar.

(6) Die wissenschaftliche Begleitung ist dem Paradigma der Aktionsforschung (Seyd 1976) verpflichtet. Sie ist in den konzeptionellen Prozeß ebenso eingebunden wie in die Evaluation. Das Evaluationskonzept wurde mit den Mitgliedern der Projektlehrgänge-Teams auf der Grundlage eines vom Hamburger Projektteam vorgelegten Konzeptes gemeinsam ausgearbeitet; darin haben Befragung und Beobachtung neben der Textanalyse ihren Platz.

Mittlerweile hat sich das Umfeld des Entwicklungsprojektes erheblich verändert. Angesichts der geschilderten Außenanforderungen wollen viele Geschäftsführer der BFW nicht mehr bis zum Ende des Entwicklungsprojektes (1998) warten, bevor Transferaktivitäten initiiert werden. Vielmehr wird angestrebt, einen größeren Kreis von Lehrgängen nach dem Muster des Projektlehrganges zu gestalten. Dabei ist allerdings vor überstürzten Aktivitäten zu warnen. Handlungsorientierung läßt sich nicht per Dekret erfolgreich einführen, es bedarf vielmehr einer kontinuierlichen Erprobung und Entwicklung. Zudem müssen geeignete Organisationsstrukturen geschaffen werden. Handlungsorientierung ist nicht von Teamorganisation zu trennen; das gilt in doppelter Weise: Einerseits stellen die Teams (anstelle des pädagogischen Einzelgängers) die Basis für die didaktische Planung, Gestaltung und Reflexion der Reha-Arbeit, andererseits müssen sie in eine Teamorganisation eingebettet werden, die das gesamte Unternehmen erfaßt.

Gegenwärtig ist bei den BFW von recht heterogenen Organisationsstrukturen auszugehen. Ein Teil der Einrichtungen ist strikt hierarchisch organisiert - hier sind die Chancen für eine dauerhafte, wirksame Implementation von „Handlungsorientierter Ausbildung“ gering, ein Teil beabsichtigt die Einführung von Teamorganisation, ein Teil ist entweder schon teamorganisiert oder hat – wie beispielsweise das BFW Bad Wildbad – die entsprechenden Initiativen ergriffen – hier bestehen gute Chancen für eine reha-gerechte, teilnehmerorientierte Weiterentwicklung der beruflichen Rehabilitation. Diese Weiterentwicklung bedarf der behutsamen Überzeugungsarbeit, der Bereitschaft zur offenen Austragung unvermeidlicher Konflikte, der Freude an veränderten Lernformen und eines Bekenntnisses zum „recherchierenden Lernen“: Wer als Lehrer zugleich Lernender ist, wer die Neugier nicht verlernt hat, der kann wohl davon ausgehen, auch nach Jahren noch glaubwürdig zu sein und die Freude am Lernen mit anderen Menschen nicht verloren zu haben.

#### 4.4 Befunde zum bisherigen Verlauf des Entwicklungsprojekts

Mit dem Evaluationsdesign werden mehrere Intentionen verfolgt:

- Verbesserung didaktischer Strategien von der Ebene methodischer Entscheidungen innerhalb von Lernsituationen bis hin zur Ebene übergreifender organisatorischer Rahmenentscheidungen („lernendes BFW“)
- Integration theoretischer Erkenntnisse in praktisches Handeln
- Prognose des Rehabilitationserfolgs
- Legitimation handlungsorientierten Lernens im Rahmen ganzheitlicher beruflicher Rehabilitation.

Entsprechend komplex ist das Evaluationsdesign. Neben schriftlichen Befragungen der Teilnehmer und Mitarbeiter werden Beobachtungen und Dokumentenanalysen vorgenommen. Die ersten größeren schriftlichen Befragungen sind inzwischen erfolgt. Am Ende des Reha-Vorbereitungslehrgangs wurden 865 Teilnehmer (455 Tn. der 24 Projektlehrgänge; 410 Tn. von 23 Parallelllehrgängen; Frauenanteil bei kfm. RVL 31 %, bei gewerblich-technischen 6 %) schriftlich nach ihren Eindrücken und Auffassungen befragt. Zudem wurden die zu den Projektlehrgangs-Teams gehörenden Reha-Ausbilder, Reha-Berater, Psychologen und Ärzte anhand eines teilstandardisierten Fragebogens um ihre schriftliche Stellungnahme zum (veränderten) Vorbereitungslehrgang gebeten. Die Daten wurden mit denen der Teilnehmerbefragung zusammengeführt.

Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- In Projektlehrgängen war der Methodeneinsatz vielfältiger.
- Die Teilnehmer in den Projektlehrgängen beurteilen die eingesetzten Methoden und Medien differenzierter.
- Sie sind zufriedener mit der Aufteilung der Themengebiete (auch mit dem deutlich erhöhten Anteil Projektarbeit).
- Sie haben wahrgenommen, daß bei Unterricht, Projektarbeit und Reflexionsgesprächen stärker auf ihre Bedürfnisse eingegangen worden ist, sahen die Kooperation der Ausbilder als intensiver an und fühlten sich stärker in die Ausbildungsgestaltung einbezogen.
- Gemessen an der Forderung, die Voraussetzungen und Interessen der Teilnehmer explizit zum Anknüpfungspunkt didaktischer Planung und Gestaltung zu machen, zeigt sich weiterer Entwicklungs- und Qualifizierungsbedarf.

Die Projekt-RVL wiesen mindestens die folgenden konzeptionellen Merkmale auf:

- Etablierung eines Reha-Teams unter Beteiligung von Lehrkräften und Fachdienst-Mitarbeitern (idR Sozialpädagogen und Psychologen)
- inhaltliche Vorbereitung im Rahmen interdisziplinär besetzter Arbeiterteams,
- Etablierung der Projektidee weitgehend selbstorganisierten Lernens neben der unterrichtlichen Vermittlung von Lerninhalten; Anstieg des Projektanteils auf bis zu 18 Wochenstunden
- Etablierung einer Orientierungswoche mit mehreren Einstiegsprojekten zur
  - Orientierung im BFW
  - Information über den angestrebten Umschulungsberuf
  - Identifizierung der Teilnehmervoraussetzungen und -interessen
  - Erkundung der Fachdienst-Angebote und Freizeitmöglichkeiten im BFW
  - Eruerung der Umgebung(sangebote) des BFW
- Einbezug der Teilnehmer in die didaktische Planung: Wochenplan, Jour fixe / Rückspiegel/ Wochenschau
- teilweise bereits Ablösung der Fächer-Stundenplanung durch eine Moderatoren-Einsatzplanung,

- aktivierende Lernformen auch in den „traditionellen“ Fächern in nennenswertem Umfang (Leittexte, Metaplan, Brainstorming, Fallstudien, Lernprogramme etc.).

Diese Merkmale kennzeichnen in leicht abgewandelter Form auch die nachfolgenden Projektlehrgänge im Rahmen der 24monatigen Hauptmaßnahmen.

#### 4.5 Erkenntnisse und Arbeitsschwerpunkte des gbRE-Entwicklungsprojektes

Zu Beginn des Entwicklungsprojektes war es wichtig, die 24 Projektlehrgänge einzurichten und die Mitglieder der Lehrgangsteams mit den Kategorien handlungsorientierten Lernens vertraut zu machen. In der konkreten Planungs- und Betreuungsarbeit konnten eine Reihe von Erkenntnissen gewonnen werden:

- Trotz aller Heterogenität der Berufsförderungswerke, der Umschulungslehrgänge und der Projektteams schätzen Teilnehmer und Lehrkräfte aus den Projektlehrgängen die Effizienz handlungsorientierten Lernens weitgehend positiv ein.

- Didaktische Innovation greift nur im Kontext von Organisations-Entwicklung, sie muß begleitet und mitgetragen werden von reformbereiten und engagierten Vorgesetzten und Mitarbeitern.

- Umfassend ist handlungsorientierte Ausbildung nur leistbar durch mehrdimensionale, vielfältige Kooperation unter weitgehendem Verzicht auf fachisoliertes Handeln bei den Lehrkräften und spezialisiertes Individualwirken bei den Mitarbeitern der medizinischen, psychologischen, sozialen Fachdienste ebenso wie der Ausbildungsabteilungen.

- Handlungsorientierte Ausbildung läßt sich je nach der Tragweite der didaktischen Veränderungen in drei Reformkonzepte einteilen:

| 0 Traditionell  | Reformkonzept I  | Reformkonzept II   | Reformkonzept III  |
|---|--|--|--|
| Inhalte der Ausbildung werden in Unterrichtsfächern vermittelt, praktische Ausbildung findet in der Übungsfirma bzw. Ausbildungswerkstatt/Labor und im Betriebspraktikum statt. | Grundlagen werden in Fächern vermittelt, daneben werden – additiv – komplexere Fähigkeiten in Projekten entwickelt und/oder gefestigt. | Kern der Ausbildung ist die Entwicklung von Handlungskompetenz in Lernarrangements; fehlende Kenntnisse und Fähigkeiten werden – je nach Bedarf – in Kursen oder Seminaren vermittelt (Englisch, Textverarbeitung etc.). | Die gesamte Ausbildung wird in Projektform durchgeführt. Es gibt keine Fächer mehr. „Theorie“ und „Praxis“ werden nicht als separate Lernfelder unterschieden. |

Stadium 0 haben alle beteiligten Lehrgänge hinter sich gelassen. Die konkrete Ausgestaltung der Reformkonzepte und ihre Tragfähigkeit im Hinblick auf den Erwerb beruflicher Handlungskompetenz werden im Entwicklungsprojekt untersucht.

- Das Betreuungskonzept via Qualifizierungsringe mußte durch eine Reihe ergänzender strategischer Komponenten ergänzt werden, z.B. durch Einzelbetreuung der Projektteams „vor Ort“, regelmäßige Konsultationen und gegenseitige Information, zeitnahe Information und intensiven Erfahrungsaustausch mit den Führungskräften, schließlich auch durch regelmäßige Diskussion und Abstimmung strategischer Entscheidungen in einem Konzeptteam, an dem Experten aller in

der beruflichen Rehabilitation relevanten Fachrichtungen beteiligt sind, und die Bereitstellung und Pflege einer Sammlung didaktischen Materials (Fallstudien, Projektskizzen, Musterbeispiele für Lernerfolgskontrollen).

### Zusammenfassende Thesen

1.) Die Träger der beruflichen Rehabilitation werden in den kommenden Jahren wegen der eigenen finanziellen Engpässe ihren restriktiven Kurs gegenüber den Berufsförderungswerken fortsetzen (müssen). Eine Erhöhung der Einnahmeseite scheidet weitgehend aus; die Konsolidierung der Trägerhaushalte kann nur über die Ausgabenseite erfolgen. Zu warnen ist allerdings vor der Gefahr des „Umkippen“ des Sozialversicherungssystems: Armut und Kriminalität könnten sich drastisch erhöhen. Wer keine Perspektiven hat, wird rabiat: Hier liegt die kritische Grenze für Kürzungsambitionen im Sozialbereich. Berufliche Rehabilitation sichert nicht nur individuelle Arbeitsmarktchancen, sondern darüber hinaus auch den sozialen Frieden. Wer sie „kaputtspart“, spielt mit dem Feuer der Radikalisierung.

2.) Das Leistungsangebot der BFW war in der Vergangenheit bedarfsgerecht; die räumlichen und technischen Bedingungen sowie die Qualifikation des Personals folgen hohen Qualitätsstandards. Sie bieten mithin die Voraussetzung für eine erfolgreiche Reha-Arbeit in der Zukunft. Berufsförderungswerke haben keine Veranlassung, ihren Qualitätsanspruch durch minderwertige Kurzzeitmaßnahmen preiszugeben. Sie sind Fachinstitutionen für hochwertige berufliche Rehabilitation. Aber sie müssen laufend an sich verändernde Anforderungen angepaßt werden.

3.) Ungeachtet der guten räumlichen und technischen Rahmenbedingungen stellen die Qualifikationen der Mitarbeiter das größte Kapital der BFW dar. Dementsprechend ist einer konsequenten Personalentwicklung große Aufmerksamkeit zu widmen. Dazu gehört selbstverständlich eine Fortbildung, die inhaltlich auf die genannten Entwicklungsperspektiven ausgerichtet ist.

4.) Traditionelle Vermittlungs-, Beratungs- und Betreuungsformen haben sich in der beruflichen Rehabilitation überlebt, so erfolgreich sie in den zurückliegenden 25 Jahren auch gewesen sein mögen. Veränderte Klientel, veränderte Rahmenbedingungen auf Seiten der Leistungsträger wie des Stellenmarktes sowie ein gewandeltes didaktisches Grundverständnis lassen eine kognitiv-betonte, anspruchsvolle soziale und personale Kompetenzen übergreifende Didaktik ohne angemessene Integration fachdienstlicher Beratungs- und Betreuungsleistungen nicht mehr zu.

5.) Reformorientierte rehabilitationsdidaktische Konzepte treffen auf ein Mitarbeiter-Selbstverständnis, das noch weitgehend geprägt ist von traditionellen Lehrer- und Betreuerbildern. Durchgreifende Veränderungen sind hier nur über sichtbare Erfolge in handlungsorientiert geprägten Lerngruppen zu erwarten, von denen der Zwang zum Mitmachen, zum „Einklinken“ ausgeht, der wiederum organisationsstrategisch unterstützt werden muß. Handlungsorientierung bedarf einer entsprechend teamfundierten Organisation; insoweit ist die didaktische Reform in ein Konzept von Organisationsentwicklung einzubinden, das ideell die gleichen Züge trägt und von Innovationsbereitschaft und -fähigkeit geprägt ist.

6.) Ein umfassender Reformprozeß kann nicht auf didaktische Themen begrenzt werden. Einzelaktivitäten sind zu Gemeinschaftsaktivitäten auszuformen, kollegiale Teamarbeit

tritt an die Stelle isolierter Facharbeit, und das gleichsam synchron auf mehreren Ebenen:

- in den Lehrgängen,
- unter den Mitarbeitern, die dem Lehrgang unmittelbar zugeordnet sind (Reha-AusbilderInnen, Reha-BeraterInnen, Reha-PsychologInnen, Reha-MedizinerInnen),
- zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften.

Symmetrische Teamarbeit und hierarchieorientierte Führung vertragen sich nicht (Benteler 1996: „Innovatorische Berufsbildung braucht innovatorische Personalpolitik“). Sie „beißen“ sich sowohl bei der Bewältigung von Tagesaufgaben (ganzheitliches, selbstorganisiertes Lernen versus Antragswesen, Genehmigungsvorbehalten, Beanspruchung begrenzter Entscheidungsräume etc.) als auch bei der Grundhaltung zur kollegialen (versus autoritär dominierten) Zusammenarbeit. Offene, enthierarchisierte Kommunikation ist sowohl Voraussetzung für „Handlungsorientierung“ als auch natürliche Folge; „Handlungsorientierung“ muß gedacht wie gelebt werden. Dies bringt eine Fülle von Irritationen und Zerreißproben mit sich. Dessen muß sich bewußt sein, wer eine Institution in ihrer didaktischen Programmatik und ihrem Selbstverständnis („lernendes BFW“) verändern will.

7.) Bei allem Veränderungs- und Spardruck muß man sich stets vergegenwärtigen: Berufsförderungswerke sind heute so nötig wie vor 25 Jahren. Sie sind „die“ Spezialeinrichtungen für die berufliche Rehabilitation behinderter Erwachsener. Aber sie müssen sich den äußeren Entwicklungen sensibel anpassen. Bewährtes bewahren und zugleich Neuem gegenüber aufgeschlossen sein: darin liegt die Chance von Industrieunternehmen auf dem Markt, und darin liegt letztlich auch die besondere Chance der Berufsförderungswerke.

### Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke (1995): Grundanliegen beruflicher Rehabilitation Erwachsener. Hamburg.
- Beck, K. (1988): Dimensionen des Handlungsbegriffs aus didaktischer Sicht. In: Czycholl, R./Ebner, H.G. (Hrsg.): Zur Kritik handlungsorientierter Ansätze in der Didaktik der Wirtschaftslehre – mit Beiträgen von K. Beck, R. Czycholl, H.G. Ebner und H. Reinisch. Oldenburg, S. 59 - 75.
- Beiler, J. (1985): Die Situation der beruflichen Rehabilitation in der Bundesrepublik Deutschland. In: Seyd, W. (Hrsg.): Berufliche Rehabilitation im Umbruch. Situationsanalyse und Reformvorschläge in der Bundesrepublik Deutschland. Hamburg, S. 9-32.
- Beiler, J./ Lumpe, A./ Reetz, L. (Hrsg.) (1994): Schlüsselqualifikation, Selbstorganisation, Lernorganisation. Dokumentation des Symposions in Hamburg am 15./16.9.93, hrsg. vom Berufsförderungswerk Hamburg.
- Beiler, J./ Lumpe, A./ Reetz, L. (Hrsg.) (1996): It's time for team. Kooperative Formen des Lernens und Arbeitens in Schule und Betrieb. Bd. 5 der Materialien zur Berufsbildung, hrsg. vom BFW Hamburg.
- Benteler, P. (1996): Innovatorische Berufsbildung braucht innovatorische Personalpolitik. In: Seyd, W./ Witt, R. (Hrsg.): Situation, Handlung, Persönlichkeit als Kategorien wirtschaftspädagogischen Denkens. Festschrift für Lothar Reetz. Hamburg, S. 186 - 198.
- Berufsförderungswerk Nürnberg (1996): Konzept Handlungsorientierung. Nürnberg.
- Blaschke, Dieter/ König, Paul (1992): Berufliche Wiedereingliederung von Rehabilitanden. Ergebnisse einer Wirkungsanalyse bei Teilnehmern an einer beruflichen Umschulung. Beobachtung des beruflichen Eingliederungsprozesses im Laufe von 2 Jahren nach Beendigung der Maßnahme. IABwerkstattbericht Nr. 3. Nürnberg.

- Brand, W. (1996): Didaktische Innovationen am Beispiel des Modellversuchs „Neue Büroberufe“. In: Seyd, W./ Witt, R. (Hrsg.): Situation, Handlung, Persönlichkeit als Kategorien wirtschaftspädagogischen Denkens. Festschrift für Lothar Reetz. Hamburg, S. 229 - 236.
- Brand, W./ Seyd, W. (1996): Modellversuch „Neue Büroberufe“. Forschungsprojekt im Auftrage des Bundesinstituts für Berufsbildung in der Trägerschaft der Deutschen Angestellten-Akademie e.V.. Abschlußbericht. Hamburg.
- Bundesanzeiger 18.1.96: Die Lage auf dem Arbeitsmarkt im Dezember und im Jahr 1995.
- Czycholl, R. (1988): Der Entwicklungsrahmen handlungsorientierter Entwürfe einer Didaktik der Wirtschaftslehre und Ausgangspunkte für ihre Kritik. In: Czycholl, R./ Ebner, H.G. (Hrsg.): Zur Kritik handlungsorientierter Ansätze in der Didaktik der Wirtschaftslehre – mit Beiträgen von K. Beck, R. Czycholl, H.G. Ebner und H. Reinisch. Oldenburg, S. 3 - 58.
- Czycholl, R./ Ebner, H.G. (1995): Handlungsorientierung in der Berufsbildung. In: Arnold, R./ Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Opladen, S. 39 - 49.
- DIE ZEIT v. 8.11.96: Frohgemut am Abgrund. S.17f.
- Dings, W. (1988): Berufliche Rehabilitation Erwachsener. Berufsförderungswerke in erziehungswissenschaftlicher Analyse. Hamburg.
- Dörig, R. (1995): Handlungsorientierter Unterricht - Konzept und Grundsätze der Umsetzung im Unterricht. In: Die berufsbildende Schule, S. 205 - 214.
- Elbers, D. et al. (1975): Schlüsselqualifikationen - ein Schlüssel für die Berufsbildungsforschung? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 4, S. 26 - 29.
- Hacker, W. (1973): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Berlin (DDR).
- Hamburger Abendblatt vom 13.1.95: Der Stellen-Abbau wird rapide zunehmen.
- Hamburger Abendblatt vom 31.1.96: Mehr Arbeitslose, mehr Gewinn.
- Hamburger Abendblatt vom 9.2.96: 4,159 Millionen Arbeitslose.
- Hamburger Abendblatt vom 16./17.11.96: Krankenversicherung - Steuern – Rente: Läuft uns alles davon? S. 1.
- Hamburger Abendblatt vom 16./17.11.96: Abrechnung mit Bonn. Sachverständige fordern Steuerentlastung und Tarifvertrags-Öffnung. S. 21.
- Hamburger Abendblatt vom 16./17.11.96: Alarm an der Rentenfront. „Ohne Reform könnten die Beiträge auf 28 Prozent steigen.“
- Hamburger Abendblatt vom 16./17.11.96: Wann Patienten mehr zahlen müssen.
- Hamburger Abendblatt vom 19.11.96: Seehofers Gesundheitspolitik: Denkfehler (Ulrike Brendlin). S.2.
- Handelsblatt vom 9.1.95: Die Schlankeitskur ist fast beendet.
- Heise, A. (1995): Wachstum ohne Beschäftigung - Langzeitarbeitslosigkeit eine Folge der „Eurosklrose“? In: WSI-Mitteilungen 48, 12, S. 760 - 768.
- Höpfner, H.-D. (1991): Entwicklung selbständigen Handelns in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Berichte zur beruflichen Bildung, H. 142, hrsg. v. BiBB. Berlin/Bonn.
- Kemper, E. (1992): Berufliche Rehabilitation in Berufsförderungswerken. In: Mühlum, Albert/ Oppl, Hubert (Hrsg.): Handbuch der Rehabilitation. Rehabilitation im Lebenslauf und wissenschaftliche Grundlagen der Rehabilitation. Neuwied, Kriftel, Berlin, S. 205 - 225.
- Kress, U./ Brinkmann, Chr./ Wiedemann, E. (1995): Entwicklung und Struktur der Langzeitarbeitslosigkeit. In: WSI-Mitteilungen 48, 12, S. 741 - 748.
- Lüdtke, J./ van de Sand, W.H. (1994): Handlungsorientierte Ausbildung im bfw Michaelshoven/Köln - ein Modell. Köln.
- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. In: MittAB 1, S. 36 - 43.
- Miegel, M. (1996): Der ausgefranste Arbeitsmarkt. In: DIE ZEIT v. 9.2.96, S. 20.
- Miegel, M. (1994): Viel Arbeit, wenig Arbeitsplätze. In: DIE ZEIT vom 7.1.94.
- Offe, C. (1994): Vollbeschäftigung? Zur Kritik einer falsch gestellten Frage. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 12, S. 796.
- Pleimer, A./ Wimmer, F. (1994): Ganzheitliche Bildung in Theorie und Praxis. Ein Modell für selbstorganisierte Lernprozesse. Hrsg.: BBRZ Linz.
- Reetz, L. (1989): Zum Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 18, 5, S. 3 - 10 und 6, S. 24 - 30.
- Reetz, L./ Reitmann, Th. (Hrsg.) (1990): Schlüsselqualifikationen. Dokumentation des Symposiums „Schlüsselqualifikationen - Fachwissen in der Krise?“. Hamburg.
- Roth, H. (1971): Pädagogische Anthropologie, Bd. I u. II. Hannover.
- Schley, W. (1994): Innovations- und Veränderungsprozesse im Bereich der beruflichen und allgemeinen Bildung. In: Beiler, J./ Lumpe, A./ Reetz, L. (Hrsg.): Schlüsselqualifikation, Selbstorganisation, Lernorganisation. Dokumentation des Symposiums in Hamburg am 15./16.9.93, hrsg. vom Berufsförderungswerk Hamburg, S. 65 - 95
- Seyd, W. (1976): Adressatengerechte Ausbildungsorganisation und Unterrichtsgestaltung in der beruflichen Rehabilitation Erwachsener. Ein Beitrag zur Diskussion um handlungsorientierte Curriculumentwicklung in der kaufmännischen Berufsausbildung. Diss. phil. Hamburg.
- Seyd, W./ Naust-Lühr, A./ Wohlfahrt, A. (1990): Zusammenwirken begleitender Fachdienste in Berufsförderungswerken. Forschungsprojekt des Instituts für Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Universität Hamburg im Auftrage des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung, Band 187 in der Reihe „Sozialforschung“ des BMA. Bonn.
- Seyd, W. (1995 a): Qualitätskriterien für die berufliche Bildung. In: Kluger, W./ Blanke, W. (Hrsg.): KBR-Projekt Kooperative Bildungsmaßnahmen im Regionalverbund. Abschlußdokumentation Workshop „Qualitätsstandards in der beruflichen Bildung“ (30. Januar 1995 im Berufsförderungszentrum Essen e.V.), Essen.
- Seyd, W. (1995 b): Weiterbildung im Modellversuch „Neue Büroberufe“. In: Pawlik, A. (Hrsg.): Neue Büroberufe - Erfahrungen und Perspektiven. 2. Fachtagung im Rahmen des Modellversuchs „Neue Büroberufe“ (Hamburg, 1. März 1995), Hamburg.
- Seyd, W. (1996 a): Didaktische Innovationen im Zeichen der Handlungsorientierung. In: Seyd, W./ Witt, R. (Hrsg.): Situation, Handlung, Persönlichkeit als Kategorien wirtschaftspädagogischen Denkens. Festschrift für Lothar Reetz. Hamburg.
- Seyd, W. (1996 b): Ganzheitliche berufliche Rehabilitation Erwachsener. Entwicklung und Erprobung handlungsorientierter Lernsituationen in Rehabilitationszentren. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Heft 6/96.
- Seyd, W. (1997 a): Zielperspektiven beruflicher Bildung vor dem Hintergrund der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt. In: Ellger-Rüttgardt, S. (Hrsg.): Über die große Schwelle - Junge Menschen mit Behinderungen auf dem Weg von der Schule in Arbeit und Gesellschaft. Ulm. 1997.
- Seyd, W. (1997 b): Handlungsorientierung: Modernistische Maxime oder fundamentales Lehr-/Lernkonzept. In: Ilse, F./ Drees, G. (Hrsg.): Ringvorlesung „Arbeit und Lernen 2000 - Berufliche Bildung zwischen Aufklärungsanspruch und Verwertungsinteressen an der Schwelle zum dritten Jahrtausend“.

- Stoß, F./ Weidig, I. (1990): Der Wandel der Tätigkeitsfelder und -profile bis zum Jahre 2010. In: MittAB 1, S. 34 - 51.
- Tews, H.P. unter Mitarbeit von J.P. Foit, S. Lukat, R. Nuhn, G. Wehmeier, W.K. Schreiber (1986): Abbrüche beruflicher Rehabilitationsmaßnahmen in Berufsförderungswerken. Ein Forschungsprojekt der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke. Hamburg.
- Wahl, D./ Wölfling, W./ Rapp, G./ Heger, D. (Hrsg.) (1992): Erwachsenenbildung konkret. Mehrphasiges Dozententraining. 2. Aufl. Weinheim.
- Wolf, B. (1996): Startklar für das Jahr 2000. Die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Berufsförderungswerke hat ihre Konzeption grundlegend überarbeitet. In: ibv Nr. 19 vom 8.5.96, S. 1083 - 1092.
- Zabeck, J. (1991): Schlüsselqualifikationen. Ein Schlüssel für eine antizipative Berufsbildung? In: Twardy, M. (Hrsg.): Duales System zwischen Tradition und Innovation. WBST-Texte, Sonderband 4. Köln, S. 47 - 64.