

#### ANFORDERUNGEN

- Normative Entwicklungslinien
  - UN-BRK (2008) → Inklusion (Menschenrecht)
  - BTHG (2017) → Partizipation (Rechtsanpsruch)
- Und dazu noch
  - KJSG (2028) → Inklusion und Partizipation
- → Partizipation als Schlüssel für Inklusion



#### BTHG

#### Leitprinzipien

- Partizipation
- Empowerment
- Sozialraumorientierung
- Personenzentrierung

#### Anforderung

- Wirkungsorientierung der Teilhabeziele
- ICF-Orientierung



#### INTEGRATION

Sei Du so, wie ich bin...

Und ich lasse Dich so sein, wie Du bist!

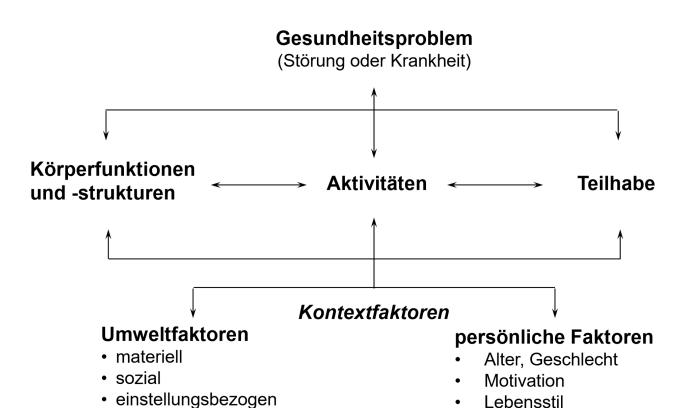


#### INKLUSION...

...Verändert die Rahmenbedingungen von Menschen in der Art, als dass sich die Frage der Integration nicht mehr stellen muss...



#### DAS BIO-PSYCHO-SOZIALE MODELL



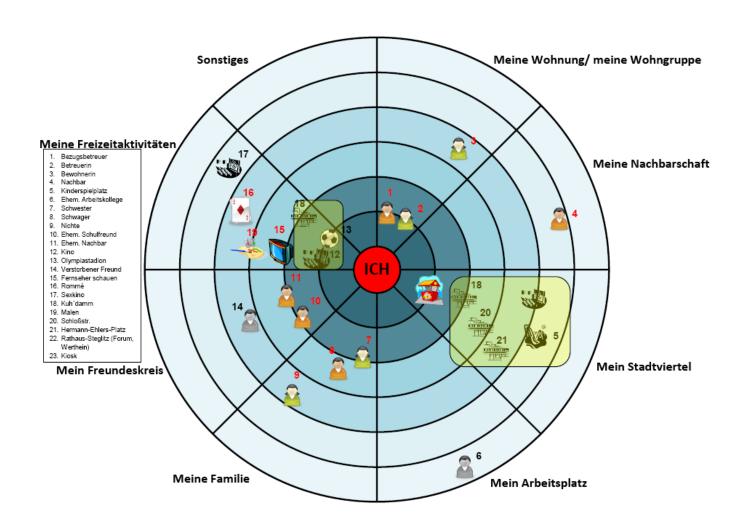


#### KOPPLUNG DER LEITPRINZIPIEN

- Umsetzung der Partizipation?
  - Individuell
  - Strukturell
- Umsetzung von Sozialraumorientierung?
- > Dokumentations formate?
- > Partizipation als Prämisse in der Dokumentation?



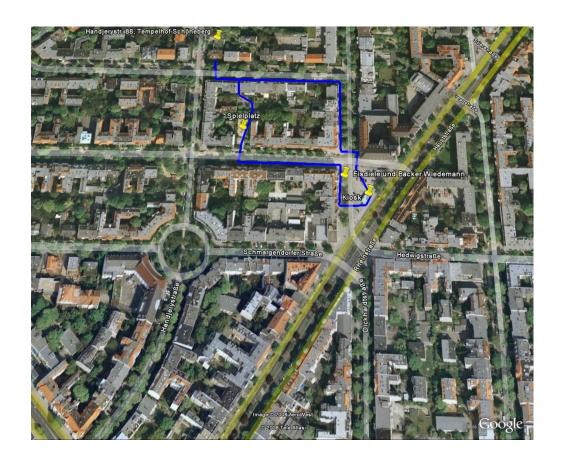
#### PARTIZIPATION UND SOZIALRAUM





"Micha, heute war ich wieder in ganz Berlin unterwegs… von früh bis spät… Gut, dass ich mich so auskenne!"

## PARTIZIPATION UND SOZIALRAUM





#### WIE KANN DAS GELINGEN?

- Ökonomisierung der Sozialwirtschaft und Sozialen Arbeit (Brinkmann, 2014)
- Fachkräftemangel in systemrelevanten Bereichen
  - Pflegeversorgung
  - Teilhabeplanung
  - Mittleres Management in der Sozialwirtschaft



#### UND MUN?

- Blick auf die Organisation
  - Kultur und professionelle Einstellungen (Haltung)
  - Wertekanon- und Leitbilddiskurse
  - Methoden der Personalbindung
  - Personalakquisestrategien
  - Wissenstransferstrategien
  - Unternehmenskommunikation
  - Wirkungsorientierung und Wirkungsevaluation

"(…) eine Organisation kann nur dann authentisch sein, wenn sie die Ansprüche in der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen auch an sich selbst formuliert(…)"

(inhaltlich nach Oberholzer, 2014)



### WIE DEFINIERT SICH "INKLUSIV"?

"Inklusive Veränderungsprozesse können besonders kreativ und musterbildend sein, wenn sie tatsächlich partizipativ gestaltet werden."

(Kommunaler Index für Inklusion, 2011)



#### WAS HAT INKLUSION MIT UNS ZU TUN?

"Das haben wir schon immer so gemacht!"

"Was sollen wir jetzt noch alles machen!"



### VERÄNDERUNG

"(…) Veränderungen werden nachhaltiger umgesetzt, wenn sie durch die Führungskräfte und Mitarbeiter selbst und somit aus der Organisation heraus entwickelt werden (…)"

(Michel, Stegmaier, Meiser & Sonntag, 2009)



### INKLUSION UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

"Bevor Inklusion realisiert werden kann, muss sich die Haltung der Mitarbeitenden ändern."

Zitat aus einer OE-Beratungssitzung



#### VORAUSSETZUNGEN EINER FÜHRUNGSKRAFT

- Bewusste Wahrnehmung seiner Führungs- und Leitungsfunktion
- Perfekte Balance zwischen Nähe und Distanz
- Durchhaltevermögen und Durchsetzungskraft
- Vorbildliches Selbst- Zeit und Zielmanagement
- Absolute Glaubwürdigkeit
- Großzügigkeit
- Aufgeschlossenheit
- Transparente Kommunikation



# TIND?



### ZITAT AUS EINEW QW-AUDIT

#### **Auditor:**

"Guten Morgen, Können Sie mir kurz zum Abgleich sagen, wie viele Menschen in Ihrer Einrichtung hier arbeiten?"

#### Antwort der Geschäftsführung:

"Gut die Hälfte!"



## PARTIZIPATION ALS SCHLÜSSEL FÜR WIDERSTAND

Partizipation bedeutet, die Mitarbeiter\*innen in die Entscheidungsfindung, in die Sammlung von Fakten, die Entwicklung von Szenarien etc. einzubeziehen.

Es bedeutet <u>nicht</u> die Entscheidung durch sie treffen zu lassen. Es bedeutet auch nicht, dass alle mit der Entscheidung einverstanden sein müssen. Im Gegenteil, Entscheidung ist ja genau erst dann nötig, wenn nicht alle einer Meinung sind.



#### PERSPEKTIVE MITARBEITER\*INNEN

- Verständnis für unternehmerisches Denken und Handeln
- hohes Verantwortungsbewusstsein und Wille zur Verantwortungsübernahme
- Ziel: Wohlergehen des Unternehmens im Vordergrund
- Nicht: monetär, karriereorientiert oder erhöhtes Mitspracherecht



### PERSPEKTIVE LEITUNGSKRÄFTE

- Zulassen, Würdigen, Reflektieren und "Challengen" von Ideen
- Ideen- und Entscheidungsfindung moderieren
- beste Idee und nicht der\*die lauteste Mitarbeitende
- Führungskraft = Lösungsbegleiter
  - Fachwissen
  - Softskills





- Ansatz, nachdem die Führungskraft den Mitarbeiter\*innen Partizipation, also Teilhabe an Entscheidungsprozessen oder an der Ideenfindung ermöglicht.
  - Einbezug
  - Verantwortung
  - Mitspracherecht
- → Ergebnis: Steigerung von Arbeitsmotivation, Leistungsfähigkeit und Mitarbeitendenzufriedenheit
- →Problem: Nicht für jede Person, nicht für jede Stelle und **nicht für jede Führungskraft** geeignet.

### PARTIZIPATIONS-STUFENMODELL

9	Selbstverwaltung	
8	Selbstbestimmung	Selbst-bestimmung
7	Mitbestimmung	Beteiligung
6	Mitwirkung	
5	Zugewiesen informiert	
4	Teilhabe	
3	Alibiteilnahme	
2	Dekoration	Nicht-Partizipation
1	Fremdbestimmung	

(In Anlehnung an Hardt, 1992, eigene Darstellung)

#### REPRISE

- Partizipation
  - Leitung ABER AUCH
  - Mitarbeitende müssen wollen und können → Empowerment
- Nicht maximale Partizipation sondern die Optimale!
- Ziele und Kontext zu Unbehagen lösen kaum intrinsische Motivation aus.
- Persönlich kann ich mich schnell anpassen/verändern. In der Organisation benötige ich viel Input für das Auftauen/Ändern/Wiedereinfrieren auf "höherem Niveau"



#### BENEITT

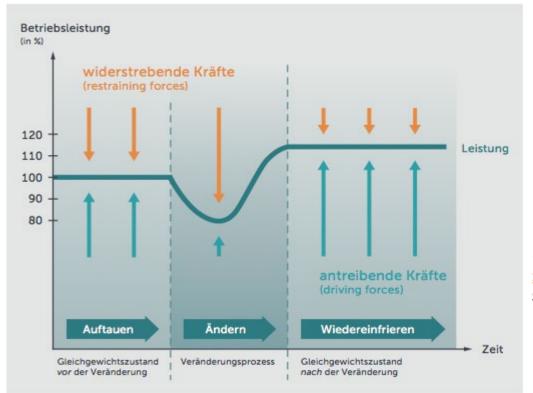
Transformationen in Unternehmen weniger durch Hierarchie sondern Delegation inkl. Verantwortung

> in partizipativen Kontexten: Erkennen der Relevanz von fachlicher Aktualität → höhere Bereitschaft für fachliche und persönliche Weiterentwicklung



### KONSEQUENZ VON VERÄNDERUNG

7 Phasen nach Streich, 5 Phasen nach Krüger, 8 Phasen nach Kotter... 3 Phasen nach Lewin...



(Nach Lewin, 1947)

Quelle der grafischen Darstellung: <a href="https://new-fire.de/category/modelle-und-methoden/">https://new-fire.de/category/modelle-und-methoden/</a>
zuletzt besucht am 13.11.2022



#### WIDERSTAND

"Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, die nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden."

(Doppler & Lauterburg 1995, S. 293)



#### VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFTSFORMEL

$$Vm = (Z \times W \times U) > A$$

#### Legende:

VM = Veränderungsbereitschaft

Z = Klare Zielvorstellung

W = Gangbare Wege

U = Bestehendes (aktuelles) Unbehagen im Unternehmen

A = Aufwand

(in Anlehnung an Heat, 2017)



# Problemzentrierung vs.

Lösungsorientierung



#### VORAUSSETZUNGEN

- Verständnis von Mitarbeitenden in seinen\*ihren unterschiedlichen Lebenswelten und damit Rollen
- Sichere Methodenkompetenz der Leitungskräfte (Changemanagement und Kommunikation)
  - Begleitung und Motivation, Personalentwicklung
- Favorisieren kollaborativer Problemlösestrategien vs. Expert\*innenwissen (besonders relevant bei Weggang) – Wissenstransferstrategien!
- Wille: Partizipation von Mitarbeitenden an relevanten Unternehmensentscheidungen
- U?: Was ist denn das Unbehagen von Mitarbeitenden?

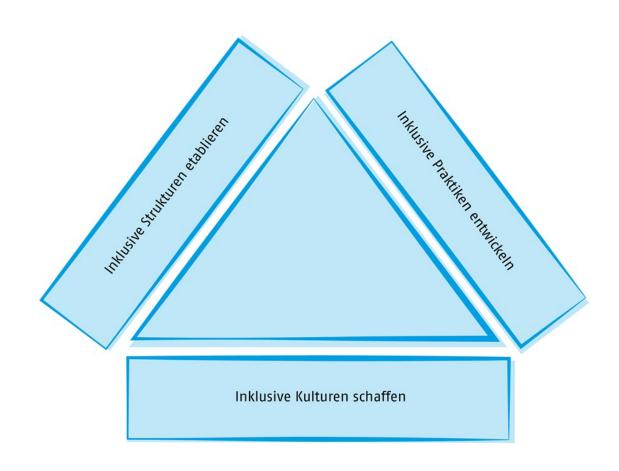


#### AGILES WANAGEWENT

- Von dem Modebegriff zur konkreten strategischen Umsetzung
  - Ist-Stand Erhebung (Verständnis, Definition, U)
  - Empowerment der Mitarbeitenden
  - Empowerment der Führungs- und auch Leitungskräfte
  - Projektstruktur mit Steuerungseinheit (Z, W und A)
  - Widerstand als Motor
  - EVALUATION
- Abhängig von den einzelnen Protagonist\*innen einer Organisation
- Alle Mitarbeitenden müssen für agiles Management empowert werden nicht nur Leitungskräfte!



### 3 DIMENSIONEN FÜR EINEN INKLUSIVEN VERÄNDERUNGSPROZESS





#### ORGANISATIONSENTWICKLUNG

"Organisationsentwicklung [ist] eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur" (...) durch die Hilfe eines OE-Beraters oder Katalysators (...)"

(French & Bell 1980, S. 31)



#### HALTUNG — EINSTELLUNG — INKLUSION

- professionelle p\u00e4dagogische Haltung → in der Literatur kaum konsistente Definitionen
- professionelle Haltung = "hoch individualisiertes Muster von Einstellungen, Werten, Überzeugungen, dass durch einen authentischen Selbstbezug und objektive Selbstkompetenzen zustande kommt – sie ist bewusst aufbereitete Praxis."



#### DILEMMA IM UNTERNEHMEN

- In Organisation nur bestimmte Einstellungen und Werte gefordert
- "In der Person" weitere Einstellungen und Werte, die im Widerspruch zu organisational geforderten stehen können
- nicht die ganze Person, tritt in die Organisation ein, die organisational gewünschte Person
  - Gefahr von Verzerrungen (Aufspaltung von Personen in privat, dienstlich und öffentlich)
  - vorenthalten von Wertemustern



## WICHTIGE FRAGESTELLUNGEN FÜR DEN PROZESS

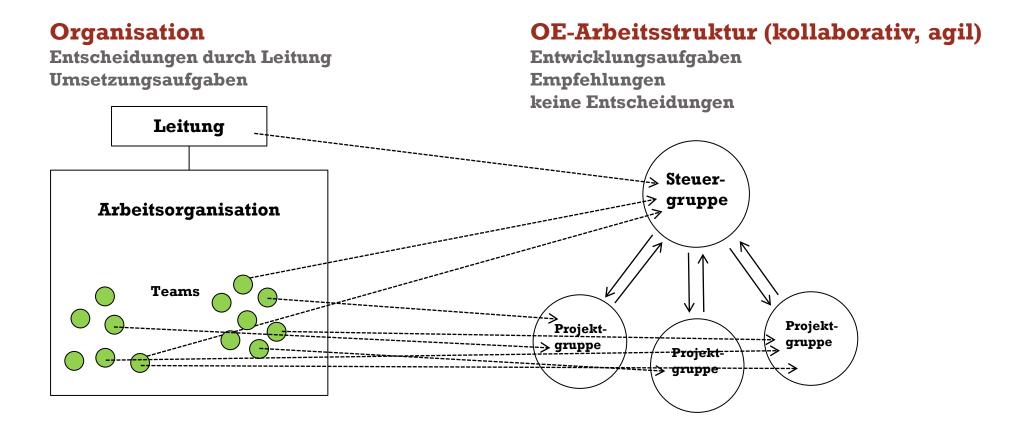
- Welche Einstellungen sind für eine erfolgreiche partizipative Organisationsentwicklung erforderlich?
- Welche Einstellungen der Mitarbeitenden stehen dieser entgegen?
- Wie muss die Ansprache erfolgen (affektiv, kognitiv oder verhaltensorientiert)?



# ABER WAS GENAU TUN WIR FÜR DIE VERKNÜPFUNG VON METHODISCHEM HANDELN UND UNTERNEHMENSKULTUR?

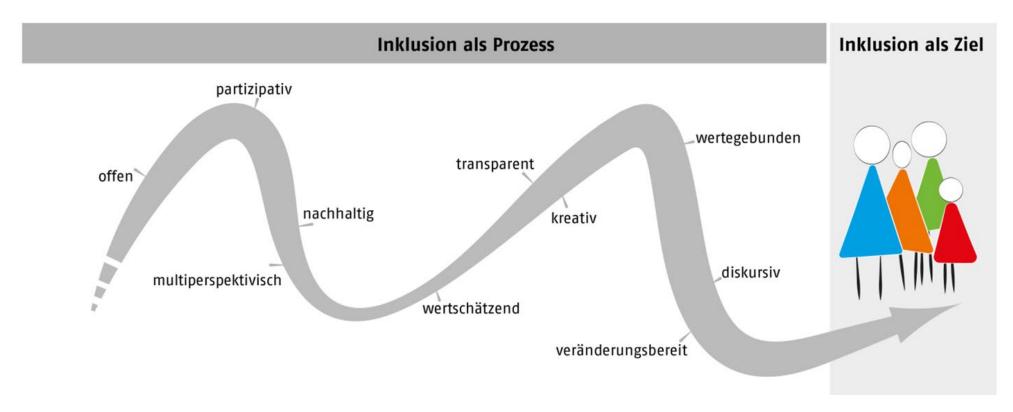


#### DIFFERENZ DER ARBEITSSTRUKTUR





#### SCHEMA DER INKLUSIVEN OE



Inklusion im Unternehmen durch inklusive Prozessgestaltung



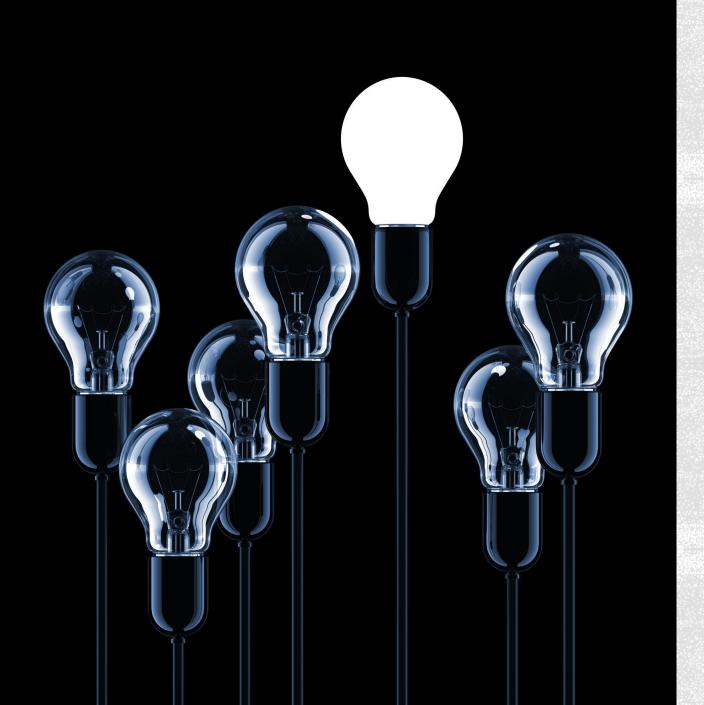


#### ZIEL: AN EINEM STRANG ZIEHEN



# ABER BITTE IN EINE RICHTUNG! ES IST EIN CHANGEPROZESS!





VIELEN DANK FÜR DIE AUFWERKSAMKEIT!

# VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT UND EINE GUTE HEIMREISE!!

