The background of the slide features a blurred image of a group of people, likely a community or organization, holding hands in a circle. The image is dark and has a grainy, textured appearance. The text is overlaid on this background.

ZUSAMMENBRINGEN WAS ZUSAMMENGHÖRT: INKLUSION UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN DER SOZIALEN ARBEIT

Partizipation – ein Schlüssel?

ANFORDERUNGEN

- Normative Entwicklungslinien
 - UN-BRK → Inklusion
 - BTHG → Partizipation
- Und dazu noch
 - Inklusive KJH → KJSG

→ Partizipation als Schlüssel für Inklusion



BTHG

- Leitprinzipien
 - Partizipation
 - Empowerment
 - Sozialraumorientierung
 - Personenzentrierung

Anforderung

- Wirkungsorientierung der Teilhabeziele



WIE DEFINIERT SICH „INKLUSIV“?

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

(Kommunaler Index für Inklusion)



WAS HAT INKLUSION MIT UNS ZU TUN?

„Das haben wir schon immer so gemacht!“

„Was sollen wir jetzt noch alles machen!“



UNSER TO-DO

- **Führungskultur**
- **Veränderungsimpulse**
- **Motivation und Widerstand**
- **Erfolgsfaktoren für Veränderung**
- **Organisationale Aspekte**



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)



WER IMMER DER GLEICHE BLEIBEN WILL, MUSS SICH ÄNDERN

- Kurze Antwort:
 - Name, Einrichtung
 - Wie begründet sich die Überschrift?



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



WOW!!!

UIND???



ZITAT AUS EINEM QM-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 nicht 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 FÜHRUNGSKRÄFTE

- Zulassen, Würdigen, Reflektieren und “Challenges” 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	Selbst-bestimmung
8	Selbstbestimmung	
7	Mitbestimmung	Beteiligung
6	Mitwirkung	
5	Zugewiesen informiert	
4	Teilhabe	
3	Alibiteilnahme	Nicht-Partizipation
2	Dekoration	
1	Fremdbestimmung	



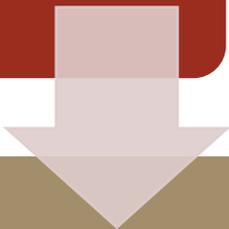
REPRISE

- 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“



BENEFIT 2

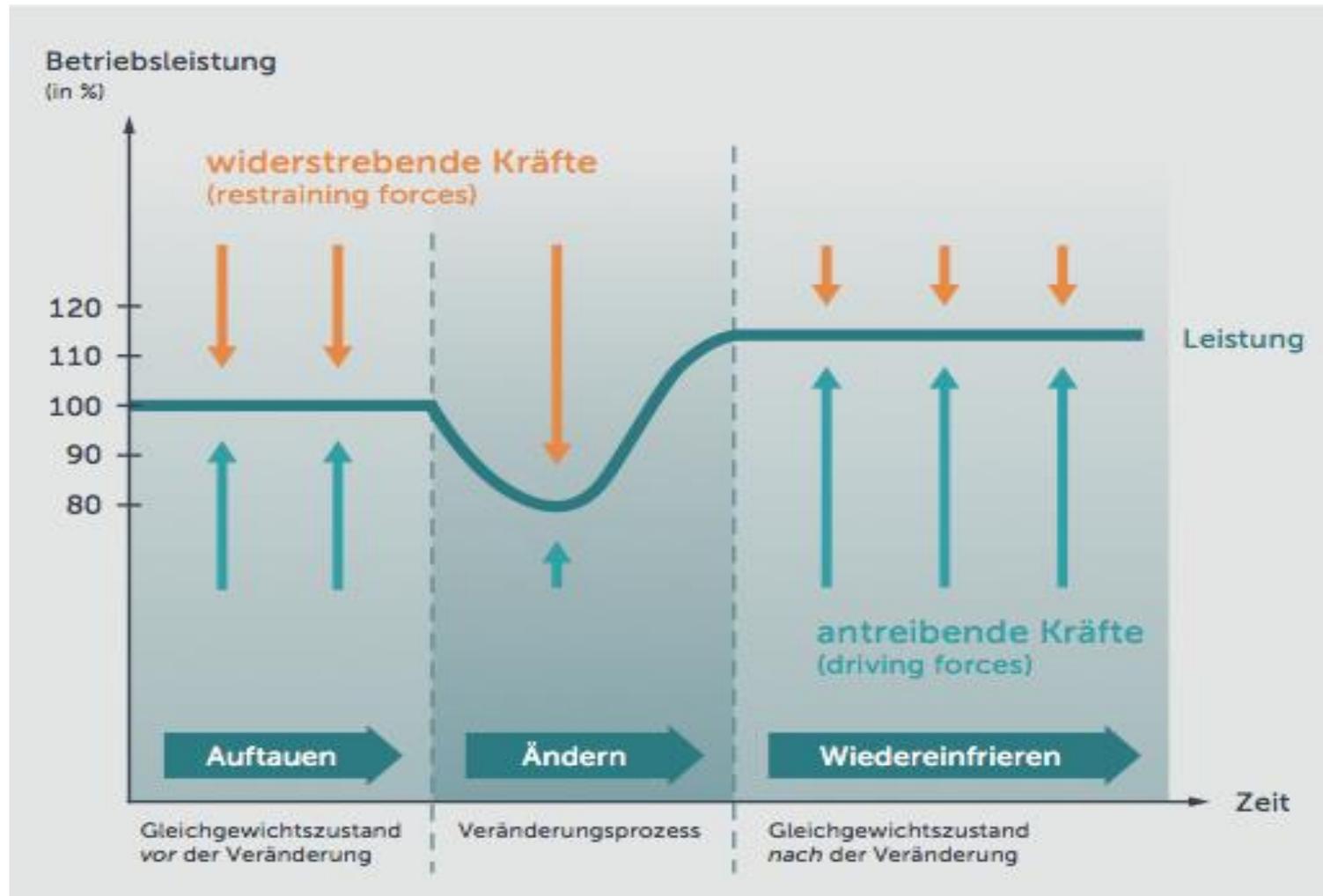
Transformationen in Unternehmen weniger durch Hierarchie sondern Delegation inkl. Verantwortung



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



VERSTÄNDNIS VON CHANGEMANAGEMENT



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



VORAUSSETZUNGEN

- Verständnis von Mitarbeitenden in seinen*ihren unterschiedlichen Lebenswelten und damit Rollen
- Sichere Methodenkompetenz der Führungskräfte (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?



BENEFIT PARTIZIPATIVER LEITUNG



**Mitarbeiter*innen
motivation**



**potenzielle
Innovationskraft**



**Stärkung von
Selbstbewusstsein,
Kreativität**



**Identifikation der
Mitarbeiter*innen
mit dem
Unternehmen**



**Kooperative
Führungsstruktur:**

Mitarbeitende und
Führungskräfte auf die
Kompetenzen der jeweils
Anderen angewiesen
Wir-Gefühl

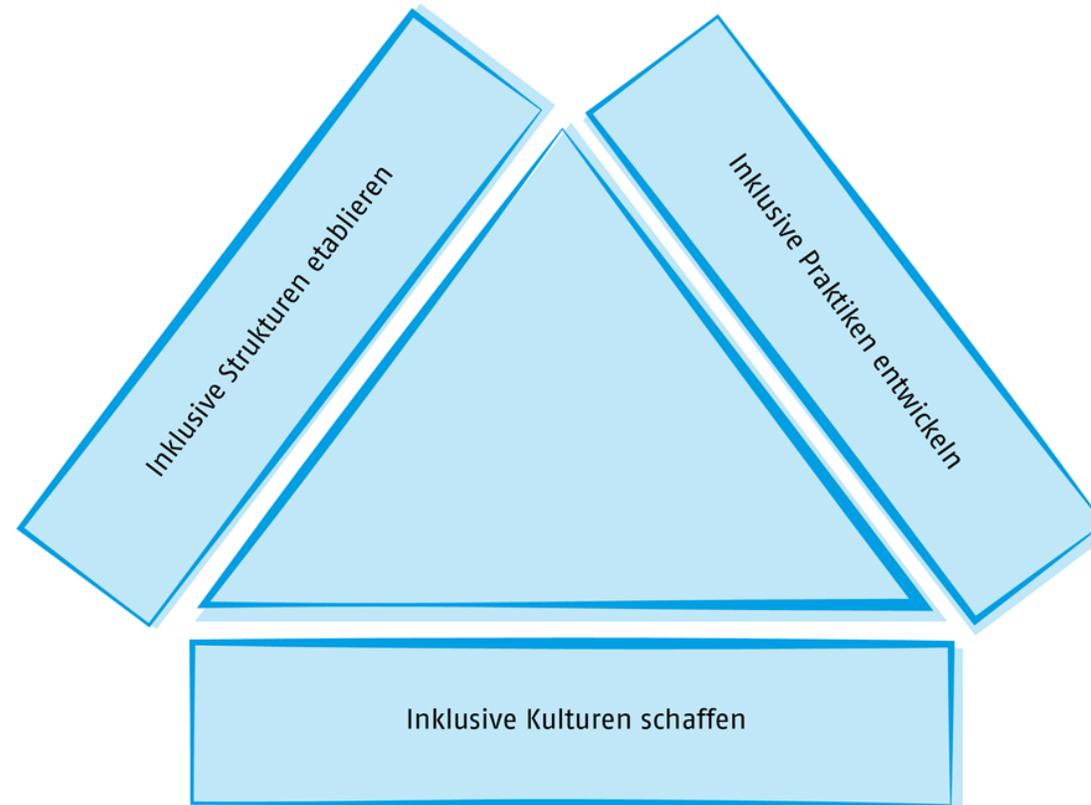


AGILES MANAGEMENT

- 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 NACHHALTIGEN 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 pädagogische Haltung** → in der Literatur kaum konsistente Definitionen
- professionelle Haltung = „hoch individualisiertes Muster von Einstellungen, Werten, Überzeugungen, das 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 bei den Mitarbeitenden stehen dieser entgegen?
- Wie muss die Ansprache erfolgen (affektiv, kognitiv oder verhaltensorientiert)?



**ABER WAS GENAU TUN SIE FÜR DIE
VERKNÜPFUNG VON METHODISCHEM HANDELN
UND UNTERNEHMENSKULTUR?**



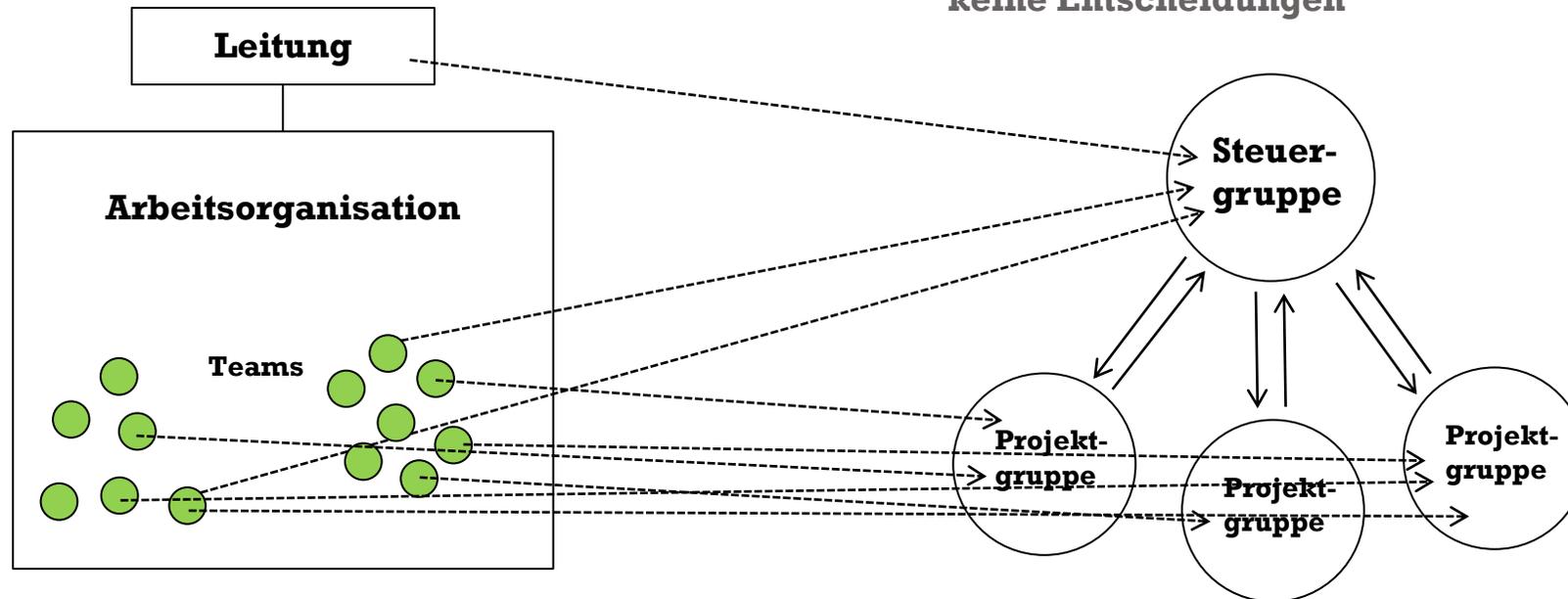
DIFFERENZ DER ARBEITSSTRUKTUR

Organisation

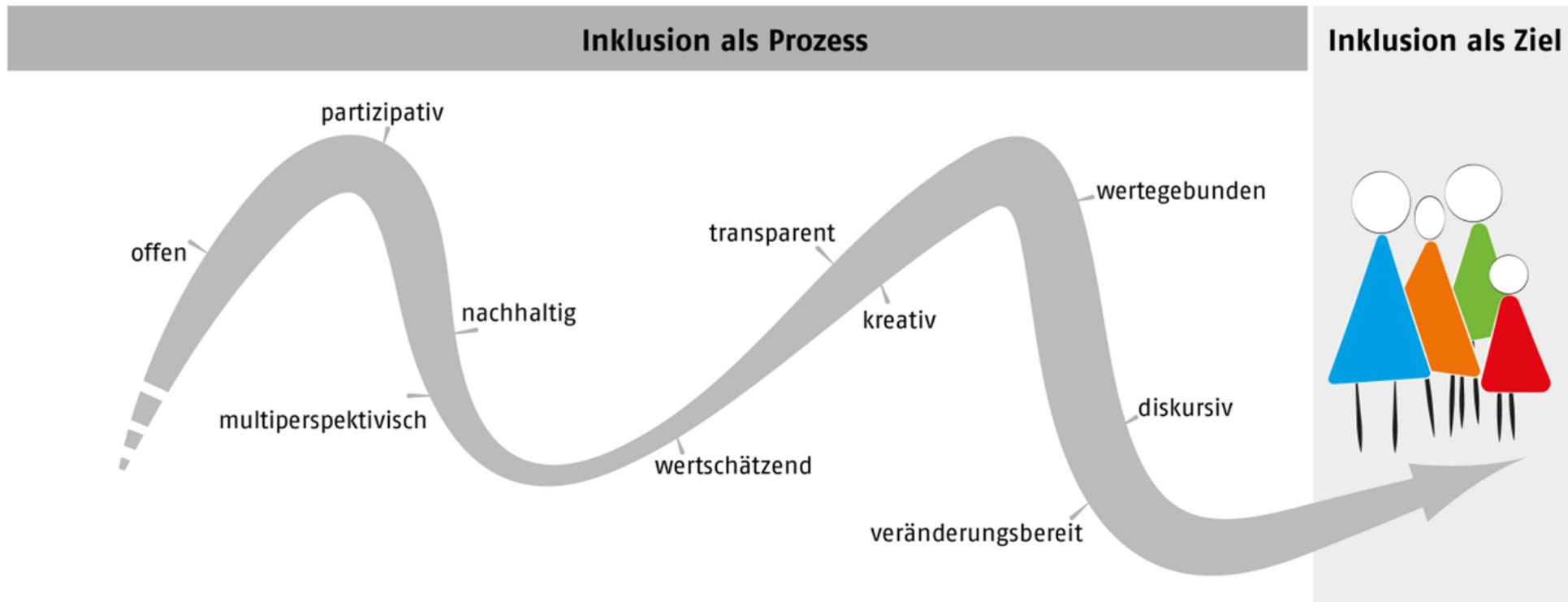
Entscheidungen durch Leitung
Umsetzungsaufgaben

OE-Arbeitsstruktur (kollaborativ, agil)

Entwicklungsaufgaben
Empfehlungen
keine Entscheidungen



SCHEMA DER INKLUSIVEN OE



Inklusion im Unternehmen durch inklusive Prozessgestaltung



THEORIE U

- beschreibt die Entwicklung einer Situation in Abhängigkeit davon, wie an sie herangegangen wird.
- Ausgangspunkt = persönliche Aufmerksamkeit und Achtsamkeit
- „von der Zukunft her“
 - → Potenziale und Zukunftschancen erkennen und im Hinblick auf aktuelle Aufgaben erschließen.
 - → Anregung kritischer Selbsteinschätzung und Überdenken eigener Handlungspraktiken
- „(...) Organisation lernt, wenn sie ein Entwicklungsbedürfnis feststellt und relevante Entwicklungsziele identifiziert, die eigenen vorhandenen Ressourcen sichtbar macht, ihre aktuellen Überzeugungen, Wissensbestände, Fähigkeiten sowie vergangene Lernerfahrungen reflektiert, für die Zielerreichung prüft und sich aktiv aufmacht, Wissen und Fähigkeiten in Richtung der Entwicklungsziele zu erweitern (...)“

(Montag Stiftung, Kommunalen Index für Inklusion)



LEITFRAGEN FÜR DEN PROZESS

- Fühlen sich alle Personen, die von dem Entwicklungsprozess betroffen sein werden, an allen Stellen ausreichend informiert?
- Ist der Prozess für alle Betroffenen transparent?
- Können alle, die von den Entwicklungen betroffen sind, partizipieren? Wer fehlt? (Partizipationsmöglichkeiten und gemeinsame Entscheidungsprozesse)
- Haben alle Beteiligten Kosten & Nutzen des Prozesses verstanden? („Das bringt doch so nichts!“)
- Identifizieren sich alle mit dem Prozess?
- Welche Befürchtungen und Ängste haben wir nicht bedacht?
- Sind bereits im Vorfeld alle beteiligt worden? Waren wir zu schnell? („The idea is good, but the world isn't ready yet“)
- Teilen alle die Vision? Sind die Wegmarker klar erkennbar? Wie kommen wir da hin?) → Veränderungsmotivationsformel
- Spielen Eigeninteressen in den Widerstand mit ein (persönliche/biografische, finanzielle, professionelle)? Haben alle Beteiligten das Gefühl, einen eigenen Beitrag zum Prozess zu leisten? Und ist ihnen dieser bewusst?





**ZIEL: AN EINEM
STRANG ZIEHEN**





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





**VIELEN DANK FÜR
DIE
AUFMERKSAMKEIT!**

