



Tina Denninger

Foto: R. Schnabel
Landeshauptstadt Potsdam

Partizipative Organisationsentwicklung in der Eingliederungshilfe

Die Fragensammlung „Mitbestimmen!“

| Teilhefte 1/2021, Jg. 60, S. 24–28

KURZFASSUNG Der Beitrag zeigt auf, inwiefern die Fragensammlung „Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation“ als niedrigschwelliges Instrument der partizipativen Organisationsentwicklung genutzt werden kann. Ziel der Fragensammlung ist es, die Partizipationsmöglichkeiten und -rechte von Menschen mit Behinderung, insbesondere von Menschen mit Lernschwierigkeiten, Menschen mit psychischer Beeinträchtigung und Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf, zu stärken. Im Beitrag werden theoretische Grundlagen der Organisationsentwicklung mit den Grundlagen der Fragensammlung verbunden, um dann die Fragensammlung als niedrigschwelliges Instrument zur Organisationsentwicklung vorzustellen.

ABSTRACT *Participatory Organizational Development in Integration Aid. The article shows how the index "Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation" (translation: To participate! Index for Participation) can be used as a low threshold instrument of participatory organizational development. The aim of the index is to strengthen the participation opportunities and participation rights of people with disabilities, especially of people with learning difficulties, people with mental disabilities and people with a high need for support. In the article, theoretical principles of organizational development are combined with the basics of the index, in order to then present the question collection as a low threshold instrument for organizational development.*

Organisationen befinden sich stets in Entwicklungsprozessen. Sowohl externe Umweltfaktoren als auch interne Veränderungsprozesse führen zu stetigen Wandlungsbedarfen (vgl. LAUER 2019, 13 ff.). Auch Einrichtungen der Behindertenhilfe entwickeln sich weiter in Auseinandersetzung mit sich verändernden Rahmenbedingungen. Paradigmenwechsel, z. B. vom Fürsorgeprinzip hin zu Selbstbestimmung und Teilhabe oder von der Institutions- zur Personenzentrierung, haben Veränderungsprozesse dieser Organisationen zur Folge. Genauso nehmen Veränderungen der Gesetzgebung, z. B. die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) oder das Bundesteilhabegesetz (BTHG), Einfluss auf die Entwicklungen in der Behindertenhilfe.

Unter dem Stichwort Change Management finden sich Ansätze der Organi-

sationsentwicklung, die dabei helfen sollen, Veränderungen in Organisationsengereizt, strukturiert und gewinnbringend voranzubringen: „Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren“ ist Ziel des Change Managements (KOSTKA, MÖNCH 2006, 7). Partizipative Herangehensweisen gelten dabei als ein Faktor erfolgreicher Organisationsentwicklung. In Einrichtungen der Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie betreffen Partizipationsprozesse nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Klient*innen. Deren Einbindung in (organisations-)relevante Entscheidungen ist allerdings keineswegs selbstverständlich. Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung liegen häufig ausschließlich bei den Leitungen und Mitarbeitenden. Die eigentliche Zielgruppe wird häufig nicht einbezogen.

Um Partizipationsmöglichkeiten von Menschen mit Behinderung in Organisationen und Kommunen zu stärken, wurde im Projekt „Hier bestimme ich mit – Ein Index für Partizipation“¹ die Fragensammlung „Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation“ in Leichter und in schwerer Sprache entwickelt. Diese kann als Instrument der nachhaltigen Organisationsentwicklung dienen, indem sie einen niedrigschwelligen Zugang zur partizipativen und inklusiven Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure bietet.

Organisationsentwicklung und Partizipation

Als Impulse zur Veränderung von Organisationen können externe und interne Faktoren ausgemacht werden. Als externe Faktoren werden u. a. Umwelteinflüsse verstanden (vgl. LAUER 2019, 16 ff.):

- > politische Faktoren (z. B. Gesetzesänderungen),
- > technologische Faktoren (z. B. fortschreitende Digitalisierung) und
- > soziale Faktoren (z. B. Demografie oder Wertvorstellungen).

Für die Behindertenhilfe waren in den letzten Jahren die UN-BRK sowie das BTHG einschneidende (Um-)Gestaltungsaufgaben (vgl. KAHLE 2017, 164). Aber auch Veränderungen der Bewusstseinsbildung hin zur Inklusion, Teilhabe und Partizipation wirken auf Organisationen. Die fortschreitende Digitalisierung und Technologisierung sind weitere Herausforderungen, denen sich Organisationen zu stellen haben (vgl. HEITPLATZ, SUBE 2020). Neben extern angeregtem Wandel kann auch interner Wandlungsbedarf bestehen, ausgelöst z. B. durch Unzufriedenheit der Mitarbeitenden oder ineffektive Prozesse in Organisationen (vgl. LAUER 2019, 23 ff.).

Die Initiierung von Veränderungsprozessen erweist sich dabei häufig als eine große Herausforderung und kann auf unterschiedlichste Widerstände innerhalb der Organisation stoßen (vgl. SCHENKER, ZANGL 2019, 61 f.; KOSTKA, MÖNCH 2006, 13 ff.).

Nicht zuletzt deshalb ist eine strukturierte sowie partizipative Organisationsentwicklung vonnöten. Partizipation kann als einer der Kernerfolgsfaktoren des Change Managements bezeichnet werden. Indem Mitarbeitende und Klient*innen Aufgaben und Verantwortung über-

¹ Weitere Informationen zum Projekt unter: <https://beb-mitbestimmen.de/>. Das Projekt wurde gefördert durch: Aktion Mensch Stiftung, Ecclesia Versicherungsdienst GmbH, CURACON Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH, EB-Research GmbH.

nehmen, identifizieren sie sich mit der Organisation. Dies kann motivieren und zu mehr Engagement führen, um Wandlungsprozesse aktiv zu begleiten. So entsteht eine Win-Win-Situation, in der die Menschen ihre Umgebung und Lebensumstände mitgestalten und sie dadurch für sich selbst verbessern können. Die Organisation kann damit von zufriedeneren und effizienteren Mitarbeitenden sowie Klient*innen profitieren (vgl. LAUER 2019, 153 ff.). Mitarbeitende und Klient*innen einzubeziehen, ist wesentlich, um Prozesse, Strukturen und Angebote anzupassen (vgl. STRABURGER, RIEGER 2014, 82 ff.). Bezieht man die Zielgruppe nicht mit ein, geschieht es schnell, dass die erarbeiteten Konzepte an den Bedarfen vorbeigehen und damit ins Leere laufen. Den geplanten oder durchgesetzten Veränderungen fehlt die Akzeptanz und es wird schwieriger, Maßnahmen durchzusetzen, als wenn sie gemeinsam entwickelt worden wären.

Es gibt verschiedene Instrumente, um Menschen an Organisationsentwicklung zu beteiligen (KRAUS et al. 2006, 203 ff.), die von Benchmarking (vgl. MAIER 2008) über die empirische Erhebung von Ist- und Soll-Zustand (vgl. BECK 2019, 238 ff.) bis zu Aktionsplänen (vgl. GRÜBER, ACKERMANN 2014) reichen können. Um einen strukturierten, aber dennoch offenen und vor allem niedrigschwelligen Zugang zur Etablierung oder Stärkung von Partizipationsprozessen und damit zur partizipativen Organisationsentwicklung zu ermöglichen, wurde die Fragensammlung „Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation“ entwickelt.

Theoretisch-praktische Grundlagen der Fragensammlung

Um zu analysieren, welche Partizipationsmöglichkeiten Menschen mit Behinderung in Organisationen haben, Ist-Zustände zu analysieren und Soll-Zustände zu entwickeln, sind Partizipationsmodelle hilfreich (u. a. WRIGHT et al. 2007; PLUTO 2007). Diese Modelle können dabei helfen, zu analysieren, welcher Grad der Partizipation in bestimmten Prozessen und Strukturen einer Organisation vorliegt. Die meisten Modelle differenzieren Partizipation nach Stufen, so z. B. die Partizipationsleiter (vgl. ARNSTEIN 1969) oder die Partizipationspyramide (vgl. STRABURGER, RIEGER 2014). Im Rahmen des Projekts wurde deutlich, dass eine Einordnung der zu analysierenden Strukturen und Prozesse zu den Stufen als Orientierung generell hilfreich ist. Je detaillierter die Unterscheidung der Stufen wird, desto schwieriger und unpraktikabler wird aber die Zuordnung.

Für eine bessere praktische Handhabbarkeit in Einrichtungen und Diensten der Eingliederungshilfe und Kommune wurde deshalb für die Fragensammlung ein vereinfachtes Modell entwickelt (Abb. 1). Dieses Modell unterscheidet Nichtpartizipation, Vorstufen und Stufen der Partizipation. Die konkrete Benennung von Nichtbeteiligung bzw. Nichtinformation hat sich in zahlreichen Workshops, Projekttreffen und Interviews als äußerst wichtig erwiesen. Allzu oft verhindert Nichtinformation einen Zugang zu Beteiligungsprozessen von vorneherein. Wer nichts von Entscheidungsprozessen weiß, ist sicherlich ausgeschlossen. Information ist eine entscheidende Vorbedingung für Partizipation. Als weitere Vorstufe der Partizipation gilt die Einbeziehung der Meinung und der Lebensweltpertise von betroffenen Personengruppen, ohne dass diese jedoch tatsächlich an Entscheidungen beteiligt sind. Von Partizipation wird erst dann gesprochen, wenn tatsächliche Mitbestimmung stattfindet, wenn Entscheidungsmacht (zumindest teilweise) abgegeben bzw. umverteilt wird.

Es ist stets wichtig, zu betonen, dass es sich bei Partizipationsprozessen um Entwicklungsprozesse handelt. Die Einteilung in Stufen heißt nicht, dass die oberste Stufe automatisch die beste ist. Häufig sind zunächst Vorstufen der Partizipation wichtig, um die nächste Stufe erreichen zu können. So kann ein Nurdabei-Sein in einem Gremium nötig sein, um zunächst die expliziten oder impliziten Regeln kennenzulernen und Partizipation gewissermaßen zu üben, um sich in einem weiteren Schritt aktiv engagieren zu können. Auf allen Stufen der Partizipation kann es Formen

der Pseudo-Partizipation geben, zu denen es trotz festgeschriebener Mitbestimmungsstrukturen kommen kann, z. B. wenn ein Mensch mit Behinderung zwar Mitglied eines Gremiums ist, notwendige Rahmenbedingungen aber nicht gegeben sind bzw. nicht geschaffen werden. Wenn es keine Unterstützung bei der Kommunikation gibt oder der Ort, an dem sich das Gremium trifft, nicht barrierefrei ist, kann die Mitbestimmungsaufgabe nicht oder nur eingeschränkt übernommen werden. Andererseits kann die Einflussnahme von Menschen mit Behinderung hoch sein, wenn zwar nur eine Meinung erfragt wurde und kein festes Stimmrecht besteht, anschließend aber entsprechend der eingebrachten Meinung entschieden wird (vgl. DENNINGER et al. 2019, 22).

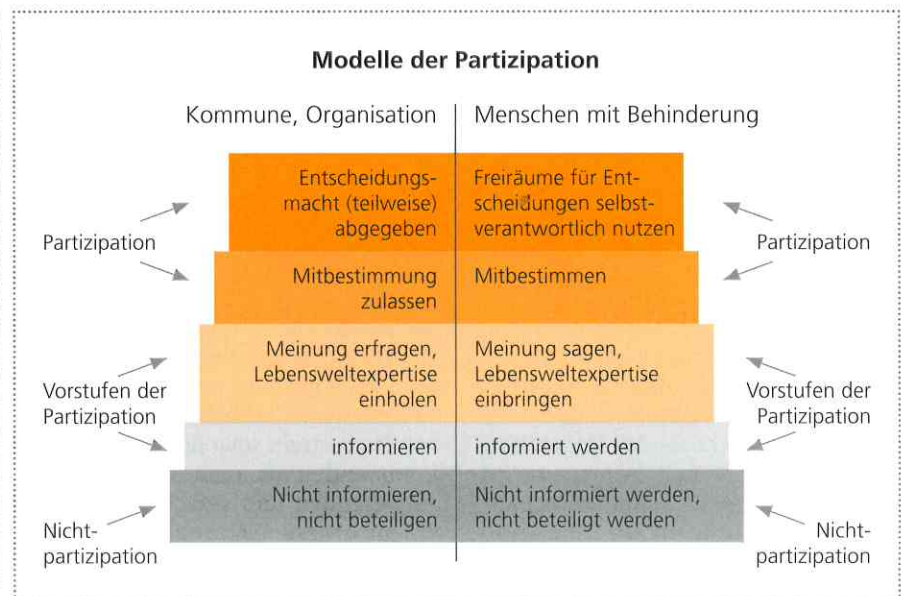
Bereiche der Partizipation

Partizipation geschieht in mehreren Bereichen, die vor allem in der Reichweite der Entscheidungen variieren (vgl. DENNINGER et al. 2019, 15 ff.). Für die Organisationsentwicklung sind mindestens drei Bereiche relevant:

- > der individuelle Bereich,
- > der Bereich der Gruppen,
- > der Bereich der Organisationen.

Im individuellen Bereich spielen Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse in den Abläufen des Alltags einer Organisation eine Rolle. Auch die Mitwirkung etwa in der persönlichen Zukunftsplanung oder im Gesamtplanverfahren gehört zu diesem Bereich. Mitbestimmung auf der individuellen Ebene ist zu trennen von Selbstbestimmung, da es wichtige Persönlichkeitsbereiche gibt, in denen

Abb. 1: Stufenmodell, eigene Darstellung (angelehnt an STRASSBURGER, RIEGER 2014, 232 f.)



jede*r für sich selbst ohne Abstimmung mit anderen entscheidet.

Der zweite Bereich, in dem Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse stattfinden, sind Gruppen. Gruppen können vielgestaltig sein und reichen von Freizeit- und Interessengruppen über Bewohner*innen einer WG bis zu Arbeitsgruppen in Werkstätten oder in tagesstrukturierenden Angeboten. Gegenstand der Reflexion kann z. B. die Kommunikationsstruktur in der Gruppe sein, die Aufgaben und Pflichten der Gruppe und inwieweit diese konkret realisiert werden, wo dies für alle Beteiligten zufriedenstellend erfolgt und wo gegebenenfalls mehr gewünscht wird.

Der dritte Bereich umfasst Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse, die Veränderungen der Organisationsstruktur selbst betreffen. Hierzu gehören z. B. Aktionspläne zur Umsetzung der UN-BRK, die Fortbildungsplanung oder regelmäßige Nutzer*innenbefragungen. Auch die konsequente Verankerung von Partizipation in Strukturen und Prozessen im Sinne eines Disability Mainstreaming (vgl. GRÜBER 2007) gehört dazu.

Widerstände, Hindernisse, Herausforderungen, Organisation, Partizipation und Macht

Wie eingangs erwähnt wurde, bestehen häufig Widerstände, die Organisationsentwicklung verhindern. Dies trifft auch (oder gerade) auf die Partizipation von Menschen mit Behinderung zu. Das Thema Partizipation in Organisationen ist immer auch mit Macht- und Interessensfragen verbunden. Die Einbindung bisher Unbeteiligter oder wenig Beteiligter in organisationsrelevante Entscheidungen bedeutet eine Umverteilung von Machtansprüchen. Partizipation stellt Führungsansprüche infrage (vgl. KROBATH 2013, 63). Die ungleiche Verteilung von Macht kann infolgedessen als Barriere für Partizipation angesehen werden.

Um Partizipation zu ermöglichen, ist es wichtig, Machtstrukturen zu reflektieren und in der Folge bereit zu sein, Machtverhältnisse zu verändern (vgl. DENNINGER et al. 2019, 31).

Auch Faktoren wie wenig Erfahrung in Partizipationsprozessen, falsch verstandene Fürsorge oder die Angst vor Überforderung bei allen Beteiligten können dazu führen, dass das Projekt Partizipation erst gar nicht begonnen wird. Immer wieder wird darauf verwiesen, dass es an Ressourcen zur Umsetzung

von Veränderungsprozessen mangelt. Zu wenig Geld, zu wenig Zeit und zu wenig Personal werden oftmals als Begründung dafür genannt, warum Menschen mit Behinderung nicht oder nur wenig beteiligt werden könnten.

Tatsächlich sind Ressourcen in Organisationen der Eingliederungshilfe häufig knapp. Zeit- und Personalmangel sind ein reales Problem. Doch hier kann Partizipation statt als ein weiteres Problem durchaus als Lösung angesehen werden. Die Erfahrung zeigt, dass die Etablierung von Partizipationsprozessen möglicherweise zu Beginn tatsächlich einen Mehraufwand bedeutet, dass aber die Kosten-Nutzen-Rechnung, die einen Faktor für die Organisationsentwicklung darstellt, mittel- und längerfristig positiv bilanziert werden kann. Organisationen können sich im Rahmen von Partizipationsprozessen innovativ weiterentwickeln. Sie erhalten durch Beteiligungsprozesse mehr Sicherheit, dass ihre Angebote und Dienstleistungen dem Bedarf von Klient*innen entsprechen. Auch für Mitarbeiter*innen können die Prozesse positive Wirkungen haben, weil sich durch Mitbestimmung Assistentenaufträge und Verantwortungsbereiche klären, mehr Zeit für das direkte Gespräch mit den Nutzer*innen der Angebote zur Verfügung steht und Mitbestimmung mehr Zufriedenheit schafft.

Ein weiteres gängiges Argument basiert auf der (impliziten oder expliziten) Ansicht, Menschen mit Behinderung seien von echter Partizipation überfordert. Unsere Erfahrungen sind anders. Es ist zwar möglich, dass Menschen mit Behinderung, die eine lange Zeit ihres Lebens nicht gewohnt waren, Entscheidungen zu treffen, zu Beginn Schwierigkeiten mit der Partizipation haben. Daraus kann aber keine prinzipiell fehlende Befähigung abgeleitet werden. Selbstbestimmung und Partizipation können (wieder) erlernt werden, wenn die Bedingungen stimmen (z. B. barrierefreie Kommunikation). Menschen mit Behinderung oder psychischer Beeinträchtigung können sich in Partizipationsprozessen erproben und stärken und damit auch ihr Recht und ihre Möglichkeiten zur Selbstbestimmung wahrnehmen und weiterentwickeln. So kann zunächst eine Beteiligung von Menschen mit Behinderung durch Anwesenheit in Arbeitsgremien sinnvoll sein, denn auch die ausschließlich physische Präsenz schafft bereits ein anderes Bewusstsein sowohl bei den Hinzukommenden als auch bei den bereits Anwesenden und verschiebt dadurch scheinbar feste Grenzen sozialen Han-

delns. So führt zum Beispiel die Anwesenheit von Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf oftmals zu einem besonders sensiblen Sprachgebrauch innerhalb der Arbeitsgremien.

Die Fragensammlung

In dem Projekt „Hier bestimme ich mit – Ein Index für Partizipation“ wurde mit der Fragensammlung ein Instrument entwickelt, welches Struktur bietet, um Veränderungsprozesse zu initiieren und anzuleiten. Gleichzeitig bietet die Sammlung genügend Flexibilität, um der Verschiedenheit von Organisationen und Situationen Rechnung zu tragen. Die Fragensammlung ist eine Orientierungshilfe. Die Fragensammlung soll dazu beitragen, Machtverhältnisse zu reflektieren und zu verändern.

Entstehung

Die Entwicklung der Fragensammlung war partizipativ angelegt. In knapp zwei Jahren wurden durch Treffen der beiden Arbeitsgruppen des Projektbeirats, durch Workshops, Interviews sowie durch die konstante Arbeit in den Praxiseinrichtungen die Fragensammlung erstellt (vgl. DENNINGER 2019).

Themen wurden gesammelt, Fragen entwickelt, formuliert und geordnet und (teilweise) in Leichte Sprache übersetzt. Es folgte eine einjährige Testphase, in der die drei Praxiseinrichtungen des Projekts sowie weitere Institutionen und Kommunen die Fragensammlung in schwerer wie in Leichter Sprache testeten und regelmäßig Rückmeldung dazu gaben, was gut funktionierte und was geändert werden musste, um den Anforderungen der Praxis zu genügen. Während der Testphase und in den Monaten danach wurden die Rückmeldungen eingearbeitet. Dies führte unter anderem dazu, dass die Fragensammlung in Leichter Sprache erweitert wurde. Es wurden nicht nur Teile der Fragensammlung in schwerer Sprache übersetzt, sondern es wurde eine vollständige Übersetzung aller Fragen in schwerer Sprache vorgenommen. Ebenso wurde eine Onlineversion der Fragensammlung verwirklicht, um mehr Flexibilität in der Arbeit mit den Fragen gewährleisten zu können. Auch diese liegt in schwerer wie in Leichter Sprache vor.

Aufbau der Fragensammlung

Aus diesem Prozess sind ca. 330 Fragen unter 26 Themen entstanden, die Anregungen für eine Vielzahl möglicher Situationen und Problemstellungen in

Organisationen und Kommunen bietet. Um die Analyse von Ist-Zuständen und die Entwicklung von Soll-Zuständen zu strukturieren, wurde in der Fragensammlung mit drei Dimensionen der Partizipation gearbeitet, die ineinandergreifen und die sich gegenseitig bedingen, die aber dennoch voneinander unterschieden werden können. Für eine partizipative Organisationsentwicklung finden idealerweise Veränderungen in allen drei Dimensionen statt. Angelehnt an andere Indices, z. B. an den Index für Inklusion (vgl. BOOTH, AINSCOW 2017), findet eine Dreiteilung der Fragensammlung statt, in

1. Haltungen und Werte,
2. Strukturen und
3. alltägliches Handeln.

Erstens ist eine gewisse *Haltung* vonnöten, um Partizipation zu verwirklichen. Simon WERTHER und Christian JACOBS (2014) bezeichnen die Unter-

nehmenskultur als „zentralen Ausgangspunkt für jegliche Maßnahme der Organisationsentwicklung, sofern jede Organisationsentwicklung letztlich auch eine Kulturentwicklung darstellt“ (ebd., 58). In der Praxis unseres Projekts erleben wir immer wieder, dass Partizipation durch das trotz aller Veränderungen immer noch weit verbreitete Fürsorgeprinzip erschwert wird. Eine Organisation, die von mangelndem Zutrauen in ihre Mitarbeitenden und Klient*innen gekennzeichnet ist, wird Partizipation weniger Raum geben als eine Organisation, die vom Empowerment-Gedanken durchdrungen ist.

Zweitens braucht es aber auch entsprechende *Strukturen*, da ohne diese eine positive Haltung zu Partizipation bzw. ein entsprechendes Alltagshandeln nur schwer durchzusetzen sind. Nur durch entsprechende fest verankerte Mitbestimmungsrechte kann verhindert werden, dass Partizipation abhängig vom

Willen und der Zeit einzelner Verantwortlicher ist. Die Installation eines Beirats, auch an Stellen, wo er nicht gesetzlich vorgeschrieben ist (z. B. in der Tagesförderstätte), oder partizipative Personalwahlverfahren sind Beispiele hierfür.

Und drittens muss sich Partizipation im *alltäglichen Handeln* niederschlagen. Gemäß dem Motto „Lernen durch Erfahrung“ ist es wichtig, sich in Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen zu üben. Wird Partizipation im Alltag (vor-)gelebt, können andere (sowohl Mitarbeiter*innen als auch Menschen mit Behinderung) dadurch angeregt werden und davon lernen. Positive Erfahrungen, die die Wirkungen von partizipativen Prozessen zeigen, motivieren, und sie können auch diejenigen überzeugen, die ursprünglich skeptisch waren. Unter dieser Dimension finden sich z. B. die Themen Freizeit oder politische Partizipation.

Fragensammlung „Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation“

Beispielfragen zu Haltung

Werte und die eigene Rolle

Was bedeutet für mich Partizipation?
Ist Partizipation wichtig für mich?

Die Bedeutung von Partizipation in Organisationen

Inwiefern ist das Thema Partizipation in der Unternehmensphilosophie verankert? Wo ist diese festgehalten?
Wie geht die Organisation damit um, wenn es Widerstände gegen Mitbestimmung gibt? Wird Partizipation als gemeinsamer Lernprozess verstanden? Wie ist dieser ausgestaltet?

*Menschen mit Behinderung als Inhaber*innen von Rechten*

Gibt es einen Austausch über die Rechte von Menschen mit Behinderungen und darüber, wie diese in der Organisation umgesetzt werden?

Die eigene Meinung einbringen können

Ist allen Beteiligten klar, welche Möglichkeiten der Partizipation in der Organisation bestehen?

Beispielfragen zu Strukturen

Interessenvertretungen als Gremien der Partizipation in Organisationen

Welche gesetzlich vorgegebene Interessenvertretung gibt es in der Organisation?
Wie wird diese allen bekannt gemacht?
Wie groß ist der Gestaltungsspielraum der Interessenvertretung?
Ist die Interessensvertretung mit diesem Gestaltungsspielraum zufrieden?
Falls nein, wo wird mehr Gestaltungsspielraum gewünscht?

Planungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen

Besteht die Bereitschaft in der Organisation, notwendige Ressourcen in partizipative Prozesse zu investieren? Gibt es einen Aktionsplan oder etwas Ähnliches? Soll es zukünftig einen Aktionsplan geben?

Informationsfluss innerhalb von Organisationen

Gibt es festgeschriebene Kommunikationswege in der Organisation, die im Qualitätsmanagement verankert sind?

Partizipative Personalwahlverfahren

Welche Mitsprache- oder Mitbestimmungsrechte haben Menschen mit Behinderungen bei Personalauswahlverfahren?

Beispielfragen zu alltäglichem Handeln

Partizipation für alle attraktiv machen

Was wird unternommen, um Partizipation für alle attraktiv zu machen?

Mittel und Arten der Kommunikation

Wie wird ermöglicht, dass jede Person, unabhängig von ihrer Ausdrucksform, ausreichend Aufmerksamkeit und Zeit bekommt, um auszudrücken, was sie meint bzw. will? Welche (technischen) Hilfsmittel werden für die Kommunikation genutzt? Welche weiteren gibt es, die genutzt werden können?

Mobilität als Bedingung für Partizipation

Wie wird dafür gesorgt, dass Menschen mit Behinderungen in Bezug auf Partizipationsprozesse (z. B. Tagungen, Sitzungen, Veranstaltungen) selbstbestimmt und selbstständig mobil sein können?

Politische Partizipation in Organisation und Kommune

Wie werden bedarfsorientierte Informationen zu politisch relevanten Themen (z. B. zu Parteien oder Gesetzen) an Menschen mit Behinderung in Organisation und Kommune herangetragen? Stehen auch barrierefreie Informationen (z. B. in Leichter Sprache) zur Verfügung?

Umsetzung der Organisationsentwicklung mithilfe der Fragensammlung

Fragen regen dazu an, über die konkrete Situation nachzudenken, und führen zu fruchtbaren Gesprächen und Diskussionen. Fragen sind also ein gutes Instrument zur Förderung von Veränderungsprozessen. Doch die gewonnenen Antworten über die Einschätzung der Situation stellen nicht das Ende des Prozesses dar.

Aus dem Reflexions- und Diskussionsprozess können und sollen an die jeweilige Situation angepasste Handlungsbedarfe sowie Lösungsmöglichkeiten entstehen. In der Fragensammlung werden hierzu vier Phasen beschrieben, die die gemeinsame Arbeit strukturieren und zu nachhaltigen Strategien hin zu einer partizipativeren Organisation führen (vgl. DENNINGER et al. 2019, 38 ff.). So banal es klingen mag, ist es zunächst wichtig, den Prozess zu beginnen. Idealerweise wird ein inklusives Partizipationsteam gegründet, welches den Prozess steuert und begleitet. Zu Beginn sollte sich die Gruppe über die Ziele der Arbeit bewusst und einig werden. Welches Ziel soll erreicht werden? Welchen Mehrwert haben die einzelnen Akteure durch die Arbeit? Welcher Mehrwert erwächst für die Organisation? Und wer soll am konkreten Veränderungsprozess beteiligt werden? Des Weiteren sollten auch Fragen nach zur Verfügung stehenden Ressourcen, Unterstützungsnetzwerken und Barrieren (vgl. DENNINGER et al. 2019, 26 ff.) geklärt werden.

Das Partizipationsteam kann nun entweder selbst mit der inhaltlichen Arbeit beginnen oder Arbeitsgruppen gründen. Hilfreich kann es sein, die Arbeit mit der Fragensammlung in bereits bestehende Gruppen zu integrieren (z. B. Beiräte oder Mitarbeiter*innenrunden). Mithilfe der Fragensammlung können Themenbereiche oder auch einzelne Fragen ausgewählt werden, die für die Beteiligten relevant sind. So kann es z. B. für einen Werkstatttag sinnvoll sein, sich mit dem Thema „Interessenvertretungen als Gremien der Mitbestimmung in Organisationen“ zu beschäftigen, während sich eine Runde von Mitarbeitenden vielleicht mit dem Thema „Werte und die eigene Rolle“ beschäftigen könnte. Um die in dieser Phase erarbeiteten Ergebnisse nachhaltig umzusetzen, ist es wichtig, zu einer verbindlichen Planung zu gelangen. Diese kann in kleineren

konkreten Maßnahmen münden, z. B. in die Entwicklung einer Infobroschüre für neue Mitarbeitende oder Klient*innen, oder in größeren Planungen wie einem Aktionsplan für die gesamte Organisation.

Fazit

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die Fragensammlung „Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation“ als niedrigschwelliges Instrument der Organisationsentwicklung gelten kann. Die gemeinsame Arbeit an Fragen und die dadurch entstehenden Diskussionen und Antworten tragen zu Lösungen bei, die die Interessen aller berücksichtigen. Durch die Einbindung von Menschen mit Behinderung von Beginn an können Machtstrukturen hinterfragt und Verantwortlichkeiten verändert werden. Partizipation als Prinzip des Change Managements, welches alle ein- und niemanden ausschließt, hilft, Organisationen zielgruppengerecht und menschenrechtskonform zu entwickeln.

LITERATUR

- ARNSTEIN, Sherry (1969): A Ladder of Citizen Participation. In: Journal of the American Planning Association 35 (4), 216–224.
- BECK, Iris (2002): Bedürfnisse, Bedarf, Hilfebedarf und -planung: Aspekte der Differenzierung und fachlichen Begründung. In: Greving, Heinrich (Hg.): Hilfeplanung und Controlling in der Heilpädagogik. Freiburg: Lambertus, 32–61.
- BECK, Reinhilde (2019): Wie kann man Organisationen verändern? In: Wöhrle, Armin et al. (Hg.): Organisationsentwicklung – Change Management. Baden-Baden: Nomos, 166–265.
- BOOTH, Toni; AINSCOW, Mel (2017): Index für Inklusion. Ein Leitfaden für Schulentwicklung. Weinheim: Beltz.
- DENNINGER, Tina (2019): Mitbestimmen! Die Fragensammlung zur Partizipation. In: Das Band 49 (3), 38–39.
- DENNINGER, Tina; GRÜBER, Katrin; MARKOWSKI, Jörg (2019): Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation. https://beb-mitbestimmen.de/wp-content/uploads/2019/12/BeB_MitBestimmen_FragensammlungPartizipation_barrierefreie.pdf (abgerufen am 17.12.2020).
- GRÜBER, Katrin (2007): Disability Mainstreaming. www.imew.de/de/imew-publikationen/imew-konkret/disability-mainstreaming/?type=1 (abgerufen am 17.12.2020).

- GRÜBER, Katrin; ACKERMANN, Stefanie (2014): Beteiligung verändert. Handlungsanleitung – Aktionsplan des BeB als Handlungsmuster für seine Mitgliedereinrichtungen. <https://beb-ev.de/inhalt/stellungnahme/handlungsanleitung-aktionsplan-des-beb-als-handlungsmuster-fuer-seine-mitgliedereinrichtungen-beteiligung-veraendert/> (abgerufen am 17.12.2020).
- HEITPLATZ, Vanessa; SUBE, Lena (2020): „Wir haben Internet, wenn das Wetter schön ist!“ Internet und digitale Medien in Einrichtungen der Behindertenhilfe. In: Teilhefte 59 (1), 26–31.
- KAHLE, Ute (2017): Veränderungsprozesse von Organisationen der Behindertenhilfe. Erste Thesen zu Transformationsprozessen aus institutioneller Sicht. In: Teilhefte 56 (4), 162–168.
- KOSTKA, Claudia; MÖNCH, Annette (2006): Change Management. München: Carl Hanser Verlag.
- KRAUS, Georg; BECKER-KOLLE, Christel; FISCHER, Thomas (2006): Handbuch Change-Management. Berlin: Cornelsen.
- KROBATH, Thomas (2013): Partizipation als organisationsethisches Prinzip und Verfahren. In: Weber, Susanne Maria et al. (Hg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer, 61–70.
- LAUER, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Springer.
- PLUTO, Liane (2007): Partizipation in den Hilfen zur Erziehung. Eine empirische Studie. München: DJI.
- SCHENKER, Dominik; ZÄNGL, Peter (2019): Organisationen. In: Wöhrle, Armin et al. (Hg.): Organisationsentwicklung – Change Management. Baden-Baden: Nomos, 46–76.
- STRA BURGER, Gaby; RIEGER, Judith (Hg.) (2014): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Weinheim: Beltz.
- WERTHER, Simon; JACOBS, Christian (2014): Organisationsentwicklung – Freude am Change. Wiesbaden: Springer.
- WRIGHT, Michael; BLOCK, Martina; VON UNGER, Hella (2007): Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung. Vortrag anlässlich des 13. bundesweiten Kongresses Armut und Gesundheit.

i Die Autorin:

Dr. Tina Denninger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am
Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft
gGmbH (IMEW)

@ denninger@imew.de