



Abstract

**Abstract der Masterthesis: Partizipation im Kontext von Organisationsentwicklung – eine empirische Untersuchung in der Eingliederungshilfe**

Die vorliegende Masterthesis behandelt die Organisationsentwicklung in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe unter partizipativen Gesichtspunkten. Dabei wird der Frage nachgegangen, welche Haltungen, Strukturen und Praktiken eine partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen beeinflussen. Diese Frage wird mithilfe qualitativer Interviews untersucht, welche sich auf die Perspektive von Expert\*innen der Eingliederungshilfe (EGH), d. h. internen Organisationsentwickler\*innen, Führungskräften und konzeptionell verantwortlichen Personen in Wohnangeboten fokussieren. Bezugspunkt der Analyse ist das Bundesteilhabegesetz, das Wohnangebote der EGH gesetzlich dazu verpflichtet, das Recht ihrer Nutzer\*innen auf Inklusion und Teilhabe zu gewährleisten. Die Ergebnisse sind gleichermaßen ernüchternd wie beflügelnd. Die normativen Anforderungen des Bundesteilhabegesetzes stoßen auf traditionell-konformistische Organisationen, die in ihrer Beharrlichkeit bestrebt sind, das Bestehende zu legitimieren. Expert\*innen haben die Möglichkeit, auf Grundlage der abschließenden Handlungsempfehlungen und weiterführenden Fragestellungen neue Blickwinkel und Ansätze für die eigene Praxis zu identifizieren.

*This master thesis deals with the organizational development of residential services in the field of integration assistance from a participatory point of view. It examines the attitudes, structures and practices which have an influence on the participatory orientation of organizational development measures. This question is examined with the help of qualitative interviews, which focus on the perspective of experts of the integration assistance, i.e., internal organization developers, high-level personnel and conceptionally responsible persons in residential offers. The point of reference for the analysis is the Federal Participation Act (Bundesteilhabegesetz), which legally obliges residential services of the integration assistance to guarantee the right of their users to inclusion and participation. The results are both sobering and inspiring. The normative requirements of the Federal Participation Act oppose traditional conformist organizations, which persistently strive to legitimize the existing settings. In the conclusions of this thesis, expert readers may identify new perspectives and approaches for their own practice based on some recommendations for action and further questions.*

Inhalt	
Abbildungsverzeichnis .....	3
Abkürzungsverzeichnis .....	4
1. Einleitung .....	5
2. Theoretischer Teil .....	7
2.1 Rechtliche Grundlagen .....	7
2.1.1 Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes .....	9
2.2 Partizipation .....	11
2.3 Organisationsentwicklung.....	15
2.3.1 Partizipation im Kontext von Organisationsentwicklung.....	19
2.4 Zwischenfazit .....	23
2.5 Praxisforschung: Darstellung und Analyse .....	24
2.5.1 Nichts über uns-ohne uns .....	27
3. Empirischer Teil .....	28
3.1 Zielsetzung und Fragestellung.....	29
3.1.1 Erhebungsverfahren .....	29
3.1.2 Erhebungsinstrument.....	32
3.1.3 Sampling und Sample .....	33
3.1.4 Auswertungsmethodik.....	34
3.1.5 Vorgehen bei der Zusammenführung der Ergebnisse .....	36
4. Darstellung der Ergebnisse .....	37
5. Diskussion der Ergebnisse .....	56
6. Limitationen .....	67
7. Fazit   Handlungsempfehlungen .....	68
Literaturverzeichnis.....	73
Anhänge .....	80

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leistungsmix-Auswirkungen auf besondere Wohnformen-eigene Darstellung .....	9
Abbildung 2: Leistungsdreieck SGB IX, eigene Darstellung .....	10
Abbildung 3:Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger (Straßburger und Rieger 2019b, S. 232).....	15
Abbildung 4: systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell – eigene Darstellung, in Anlehnung an (Lambers 2015, S. 42).....	17
Abbildung 5:Prozessbeschreibung Interviewdurchführung-eigene Darstellung .....	31
Abbildung 6: Sampling Übersicht-eigene Darstellung.....	34
Abbildung 7:Expert*innen-Sicht auf die Unternehmensumwelt - eigene Darstellung ...	43
Abbildung 8: Stakeholder aus Expert*innen-Sicht.....	52
Abbildung 9: Aussagen zu Partizipationsstufen - Institutionell -professionelle Perspektive - eigene Darstellung in Anlehnung an Straßburger und Rieger 2019b .....	61



## Abkürzungsverzeichnis

BGG	Bundesgleichstellungsgesetz
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BTHG	Bundesteilhabegesetz
EUTB	ergänzende unabhängige Teilhabeberatung
i.S.v.	im Sinne von
LVR	Landschaftsverband Rheinland
LWL	Landschaftsverband Westfalen - Lippe
UN-BRK	United Nation Behindertenrechtskonvention
WHO	World Health Organisation (Weltgesundheitsorganisation)
MmB	Menschen mit Behinderungen
NPO	Non-Profit Organisation
SRM	systemtheoretisch reflektierte Managementmodell
ZSL	Zentren selbstbestimmten Lebens

## 1. Einleitung

Für die meisten Menschen ist es selbstverständlich zu entscheiden, wie und mit wem sie zusammenleben möchten, was gegessen wird und ob ein Umzug ansteht. Menschen, die auf umfassende Assistenz angewiesen sind, werden zu diesen Themen oftmals nicht als wirkmächtige Anspruchsgruppe wahrgenommen. Insbesondere Menschen mit komplexen Behinderungen haben oft nicht gelernt mitzubestimmen. Sie sind durch eine institutionalisierte Biografie geprägt von Fremdbestimmung und Fürsorgegedanken. Diese Paradigmen befinden sich im Wandel, so dass professionell Tätige in Wohnangeboten gefordert sind, Ihre Haltung und Arbeitsweise zu überdenken. Teilhabe, Selbstbestimmung und Inklusion sind die zeitgemäßen Forderungen im Umgang mit Menschen mit Behinderungen<sup>1</sup>. Wohnangebote der Eingliederungshilfe sind komplexe Systeme, die zumeist in größeren Organisationseinheiten von Sozialhilfeträgern eingebunden sind. Menschen mit unterschiedlich komplexen Behinderungserfahrungen leben in s.g. besonderen Wohnformen. Vielfältige organisationsexterne und - interne Einflüsse wirken sich auf die Ziele, konzeptionelle und personelle Rahmenbedingungen der Wohnangebote aus. Dies führt zu Spannungsfeldern, in denen Entscheidungsträger\*innen Schwerpunkte im Rahmen von organisationsentwickelnden Maßnahmen setzen müssen. Das Bundesteilhabegesetz tritt sukzessive in Kraft und sichert Menschen in Wohnangeboten einen Rechtsanspruch auf personenenzentrierte Ausgestaltung der Leistungen, Teilhabe in der Gesellschaft, Selbstbestimmung und Partizipation in allen Bereichen des Lebens. Darunter zählt auch die Berücksichtigung der Wohnwünsche und die Mitwirkung bei der Ausgestaltung von Wohnkonzepten.

---

*Aber manchmal wird man sich vor Ort nicht einig. Und dann kann man nicht nur sagen: Wir warten darauf, dass man gruppendynamisch das jetzt löst. Und dann, das können wir uns als Organisation in Zeiten, wo sich ganz viel im Umbruch ist auch nicht leisten, immer alle mitzunehmen. Manchmal muss man auch sagen: Das ist jetzt der Weg, den wir gehen. Und sagen: So machen wir das!  
(Transkript\_Interview4, Pos. 54)*

---

Diese Arbeit fokussiert die Expert\*innen-Sicht auf die Organisationsentwicklung unter partizipativen Gesichtspunkten. Dazu leitet folgende Forschungsfrage durch die

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden die Bürger\*innen, die in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe leben unterschiedlich benannt. Je nach Kontext und Lesefluss wird von Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Behinderungserfahrungen, Menschen mit Lernschwierigkeiten, Klient\*innen, Kund\*innen geschrieben. Dies spiegelt den anhaltenden Diskussionsprozess auf der Suche nach der „korrekten“ Bezeichnung dieser Personengruppe in der Gesellschaft wider.

gesamte Arbeit: **Welche Haltungen, Strukturen und Praktiken beeinflussen die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe?**

Eine Auseinandersetzung mit theoretischen Grundlagen zu den Forderungen des Bundesteilhabegesetzes, zur Eingrenzung des Partizipationsverständnisses und dessen Verbindung zu Themen der Organisationsentwicklung sind im ersten Teil dieser Arbeit dargestellt. Um zu verstehen in welchen Managementbereichen einer Organisation die Forderungen des Bundesteilhabegesetzes wirken, findet ein Bezug zum systemtheoretisch reflektierten Managementmodell statt (Lambers 2015). Wie Ansätze zur partizipativen Organisationsentwicklung bereits umgesetzt werden, zeigt ein Blick auf Ansätze aus der Praxis -Forschung. Der zweite Teil dieser Arbeit steht unter dem Fokus der empirischen Untersuchung. Acht professionell Tätige mit Verantwortung in der Organisationsentwicklung für die Wohnangeboten ihrer Organisationen liefern in Expert\*innen-Interviews diskutabile Erkenntnisse zu Haltungen, organisationalen Strukturen und Alltagspraktiken. Die abschließende Diskussion stellt die Forschungsfrage in den Mittelpunkt, bevor das Fazit dazu genutzt wird, um die Erweiterung partizipativer Erfahrungsräume in den Organisationen zu begünstigen.

## 2. Theoretischer Teil

Im nachfolgenden Kapitel werden die zentralen theoretischen Grundlagen dieser Studie vorgestellt. In diesem Zuge werden Anknüpfungspunkte im „Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen“ (BTHG) als normative Ausgangslage für die Weiterentwicklung von Wohnangeboten der Eingliederungshilfe<sup>2</sup> dargestellt. Die Auswirkungen der Umsetzung des BTHG auf die Entwicklung von Trägerorganisationen der Eingliederungshilfe wird darauf aufbauend am aktuellen Stand der Forschung beschrieben. Um ein Grundverständnis zum Themenkomplex Partizipation herzustellen, erfolgt eine Annäherung aus verschiedenen Blickwinkeln. Der Zusammenhang der wechselseitig abhängigen Wirklichkeitskonstruktionen unterschiedlicher Akteur\*innen in den, zu beforschenden, Organisationen der Eingliederungshilfe, soll dadurch theoretisch fundiert analysiert werden können. Die Ergebnisse der Theoriercherche werden mit einem möglichen Bezug zu Themen der Partizipation verknüpft. Dies betrifft auch die anschließende Annäherung an den Themenkomplex der Organisationsentwicklung. Es wird aufgeführt, welchen Bezug zur Partizipation in Grundlagen des Managements in sozialen Organisationen, sowie innerhalb der Prinzipien lernender Organisationen auftauchen. Das systemtheoretisch reflektierte Managementmodell (SRM), eine Adaption des St. Galler Managementmodells, wird als theoretische Grundlage skizziert. Im letzten Abschnitt erfolgt ein zusammenführender Blick auf die Triade „Bundesteilhabegesetz – Partizipation- Organisationsentwicklung“, bevor der theoretische Teil mit Ausführungen zur Forderung von Selbstvertretungsgremien von Menschen mit Behinderungen unter dem Motto: „Nichts über uns-ohne uns“, endet.

### 2.1 Rechtliche Grundlagen

In einer Vielzahl von Gesetzen in der Bundesrepublik Deutschland werden Aussagen zu Mitwirkungsrechten in Wohnangeboten getroffen, die damit auch einen normierenden Rahmen für Organisationsentwicklungen setzen. In diesem Kapitel erfolgt eine Zusammenschau der relevanten Gesetze auf Bundes-, und Länderebene mit dem Fokus auf Aussagen zur Partizipation der Bewohner\*innen/Klient\*innen. Trägerverbände der Eingliederungshilfe organisieren Assistenz- und Unterstützungsleistungen für Menschen mit Behinderungen. Sogenannte besondere Wohnformen<sup>3</sup> in der Eingliederungshilfe

---

<sup>2</sup> In dieser Ausarbeitung wird das aktuelle Verständnis der Eingliederungshilfe grundgelegt, welche notwendige Unterstützung aus ganzheitlicher, personenzentrierter Perspektive heraus ausgerichtet (vgl. Lob-Hüdepohl et al. 2019, S. 154)

<sup>3</sup> besondere Wohnformen: „Allein oder zu zweit genutzter persönlicher Wohnraum und zusätzliche Räumlichkeiten zur gemeinschaftlichen Nutzung“ (§ 42a Abs. 2S.1 Nr.1 und S.2 SGBXII , ehemals stationäre Wohnformen)

bieten Wohnraum und, je nach Assistenzbedarf, Leistungen zur pflegerischen Versorgung und Teilhabe für diese Personengruppen in der Gesellschaft. Organisationen der Eingliederungshilfe sind von einem umfassenden Systemwechsel betroffen, der durch die Umsetzung des BTHG mit der dritten Reformstufe (Start 01.01.2020), eingeleitet wurde. In der Eingliederungshilfe wird nicht mehr zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Leistungen unterschieden. Damit entfallen institutionelle Fallpauschalen und die Bereitstellung einer vollumfänglichen Angebotspalette seitens der Organisationen, die Wohnraum und Assistenzleistungen zur Teilhabe und Pflege bisher aus einer Hand angeboten haben. Daher ist es grundlegend für die Bearbeitung der Problemstellung, den gesetzlich normierten Veränderungsanspruch an Organisationen der Eingliederungshilfe näher zu betrachten. Es wird im empirischen Teil dieser Arbeit zu erforschen sein, welche Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung die Umsetzung des BTHG hat. Auf Grund des umfangreichen Einflusses dieses Gesetzes wird dieses Kapitel durch einen Blick auf die praktische Umsetzungsebene in Organisationen der Eingliederungshilfe abgerundet.

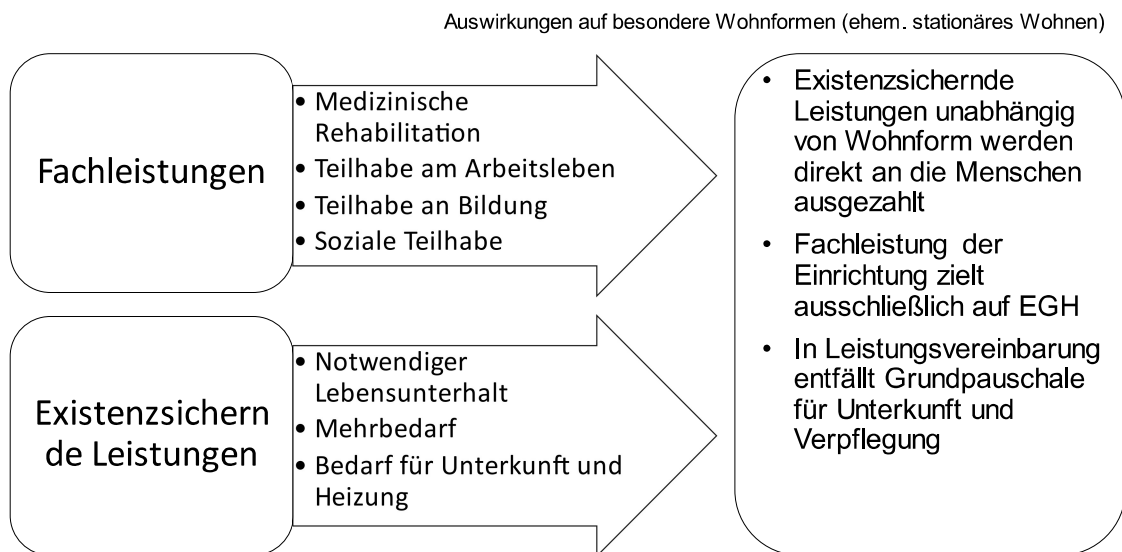
Die Wohn-, und Teilhabegesetze der Bundesländer regeln Mitwirkungs-, und Mitbestimmungsrechte in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe, beispielsweise über Regelungen zu Bewohner\*innen- Beiräten (vgl. Teil 2 § 22, Teil 3 § 6; Frings (Hrsg.) 2010, 56 und 143). Das Bundesgleichstellungsgesetz dient dem Abbau von Barrieren in der öffentlichen Verwaltung, einschließlich des Sozialleistungs-, und Gesundheitsbereiches. Des Weiteren werden im BGG auch Aussagen zu Ansprüchen im Kontext von Barrierefreiheit im Mietverhältnis getroffen (Herrlein et al. 2018).

Leistungen zur Teilhabe sind sozialrechtlich im Sozialgesetzbuch IX verankert. Die dort formulierten Vorgaben sollen die Umsetzungsforderung der UN-Behindertenrechtskonvention aufgreifen (vgl. Dau et al. 2019, S. 55). Diese fordert u.a. die Vertragsstaaten in Artikel 19 „Unabhängige Lebensführung und Einbeziehung in die Gesellschaft“ auf:

*„[...]indem sie unter anderem gewährleisten, dass Menschen mit Behinderungen gleichberechtigt die Möglichkeit haben, ihren Aufenthaltsort zu wählen und zu entscheiden, wo und mit wem sie leben, und nicht verpflichtet sind, in besonderen Wohnformen zu leben“ (vgl. Bundesbeauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen 2018, S. 17–18)*

Das „Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen“ (BTHG) ist Teil des Sozialgesetzbuches IX und dient, mehrere

Reformstufen eingeschlossen, der Neuorganisation der Eingliederungshilfe. Durch das Inkrafttreten der Reformstufen des BTHG soll ein Reformprozesse auf vielen Ebenen der Eingliederungshilfe angeschoben werden, angefangen bei der Begriffsdefinition von „Behinderung“ über Änderungen im Lebensbereich „Arbeit“ und „Wohnen“ , als auch der Neuregelung diverser Antrags-, und Beratungsverfahren (vgl. Kruse und Tenbergen 2019, S. 1).



*Abbildung 1: Leistungsmix-Auswirkungen auf besondere Wohnformen-eigene Darstellung*

### 2.1.1 Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes

Im Bundesteilhabegesetz (BTHG) wird ein gesetzlich normierter Veränderungsanspruch an Dienste und Angebote in Organisationen der Eingliederungshilfe formuliert. Personenzentrierung und Teilhabe sind die zentralen Leitbegriffe für die Ausgestaltung der Angebote in der Behindertenhilfe<sup>4</sup>. Das Bundesteilhabegesetz intendiert die Stärkung der Rechte der betroffenen Menschen. Neben dem allgemein formulierten Anspruch auf Selbstbestimmung steht die volle und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft im Vordergrund. Unabhängig vom Umfang des individuellen Unterstützungsbedarfs sollen die Rechte auf umfassende Teilhabe und erforderliche Assistenzleistungen in einer frei gewählten Wohnform gefördert werden (vgl. Deutsche Heilpädagogische Gesellschaft e.V. 2021, S. 13). Das umfasst die selbstbestimmte

<sup>4</sup> Die Behindertenhilfe in Deutschland umfasst verschiedene Gesetze und Finanzierungsformen zur Hilfe von Menschen mit Behinderungen, die allgemein unter diesem Begriff zusammengefasst werden. Sie unterliegt einem permanenten paradigmatischen Wandel, der sich zum Beispiel in der gesetzlich normierten Ausgestaltung der Unterstützungsformen ausdrückt. vgl. Röh 2018, S. 14–23

Lebensführung und Lebensplanung in Eigenverantwortung, die Berücksichtigung der gewünschten Wohnform auch außerhalb von besonderen Wohnformen und den Anspruch an der Assistenzleistungserbringung im Rahmen einer selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Lebensführung im eigenen Wohnraum, sowie im Sozialraum (vgl. § 91;§104;§113 SGB IX, Dau et al. 2019, 491 ff.). Auch hier zeichnet sich die Frage nach der konkreten Umsetzung dieser Forderungen im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen ab, die es in der empirischen Untersuchung zu untersuchen gilt. Bei der Umsetzung dieser Rechtsansprüche auf Grundlage des Sozialgesetzbuches IX sind verschiedene Akteur\*innen auf unterschiedlichen Ebenen involviert. „Die Teilhabeplanung [...] geht davon aus, dass die Teilhabeziele und die zur Umsetzung der Ziele erforderlichen Hilfen mit leistungsberechtigten Personen ausgehandelt werden.“ (Konrad 2019, S. 39). Leistungserbringer\*innen können von nun an als Vermieter\*innen auftreten und zusätzlich individuell verhandelte Leistungen im Wohnraum der Menschen mit Behinderungen durch eigenes Personal anbieten. Auf der anderen Seite haben Menschen mit Behinderungen die Möglichkeit, eine neue Rolle als Kund\*innen einzunehmen, zum Beispiel durch die Nutzung des persönlichen Budgets (Vgl. 57 SGBXII Boetticher 2020, S. 129).

Im Leistungsdreieck *Leistungsberechtigte (Menschen mit Behinderungen)*, *Leistungserbringer (Anbieter von Eingliederungshilfeleistungen)* und *Leistungsträger (Kostenträger)* handeln die Akteur\*innen die Finanzierung und Umsetzung der Assistenzleistungen aus (vgl. ebd., S. 14).

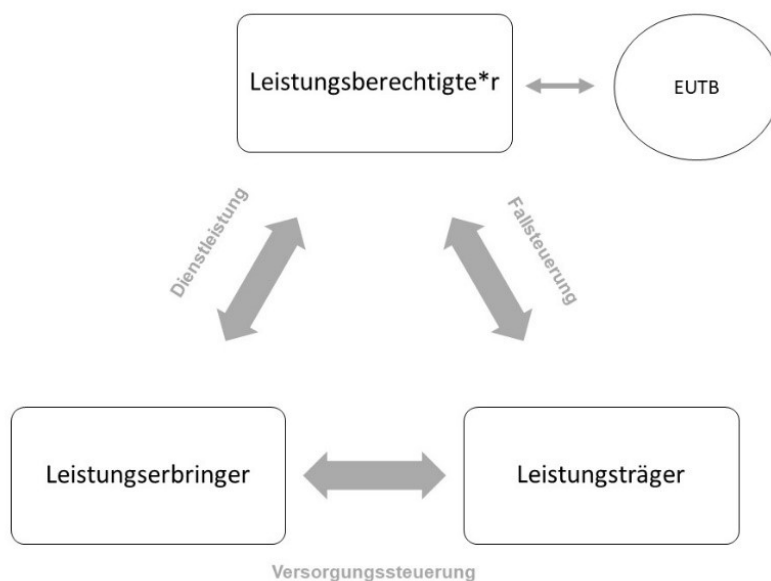


Abbildung 2: Leistungsdreieck SGB IX, eigene Darstellung

Mit dem Angebot der ergänzenden, unabhängigen und individuellen Teilhabeberatung (EUTB) haben Menschen mit Behinderungen die Möglichkeit, sich abseits des Leistungsdreiecks über ihre Rechte und Möglichkeiten zu Fragen der Rehabilitation und Teilhabe zu informieren (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2021). Die Einrichtung und Fortführung dieser Beratungsinstanz werden finanziert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (vgl. ebd.).

## 2.2 Partizipation

Im Folgenden Abschnitt werden Definitionsmodelle angeführt, die den Partizipationsbegriff schärfen. Dies erscheint notwendig, da er als „*allumfassender Begriff mit innovativer Verheißung*“ gilt (Macha 2013, S. 48). Er wird vielseitig verwendet: Beteiligung, Teilnahme, Mitbestimmung, Mitwirkung, Mitsprache, Anteilnahme und viele weitere Begrifflichkeiten werden unter dem Partizipationsbegriff aufgeführt. Es erfordert also eine Eingrenzung der Begrifflichkeit und der damit einhergehenden Benennung des Blickwinkels auf Partizipation (vgl. Biedermann und Oser 2020, S. 64). Es erfolgt eine allgemeine Einführung in das Themenfeld Partizipation. Dazu wird Partizipation definiert und mit Hilfe des Pyramidenmodells der Partizipation (Straßburger und Rieger 2019a) beschrieben, bevor eine Einordnung von Partizipation im Kontext von Organisationen das Kapitel abrundet.

### *Definition*

Aus gesellschafts-politischer Sicht kann Partizipation als multi-dimensionale Form der Einflussnahme im Kontext zwischen Bürger\*innen-Rechten und Bürger\*innen-Pflichten verstanden werden (vgl. Bartelheimer et al. 2020, S. 49–50). Den Zugewinn an Bürger\*innen - Rechten und - Pflichten greifen auch die UN-BRK und das BTHG auf, wie in vorherigen Ausführungen bereits deutlich wurde. Subjektorientiert impliziert Partizipation die Annahme von individueller Gestaltungskraft und Gestaltungsmacht. Möglichkeitsräume werden durch Partizipationsprozesse geschaffen und/oder erweitert. Es handelt sich, in Abgrenzung zum Teilhabebegriff, um mehr als „die Vergabe von Rechten und die Gewährung von Leistungen“ (vgl. Dobslaw 2018, S. 19). Straßburger und Rieger haben das Modell der Partizipationspyramide entwickelt (2019b, 232 f.). Sie definieren Partizipation wie folgt:

*„Partizipation bedeutet, an Entscheidungen mitzuwirken und damit Einfluss auf das Ergebnis nehmen zu können. Sie basiert auf klaren Vereinbarungen, die regeln, wie eine Entscheidung gefällt wird und wie weit das Recht auf Mitbestimmung reicht.“* (Straßburger und Rieger 2019b, S. 230) .



Das Modell der Partizipationspyramide beschreibt verschiedene Stufen der Partizipation aus der institutionell-professionellen Perspektive einerseits und aus der Perspektive der Bürger\*innen andererseits.

Partizipation ist als Strukturprinzip zu identifizieren, und als Handlungsprinzip der professionell Tätigen gleichermaßen, beispielsweise als Haltungsanforderung an Mitarbeitenden und Führungskräfte (vgl. Beck et al. 2018, S. 17).

Das Strukturprinzip bezieht sich auf die Kohärenz des Lebensumfeldes auf die Partizipationsmöglichkeiten, während das Handlungsprinzip die innersubjektiven Relevanzphänomene der Bürger\*innen beschreibt (vgl. ebd., 21). Die Subjektperspektive wird als Ausgangspunkt genannt, um Lebensentwürfe und Lebenswelten der Bürger\*innen zu identifizieren und eine Erweiterung der Partizipation zu identifizieren. Da die Stufen der Partizipation im Modell der Partizipationspyramide als deduktive Kategorien relevant für die empirische Forschung sind, wird im Folgenden das Modell ausführlich erläutert. Anhand der stark vereinfachten Beispiele soll an einem Thema „Baumaßnahmen in der Organisation“ die verschiedenen Nuancen des Partizipationsverständnisses auf Grundlage des Modells der Partizipationspyramide deutlich werden.

Im Rahmen der Vorstufen der Partizipation findet noch keine Partizipation im eigentlichen Sinne statt. Die Vorstufen sind aus institutionell-professioneller Perspektive folgende:

1. Informieren  
(z.B.: Rundbrief an die Bewohner\*innen: „Es findet ein Umbau der Wohneinrichtung statt.“)
2. Meinung erfragen  
(z.B.: Bewohner\*innen-Fragebogen: „Welche Umbaumaßnahmen sind Ihnen am wichtigsten?“)
3. Lebensweltexpertise einholen  
(z.B.: Befragung durch Mitarbeitende: „Welche baulichen Änderungen in Ihrer Wohnung/Wohngruppe benötigen Sie, um selbstbestimmt Wohnen zu können?“)

Aus der Perspektive der Bürger\*innen, also auch der Menschen mit Behinderungen, die Wohnangebote der Eingliederungshilfe nutzen, handelt es sich um folgende Vorstufen:

1. sich informieren

- (z.B. Bewohner\*innen - Beirat fragt Management: „Welche baulichen Maßnahmen sind geplant?“*
2. Im Vorfeld von Entscheidungen Stellung nehmen  
*(z.B. Bewohner\*innen-Beirat schlägt konkrete Änderungswünsche im Rahmen von anstehenden Baumaßnahmen vor.“)*
  3. Verfahrenstechnisch vorgesehene Beiträge einbringen  
*(z.B. Vertreter\*in des Bewohner\*innen-Beirates sind als Gäste in Planungsausschüssen anwesend und bringen die Bewohner\*innenperspektive ein.“)*

Die beschriebenen Vorstufen der Partizipation haben gemein, dass sie sich durch ihre Unverbindlichkeit im Partizipationsprozess definieren. Bringen sich beispielsweise Bürger\*innen mit einer Stellungnahme ein, ist es nicht gegeben, dass die Einbringung im Prozess auf Seiten der institutionell-professionellen Ebene berücksichtigt wird.

Definitionsgemäß sind als Stufen der Partizipation jene Prozesse beschrieben, die eine gemeinsame Erarbeitung und verbindlichen Einbezug aller beteiligten Personen sicherstellen. Auf der institutionellen Seite sind es konkret:

4. Mitbestimmung zulassen  
*(z.B.: Im Planungsausschuss für Baumaßnahmen der Organisation hat der Bewohner\*innen – Beirat Stimmrecht“.) ´*
5. Entscheidungskompetenz teilweise abgeben  
*(z.B.: Planungsausschuss überlässt dem Bewohner\*innen-Beirat die Planung und Ausgestaltung der Umbaumaßnahmen des Freizeittraumes.“)*
6. Entscheidungsmacht übertragen  
*(z.B.: Vertreter\*innen der Organisation beraten den Planungsausschuss für Baumaßnahmen. Dieser besteht aus Bewohner\*innen/dem Bewohner\*innen-Beirat. Die Verfügungsgewalt der Baufinzen liegt in den Händen der Bewohner\*innen. Sie entscheiden welche Baumaßnahmen (wann und durch welche Firma) durchgeführt werden)*

Diese Stufen der Partizipation kennzeichnen „echte“ Partizipation in unterschiedlicher Ausprägung. Wenn Entscheidungskompetenzen abgegeben werden, müssen sich beispielsweise Mitarbeitenden im Lebensbereich Wohnen verbindlich auf die Entscheidungen der Bürger\*innen (Bewohner\*innen) einlassen. Auf der anderen Seite besteht das Recht der Bürger\*innen auf die Umsetzung ihrer kompetenten Entscheidung

zu bestehen und es einzufordern. Auf Seiten der Bürger\*innen sind die Stufen der Partizipation wie folgt:

4. An Entscheidungen mitwirken

*(z.B.: Bewohner\*innen-Beirat wirkt darauf hin, dass im Planungsausschuss für Baumaßnahmen die Sichtweise der Bewohnerschaft konsequent mitgedacht wird.“)*

5. Freiräume der Selbstverantwortung nutzen

*(z.B.: „Bewohner\*innen-Beirat lässt einen Thekenbereich von einer Event-Agentur im Gemeinschaftsraum dauerhaft installieren“.)*

6. Bürgerschaftliche Entscheidungsfreiheit ausüben

*(z.B. Bewohner\*innen-Beirat entscheidet über alle baulichen Maßnahmen auf Grundlage der Gesetzeslage in der BRD.“)*

Die Spitze der Pyramide kennzeichnet zivilgesellschaftliche Eigenaktivitäten der Bürger\*innen und stellt damit einen Bereich dar, in dem sich der gemeinsame Handlungsrahmen von institutionelle-professioneller Seite und Bürger\*innen-Seite auflöst:

7. Zivilgesellschaftliche Eigenaktivitäten

*(z.B. Zusammenschluss von Bewohner\*innen gründet einen Spendenfonds und kauft Bauland für ein Wohnhaus mit WG-Option nebst Freizeitgebäude. Die notwendige Unterstützung der einzelnen Akteur\*innen wird über das persönliche Budget geplant.“)*

Folgende Abbildung stellt heraus, wie die sechs miteinander verschränkten Ebenen in einer Wechselbeziehung der Beteiligten stehen.

## Die Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger

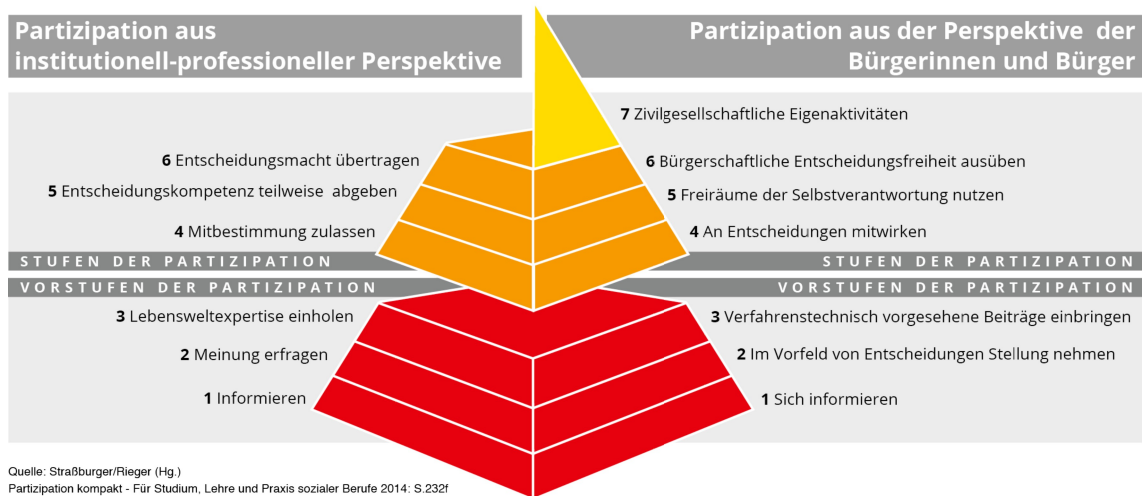


Abbildung 3: Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger (Straßburger und Rieger 2019b, S. 232)

Straßburger und Rieger (vgl. 2019a, S. 21) warnen davor, die unterschiedlichen Stufen der Partizipation als Bewertungsraster für gelungene/mislungene Partizipationsprozesse in Organisationen heranzuführen. Vielmehr weisen sie darauf hin, dass es für jede Stufe einen Berechtigungsgrund gibt und es die Aufgabe der beteiligten Personen ist, immer wieder darüber nachzudenken, welche Stufe angemessen und praktikabel ist.

### 2.3 Organisationsentwicklung

Die folgenden Abhandlungen führen in das Themenfeld Organisationsentwicklung ein. Neben der definitorischen Grundlage und einer Einführung in das systemtheoretisch reflektierte Managementmodell (Lambers 2015) erfolgt eine interdisziplinäre Zusammenschau, die die Interdependenz von Partizipation und Organisationsentwicklung aufgreift. In diesem Zusammenhang werden auch Grenzen der Partizipation mit Bezug zur Theorie aufgeführt. Bevor der Theorieteil abschließend mit einem Zwischenfazit in Rechercheergebnisse der Praxisforschung überleitet, findet eine Auseinandersetzung mit dem engen Zusammenhang zwischen Führung und Partizipation in Organisationen, statt.

Zwei Definitionen von „Organisation“ sollen für diese Ausarbeitung grundlegend sein. Auf der einen Seite die neutrale Definition von Organisation, welche sich aus verschiedenen theoretischen Ansätzen ableitet:

„[...]so kann man Organisationen am neutralsten definieren als von Menschen geschaffene und durch deren Handlungen aufrechterhaltene, soziale Gebilde; die

*dauerhaft ein Ziel verfolgen; sich dafür eine formale Struktur zur Gewährleistung von Leistungserfüllung, Kooperation und Entscheidung gegeben haben; mit deren Hilfe die Aktivitäten von (potenziell wechselnden) Organisationsmitgliedern auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“* (Lambers 2015, S. 35)

Als Ergänzung dazu dient die systemtheoretische Definition von Organisation, die im Grunde unterscheidet zwischen System und Umwelt. Umwelt meint in diesem Zusammenhang die spezifische Umwelt des jeweiligen Systems. Organisationen werden begriffen als *„rekursive Netzwerke der Kommunikation von Entscheidungen“* (vgl. Dehn und Zech 2021, S. 12–16)

Das neue St. Galler Management Modell bietet einen ordnenden Rahmen in der Einschätzung von Managementfragestellungen. Es erzeugt eine Sinnkonstitution von Handlungsfeldern des Managements vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses von Organisationen als komplexe Systeme (vgl. Rüegg-Stürm 2013, S. 17–23). Das Modell wurde durch Lambers (2015) mit dem Ziel modifiziert und weiterentwickelt, auch die Besonderheiten des Managements von Non-Profit Unternehmungen<sup>5</sup> zu integrieren. Die komplexen Aufgaben-, und Entscheidungsfelder von Führungskräften und konzeptionsverantwortlichen Personen in Organisationen, die im Rahmen dieser empirischen Forschung adressiert sind, bekommen durch den Rückgriff auf das systemtheoretisch reflektierte Managementmodell (SRM) von Lambers (2015) einen strukturierenden und erklärbaren Rahmen. Es soll in dieser Ausarbeitung als Verstehensgrundlage vom Managementaufbau in der sozialen Arbeit und Sozialwirtschaft dienen. Eine vertiefende Auseinandersetzung mit den unterschieden beider Modelle findet in dieser Arbeit nicht statt. Die differenzierte Einordnung unterschiedlicher Managementfelder und der Blick auf das Unternehmen im gesellschaftlichen Zusammenhang soll mit Hilfe des SRM dazu beitragen, die Aussagen der Interviewpartner\*innen im Rahmen des empirischen Teils dieser Arbeit konkret auf die Managementprozesse ihrer jeweiligen Organisation zu beziehen. In den Ausführungen von Beck et al. (2018) betonen die Verfasser\*innen die Unterscheidung zweier Betrachtungs-, und Wirkungszusammenhänge von Partizipation. Einerseits ist Partizipation demgemäß als Strukturprinzip zu identifizieren, auf der anderen Seite gilt Partizipation als Handlungsprinzip der professionell Tätigen, beispielsweise als Haltungsanforderung an Mitarbeitenden und Führungskräfte (vgl. Beck et al. 2018, S.

---

<sup>5</sup>: Sowohl das St. Galler Managementmodell, als auch das adaptierte systemtheoretisch reflektierte Managementmodell definieren den Mittelpunkt des Modells als „Unternehmen“. Diesen betriebswirtschaftlichen Blickwinkel auf NPO's unterstreicht Lambers, und konkretisiert: Das entscheidende Merkmal ist die *„unternehmensorientierte Form der Leistungserbringung“* (vgl. Lambers 2015, S. 45–50)

17). Beide Prinzipien finden sich im SRM wieder. Daher wird das adaptierte Modell von Lambers (Abbildung 4) als Grundlage weiterer Ausführungen herangezogen und im Folgenden zusammenfassend skizziert.

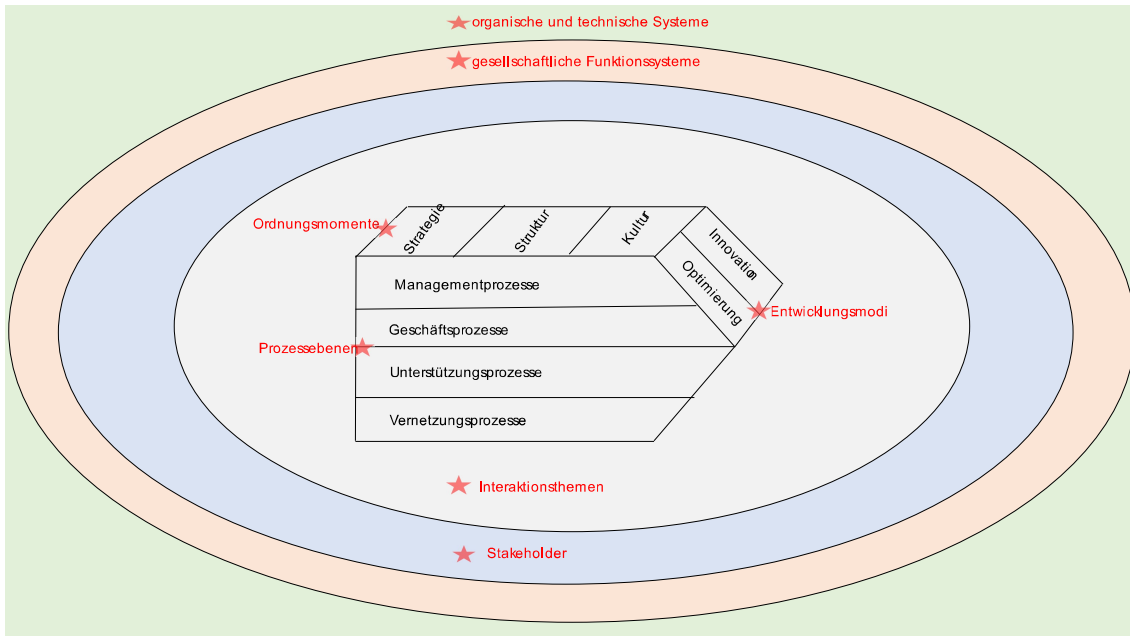


Abbildung 4: systemtheoretisch reflektiertes Managementmodell – eigene Darstellung, in Anlehnung an (Lambers 2015, S. 42)

Im Kernbereich des SRM befinden sich unterschiedliche Ebenen des Unternehmens, die sich gegenseitig durchdringen. Unterschieden werden die *Prozessebenen*, die in der Unternehmenssteuerung unterschiedliche Prozesse betreffen. *Managementprozesse* werden im SRM als normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse und operative Führungsprozesse beschrieben (vgl. Lambers 2015, S. 91). Im Verständnis des SRM ist es eine zentrale Aufgabe des Managements, die Komplexitätsbewältigung zu meistern. Damit einher gehen Umweltanalyse, Unternehmensplanung und Unternehmensführung gleichermaßen als grundlegende Bezugsgrößen für Managementhandeln zu verstehen (vgl. ebd. 99). *Geschäftsprozesse* bezeichnen im SRM die Umsetzung der marktbezogenen Kernaktivitäten „[...] die unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet sind“ (Lambers 2015, S. 101) Im SRM wird das Leistungsdreieck der Sozialwirtschaft als zentraler Wertschöpfungsprozess beschrieben (vgl. ebd. 103-109). Die Besonderheit des Leistungsdreiecks in der Eingliederungshilfe besteht in der Erweiterung um externe Beratung (EUTB) und dem Wandel hin zu einer personenzentrierten Leistungsbewilligung. *Unterstützungsprozesse* sichern im SRM die interne Dienstleistungskompetenz ab. Dazu zählen beispielsweise Personalarbeit, Bildungsarbeit, facility management, Rechtsarbeit, Risikomanagement u.a.) (vgl.

Lambers 2015, S. 108–119). Vernetzung wird als gewichtiger Teil des Wertschöpfungsprozess in der Sozialwirtschaft gesehen. Das SRM fasst die unter *Vernetzungsprozesse* zusammen und bündelt Aussagen zu Netzwerkstrategien, fragt nach Netzwerkanalysen und der Entstehung einer eigenen Netzwerkkultur (vgl. ebd. 122).

Des Weiteren werden *Ordnungsmomente* benannt. Die *Strategie* kennzeichnet sich im SRM durch eine normativ-ethische Grundlegung und sichert die Existenz des Unternehmens, sofern unterschiedliche Stakeholderinteressen vor dem Hintergrund derer wechselwirksamen Aktivität (in verschiedenen Kontexten) berücksichtigt werden (vgl. Lambers 2015, S. 72). *Strukturen* im SRM meint die Aufbaustruktur, Ablaufstruktur und Rechtstruktur. Grundprinzipien wie die Frage nach dem Motiv, Effizienz und dem Abbau von Stigmatisierungen müssen eindeutig beantwortet sein, um ein zweckvolles Organisationsdesign zu erhalten (vgl. ebd. 83). Die *Organisationskultur* wird als wirkmächtige Ordnungskraft beschrieben. Organisationskultur wird im SRM verstanden als „*gemeinsam geteilter systemeigener Sinn, der nur indirekt steuerbar ist*“ (ebd. 86). Im SRM sind *Modi der Unternehmensentwicklung* beschrieben. Diese beschreiben die Wandelfähigkeit und Wandelprozesse organisationaler Strukturen (vgl. ebd. 131). Hier wird zwischen zwei Modi unterschieden: *Innovation* und *Optimierung*. Innovation wird verstanden als radikaler Wandel, während der Optimierungsmodus sich auf die Verbesserung der oben beschriebenen Prozesse und Leistungen, als inkrementellen Wandel versteht. Im erweiterten Kreis des Modells wird die Unternehmensumwelt beschrieben. Diese besteht aus *organischen und technischen Systemen, sozialen und politischen (Protest-) Bewegungen* und *gesellschaftlichen Funktionssystemen*. Ebenso gehören interne und externe Stakeholder zur Unternehmensumwelt. Das Verständnis des SRM soll in dieser Ausarbeitung eine Orientierung bieten, in welchen Ebenen der Organisation partizipative Ansätze verortet und erklärt werden können. Dieser Blickwinkel innerhalb des SRM erscheint zur Beantwortung der Forschungsfrage sehr relevant. Interaktionsbeziehungen zur Umwelt haben Einfluss auf die Struktur des sozialen Systems „Unternehmen“ (vgl. Lambers 2015, S. 62). Als *Stakeholder* werden Anspruchsgruppen bezeichnet, die intern aus der Organisation, oder extern aus der Organisationsumwelt durch spezifische Interessen in Verbindung mit der Organisation stehen. Im Sinne des SRM ist die Stakeholderlage sozialwirtschaftlicher Unternehmen von Spannungsfeldern geprägt. Je größer der Wettbewerbsdruck, desto eher vermischen sich unterschiedliche Anspruchsgruppenkonzepte. Die Logik strategisch-ökonomischer Anspruchsgruppenkonzepte weicht dem normativ - kritischem Konzept.

Dieses ethisch fundierte Konzept wird im Deutungsrahmen des SRM als eher relevant für sozialwirtschaftliche Unternehmen verstanden (vgl. ebd. 65).

Der Zweck des Unternehmens leitet sich ab aus dem Aushandlungsprozess zwischen Unternehmen und komplexer Umwelt (vgl. Lambers 2015, S. 54–69). Beispielsweise kann hier der Umgang mit dem BTHG verortet werden. Welche Aushandlungsprozesse fanden zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern in Bezug auf die Anforderungen des BTHG statt? Wie wirkt sich der gesellschaftliche Veränderungsanspruch an Organisationen der Eingliederungshilfe auf die Handlungsfelder der Organisation aus? Welche Anspruchsgruppen sind für Entscheidungsträger\*innen relevant? Diese beispielhaften Fragen führen zu den *Interaktionsthemen* zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen. Sie sind gekennzeichnet durch unterschiedliche Anliegen und Motivationslagen und werden unter den Überschriften *Normen und Werte*, *Ressourcen*, *Ansprüche* und *Interesse* aufgeführt. Es gilt also im Rahmen der empirischen Untersuchung bei einer Standortbestimmung mit Hilfe des SRM auch zu überprüfen, welches Anspruchsgruppenkonzept das Unternehmen die Interviewteilnehmenden zu Grunde legen, und wie eine Positionierung zu den Interaktionsthemen der Anspruchsgruppen erfolgt. Die beschriebenen Teilaspekte der so verstandenen Unternehmensorganisation grenzt sich von der organischen und technischen Umwelt ab (vgl. ebd. S. 61).

### 2.3.1 Partizipation im Kontext von Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung zielt darauf ab, „*einen organisationsweiten, partizipativen und problembezogenen Veränderungsprozess in Gang zu setzen und zu unterstützen.*“ (Vahs 2019, S. 358). Organisationsentwicklung versteht sich als „*Hilfe zur Selbsthilfe*“, welche die „*Betroffenen zu Beteiligten*“ machen will und einen planmäßigen Wandel von Verhaltensmustern, Einstellungen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder anstrebt und die gesamte Organisationskultur anspricht. Organisationsentwicklung berührt die Haltungen, Strukturen und gelebte Alltagspraxis gleichermaßen (vgl. ebd. 358-366). Bezogen auf die Anforderungen an Organisationsentwicklung mit Hilfe des SRM wird die Notwendigkeit betont, das Unternehmen zu irritieren, um Entwicklung zu generieren (vgl. Lambers 2015, S. 69). Die Forderung nach Irritation deckt sich mit dem Change-Modell Kurt Lewins, dass Wandel die Veränderung von Gleichgewichtszuständen bedeutet (vgl. Erhardt,Ulrich / Elbe,Martin 2018, S. 24). Inwieweit eine Irritation des Systems „*Unternehmen*“ im Rahmen von Partizipationsprozessen erfolgt, ist ein Aspekt, den es im Rahmen der empirischen Untersuchung zu ergründen gilt.



### *Grenzen der Partizipation*

Partizipation schwingt in einem Spannungsfeld der „Aneignung“ und des „Loslassens“ von Entscheidungsmächtigkeit in unterschiedlichen Teilhabestufen (vgl. Messmer 2018, S. 115). Ein Spannungsfeld besteht aus Grenz-, und Möglichkeitsräumen der unterschiedlichen Akteur\*innen. In pädagogischen Beziehungen besteht eine Machtasymmetrie, in der Mitarbeitende Beteiligungsprozesse und den Grad an Mitentscheidung planen, und ebenso auch Grenzen definieren (vgl. Macha 2013, S. 46). Einen nicht minder großen Einfluss auf Partizipationsmöglichkeiten hat die Wechselbeziehung zwischen organisationalen Strukturen und ihren Mitgliedern. Festgelegte Abläufe und Strukturen bieten Handlungssicherheit und einen Rahmen zur Standortbestimmung der Partizipationsmöglichkeiten. Allerdings hängt eine Weiterentwicklung dieser Möglichkeiten eng damit zusammen, inwieweit ein kontinuierlicher organisationaler Wandel gefördert und Mittel und Wege vorhält, strukturelle Koppelungen aufzulösen und Erfahrungsräume zu öffnen (vgl. Schierer 2019, S. 68–70). Die Realisierung von partizipativen Ansätzen hängt also auch mit den Grundsätzen lernender Organisationen zusammen, oder anders ausgedrückt: Das Verständnis von lernenden Organisationen legt in der Partizipation der Akteur\*innen einen Ansatz für organisatorischen Wandel zu Grunde. Peter Senge (vgl. 2017, S. 193) fordert in seinem Ansatz der „fünf Disziplinen lernender Organisationen“ zum Beispiel „*Systemdenken*“ und die Lokalisation „*mentaler Modelle*“ als Ausgangspunkt aller Interventionen. Obwohl er sich nicht explizit auf Klient\*innen/Kund\*innen einer Organisation bezieht, lässt die folgende systemische Definition einer Organisation den Schluss zu, dass diese ebenfalls Partizipieren müssen, um eine lernende Organisation in Bewegung zu halten. *„[...] Die inneren „mentalen Modelle“ werden demnach zu entscheidenden Größen einer immateriellen und symbolischen Vorstellung des Organisierens.“* (Weber 2013, S. 75). Diese Einschätzung bestätigt die systemisch hergeleitete Definition von Organisation: *„Organisationen [...] sind keine dinglichen Entitäten, sondern Prozesse, die nur die Zeit überdauernd bestehen bleiben, wenn sie immer wieder aufs Neue realisiert, d.h. fortgesetzt werden. Ihre Nichtveränderung ist also genauso wenig selbstverständlich wie ihre Veränderung, [...]“* (Simon 2019, S. 16). Die „*mentalen Modelle*“ der Akteur\*innen sind maßgebliche Einflussgrößen, wenn es darum geht, die Organisation in Bewegung zu bringen und über gezielte Organisationsentwicklung Partizipationsansätze zu implementieren. Klient\*innen/Bewohner\*innen werden in Wandelprozessen eher als externe Stakeholder in einem normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept gesehen (vgl. Lambers 2015, S. 64–65). Da Organisationen der Eingliederungshilfe sozialwirtschaftliche Unternehmen

sind, spielen strategisch-ökonomische Interaktionsthemen bei der Bestimmung von Stakeholdergruppen eine ebenso große Rolle. Die Organisation befindet sich in einer Hybridstruktur bei der Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen (vgl. ebd.). Wo Partizipation propagiert wird, wird bei weitem nicht jede Stimme gehört, und Marginalisierungen und Diskriminierungen der Beteiligten finden statt (vgl. Weber et al. 2013, S. 12). Auch wenn der Stakeholder-Dialog bei organisationalem Veränderungsbestreben an Bedeutung zu gewinnen scheint, sind insbesondere soziale Organisationen nicht mit einer Demokratie, sondern eher mit politischen Herrschaftsformen der Monarchie zu vergleichen (vgl. Straßburger und Rieger 2019b, S. 83–86). Inwieweit Partizipation in Organisationsentwicklungsprozessen gelingen kann, hängt entscheidend von der Ausgestaltung der Machtasymmetrie in Organisationen ab (vgl. Macha 2013, S. 47). Die Frage danach, inwieweit Fachkräfte und Führungskräfte ihre Macht teilen wollen (Haltung) und können (Strukturen) ist maßgeblich für gelingende Partizipation (vgl. Straßburger und Rieger 2019b, S. 88). Mensching (vgl. 2013, S. 205) betont die Relevanz der Einschätzung des komplexen Verhältnisses zwischen Partizipationsrhetorik und Partizipationspraktiken im Rahmen von Reflexion und empirischer Rekonstruktion. Entscheidend sei die Existenz organisationaler Partizipationsinstrumente, an denen sich feststellen lässt, ob Partizipation als tatsächliches „Tun“ oder nur als ein „als ob“ stattfindet (vgl. ebd., 206). Scheinpartizipation soll durch den Abbau von Hierarchien und paternalistischen Strukturen entgegengetreten werden (vgl. Wansing 2005, S. 170). Dies kann in Organisationen der Eingliederungshilfe gelingen, wenn z.B. eine Demokratisierung von Strukturen über die Implementierung von Interessenvertretungen der Bewohner\*innen stattfindet (vgl. Nieß 2016, S. 41). Die genannten Aspekte gilt es im Rahmen der empirischen Untersuchung mit Bezug auf die Einschätzung der organisationalen Realität und die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der befragten Personen zu hinterfragen.

#### *Partizipation und Führung*

Führungskräfte und pädagogische Mitarbeitenden verfügen häufig über uneingeschränkte Entscheidungs-, und Gestaltungsmacht. Die Grenze der Partizipation liegt, insbesondere in hoch strukturierten Organisationen, in den Rahmenbedingungen der Organisationen gegeben (vgl. Stricker et al. 2018, S. 168). Basisdemokratie funktioniert in Organisationen der Eingliederungshilfe nicht, solange es keine institutionalisierten Mitsprache-, Entscheidungs-, und Beschwerderechte gibt, die verbindlich und barrierefrei regeln, wie Beteiligung und Rechtssicherheit sichergestellt werden (vgl. Früchtel 2013, S. 141). Organisationale Eigenlogiken wirken sich auf die

sozialen Konstellationen (Individuum-Gruppe-Organisation) aus und stellen Spannungskonflikte dar (vgl. Kroboth 2013, S. 63–64). Insbesondere Führungsansprüche werden durch die Frage nach Partizipationsprozessen in Organisationen in Frage gestellt. Führungskräfte müssen abwägen zwischen „*Erfordernissen und Notwendigkeiten, bestimmte Entscheidungen alleine oder gemeinsam (und mit wem) zu treffen*“ (ebd. 63). Dies führt zu der Frage nach grundsätzlichen ethischen Prinzipien, unter denen z.B. Führungskonzepte ausgestaltet sind. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang nicht nur die Frage danach, wie Ethik in der Organisation mit Inhalt gefüllt wird, sondern auch wie ethische Aspekte organisiert werden (vgl. ebd. 65). Ethische Reflexion, im Sinne einer Systemreflexion der Organisationsmoral und Funktionslogik, betrachten Krainer und Heintel (vgl. 2010, 183 ff.) als Führungsaufgabe. Partizipation findet im Rahmen der Ausgestaltung individueller Lebenswelten statt, die in Organisationen der Eingliederungshilfe und ihren Abläufen und Hierarchien eingebettet sind. Partizipation ist ein notwendiges Element moderner Organisationen im Kontext von organisationalem Wandel (vgl. Mensching 2013, S. 199; vgl. Vahs 2019, S. 365). Diese Aussage bestätigt auch F. Laloux in seinen Ausführungen zu verschiedenen Organisationsmodellen, die in der Menschheitsgeschichte entstanden sind, und auch in unserer heutigen Gesellschaft Formen der organisationalen Zusammenarbeit und Wirkmuster beschreiben (Laloux 2015 S.11f). Zum Beispiel die „*tribale-impulsive*“ Organisation, in der Machtkontexte und eine hohe Befehlsautorität wirksam sind. Oder „*traditionell – konformistische*“ Organisationen, in denen eine pyramidenförmige Hierarchie zum Tragen kommt (u.a.). Er wirbt für das Verständnis der nächsten organisations-evolutionären Entwicklungsstufe bei der Gestaltung von Organisationskontexten; der „*integralen-evolutionären Entwicklungsstufe*“ von Organisationen, die sich durch selbstführende Prozesse und Strukturen, sowie einem ganzheitlichen Verständnis von Personalprozessen auszeichnet. (vgl. ebd.S.59 f.). Organisationen verändern sich innerhalb ihrer physischen und kulturellen Existenz. Dies geschieht wechselwirksam in der Organisationsumwelt, und ist verflochten mit gesellschaftlichen Wandlungsprozessen z.B. Gesetzeslage, politische Strömungen und Kooperationen mit anderen Organisationen. (vgl. Grossmann et al. 2015, S.9). Es ist also erforderlich, das System einerseits zu erhalten, und andererseits gilt es auch das System zu verändern, um als Organisation zu überleben (vgl. Erhardt/Elbe 2018, S. 32). Bezogen auf die Zielgruppen dieser Untersuchung bedeutet es die Forderung nach einem Perspektivwechsel, der Wohnform-unabhängige Assistenzsettings und Wahlmöglichkeiten für Menschen mit Behinderungen schafft. Die Auswirkungen auf die Organisationen sind vielfältig: veränderte Grundlagen zur Berechnung der

Personalkosten, Umstellung pauschalisierender Verträge auf personenzentrierte Leistungen, erweiterter Kooperations- und Vernetzungsbedarf mit Drittanbietern von Assistenzleistungen u.v.m.. Organisationen der Eingliederungshilfe sind gefordert, eine Kultur der Partizipation, Selbstbestimmung und Teilhabe zu realisieren und ihre Angebote sozialräumlich zu erweitern (vgl. DHG 2021, S.93).

#### 2.4 Zwischenfazit

Der gesetzlich normierte Veränderungsanspruch an Organisationen der Eingliederungshilfe bewegt die Organisationskultur über Formen der organisationalen Sozialisation und des organisationalen Lernens (vgl. Elbe 2016, S. 62; vgl. Senge 2017, 254 f.). Arbeits-, und Qualitätsprozesse müssen angepasst werden, um Partizipation der Bewohner\*innen zu ermöglichen. Angefangen von der Neugestaltung bestehender Wohn-, und Betreuungsverträge, über die Antragstellung im Rahmen der Hilfeplanverfahren<sup>6</sup>, bis zur Neuberechnung vorhandener Personalschlüssel und deren Re-Finanzierung: die dritte Reformstufe des BTHG wirkt sich auf die Organisationsstrukturen aus. Organisationen der Eingliederungshilfe vermieten Wohnraum und bieten davon unabhängig Assistenzleistungen an. Vor dem Hintergrund sich verändernder Institutionalisierung müssen Wandlungsprozesse in Organisationen als reflexive Prozesse benannt werden (vgl. Beck und Greving 2011, S. 31–69). Diese berühren die Haltungen, Strukturen und Praktiken aller Akteur\*innen in der Organisation. Führungskräfte und Mitarbeitende sind mit einer Haltungsanforderung als Dienstleistende konfrontiert. Dies setzt auch eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem professionellen Auftrag im Rahmen der Organisationsentwicklung voraus. Darüber hinaus berühren die Anforderungen des Bundesteilhabegesetzes das geschichtlich gewachsene Selbstverständnis der Organisationen im System der Behindertenhilfe. Nicht mehr das spezialisierte und institutionell verortete Fachwissen gilt als Expert\*innen-Instanz (vgl. Schwalb und Theunissen 2018, S. 24). Vielmehr fordert die Umsetzung des BTHG das Individuum als „*Expert\*in in eigener Sache*“ anzuerkennen. Das System „*Organisation*“ soll sich dem Subjekt anpassen, nicht umgekehrt. Die „*Selbstverzweckung des Systems Behindertenhilfe*“ wird massiv in Frage gestellt (vgl. ebd.).

Im Zuge dieser Untersuchung sollen potentielle partizipativer Organisationsentwicklung in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe aus der Perspektive von Praxisakteur\*innen, untersucht werden. Der Forschungsstand wurde in den vorherigen Kapiteln anhand der

---

<sup>6</sup> Zum Beispiel als neues Instrument der Kostenträger in NRW (LWL, LVL) BEI\_NRW vgl. LWL-Inklusionsamt Soziale Teilhabe 2021

Theorie umfassend erhoben. Wenig thematisiert werden in der Theorie Ansätze, in denen Bewohner\*innen (Kund\*innen) als unmittelbare Gestaltungskraft partizipativer Organisationsentwicklungsmaßnahmen erscheinen<sup>7</sup>. Im folgenden Kapitel sind konkrete Umsetzungsbeispiele der Forderungen des BTHG skizziert. Die Auseinandersetzung mit diesen Beispielen verdeutlicht, wie Partizipation in unterschiedlicher Ausprägung in Organisationen der Eingliederungshilfe gelingen kann, und mit welchen Selbstversprechen Organisationen den Wandelbedarfen begegnen wollen.

## 2.5 Praxisforschung: Darstellung und Analyse

Menschen mit Behinderungen haben ein umfassendes Recht auf Partizipation. Daher scheint es auf handlungspraktischer Ebene notwendig, dass sich Organisationen partizipativ weiterentwickeln. Es zeichnet sich ab, wie die neue Normierung durch die rechtlichen Anforderungen an Organisationen der Eingliederungshilfe einen Veränderungsdruck hervorbringen. Der Vorrang der Unterstützung außerhalb besonderer Wohnformen stellt eine große Herausforderung auf verschiedenen Ebenen der Inklusionspolitik und Behindertenhilfe dar. Rechtliche Unschärfen, finanzielle und umsetzungspraktische Herausforderungen sind bei weitem nicht ausdiskutiert (vgl. Willimsky 2018). Der gesetzlich normierte Veränderungsdruck wird auch von Selbstvertretungs-, und Fachverbänden aufgegriffen. Die Heilpädagogische Gesellschaft fordert in ihren „Standards zur Teilhabe von Menschen mit komplexen Beeinträchtigungen“, dass das neue Teilhaberecht offensiv durch die Leistungserbringer genutzt werden soll, um institutionelle Strukturen aufzubrechen und Enthospitalisierung zu fördern (vgl. Deutsche Heilpädagogische Gesellschaft e.V. 2021, S. 37). Einige Autor\*innen kritisieren, dass Organisationen der Eingliederungshilfe die geforderte Personenzentrierung umgehen, konkret mit der gemeinsamen Erbringung von Leistungen an mehrere Berechtigte, das s.g. „poolen“ von Leistungen (vgl. Danner et al. in Abshagen et al. 2017, S. 60–65; vgl. Deutsche Heilpädagogische Gesellschaft e.V. 2021, S. 23). Beispielsweise könnte es in der Praxis zu „gepoolten“ Leistungen im Bereich „Freizeitgestaltung“ kommen. Durch die Mitarbeitenden der Organisation angebotene Gruppenaktivitäten wären abrechnungsfähig ohne individuelle Wünsche einzelner Bewohner\*innen umzusetzen. Auch wird kritisch diskutiert, dass Menschen trotz der geforderten Personenzentrierung und der damit verbundenen Individualisierung der Leistungen weiterhin nach dem Grad ihrer Selbständigkeit zu Wohnangeboten

---

<sup>7</sup> Ausnahmen bildet der Artikel „Partizipative Organisationsentwicklung in der Eingliederungshilfe“ von Denninger 2021. In diesem beschreibt die Autorin die Wirkung der Fragensammlung „Mitbestimmen“ als Instrument der Organisationsentwicklung (vgl. Kapitel „Praxisforschung dieser Arbeit“), sowie konkrete Ansätze zur partizipativen Organisationsentwicklung im Rahmen des Forschungsprojektes ReWiKs zur Erweiterung der sexuellen Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen in Wohneinrichtungen der Eingliederungshilfe Jennessen et al. 2020b.

kategorisiert werden (vgl. ebd.). Die Forderung nach einem Wohnumfeld, das vorhandene Behinderungen und deren Folgen beseitigt oder mildert, ist im SGBIX<sup>8</sup> explizit formuliert und gilt für alle Menschen, unabhängig vom Grad der Behinderung. Kritik an der Umsetzung, zum Beispiel die Forderung nach einer Dezentralisierung von Wohnangeboten, zieht sich nicht erst seit Inkrafttreten des BTHG durch die Fachliteratur (vgl. z.B. Schwalb und Theunissen 2018, S. 60; vgl. Nagy und Effert 2013, S. 83) und wird aus der Sicht von Menschen mit Behinderungen auch durch die Studie zur Ermittlung von Wohnwünschen von Schrooten et al. (2019) bestätigt. Die Ökonomisierung der Sozialpolitik in Verbindung mit zu erwartenden, hohen Transaktionskosten im Strukturwandel, führt zu einer erhöhten Ausgabenkontrolle. Dies scheint insbesondere für Menschen mit komplexen Behinderungen ein Teilhaberecht-Nachteil zu werden (vgl. Stricker et al. 2018, S. 164–167).

Partizipation von Menschen mit Behinderungen in der Ausgestaltung von Wohn-, und Assistenzarrangements wird als gesetzlicher Anspruch im SGB IX formuliert. Wie sehr Partizipationsbestrebungen die Trägerverbände der Leistungserbringer beschäftigen, verdeutlicht eine Zusammenschau verschiedener Aktionspläne von Trägerverbänden der Eingliederungshilfe. Die UN-BRK fordert die Erarbeitung von Aktionsplänen auf Ebenen der nationalen staatlichen und nicht staatlichen Stellen unter Einbezug der betroffenen Menschen (vgl. Artikel 4, Absatz 3 Bundesbeauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen 2018, S. 10). In diesem Zusammenhang wurden durch Organisationen der Eingliederungshilfe auf unterschiedliche Weise, meist in partizipativen Arbeitsgruppen, Aktionspläne erarbeitet. Das Bestreben mehr Partizipation herzustellen, wird unterschiedlich ausformuliert und bezieht sich im Kontext „Wohnen von Menschen mit Behinderungen“ auf verschiedene Zielgruppen und organisationsentwickelnde Maßnahmen. Um einige Maßnahmen zu benennen:

- der Einbezug der Bewohner\*innen in die Planung von baulichen Maßnahmen (vgl. Ley 2021, S. 7)
- Mitwirkungsmaßnahmen systematisch in der Organisation verankern (vgl. Grüber et al. 2013, S. 44)
- Barrierefreiheit auch in formal-rechtlichen Aspekten der Organisation für Menschen mit Behinderungen herstellen (Betreuungsverträge, Hausordnungen in Leichter Sprache u.ä.) (vgl. Radbruch et al., S. 36)

---

<sup>8</sup> vgl. § 77; Leistungen für Wohnraum (Dau et al. 2019, S. 413)

- Netzwerkarbeit, zum Beispiel mit dem Stadtamt, um Barrieren zu identifizieren und konkrete Veränderungsmaßnahmen auszuarbeiten (vgl. Tasche und Mokroß 2021, S. 8)

Die zitierten Aktionspläne belegen exemplarisch, zumindest als sichtbare „Artefakte“<sup>9</sup> der Organisationen, dass die Umsetzung der rechtlichen Forderungen in die Praxis der Organisationen Eingang gefunden hat. Aktionspläne haben durch Ihre Außenwirkung den Effekt einer Selbstverpflichtung und können als Partizipationsversprechen identifiziert werden (vgl. Weber et al. 2013, S. 15). Dieser erste Umsetzungsschritt des BTHG kommt den Wünschen der betroffenen Menschen entgegen, möglichst selbständig in den eigenen vier Wänden zu leben (vgl. Schrooten et al. 2019, S. 228–234). Er berührt sowohl die Haltung der professionell Tätigen als auch das Selbstverständnis der Menschen mit Behinderung als Leistungsempfänger\*innen<sup>10</sup>. Inwieweit das Wechselspiel zwischen professioneller Haltung, Führungsverständnis und den Anforderungen der Bewohner\*innen an Leistungsträgerverbände Auswirkungen in der Ausgestaltung von partizipativen Organisationsentwicklungsprozessen hat, wird im Rahmen der empirischen Forschung dieser Arbeit ermittelt.

Erste Anzeichen zu konkreten Organisationsentwicklungsmaßnahmen bietet die Zusammenschau einiger Projekte, die den Partizipationsanspruch des BTHG, hinsichtlich partizipativer Organisationsentwicklung, auf unterschiedliche Weise aufgreifen. Diese Projekte verdeutlichen, dass das Thema, verschieden akzentuiert, Eingang in die Praxisforschung gefunden hat.

Im Projekt „Hier bestimme ich mit – ein Index für Partizipation“ des Bundesverbandes evangelische Behindertenhilfe in Zusammenarbeit mit dem Institut Mensch, Ethik und Wissenschaft (IMEW) wurde eine Fragensammlung und Arbeitshilfen entwickelt, um mit verschiedenen Akteur\*innen Partizipationsmöglichkeiten in Freizeit, Arbeit und Wohnen zu erkennen und auszubauen. Menschen mit und ohne Behinderungen haben auf Grundlage ihrer Expertise seit 2016 an dem Index gearbeitet und ihn gemeinsam mit

---

<sup>9</sup> Artefakte einer Organisationskultur sind sichtbare und spürbare Phänomene und Prozesse. (vgl. Schein und Schein 2018, S. 14). Inwieweit die formulierten Aktionspläne sich tatsächlich auf die Organisation, Ihre Kultur und der darin leben und arbeitenden Menschen auswirken, ist damit aber noch nicht festgelegt.

<sup>10</sup> Dies setzt allerdings voraus, dass die Menschen mit Behinderung ihre neuen Rechte verstehen und ihre Möglichkeiten kennen. Dass sich Menschen nicht oder selten beteiligen, steht oftmals nicht im Zusammenhang mit ihrer Beeinträchtigung, sondern mit den biographisch erfahrenen Chancen, aktiv auf ihre Umwelt einzuwirken und so Beteiligung als sinnhaft zu erfahren (Dobslaw 2018, S. 38).

Kooperationseinrichtungen der Behindertenhilfe erprobt. Im Jahr 2021 endet das Projekt und wird abschließend (fremd-) evaluiert (vgl. Denninger et al. 2021).

Von 2016 bis 2019 fand das partizipative Projekt „Wahlmöglichkeiten sichern! Wohnen für Menschen mit komplexer Behinderung und pflegerischem Unterstützungsbedarf“ statt. Verantwortlich zeichnete sich die v. Bodelschwingsche Stiftung Bethel/Bethel.Regional unter wissenschaftlicher Begleitung der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe (vgl. Koch und Tiesmeyer 2020). Die beratende Begleitung haben als Selbstvertretungsgruppen die Krefelder Behinderten Selbsthilfe und People First Bielefeld gestellt. Ziele des Projektes bestanden darin, ein Analyseverfahren zur Ermittlung von Wohnwünschen der Zielgruppe partizipativ zu entwickeln. Auf diesem Wege entstand ein Leitfaden, der insbesondere auch zur Ermittlung der Wohnwünsche unter Berücksichtigung individueller Kompetenzen und Unterstützungsbedarfe für Menschen mit komplexer Behinderung und Pflegebedarf dienen kann. Des Weiteren war es das Ziel, die Erkenntnisse multidisziplinär in der Behindertenhilfe und Selbstvertretungsarbeit zu diskutieren.

Das Projekt „Selbstbestimmt Wohnen in NRW“ des Landesverbandes für Menschen mit Körper- und Mehrfachbehinderungen NRW e.V. hatte in der Projektlaufzeit 2017 bis Mai 2021 die Ziele, Unterstützungsangebote für Menschen mit Behinderungen zu schaffen. Diese träger-, und einrichtungsabhängigen Angebote sollten den Wohnbedürfnissen von Menschen mit komplexen Behinderungen und ihren Familien entsprechen. Die Projektinitiative wollte behinderungsbedingte Anforderungen an Wohnangebote und an das Wohnumfeld besonders fokussieren. Über eine Koordinierungsstelle hatten Kooperationseinrichtungen die Möglichkeit, auf ein breites Unterstützungsangebot zurückzugreifen (z.B. Material zur Wohnvorbereitung, Informationen, Initiierung von Peer-Beratungsprozessen, Unterstützung bei regionaler und überregionale Vernetzung u.v.m.) (vgl. Wörmann 2021).

Der Einblick in die geförderten Projekten belegt, dass es praxisnahe und erprobte Möglichkeiten gibt, die Partizipation auf organisationaler und personaler Ebene mit verschiedenen Akteur\*innen-Gruppen organisational zu entwickeln. Dies konkretisiert exemplarisch die eher abstrakte Verbindung von (Kund\*innen-) Partizipation und Organisationsentwicklung.

#### 2.5.1 Nichts über uns-ohne uns

Der Satz „Nichts über uns, ohne uns“ ist als zentrale Forderung der Behindertenbewegungen weltweit bekannt (vgl. Brehme et al. 2020, S. 9). Die Überleitung zum empirischen Teil dieser Arbeit soll im Folgenden einen Blick auf



Schwerpunkte und Themen von Menschen mit Behinderungen bilden, die im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht Zielgruppe der qualitativen Interviews sein können. Die Independent-Living-Bewegung, mit Herkunft in den USA, betreibt heute eine Vielzahl von Beratungsstellen auch in Deutschland. Diese heißen „Zentren Selbstbestimmten Lebens“ (ZSL) und sind als Anlaufstelle von Menschen mit Behinderungen, für Menschen mit Behinderungen zu verstehen. In den ZSL finden Peer-Beratungen statt, die sich mit einer Vielzahl von Alltags-, und sozialrechtlichen Fragestellungen auseinandersetzen mit dem Ziel, die Menschen zu empowern und Inklusion zu fördern (vgl. Matz 2021; vgl. Stein 2005, S. 310). Die internationale Selbstbestimmt-Leben-Vereinigung hat sechs Grundsätze veröffentlicht, die verdeutlichen, welche Aspekte auch im Sinne von Partizipationsansprüchen als besonders wichtig gelten. Die Grundsätze lauten:

- Anti-Diskriminierung und Gleichstellungsgesetze für behinderte Menschen
- Entmedizinisierung von Behinderung
- Nicht-Aussonderung und größtmögliche Integration in das Leben der Gemeinde
- Größtmögliche Kontrolle über die eigenen Organisationen
- Größtmögliche Kontrolle über die Dienstleistungen für behinderte Menschen
- Peer - Counseling und Peer-Support als Schlüssel zur Ermächtigung behinderter Menschen

Die aufgeführten Grundsätze dienen als weitere normative Grundlage, um Ansätze partizipativer Organisationsentwicklung zu erforschen. „Nichts über uns-ohne uns“ bezieht sich als Forderung ohne Ausnahmen auch auf Menschen mit schweren und schwerst-mehrfachen Behinderungen. Es ist eine Frage der Haltung, diese Personen auch als Zielgruppen partizipativer Organisationsentwicklung zu verstehen. Laut Gröschke (2008) ist jeder Mensch, unabhängig vom Grad der Behinderung, zu unterschiedlichen Zeiten in seinem Leben bedürftig und fähig. Es gilt immer wieder neu zu reflektieren, inwieweit Menschen Unterstützung benötigen, oder ihre Fähigkeiten zur Geltung bringen können. Die Heilpädagogische Haltung postuliert die Anerkennung der Entwicklungs-, Lern und Handlungsfähig eines jeden Menschen (vgl. Gröschke 2008, S. 236). Es stellt sich für diese Arbeit die Frage, ob und wie eine heilpädagogische Haltung, auch in normativ-ethischen Diskursen auf Managementebene der sozialwirtschaftlichen Unternehmen der Eingliederungshilfe, relevant sind.

### 3. Empirischer Teil

In diesem Abschnitt erfolgt die transparente Darstellung der forschungsrelevanten Entscheidungen der empirischen Untersuchung. Diese dient der „intersubjektiven

Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses“ und sichert damit die grundlegende Qualität des Forschungsprojektes (vgl. Helfferich 2011, S. 167). Das Forschungsdesign wird auf Grundlage aktueller Forschungstheorien beschrieben. Der empirische Teil endet mit der Diskussion der Ergebnisse, bevor das letzte Kapitel mit einem Schlussfazit und Ausblick das Ende dieser Ausarbeitung markieren. Das Forschungsmaterial befindet sich in den Anhängen.

### 3.1 Zielsetzung und Fragestellung

Die Untersuchung zielt auf die Ermittlung von Potentialen partizipativer Organisationsentwicklung in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe unter Berücksichtigung von Hemmnissen und Gelingensbedingungen aus der Perspektive von Praxisakteur\*innen im Felde der Wohnangebote der Eingliederungshilfe. Aus den theoretischen Grundlagen sowie dem ausgewählten Material ergibt sich folgende Forschungsfrage:

#### **Welche Haltungen, Strukturen und Praktiken beeinflussen die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe?**

Folgende Unterfragen ergeben sich aus dem in Teil eins dieser Arbeit dargelegten Forschungsstand zur Partizipation, Organisationsentwicklung und Praxisforschung in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe:

- Inwieweit spielt die Partizipation der Nutzer\*innen von Wohnangeboten bei der (Neu-) Ausrichtung und Konzeption im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen eine Rolle?
- An welchen Stellen im Organisationsgefüge können Entwicklungsmaßnahmen als Möglichkeitsräume partizipativ anknüpfen?
- Welche Voraussetzung dafür braucht es auf Seiten der Entscheidungsträger\*innen in Organisationen?
- Welche Schritte werden unternommen, um institutionelle Strukturen zugunsten der Personenzentrierung aufzulösen?
- Welche Organisationsentwicklungsmaßnahmen begünstigen die Schaffung von Teilhabemöglichkeiten?

#### 3.1.1 Erhebungsverfahren

Die Untersuchung wird mit Hilfe qualitativer, leitfadengestützter Interviews durchgeführt. Die Wahl einer qualitativen Forschungsmethodik gründet sich darauf, mit dieser Arbeit etwas „*sinnhaftes rekonstruieren*“ zu wollen (Bortz und Döring 2016, S. 216).

Aus dem theoretischen Hintergrund lässt sich die Hypothese ableiten, dass die intrapersonalen Wirklichkeitskonstruktionen, Deutungsmuster, sowie bewusste und unbewusste Haltungsaspekte der Personen im Sampling Auswirkungen auf die Organisation und Organisationsumwelt haben. Möglicherweise beeinflussen diese subjektiven Aspekte die gelebte Alltagspraxis insofern, dass Strukturen dementsprechend genutzt und angepasst werden oder sich entwickeln, welche die partizipative Organisationsentwicklung ermöglichen oder verunmöglichen. Es gilt also, die subjektiven Deutungen und Einstellungen der zu befragenden Personen systematisch zu erfassen und deskriptiv zu rekonstruieren (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 19).

Die ausgewählte Methode des Expert\*innen-Interviews wird in den folgenden Ausführungen spezifischer eingegrenzt. Das Expert\*innen-Interview wird als eigenständige Form der Erhebung in der Fachwelt noch diskutiert (vgl. Bogner 2009, S. 3). Der Expert\*innen-Status hängt eng zusammen mit dem Handlungsfeld der Personen, die mit der Forschungsfrage adressiert werden (vgl. Helfferich 2011, S. 163). Expert\*innen-Attribute können sowohl aus der faktischen Position in der Organisation zu bestimmen sein, als auch durch die Verantwortungsbereiche der Personen im erforschten Themenfeld (vgl. ebd.). Im Sample erfolgt eine detaillierte Definition der anvisierten Expert\*innen.

Die Wahl des Erhebungsinstrumentes macht eine Auseinandersetzung mit der Rolle des Interviewers erforderlich. Tritt diese Person als Laie auf oder ebenfalls als Expert\*in? Bogner (vgl. 2009, S. 52) benennt die Rolle der interviewenden Person als CO-Expert\*in als Idealzustand für die Interviewsituation bei Expert\*innen-Interviews. In der vorliegenden Arbeit wird es als sinnvoll erachtet, diese Rolle zu übernehmen und weiter zu konkretisieren. In den Interviewsituationen dieser Arbeit wird die interviewende Person die Rolle als „*Co-Experte einer anderen Wissenskultur*“ einnehmen (vgl. Bogner 2009, S. 233). Dies macht es einerseits möglich, ein Gespräch auf Augenhöhe zu führen, andererseits wird die Gefahr minimiert, als Expert\*innenwissen vorausgesetzte Annahmen unhinterfragt zu übergehen (vgl. ebd.). Darüber hinaus kann auch in der Interviewsituation eine bewährte Methode der Prozessberatung angewandt werden, um Erzählimpulse auszulösen, die dem Erkenntnisinteresse dienen: Der gezielte Einsatz von „Nicht-Wissen“ im Gespräch zu integrieren, um beispielsweise organisationsinterne Logiken und Annahmen zu erkunden und als Interviewer authentisch zu bleiben (vgl. Schein 2010b, S. 297).

Das Expert\*innen-Interview wird online durchgeführt. Dies begründet sich mit der pandemischen Lage zum Zeitpunkt des Forschungsprozesses im zweiten Halbjahr

2021. Durch ein online Befragungsformat wird der Feldzugang sichergestellt. Je nach Häufigkeit der persönlichen Nutzung digitaler Kommunikationswege kann der Zuspruch zu diesem gewählten InterviewszENARIO variieren (vgl. Misoch 2019, S. 184). Deakin und Wakefield haben face-to-face und audiovisuelle online-Interviews verglichen und konnten, bis auf die geographische Nähe der beteiligten Personen, keinen Unterschied zwischen beiden Herangehensweisen ausmachen (vgl. Deakin und Wakefield 2014, S. 603–616). Es gibt Herausforderungen in der audiovisuellen Interviewführung, die im Folgenden als relevante Unplanbarkeiten benannt werden (vgl. Misoch 2019, 182 f.):

- Technische Störungen
- Geringere Verbindlichkeit
- Einfachere Abbruchmöglichkeiten
- Störungen durch die Auswahl des Interviewortes (hierauf haben Forschende nur durch Empfehlungen im Vorfeld, geringen Einfluss)
- Begrüßung und Smalltalk müssen aktiv(er) eingeplant werden.

Inwieweit die aufgeführten (und unbekannt) Unplanbarkeiten Einfluss auf die Interviewsituation nehmen, wird jeweils im Rahmen der Reflexion im Anschluss an jedes Interviews hinterfragt.

Nachfolgende Grafik fasst die konkrete Interviewplanung und -durchführung zusammen:

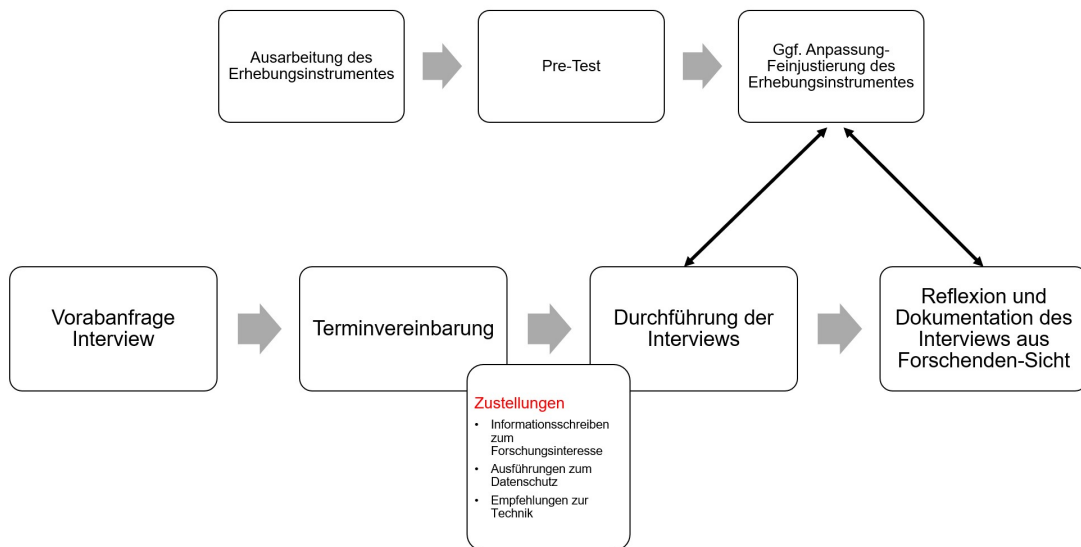


Abbildung 5: Prozessbeschreibung Interviewdurchführung-eigene Darstellung

Die obere Leiste markiert den Vorbereitungsprozess im Rahmen der Ausarbeitung und Verfeinerung des Interviewleitfadens. Es wird dargestellt, wie die Anpassung und Feinjustierung des Erhebungsinstrumentes einerseits nach dem Pre-Test (Anhang 7),

andererseits nach den ersten Interviews, vorgenommen wird. Das Pre-Test Interview lässt sich nicht gleichwertig als Material verarbeiten, da technische Probleme und kleinere Unschärfen im Interviewleitfaden vorlagen (vgl. Anhang 7 Auswertung Pre-Test). Die untere Leiste markiert den Prozess der Kontaktaufnahme zu den Interviewteilnehmer\*innen, die im Rahmen der Vorabanfrage ihre Zustimmung und Teilnahmebereitschaft erteilt haben. Im Rahmen der Vorabanfrage zum Interview (Anhang 2) werden die potenziellen Interviewpartner\*innen bereits über das online-Setting und der Zusicherung des DSGVO-konformen Umgangs mit den Daten, erstmalig informiert. Im Rahmen der Terminvereinbarung wird der Umgang mit den erhobenen Daten schriftlich zugestellt (Anhang 3). Darin enthalten ist ein Informationsschreiben zur geplanten Studie und ein Einwilligungsschreiben zur Erhebung der Daten. Des Weiteren erhalten die Studienteilnehmenden Informationen zur Technik (Anhang 4). Nach jeder Interviewsituation wird ein subjektives Protokoll (Anhang 11). erstellt, auf dessen Grundlage etwaige Anpassungen des Erhebungsinstrumentes erfolgen.

### 3.1.2 Erhebungsinstrument

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung der theoretischen Grundlegung des Interviewleitfadens. In Anhang sechs wird die Entwicklung des ersten Erhebungsinstrumentes dargestellt. In Anhang 7 werden die Erkenntnisse der Pre-Tests zusammenfasst. Die grobe Gliederung des Interviewaufbaus wird in Anlehnung an den Ausführungen von vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014, S. 12) wie folgt strukturiert und modifiziert:

1. Vorgespräch: Bezogen auf das online – Format des Interviews wird ein Vorgespräch durch den Austausch via E-Mail ersetzt.
2. Begrüßung
3. Gelegenheit zur Selbstpräsentation der Expert\*in
4. Stimulierung einer selbstläufigen Sachverhaltsdarstellung
5. Aufforderung zur beispielhaften und ergänzenden Detaillierung
6. Aufforderung zur spezifischen Sachverhaltsdarstellung
7. Aufforderung zur Theoretisierung.

Der Interviewleitfaden soll auf diese Weise an „*subjektive, individuelle oder kollektiv geteilte Sinnstrukturen anknüpfen*“ (Helfferich 2011, S. 29). Es gilt zu konkretisieren, was es im Rahmen der folgenden Fragestellung zu verstehen gibt:

**Welche Haltungen, Strukturen und Praktiken beeinflussen die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe?**

In Anhang 8 ist der finale Interviewleitfaden abgebildet, der im Rahmen der qualitativen Interviews strukturierend eingesetzt wurde. Dieser beinhaltet folgende Oberkategorien:

- Eigene Rolle und Funktion in der Organisation
- Umsetzung des BTHG in der Organisation
- persönliche Erfahrungen und Meinungen zum BTHG
- individuelles Partizipationsverständnis
- Partizipation in der Organisation
- Organisationsentwicklung in verschiedenen Kontexten
- Umgang mit Macht
- Good-Practice und organisationaler Lernbedarf

### 3.1.3 Sampling und Sample

Das Sampling folgt dem Prinzip der „*maximalen strukturellen Variation*“ (vgl. Bogner 2009, S. 243). Es wird eine möglichst weite Kontrastierung im Sample angestrebt, um maximale strukturelle Variationen zu erheben und auf diese Weise allgemeine Charakteristika aufspüren zu können (vgl. ebd.). Das Sample soll heterogen zusammengesetzt sein, und viele unterschiedliche Voraussetzungen abdecken, die nachfolgend beschrieben werden.

Die angepeilte Zielgruppe besteht aus Konzeptions-, und durchführungsverantwortlichen Personen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen der Eingliederungshilfe, sowohl auf Ebene des Managements und der strategischen Implementation dieser Maßnahmen als auch in durchführungsverantwortlichen Positionen, z.B. Geschäftsführende, Leitungspersonen, interne Organisationsentwickler\*innen, Einrichtungsleitungen, Mitarbeitende. Im Rahmen der Interviews sollen unterschiedliche Organisationen/Träger der Eingliederungshilfe repräsentiert werden. Eine Gleichverteilung der Geschlechter ist ebenso vorgesehen, wie die Kontrastierung durch unterschiedliche Arbeitsfelder und Funktionen im gesamten Sample. Eine Freiwilligkeit bei der Teilnahme wird vorausgesetzt. Bei der Auswahl des Samples gilt die Maßgabe der maximalen strukturellen Variation. Zehn vorab festgelegte Kriterien (Geschlecht, Alter, Organisation, Träger, Bildungsabschluss, Betriebszugehörigkeit, Alter, Funktion, Dauer in der jeweiligen Funktion, geographische Verteilung in BRD) begründen ein vielfältiges Sampling.

Insgesamt wurden acht Personen befragt. Bei der Zusammensetzung des Sampling konnten zwei der zuvor genannten Auswahlkriterien nicht erfüllt werden (Geschlecht,

geographische Verteilung). Insgesamt wurde nur eine männliche Person befragt. In Bezug auf die geographische Verteilung ist es nicht gelungen, ein\*e Süddeutsche Expert\*in zu interviewen. Vier Expert\*innen sind in Westdeutschland verortet, zwei in Ostdeutschland, eine Person arbeitet in Norddeutschland, eine weitere in Mitteldeutschland. Es sind Expert\*innen aus zwei evangelischen Trägerschaften, eine katholische Trägerschaft, sowie fünf freie Trägervertreter\*innen befragt worden. Abbildung 6 bietet einen Überblick der Kriterien: Dauer in Funktion, Betriebszugehörigkeit, Funktion und Alter.

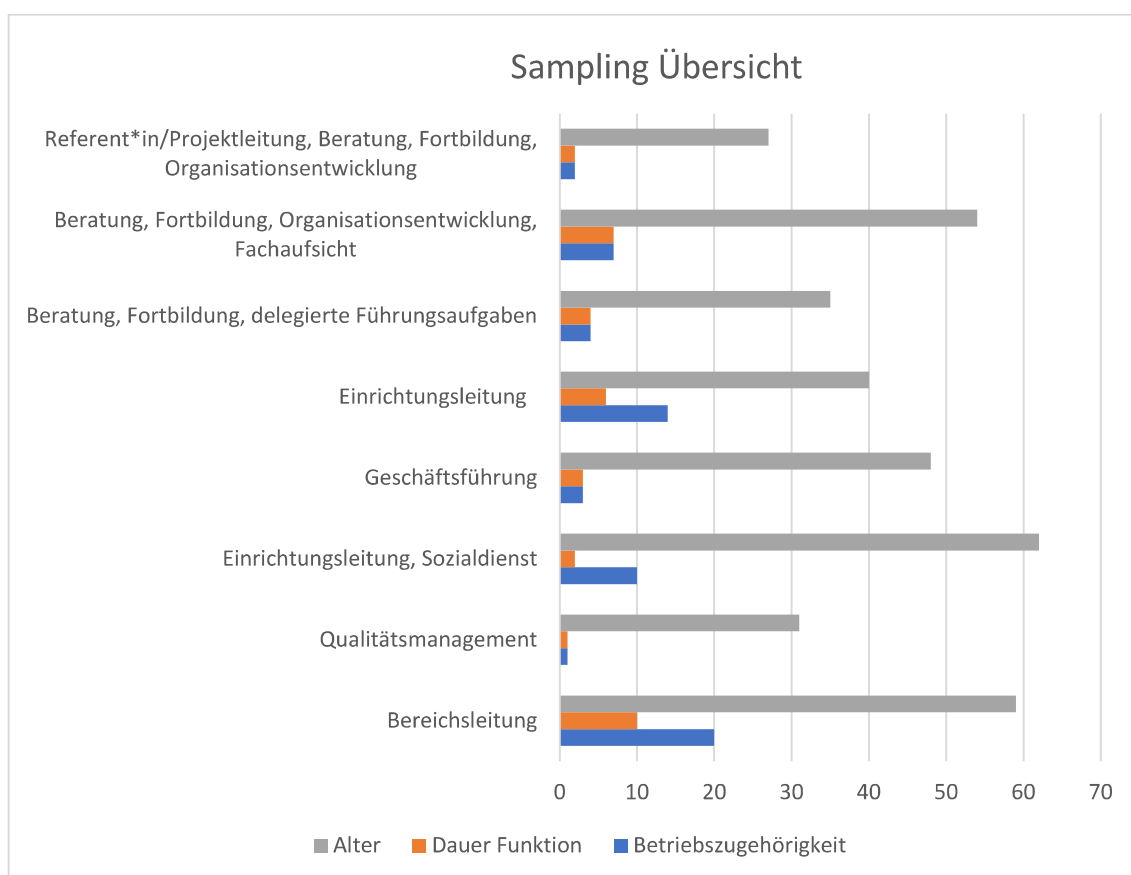


Abbildung 6 Sampling Übersicht-eigene Darstellung

Es wird deutlich, dass sich das Sampling durch eine hohe Bandbreite an Varietät auszeichnet. Auf Grund der zugesicherten Anonymität werden die Träger nicht explizit benannt.

### 3.1.4 Auswertungsmethodik

Die Auswertung des Materials findet unter Verwendung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring statt (vgl. Mayring 2016, S. 114; vgl. Bortz und Döring 2016, S. 535). Das Textmaterial wird regelgeleitet und intersubjektiv nachvollziehbar durchgearbeitet und

hinsichtlich der Inhalte im sozialen Kontext und Bedeutungsfeld interpretiert (Bortz & Döring, 2009, S. 332). Mayring (2016) unterscheidet in Bezug auf die qualitative Inhaltsanalyse drei Grundformen: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Die Zusammenfassung ist die Grundform dieser Arbeit. So werden die Kategorien entweder induktiv, also aus dem Material heraus oder deduktiv, auf der Grundlage eines theoretischen Ansatzes gebildet (vgl. Kuckartz 2010, S. 201). Die Kombination einer induktiven mit einer deduktiven Vorgehensweise wird in der vorliegenden Arbeit umgesetzt. Die deduktiv-induktive Kategorienbildung dient dazu, anhand des theoretisch erarbeiteten Materials eine Ausgangsbasis im Sinne eines Suchraster vorzuhalten (vgl. Kuckartz 2016, S. 96). Dabei besteht die deduktive Kategorienbildung aus groben Vorabkategorien, um die theoretischen Erkenntnisse aus dem ersten Teil dieser Arbeit zu explizieren (vgl. Stamann et al. 2016, S. 8). Die Analyse des sprachlichen Materials und der fixierten Kommunikation (Transkripte, Texte, Bilder) lässt Rückschlüsse zu, um die Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen (Meier, 2014). Im Rahmen dieser Arbeit wird das Programm MAXQDA benutzt, um die qualitativen Daten computergestützt auswerten zu können. Die Transkription der Daten erfolgt nach den einfachen Regeln der Transkription (vgl. Dresing und Pehl 2020, S. 847). Es steht die inhaltlich-thematische Ebene des Materials im Vordergrund. Aus diesem Grund erfolgt die Transkription in Form der Übertragung in normales Schriftdeutsch (vgl. Mayring 2016, S. 91). Die Transkription wurde teilweise durch einen Transkriptionsservice unter Einhaltung des DSGVO-konformen Datenschutzes durchgeführt. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt eine kategorienbasierte Auswertung (vgl. Kuckartz 2010, S. 92). Die Bestimmung übergeordneter Kriterien mit Hilfe so genannter Kategorien oder auch Codes, trägt zur Reduktion des Textes bei. Dies ermöglicht die Reduktion des Materials und die verdichtete Darstellung der Inhalte. (Meier, 2014). Die Kategorien und Codes dienen als Variablen bzw. Variablenausprägungen (vgl. Bortz und Döring 2016, S. 329). Die Gesamtheit aller Kategorien wird als Kategoriensystem bezeichnet (Kuckartz, 2018, S. 38). Im Kategoriensystem wird beschrieben und festgelegt, welche Aspekte aus dem Material relevant erscheinen und extrahiert werden sollen (Meier, 2014). Ein solches Kategoriensystem kann als lineare Liste, Hierarchie oder Netzwerk organisiert sein (vgl. Kuckartz 2016, S. 38). In dieser Arbeit kommt die Kombination eines linearen, und teilweise hierarchischen Kategoriensystems zur Anwendung (vgl. Anhang 9 Kodierleitfaden). Die lineare Aufreihung der Kategorien befindet sich auf einer Ebene. Verschiedene unter-, und übergeordnete Ebenen bilden die Haupt bzw.-Subkategorien (vgl. ebd.). Die theoriegeleitete Definition der Kategorie legt als erstes genau fest, wie diese zu verstehen ist (vgl. Kuckartz 2016, S. 96). Damit ist in dieser Arbeit ein erstes



Suchraster grundgelegt. Ankerbeispiele markieren prototypische Textbeispiele, die musterhaft den Kategorien zuzuordnen sind (vgl. ebd. 97). Im ersten Durchlauf werden die Kategorien am Material überprüft, weiterentwickelt, ergänzt und verfeinert und mit erhöhtem Differenzierungsgrad aufbereitet (vgl. ebd.). Anhand des Kodierleitfadens werden Fundstellen bezeichnet, bearbeitet und herausgefiltert (vgl. Mayring 2016, S. 100). Im Rahmen der induktiven Kategorienbildung werden Kategorisierungsdimensionen und Abstraktionsniveaus vorab festgelegt. Daraufhin erfolgt der zeilenweise Materialdurchgang mit Zuordnung zu den vorhandenen Kategorien, bzw. neuer Kategorienformulierung (vgl. Anhang 8 Arbeitslogbuch). Mayring (2016) empfiehlt eine Kategorienrevision nach 10%-50 % des Materials, bevor ein endgültiger Durchgang erfolgen kann. Diese Revision ist in dieser Arbeit nach Interview 3 erfolgt. Im Rahmen der Ergebnisaufbereitung erfolgt in dieser Ausarbeitung eine Interpretation des aufbereiteten Materials (ebd. 117) indem die Textstellen je Kategorie generalisiert und anschließend zusammengefasst beschrieben werden (vgl. Kuckartz et al. 2008, S. 43–49).

### 3.1.5 Vorgehen bei der Zusammenführung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine zusammenfassende Beschreibung der generalisierten Aussagen auf Grundlage der „*Strukturierungsdimension Kategorie*“ (vgl. Kuckartz 2016, S. 49–50). Der Auswertungsschwerpunkt liegt dementsprechend nicht in der Herausstellung Interview-individueller Fallbezogenheit. Wie bereits im Kapitel „Sampling“ beschrieben, erfolgt der Auswertungsfokus auf Grundlage der maximalen strukturellen Variation, mit dem Ziel, allgemeine Charakteristika herauszuarbeiten (vgl. Bogner 2009, S. 243). Mit Blick auf die Forschungsfrage geht es nicht darum, für die jeweilige Situation der Interviewteilnehmenden herauszuarbeiten, welche Haltungen, Strukturen und Praktiken die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in deren Wohnangeboten konkret und organisationsindividuell beeinflussen, sondern die Abstraktionserkenntnisse in einen größeren Rahmen zuerst zu beschreiben, und anschließend interpretativ und theoriegeleitet zu diskutieren.

Es ist im Arbeitsprozess aufgefallen, dass sich Kodierungen teilweise doppeln. Beispielsweise sind Aussagen zur Auswirkungen des BTHG auf die Organisationsstrukturen durch den Auswertungsfokus SRM in den Ordnungsmomenten wiederzufinden. Diese Doppelung wird mit Blick auf den erhofften Erkenntnisgewinn für die interpretative Diskussion in Kauf genommen.

#### 4. Darstellung der Ergebnisse

Die Beschreibung der Ergebnisse erfolgt in einer zweigeteilten Systematik. Im ersten Abschnitt dieses Kapitels erfolgt eine zusammenfassende Beschreibung der Ausgangslage der Expert\*innen und deren Organisation, dazu gehören die Ergebnisse der folgenden Kategorien:

- Normative Grundlage BTHG
- Gesellschaftliche Funktionssysteme und Organisationsumwelt
- Auftragsverständnis der Expert\*innen
- Nutzer\*innen der Wohnangebote aus Sicht der Expert\*innen
- Mitarbeitende aus Sicht der Expert\*innen
- Umgang mit Macht in der Organisation

Im zweiten Abschnitt dieses Kapitels erfolgt eine Darstellung der Ergebnisse im Kontext der organisationalen Innenwelt hinsichtlich übergeordneter Partizipationsthemen und der weiteren deduktiven Kategorien des systemtheoretisch reflektierten Managementmodells.

- Partizipation
- Interaktionsthemen kombiniert
- Management-Ordnungsmomente
- Prozessebenen
- Entwicklungsmodi

#### *Normative Grundlage BTHG*

In diesem Abschnitt erfolgt die Beschreibung der Expert\*innen-Aussagen im Kontext des BTHG. Es erfolgt eine Zusammenschau der Herausforderungen und Gelingensbedingungen bei der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes in den Wohnangeboten der Organisationen. Im letzten Abschnitt erfolgt eine Beschreibung der Haltungen der Expert\*innen, der Auswirkungen des BTHG auf die Strukturen in den Organisationen und die Zusammenfassende Darstellung der Äußerungen zum Einfluss des BTHG auf die gelebten Alltagspraktiken.

Die Expert\*innen haben umfassende Äußerungen getätigt, wie die Umsetzung der Forderungen des BTHG auf organisationaler Ebene gelingt und gelingen könnte. Positiv konnotiert wird der Einsatz vom Top-Management, zum Beispiel dass auch wirtschaftliche Vorstände mit den Inhalten des BTHG in die Auseinandersetzung gehen. Es wird als notwendig beschrieben, dass das Top-Management die Führungskräfte und

Mitarbeitenden im Wandel mitnehmen sollten. Dieser Wandel sollte behutsam erfolgen, da ansonsten Stakeholder überfordert würden. Personalverantwortung könne gezielt genutzt werden, um die Umsetzung zu steuern. Der Druck zur Umsetzung auf Basis der Forderungen des Gesetzgebers sollte sorgen dafür, dass die Organisation sich mit den Zielen des BTHG auseinandersetzen müssten. Die Umsetzung erfordere Erfahrungsräume, in denen auch ein Scheitern erlaubt sein sollte. Projektarbeit sei eine geeignete Methode, um diese Erfahrungsräume zu eröffnen. Klient\*innen sollten in ihren Rechten geschult werden. Die Grundlage und der Ausgangspunkt der Veränderungen sei die Erkundung und Formulierung des Willens des Menschen. Daher trage der Abgleich der Umsetzung mit der Verstehens-Ebene der Klient\*innen zum guten Gelingen bei. Die Forderungen des BTHG seien auf die Lebenswelten der Klient\*innen zu konkretisieren. Ebenso sollten Mitarbeitende durch Erweiterung der Methodenkompetenz und Reflexion des professionellen Auftrages gefördert werden. Hilfreich sei es für die Organisation, wenn Mitarbeitende in überregionalen Arbeitsgruppen der Kostenträger mitwirken würden. Vernetztes Denken sei aktiv zu generieren. Änderungsimpulse sollten bis in die Qualitätsstandards wirken. Förderlich sei eine transparente Kommunikation von Veränderungsprozessen als Schlüssel, um vielen Stakeholdern angemessen zu begegnen. Externe Umsetzungsberatung sowie die Durchführung von extern geführten Beratungsgruppen werden als hilfreich beschrieben.

Als größtes Umsetzungshindernis werden mangelhafte finanzielle Voraussetzungen aufgeführt. Diese berührten mehrere Organisationseinheiten. Zum einen sei die Umsetzung der Forderungen des BTHG mit einem massiven bürokratischen Aufwand verbunden, der sich auf die Arbeitsdichte in den Verwaltungen niederschlage. Es wird eine Überregulierung und Übersteuerung angemahnt, die die Begeisterung für die eigentliche Zielsetzung bei den Akteur\*innen nehmen würde. Darüber hinaus brauche personenzentriertes Arbeiten eine höhere Personaldecke. Der vorhandene Personalschlüssel decke den personenzentrierten Bedarf nicht ab. Personenzentrierter Bedarf sei kaum planbar.

---

*Wenn ich zum Beispiel, also ein Beispiel mal rauspicke: Messbarkeit von Ziel und Maßnahmen. Menschen sind halt keine Kausalkette. Also wenn dann mal irgendwas schief läuft, dann läuft irgendwas schief, wenn ich ein Ziel geplant hab. Wenn aber davon zum Beispiel eine Wirksamkeitskontrolle oder eine Finanzierung abhängt, dann ist es total schwierig. Und dann ist mal viel mehr damit beschäftigt, sich*

*selbst zu legitimieren, als tatsächlich beim Kunden oder bei der Kundin zu sein. Ja.*

*(Transkript\_Interview7, Pos. 78)*

---

Unterschiedliche Personalschlüssel in den Organisationseinheiten seien unabhängig von der Personenzentrierung auf Grundlage früherer Berechnungsmodelle entstanden und noch relevant. Verstärkt würde das Problem durch eine schlechte Bewerber\*innen-Lage. Fachkräfte in der Organisation zu halten und an Sie zu binden sei eine Herausforderung. Personalmangel und der erhöhte Bedarf an langsamen Veränderungstempo bei Klient\*innen würden sich negativ bedingen. Es fehle die Refinanzierung, um BTHG – Anforderungen zu verstehen, zu kommunizieren und in der Organisation zu implementieren. Vorgaben der Kostenträger seien stetig im Wandel und kaum planbar. Die Expert\*innen berichten, dass daher die Tendenz bestehe, eher abzuwarten, bevor Entwicklungsprozesse in der Organisation angestoßen würden. In einer Organisation sei die neue Teilhabepflicht noch kein Thema, es werde nach früheren Maßgaben gearbeitet. Kostenträger seien ebenso unsicher bei der Umsetzung des BTHG, wie die Organisationen. Es wird angemerkt, dass die Planung der Kommunikationssteuerung von Entscheidungen oft mehr Zeit beanspruche als die Entscheidungsfindung selbst. Auch der Bedarf nach Leichter Sprache, um Partizipation bei der Umsetzung des BTHG zu realisieren, koste Zeit und Geld und sei nicht refinanziert. Insbesondere auch ein Einsatz von Klient\*innen, um in partizipative Prozesse organisationaler Art beteiligt zu sein, sei weder refinanziert, noch würden aktive Klient\*innen für ihren Einsatz durch Bezahlung honoriert. Ablöseprozesse von Angehörigen seien nicht gelebt worden, daher bestehe bei vielen Klient\*innen eine erhöhte Abhängigkeit von Eltern/Angehörigen. Insgesamt wird der Mehrbedarf an Kommunikation mit allen Beteiligten, zum Beispiel auch gesetzlichen Betreuer\*innen, als herausfordernd beschrieben. Gesetzliche Betreuer\*innen würden die neuen und gewachsenen Anforderungen an ihre Funktion häufig nicht verstehen, so dass es zu Konflikten und erhöhtem Klärungsbedarf kommen würde. Anforderungen aus dem BTHG werden als nicht realisierbar bewertet. Auf Seiten der Mitarbeitenden gebe es unterschiedliche Widerstände. Ein\*e Expert\*in führt Umsetzungsbarrieren auf das Dienstalter von Mitarbeitenden zurück. Des Weiteren würden Widerstände mit der zunehmenden Verunsicherung und Unzufriedenheit begründet werden. Starre Organisationsstrukturen würden die Umsetzung der Anforderungen des BTHG ebenso verhindern, wie Mitarbeitende. Diese würden Vorgaben nicht umsetzen, sowie erlernte

Fortbildungsinhalte nicht anwenden. Es herrsche kaum Offenheit für Erkenntnisse aus der Praxisforschung. Leitungskräfte seien ebenso von Widerstand betroffen. Es gäbe Leistungskräfte, die die strukturelle Implementation von Partizipationsprozessen boykottieren würden. Basisentscheidungen würden nicht mitgetragen werden. Es entstehe ein Spannungsfeld zwischen den Forderungen der Belegschaft als Kund\*innen der Organisation, sowie den Klient\*innen als Dienstleistungsnehmer\*innen. Diese Forderungen und Bedarfe seien nicht deckungsgleich. Organisationen seien von weiteren Change - Prozessen aktiv betroffen oder haben umfassende Organisationsentwicklungen hinter sich, diese Prozesse würden zusätzlich das Organisationssystem strapazieren.

Äußerungen der interviewten Expert\*innen lassen Rückschlüsse auf deren Haltungen zum BTHG zu. Die Expert\*innen bewerten das BTHG und die Auswirkungen unterschiedlich. Im Folgenden werden Haltungsaspekte aus dem Material zusammenfassend beschrieben. In einem Fall wird kaum ein Effekt auf die Lebenssituation der Klient\*innen gesehen und damit wenige Vorteile der Umsetzung verbunden. In einem weiteren Interview wird geäußert, dass es eine positive Grundhaltung brauche und Führungskräfte eine Vorbildfunktion bekleiden würden. Insgesamt erfordere die Umsetzung des BTHG einen Haltungswandel. Der Mensch stehe im Mittelpunkt und damit sei die Perspektive der Klient\*innen am wichtigsten. Eine Partizipative Grundhaltung müsse sich auch bei Führungskräften und Mitarbeitenden erst entwickeln. Die Beauftragung durch Klient\*innen würden den Grundstein legen, die Organisation in ihrem Dasein zu legitimieren. Ein\*e Expert\*in fordert die Abschaffung der besonderen Wohnform, andere Expert\*innen sehen eine ungewisse Zukunft für die Ausrichtung der Wohnangebote der eigenen Organisation. Die personenzentrierte Ausrichtung des BTHG fördere den Anspruch an Organisationen, sich als Dienstleistungsunternehmen zu definieren und Angebote und Leistungen in hoher Qualität für die Kund\*innen anzubieten. Insofern könne ein Paradigmenwechsel eingeläutet werden. Angemerkt wird, dass bereits vor dem Umsetzungsstart des BTHG in den Organisationen Entwicklungsprozesse und Haltungswandel stattgefunden habe, welcher die soziale-, persönliche-, und die Ressourcen-, Aktivierung aus dem Umfeld berücksichtigt hätte. Klient\*innen seien bereits einbezogen in Konzeptionsgestaltung von Wohnangeboten und Freizeitkonzeptionen. Es wird angeregt, dass Führungskräfte sich Rat und Information einholen bei Klient\*innen, und dadurch eine Weiterentwicklung der eigenen Haltung erfolgt.

---

*Nicht jeder Mensch, das ist bei allen Menschen, ohne / mit Behinderung, kann nicht in allen Bereichen Experte sein. Aber in dem, wo er bestimmte Ressourcen hat, kann er mitwirken, kann er auch einfach was geben. Und da ist es auch wichtig, dass Führungskräfte oder Leitungskräfte das annehmen und auch sich da Rat holen. Oder auch das einfließen lassen.*

*(Transkript\_Interview8, Pos. 80-81)*

---

Es brauche Abstand zu bisherigen Routinen und den Abbau von Machtungleichgewichten. Dazu sei die konsequente Umsetzung von Leichter Sprache in der Organisation auch eine Frage der Haltung. Sowohl Mitarbeitende als auch Klient\*innen würden Ihre Haltung durch positive Erfahrungen weiterentwickeln.

Die Expert\*innen bringen zahlreiche Beispiele ein, inwieweit die gelebte Alltagspraxis in den Organisationen durch die Umsetzung des BTHG beeinflusst wird. Es wird festgestellt, dass die Organisationsstrukturen partizipative Erfahrungsräume behindern würden. Ein Schwerpunktthema sei die Bemessung der Personenzentrierung und damit verbunden die Integration und Implementation neuer Teilhabeinstrumente. Die inhaltliche Ausgestaltung der Fachkonzepte sei häufig Führungsaufgabe. Es fänden Pilotprojekte statt, auch unter Einbezug von Klient\*innen. Bildungsangebote für die Belegschaft und Klient\*innen seien deutlich ausgeprägter vorhanden. Als sinnvolles Instrument habe sich die Peer-Beratung herausgestellt. Vorab würden Peer-Berater\*innen geschult werden. Durch die Weiterentwicklung der Wohnangebote bildeten sich konkrete Fragestellungen heraus, z.B., wie Gruppenangebote in Wohngemeinschaften refinanziert werden könnten. Bisherige Veränderungen gingen mit einem hohen Maß an Kommunikation einher. Organisationen vernetzten sich, um Ihre Erfahrungen abgleichen zu können. Führungskräfte seien darin gefordert, Mitarbeitende in BTHG-Themen zu schulen. In den Organisationen entstünden BTHG-Schulungskonzepte für Klient\*innen. Der professionelle Auftrag der Mitarbeitenden scheine sich zu verändern. Mitarbeitende coachten Klient\*innen in ihren Rechten. Dies wirke sich wiederum auf die Führungsthemen in der Personalverantwortung aus. Die Umsetzung des BTHG wirke sich auf die Personalplanung und Personalentwicklung aus. Auch die Dienstplangestaltung sei davon betroffen.

---

*Wie attraktiv ist man dann am Arbeitsmarkt tatsächlich. Wir schauen heute schon, dass wir relativ wenig Vollzeitstellen halt ausschreiben.*

*Also wenn eine VK – also eine Vollzeitstelle vakant ist, dann wird in der Regel dafür nicht eine 39-Stunden-Kraft eingestellt, sondern eher zwei 19,5. Einfach dass man durch die – ich will jetzt nicht despektierlich – durch die Anzahl der Köpfe einfach mehr Flexibilität vor Ort hat nachher. Das ist zum Beispiel schon mal ein Ansatz. Und natürlich Pflegefachkräfte. Auch wenn – man muss sagen, dass die Richtung auch eher in Pflegefachkräfte geht und wieder weg von Erziehern zum Beispiel, weil man da nachher auch die Möglichkeit hat, dass die Berufsgruppen eben ein größtmögliches Portfolio an Leistungen auch abbilden können.*

*(Transkript\_Interview7, Pos. 86)*

---

Weder Kostenträger noch Leistungserbringer würden finanziell schlechter aus der Umsetzung des BTHG herauskommen wollen. Kostenträger würden alte Strukturen abfragen und insgesamt bestünden wenige Erfahrungen mit BTHG-initiiertem organisationalen Wandel. Vereinzelt würden Klient\*innen externe Leistungserbringer, zum Beispiel für Pflegeleistungen, beauftragen. Die Grenzen zwischen ambulanten und stationären Leistungen würden zunehmend verschwimmen. Demgegenüber stehen Aussagen zu kaum merklichen Veränderungen für Mitarbeitende und Klient\*innen. Die Finanzplanungen der Organisationen könnten Umsetzungsforderungen des BTHG nicht abdecken. Der Fokus organisationaler Maßnahmen läge beim Leistungsträger, weniger bei den Klient\*innen. Es sei eine Aufbruchstimmung in der gesamten Organisation notwendig.

#### *Gesellschaftliche Funktionssysteme und Unternehmensumwelt*

Die Expert\*innen benennen unterschiedliche Umweltfaktoren, die Auswirkungen auf die Organisation haben. Außerdem werden strukturelle Kopplungen und Interdependenzen beschrieben. Insgesamt wird die Organisationsumwelt als potenziell herausfordernd für Mitarbeitende und Klient\*innen beschrieben.

---

*Also die Welt drum herum wird immer viel komplexer und viel herausfordernder – merkt man auch für die Kolleginnen und Kollegen vor Ort und auch für die Kundinnen und Kunden.*

*(Transkript\_Interview7, Pos. 78)*

---

Die wechselseitige Eingebundenheit der eigenen Organisation im größeren Kontext der Gesellschaft wird von drei Expert\*innen thematisiert. In einem Fall besteht die Annahme, dass Träger der Eingliederungshilfe grundsätzliche Handlungsfragen in die Gesellschaft

transportieren. Des Weiteren wird kritisch angemerkt, dass die gesellschaftliche Meinung über Organisationen der Eingliederungshilfe schlecht sei. Außerdem wird darauf verwiesen, dass das BTHG als Kosteninstrument gelte, und zur Kostenreduktion und Entlastung der Kommunen diene. In der Außenwirkung der Organisation vertrete das Top-Management die Organisation und nicht ausschließlich die Interessen der Klient\*innen. Es sei ein organisationales Bestreben, gemeinsame Identifikationspunkte und geteilte Grundwerte herzustellen und zu beeinflussen.

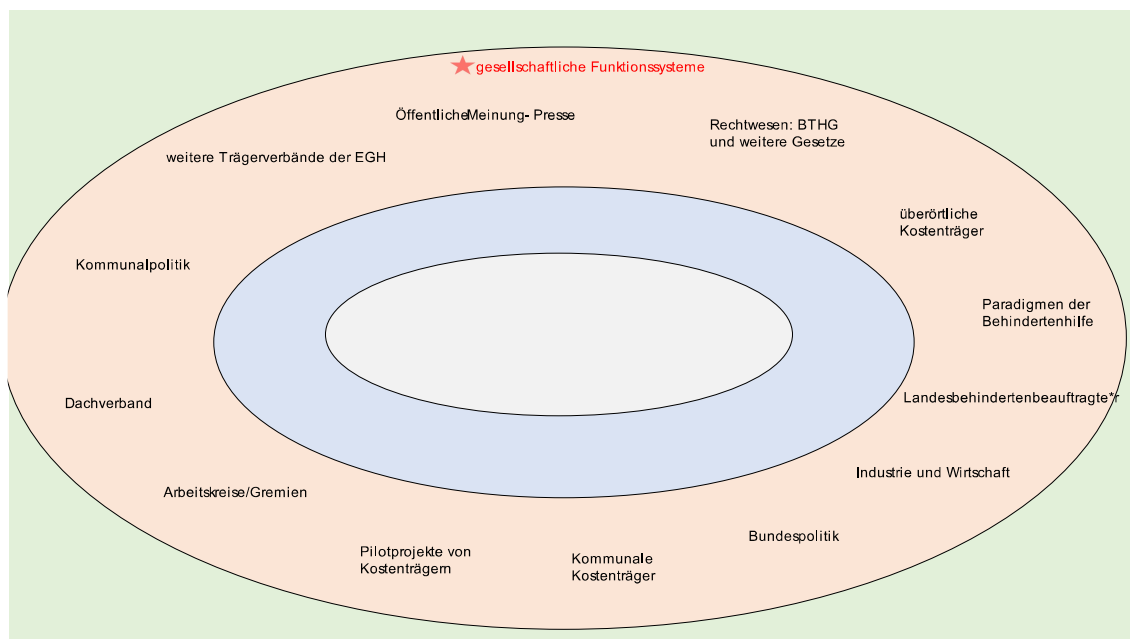


Abbildung 7: Expert\*innen-Sicht auf die Unternehmensumwelt - eigene Darstellung

Diese würden sich auch auf die politische Arbeit der Organisation, und damit auf gesellschaftliche Funktionssysteme auswirken. Abbildung sieben fokussiert die ermittelte Expert\*innen-Sicht auf die Organisationsumwelt.

#### Auftragsverständnis der Expert\*innen

Die Interviewpartner\*innen beschreiben Ihre täglichen Aufgaben auf Grundlage ihrer jeweiligen Funktionen in der Organisation. Darüber hinaus erfolgen Aussagen zu einem subjektiven Verständnis zu Inhalten und Schwerpunkten bei der Ausgestaltung der täglichen Arbeit. Alle befragten Expert\*innen sind, zumindest mit wenigsten einer halben Vollzeitstelle, in übergeordneter Funktion. Alle befragten Personen geben an, für Organisationsentwicklung mitverantwortlich zu sein. Was genau unter Organisationsentwicklung zu verstehen ist, wird unterschiedlich beschrieben. Dabei variiert das Verständnis zwischen der gezielten fachlichen Weiterentwicklung der Wohnangebote bis hin zur strategischen Ausrichtung der gesamten Organisation. Die



befragten Personen sind unterschiedlich personalverantwortlich bzw. in den Stabsstellen „Qualitätsmanagement“ und „Beratung“ ohne Personalverantwortung. Alle Expert\*innen sehen es als Ihre Aufgabe an, Haltungsreflexion bei Führungskräften und Mitarbeitenden anzuregen und damit Impulse zur Organisationsentwicklung auf personeller Ebene zu initiieren. Je nach Wirkungskreis benennen die befragten Personen eine direkte Verantwortung für Klient\*innen im Sinne einer übergeordneten Ansprechbarkeit (Beschwerdestelle) oder als anwaltliche Vertreter\*innen der Klient\*innen-Perspektive. Die Umsetzung der Forderungen des BTHG als Kernaufgabe wird von einer befragten Person explizit benannt. Zwei befragte Personen sehen Ihr Auftragsverständnis mit pädagogischem Schwerpunkt, zwei der befragten Personen betonen den bereichsübergreifenden Charakter Ihres Auftragsverständnisses (Verbandsarbeit, Interessenvertretung in der Wohlfahrtspolitik). Die Auseinandersetzung mit Partizipationsprozessen von Klient\*innen wird einerseits als Selbstverständlichkeit in der Ausrichtung der täglichen Arbeit und als handlungsleitend beschrieben, andererseits erfolgen vage Äußerungen zum Konfliktpotential.

---

*Ich habe jetzt einen QM-Zugriff für Mitarbeitende und nächster Step wäre tatsächlich, mit dem Klienten in ähnlicher Art und Weise etwas aufzubauen, was aber auf sehr viel Gegenwehr stößt, aus unterschiedlichen Richtungen.*

*(Transkript\_Interview2, Pos. 9-10)*

---

#### *Nutzer\*innen der Wohnangebote aus Sicht der Expert\*innen*

Die befragten Expert\*innen äußern sich unterschiedlich konnotiert zu den Nutzer\*innen „Ihrer“ Wohnangebote. Tendenziell werden Klient\*innen als Kund\*innen der Dienstleistungsangebote gesehen. Kritisch angemerkt wurden in diesem Zusammenhang mehrere Punkte. Zum einen sei die Wahlfreiheit bei der Inanspruchnahme von Leistungen außerhalb der Organisation teilweise eingeschränkt durch fehlende Alternativen. Außerdem hätten viele Menschen mit Behinderungen nie gelernt, ihre Wünsche zu äußern. Die Sozialisierung, durch teilweise lebenslange Trägerangehörigkeit, beeinflusse die Entscheidung zur Wahl der Leistungserbringung ebenso, wie die Beziehungsebene zwischen den Mitarbeitenden und Klient\*innen. Paradigmenwechsel, wie zum Beispiel die Anforderungen des BTHG zur Personenzentrierung, werden als Spannungsfelder in der Organisation und Herausforderung für Klient\*innen beschrieben. Es wird angemerkt, dass sich die Organisation auf sich verändernde Bedarfe und Wünsche einstellen müsse, da

Klient\*innen mehr Selbstbestimmung zugetraut und abverlangt würde. Eine Expert\*in geht explizit auf das Alter der Klient\*innen ein. Sie sieht junge Menschen eher in der Rolle, Bewegung in die Organisation zu bringen. Die Interviewpartner\*innen äußern sich zu vermuteten Wünschen von Klient\*innen. So wird geäußert, dass sich Klient\*innen mehr Einbezug in organisationale Prozesse wünschten und die Organisation darauf reagieren müsse. Demgegenüber steht die Einschätzung, dass Klient\*innen nicht partizipieren wollen würden und mehr Einbezug möglicherweise mehr Freizeitstress für diese Personen bedeuten würde. Mehrere Expert\*innen betonen die Notwendigkeit der individuellen Ansprache der Klient\*innen um konkrete Wünsche und allgemeines Partizipationsinteresse zu ermitteln. Eine Aussage unterstellt, dass Klient\*innen eher den Wunsch haben, ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen. Des Weiteren vermutet eine Expert\*in, dass Klient\*innen besorgt seien, wenn Neuerungen anstehen und insgesamt der Wunsch bestehe, sich in der Organisation, die als zu Hause benannt wird, wohlfühlen. Es wird betont, dass die Stimmung von Klient\*innen und Mitarbeitenden in Wechselwirkung stehe. Die Expert\*innen haben sich zu Auswirkungen des BTHG auf das Leben der Menschen in den Wohnangeboten geäußert. Viele Klient\*innen hätten von den Auswirkungen der Umsetzung des BTHG noch nicht viel mitbekommen, da es an Transparenz mangle. Am ehesten über das Thema „Geld“ seien Auswirkungen bei den Klient\*innen angekommen. Klient\*innen seien auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden angewiesen, um im Rahmen der Leistungsbeantragung keine Nachteile zu erfahren. Der Bedarf nach Bildungsangeboten für Klient\*innen in Bezug auf ein BTHG-Verständnis wird benannt. Es wird angemerkt, dass besondere Wohnformen die Bedürfnislage der Menschen bisher nicht abdecken würden. Eine temporäre Erhöhung des Personalschlüssels, zum Beispiel bei Kriseninterventionen, sei nicht mehr refinanziert. Personenzentrierte Leistungsabrechnung und Leistungserbringung wurde andererseits als Gewinn erlebt, jedoch könne die Weiterentwicklung der Wohnform im Einzelfall auch heißen, dass Menschen umziehen müssten und damit entwurzelt werden würden. Ein\*e Expert\*in unterstellt Klient\*innen, dass Sie Leistungen aus einer Hand/eines Anbieters bevorzugen würden. Es wurde benannt, dass die Auswirkungen und Unsicherheiten in der Umsetzung des BTHG bei Klient\*innen viele Fragen aufwerfen würden, auf die es auch auf organisationaler Ebene Antworten bedürfe. Veränderungen in den Organisationen würden eher langsam erfolgen. Es brauche organisationales commitment für Veränderungsprozesse. Klient\*innen haben kaum Einblick in Funktionen und Rollen in der Organisation, was folgendes Zitat greifbar macht:

---

*Wir hatten eine Beiräte Schulung, wo wir versucht haben, und ich glaube auch ganz gut gemacht haben, das Thema existenzsichernde Leistungen und Wohnleistungen zu trennen und zu erklären. Und, unter anderem war da auch einer der Chefs bei. Und dann hatten wir soweit alles durch, dann hatten wir gesagt „Hat noch irgendjemand Fragen?“, da meldete sich eine Beirätin und sagte ja. Dann hat sie das Mirko genommen und gesagt „Was macht denn eigentlich der Chef?“. Da habe ich gedacht „Ja, gute Frage“.*

*(Transkript\_Interview3, Pos. 69)*

---

#### *Mitarbeitende aus Sicht der Expert\*innen*

Die befragten Expert\*innen äußern sich vielfältig zu Mitarbeitenden und deren Arbeitskontexten. Mehrmals wird betont, dass Mitarbeitende sich wohlfühlen sollen und aktiv in Veränderungsprozesse eingebunden sein sollen. Mitarbeitende seien ebenfalls Kund\*innen der Organisation. Die Arbeitsbedingungen müssten zur Arbeitszufriedenheit beitragen, wobei betont wird, dass Schichtdienst nicht mehr attraktiv für Mitarbeitende sei. Andererseits habe personenzentriertes Arbeiten Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden, zum Beispiel in der Forderung nach mehr Flexibilität. Arbeitgeber seien auf der Suche nach Wegen, um attraktiv für Mitarbeitende zu sein und zu bleiben. Mitarbeitende seien gefordert, sich zu verändern. Allerdings sei stetige Veränderung ein Grund für erschöpfte Mitarbeitende. Eine Expert\*innen-Aussage zielt auf den Zusammenhang des Erhaltes des Arbeitsplatzes mit dem BTHG. Kenntnisse des BTHG führten zur passgenauen Kostenübernahme der Leistungen und damit zum Erhalt des Jobs. Eine weitere Einschätzung besteht darin, dass hohes Fortbildungsbudget für Mitarbeitende eine sinnvolle Investition sei. Einerseits wird betont, dass jüngere Mitarbeitende unzufrieden seien mit mangelnden Beteiligungsmöglichkeiten, andererseits aber von Beteiligungsmöglichkeiten in Form der Übernahme von Leitungsverantwortung eher Abstand genommen würde. Organisationsentwicklung sei eine Teamarbeit von Leitungen und Geschäftsführenden. Führungskräfte müssten intensiver eingebunden werden als Mitarbeitende. Die Abgabe von Entscheidungsmacht an Klient\*innen würde zu Irritationen und Widerstand führen.

#### *Umgang mit Macht*

Die Expert\*innen werden gefragt, wie „Macht“ in Ihrer Organisation durch Mitarbeitende und Führungskräfte reflektiert wird. Die Reflexion von Macht findet in einem Fall nicht bewusst statt. Andere Expert\*innen beschreiben verschiedene systematische, beiläufige und/oder zielgruppenspezifische Herangehensweisen in den Organisationen. Zum einen wird die pädagogische Macht im direkten Klient\*innenkontakt in verschiedenen Settings

thematisiert. Dazu gehören Fallgespräche, Beratungssettings und regelmäßige Teambesprechungen. Die Expert\*innen sehen in diesem Zusammenhang Fortbildungsbedarf, da Mitarbeitende auf Beziehungsebene verführt würden, ihre Macht auszunutzen um Klient\*innen zu beeinflussen. Konkrete Fortbildungsthemen für Mitarbeitende werden wie folgt benannt: verbale Gewalt, Gewaltschutzkonzept und Deeskalationstrainings. Außerdem wird betont, dass auch Rückmeldeverfahren und Einzelcoachings für Mitarbeitende relevant seien. Auch bei der Einschätzung nach dem Umgang mit Machtthemen auf Führungsebene variieren die Antworten stark. Ein\*e Expert\*in merkt an, dass der Eindruck bestehe, dass das Top-Management omnipotent sei. Dies zum Beispiel, da fachliche Ausarbeitungen durch Expert\*innen kaum nachvollziehbar abgelehnt oder inhaltlich verändert würden. Auf der anderen Seite beschreiben die Expert\*innen einen Umgang mit Macht als Teil der Organisationskultur. Dies ließe sich u.a. am Führungsleitbild ausmachen. Es bestehe die Möglichkeit der Supervision für Führungskräfte, um Machtthemen aufzudecken und zu bearbeiten. Ein\*e Expert\*in betont, dass es Mut bei den Machthaber\*innen brauche, um Machtverhältnisse zu thematisieren. Eine andere Expert\*in würde sich stringenteren Vorgaben wünschen, wie das folgende Zitat belegt:

---

*Also ich würde zu radikaleren Maßnahmen greifen wollen, also ich persönlich würde gerne wenn ich in der idealtypischen Einrichtungen arbeiten würde, dann wäre das bei mir Bestandteil des Arbeitsvertrags, dass man sich dazu nicht nur dafür bereiterklärt, sondern dass das dazu gehört, Machtsituationen immer wieder zu reflektieren und sich zu überlegen, wer bin ich an dieser Stelle, wo gehöre ich hin.*

*(Transkript\_Interview3, Pos. 59)*

---

### *Partizipation*

Aussagen zur Partizipation von Klient\*innen spiegeln eine Bandbreite unterschiedlicher Einstellungen der Expert\*innen wider. Im Folgenden werden allgemeine Aussagen zur Partizipation aufgeführt. Anschließend werden Aussagen zu Grenzen und Gelingensfeldern der Partizipation zusammengefasst. Danach erfolgt eine Zusammenschau der Aussagen, die sich auf das Handlungsprinzip beziehen, also inwieweit die Haltung der Mitarbeitenden und Führungskräften Auswirkungen haben können. Aussagen, die sich auf die Kohärenz des Lebensumfeldes auf die Partizipationsmöglichkeiten beziehen, erfolgen im weiteren Abschnitt.

Partizipation bedeute, den Menschen ganzheitlich ernst zu nehmen. Sie wirke sich auf passgenaue Lösungen aus und sei ein Recht von Menschen mit Behinderungen. Partizipation setze schon an vermeintlich kleineren „Dingen“ an und erfordere individuelle Ansprache und kreative Zugänge zu den Klient\*innen. Die Aufgabe des Managements sei es in übergeordneter Funktion für Arbeitsbedingungen zu sorgen, die Partizipation ermöglichen. Partizipation sei ein Aushandlungsprozess zwischen Mitarbeitenden und Klient\*innen. Dieser Aushandlungsprozess koste Zeit, der finanziell nicht in der personenzentrierten Umsetzung des BTHG abgebildet sei. Es wird geäußert, dass Klient\*innen zu wenig einbezogen seien oder auf die Gewährung von Partizipationsräume durch Mitarbeitende angewiesen seien.

---

*Ich erlebe Partizipation immer noch in Form von 'Ich gebe dir was ab', und das ist nicht Partizipation für mich.*

*(Transkript\_Interview3, Pos. 83)*

---

Ideen zu organisationalen Weiterentwicklungsprozessen würden ohne den Einbezug von Klient\*innen entwickelt.

Bei der Einschätzung nach Gelingensfeldern der Partizipation wird häufig das Thema „Leichte Sprache“<sup>11</sup> benannt. Hier wird ein großer Entwicklungsbedarf gesehen, die organisationale Kommunikation in Leichter Sprache zu vollziehen und auf Ansätze der „Unterstützten Kommunikation“<sup>12</sup> zurückzugreifen. Klient\*innen zu verstehen, sei Auftrag für die Organisation. Damit sei gewährleistet, dass auch Menschen mit Lernschwierigkeiten und komplexen Beeinträchtigungen partizipieren könnten. Damit mehr Partizipation von Klient\*innen gelingen kann, brauche es Erfahrungsräume und die Arbeit an der partizipativen Grundhaltung der Belegschaft. Umfassende Konzepte seien wenig pragmatisch. Es müsse ein Fokuswechsel stattfinden, der den Blick auf die Klient\*innen in den Mittelpunkt stelle. Es brauche aufgearbeitetes Material und Medien. Als konkrete Maßnahmen gelingender Partizipation wurden Zufriedenheitsbefragungen, Beschwerdewesen und themenzentrierte Projektarbeit genannt. Auch Beiratsarbeit von Klient\*innen sei ein wesentlicher Indikator, um die Klient\*innen-Perspektive bei

---

<sup>11</sup> Leichte Sprache kann ihrer Intention nach als eine Form barrierefreier Kommunikation charakterisiert werden [...] Charakteristisch [...] ist die Kodifizierung in Form von Regellisten. [...] Entscheidend dabei ist, dass die sprachlichen Anpassungen tatsächlich Anschluss an die sonst verschlossene Kommunikationswelt gewährleisten [...] (vgl. Bock et al. 2017, S. 11–12).

<sup>12</sup> Informationen zum Konzept der Unterstützten Kommunikation: [https://rehamedia.de/uk\\_materialien/unterstuetzte\\_kommunikation/](https://rehamedia.de/uk_materialien/unterstuetzte_kommunikation/)

Organisationsentwicklungsmaßnahmen mit einzubeziehen. Eine Expert\*innen-Aussage bezieht sich auf die Vorbildfunktion von Führungskräften. Transparente Arbeitsweise und regelmäßige Alltagsgespräche mit Klient\*innen seien Maßnahmen mit Signalwirkung. Zum guten Gelingen würden Gesprächssettings unter Beteiligung der Klient\*innen beitragen (z.B. ethische Fallbesprechungen). Auch geschulte Berater\*innen als Schnittstelle zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen und so genannte Teilhabelots\*innen werden als hilfreich benannt. Mitarbeitende bräuchten darüber hinaus konkrete Ideen, wie der Einbezug von Klient\*innen mehr möglich sein kann. Hier wird auf positive Erfahrungen mit themenzentrierten Austauschtreffen eingegangen, was auch dazu beitrage, die Arbeitsroutinen zu unterbrechen und kritisch zu hinterfragen. Eine Expert\*innen-Aussage zielt auf agiles und selbstverantwortliches Arbeiten, welches die Grundhaltung zu mehr Partizipation positiv beeinflussen könne.

Partizipation scheitere mit eingeschränkter Kommunikation und dem Ausmaß der Beeinträchtigung. Theoretische Aussagen blieben inhaltsleer und seien vor allem in der Top-Down-Kommunikation ausbaufähig. Oftmals fehle die Transparenz von Entscheidungsprozessen. Teilweise würden Leitungsentscheidungen als Partizipation „beworben“. Strukturell verankerte Abläufe erschwerten flexible Anforderungen an gelingender Umsetzung von Partizipationsbestrebungen. Mitarbeitende würden auch stellvertretend Kompromisse aushandeln oder blockierten aktiv, insbesondere wo eine Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen erforderlich wäre. Kritisch angemerkt wird mehrmals auch die tradierte Haltung von Führungskräften (einmal als paternalistische Haltung benannt), die mit Partizipationsbestrebungen konkurriere. Bewohner\*innen-Beiräte würden nur sporadisch tagen und seien an die schwankende Personaldecke gebunden. Es gebe kaum Ansätze, welche Beiräte grundsätzlich intensiver einbeziehen würden. Bewohner\*innen-Beiräte würden in der Organisationskommunikation vernachlässigt. Eltern und Angehörige verhinderten Partizipationsbestrebungen der Klient\*innen ebenso wie die Bestrebungen, die Partizipationsmöglichkeiten zu erlernen. Das Ausmaß der Beeinträchtigung und die persönliche Sozialisation der Klient\*innen habe ebenso negative Auswirkungen auf die Partizipation innerhalb der Organisation.

---

*Und das wäre auf jeden Fall gut, wenn man Lösungen findet,  
Alternativen den Menschen auch zu zeigen. Weil, nur weil sie es  
nicht kennen, heißt es nicht, dass sie es nicht wollen.*

Die Expert\*innen äußern sich vielfältig zu den Haltungsanforderungen aus der Sicht Ihrer jeweiligen Funktion. Immer wieder wird die barrierefreie Sprache als wichtiger Einflussfaktor benannt. Es sei eine Handlungsfrage, inwieweit barrierefreie Sprache auch auf Führungsebene stattfindet. Die Handlungsfrage beeinflusse auch, inwieweit Organisationsentwicklungsmaßnahmen „von der Basis aus“ geplant würden und wie intensiv ein Perspektivwechsel angegangen würde. Mitarbeitende und Führungskräfte müssten die Grenzen der persönlichen Vorstellungskraft anerkennen und an deren Ausbau arbeiten. Es erfordere Vertrauen in die Potenziale von Klient\*innen und insgesamt eine Anerkennung des Partizipationsanspruches im Top-Management. Dazu gehöre es auch, Entscheidungen von Klient\*innen zu akzeptieren und deren Perspektive in die Weiterentwicklung von Angeboten zu übernehmen. Partizipation solle als Alltagsgeschehen in der Organisation verankert sein und Beteiligungsmöglichkeiten genau definiert werden.

Die Expert\*innen haben zur Kohärenz des Lebensumfeldes auf die Partizipationsmöglichkeiten der Klient\*innen unterschiedliche Aussagen getroffen, die im Folgenden beschrieben werden. Bedarfserhebungen sollten immer mit Klient\*innen gemeinsam stattfinden. Damit zusammenhängend würde im besten Fall die Personalplanung auf Grundlage der Klient\*innen-Bedarfe als entscheidend erachtet und mündete in der passgenauen Ausgestaltung des Wohnkonzeptes. Die Expert\*innen wünschen sich Aushandlungsprozesse zwischen Fürsorge und Selbstbestimmung, die in inklusiven Projektteams auch Klient\*innen als Expert\*innen in eigener Sache berücksichtigen sollten. Pilotprojekte auf Basis von partizipativ entwickelten Aktionsplänen könnten den Einbezug der Klient\*innen sicherstellen. Gemeinsame Erfahrungsräume im Bereich der Organisationsentwicklung sollten hergestellt werden, als gutes Beispiel wird der Einbezug von Klient\*innen-Vertretungen bei der Planung von Baumaßnahmen genannt. Ein organisationsweites Beschwerdemanagement müsse ernsthaft betrieben werden und könne Organisationsentwicklung beeinflussen. Der Einbezug aller Sichtweisen bleibe praktikabel, wenn er über Beiratsarbeit geschehe. Dazu wird angemerkt, dass in ambulanten Wohnsettings Beiratsarbeit keine gesetzliche Forderung ist und oftmals nicht stattfinden würde. Partizipation wird von einer Expert\*in als wichtigster Hebel gesehen, um Veränderungsprozesse nachhaltig zu gestalten. Zwei Interviewpartner\*innen vermuten einen Zusammenhang zwischen den Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und dem Ausmaß der Partizipation



seitens der Klient\*innen. Eine Hürde sei die fehlende Partizipationsforderung des Top-Managements und der wirtschaftliche Druck bei der Leistungserbringung. Partizipationsangebote sollen seitens der Klient\*innen auch abgelehnt werden dürfen. Aufmerksamkeit solle bestehen, wenn Aushandlungsprozesse ausschließlich zwischen Mitarbeitenden und Eltern/Angehörigen stattfänden. Aus den Protokollen der Nachgespräche geht hervor, dass ein\*e Expert\*in Partizipation nicht als Selbstzweck sieht, sondern die Ausrichtung des Partizipationsgrades an den Wünschen der Klient\*innen fordert. Des Weiteren gab es eine kritische Äußerung zu den Kompetenzen der Hilfeplaner\*innen der Kostenträger, die die Bedarfe der Klient\*innen nicht korrekt anerkennen würden.

#### *Interaktionsthemen kombiniert*

Die befragten Expert\*innen haben eine Vielzahl interner und externer Stakeholder benannt, die unterschiedliche Forderungen an die Organisation herantragen würden, wenn es um Themen der Partizipation im Rahmen der Umsetzung des BTHG ginge. Es wurde angeführt, dass die Ansprüche der Stakeholder in einer Gesamtausrichtung der Organisation berücksichtigt werden müssten. Neben politischen Gremien, welche die Arbeit der Expert\*innen teilweise flankierten, seien Verhandlungen mit Kostenträgern und der Abgleich aller Handlungen mit Bezugnahme auf die eigene Trägeregebenheit eine wichtige Arbeitsgrundlage. Klient\*innen, insbesondere Selbstvertretungsgremien wie Bewohner\*innen – Beiräte, Frauenbeauftragte und Werkstattträger werden als relevante Interessengruppen aufgeführt. Diesbezüglich bestünden bedenken, ob Beiräte Ihre Erwartungen auch formulieren würden, da die Leichte Sprache sich in den Organisationen nicht durchgesetzt habe. Angehörige und gesetzliche Betreuer\*innen tragen ihre Erwartungen an die Organisation heran. Es gebe einen Unterschied zwischen der subjektiven Zufriedenheit von Angehörigen und den Forderungen der Kostenträger. Auf Seiten der Kostenträger gebe es reglementierte Ansprüche an die Organisation, die auf Basis der rechtlichen Vorgaben fußen. Die Erwartungen an die Organisation und der Leistungserbringung seitens der Anspruchsgruppe "Kostenträger" sei im Wandel. Forderungen der Angehörigen werden auch auf Basis der Selbstversprechen und dem zugrunde liegenden Menschenbild in der Organisation diskutiert. Ein gemeinsam erarbeitetes Menschenbild unter Einbezug unterschiedlicher Stakeholder wird als herausfordernd beschrieben. Führungskräfte und Mitarbeitende werden als Anspruchsgruppen benannt, die ebenfalls den Wunsch hätten in der Organisation zu partizipieren. Die befragten Expert\*innen sehen Ihre Organisation unterschiedlich umfassend als Dienstleistungsunternehmen auf Grundlage der



Forderungen des BTHG. Ein\*e Expertin schildert das Spannungsfeld bei der Berücksichtigung verschiedener Interessensgruppen wie folgt:

---

*Und deshalb, sagen wir mal, eigentlich machen wir uns wirklich häufig mehr Fragen – wen müssen wir wo beteiligen, in welcher Form, als über die Entscheidung selber.*

*(Transkript\_Interview4, Pos. 42)*

---

Die benannten Stakeholder aus Expert\*innen-Sicht sind in Abbildung acht zusammengefasst.

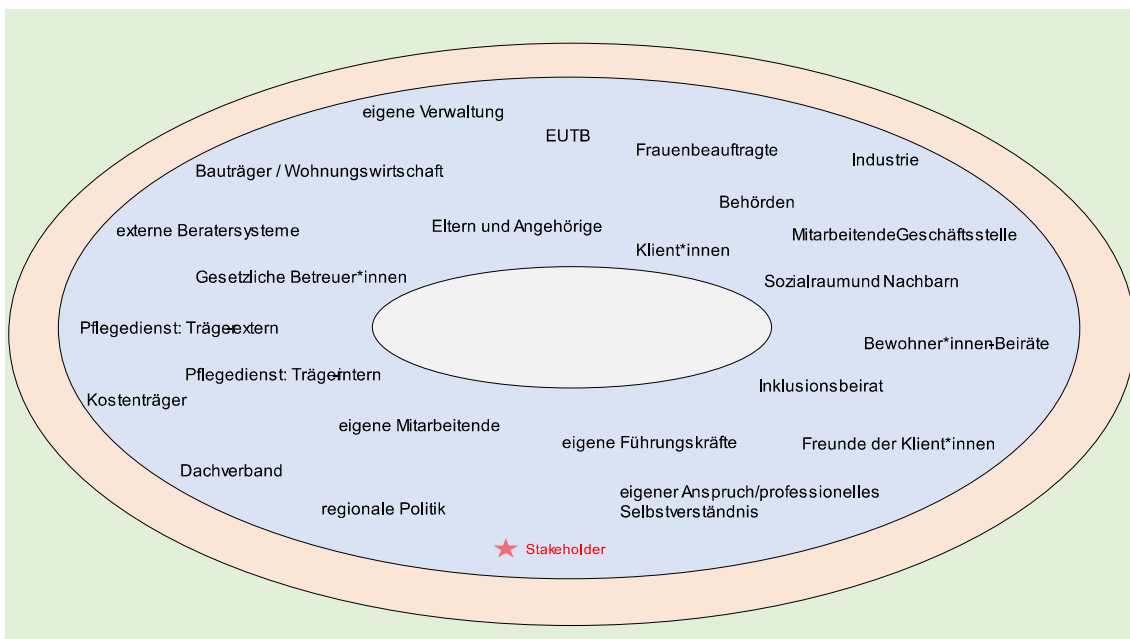


Abbildung 8: Stakeholder aus Expert\*innen-Sicht

### *Management-Ordnungsmomente*

Es werden allgemeine Aussagen zu Strukturbestandteilen und der Performanz, also der konkreten Leistungserbringung getroffen. Diese Aussagen werden im Folgenden Abschnitt hinsichtlich der Relevanz für die Organisationskultur, die Strategie und die Strukturen beschrieben. Die Experte\*innen berichten von unterschiedlichen Maßnahmen, um auf Managementebene die Leistung der Organisation zukünftig und gegenwärtig sicherzustellen. Neben der Vereinfachung von Arbeitsprozessen sehen die

befragten Personen einen wichtigen Bedarf in der Klärung von Finanzierungsfragen mit den Kostenträgern. Auf dieser Grundlage sollten Unterstützungssettings weiterentwickelt und Angebote miteinander kombiniert werden. Gezielt Leistungen auszugliedern und/oder Personalvermittlung einzukaufen wird als weitere Option benannt. Bei Neueinstellungen sollten Berufsgruppen berücksichtigt werden, die ein breites Leistungsportfolio abdecken können. Des Weiteren wird benannt, die Kommunikation in der Organisation zu optimieren, sowie eine organisationale Resilienz in Bezug auf Veränderungen zu erarbeiten. Um die Organisationskultur zu beeinflussen benennen die Expert\*innen verschiedene Maßnahmen. Im Bereich der Human Resources sollte gezielte Akquise dafür sorgen, die Belegschaft zu verjüngen. Die Dienstplangestaltung sollte flexibilisiert werden, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Mitarbeitenden - Zufriedenheit zu erhöhen sei ebenso ein Ziel, wie die Stärkung von Führungskräften. Eine experimentierfreudige Arbeitskultur, zum Beispiel durch Erfahrungsräume in agiler Projektarbeit und einer umfassenden Rückmeldekultur, sollen potenzielle aktivieren.

Das Ordnungsmoment Strategie bezieht sich auf die Auslegung wertschöpfender Aktivität der Organisation. Diesbezüglich fordert eine Expert\*in eine grundsätzliche Willensbekundung des Trägers, um Managementprozesse barrierefrei zu gestalten und zu öffnen. Partizipative Veranstaltungen seien weiterzudenken, um auch im Top-Management eine Offenheit herzustellen. Es entstünden Kooperationsprojekte mit anderen Trägern, in denen alle Prozesse auf Personenzentriertheit ausgelegt seien. Expert\*innen beschreiben die Maßgabe intensiverer Einbeziehung des Sozialraumes um entstehende Hilfebedarfe der Klient\*innen abzudecken. Dies wirke sich auch auf die Ausrichtung der Fachkonzeptionen und damit auf die Arbeitsschwerpunkte der Führungskräfte und Mitarbeitenden aus, die beispielsweise Sozialraum-Akteur\*innen als Unterstützer\*innen aktivieren würden.

Bezüglich der Aufbaustruktur der jeweiligen Organisationen wurden der Hierarchieabbau und der Ausbau der Bottom-Up Führung genannt. Die Ablaufstrukturen sollten Raum bieten, Mikro-politische Konflikte zu bearbeiten. Eine Expert\*in bewertet regelmäßige Treffen mit Führungskolleg\*innen als wichtig, um die Leitungsarbeit zu synchronisieren. Protokolle im Nachgang der Expert\*innen-Interviews skizzieren thematische Äußerungen der Teilnehmenden im „OFF“. Diese Äußerungen fließen als beiläufig entstandenes Material mit in die Darstellung der Ergebnisse ein. Ein\*e Expert\*in äußert sich im Nachgespräch kritisch zum Thema Agilität und betont eine untergeordnete Rolle agiler Arbeit. Klassische Führungshierarchie sei besser dazu geeignet, Leistung und

Verantwortungsübernahme von Mitarbeitenden transparent zu machen und zu honorieren. Ein\*e Expert\*in erhofft sich durch den Wechsel der Geschäftsführung einen positiven Veränderungsschub in der Organisation.

### *Prozessebenen*

In diesem Abschnitt erfolgt eine Beschreibung der Interviewaussagen hinsichtlich der Prozessebenen im systemtheoretischen Managementmodell. Die unterschiedlichen Perspektiven und Schwerpunkte beziehen sich auf die konkrete Organisationssteuerung und die Entscheidungsprozesse auf Ebene des Managements. Ein\*e Expert\*in berichtet von der Einbindung der Klient\*innen bei Personalentscheidungen. Dagegen besteht die Annahme bei ein\*er anderen Expert\*in, dass Klient\*innen auf Grund ihrer Institutionssozialisation nicht gewohnt seien mitzubestimmen. Die Organisationslogiken seien darüber hinaus fern von der Lebenswelt der Klient\*innen. Es gibt vielfältige Aussagen zu Geschäftsprozessen, die sich auf die Kernaktivitäten mit den Klient\*innen und dem Ziel des Klient\*innen-Nutzens beziehen. Klient\*innen sollen von organisationalen Veränderungen profitieren. Es wurde erwähnt, dass der Partizipationsgrad steigen würde, je näher die Mitarbeitenden „an den Leistungsnehmer\*innen“ arbeiten würden. Es besteht der Wunsch, dass Arbeitsgruppen inklusiv besetzt werden, um damit Partizipationsforderungen gerecht zu werden. In einem Fall gab es ein Hospitationsangebot für eine\*n Klient\*in, um die Arbeit der Geschäftsführung kennen zu lernen. Gute Erfahrungen seien mit Bewohner\*innen-Kompetenzteams gemacht worden und mit der Einrichtung von Klient\*innen-Prüfgruppen, um Rückmeldungen der Expert\*innen in eigener Sache zu bekommen. Die Forderung an Organisationsentwicklung, bezogen auf die Geschäftsprozesse mit Blick auf die Klient\*innen, adressieren die Personalabteilungen, um personenzentrierte Maßnahmen sicherzustellen. Auch die Anregung zur Diskussion und Weiterentwicklung personeller Rollen und Funktionen seien gewünschte Aufgaben von Organisationsentwicklung.

Zu Geschäftsprozessen, welche mit der konkreten Leistungserbringung zusammenhängen, wurde die Forderung nach der Umsetzung und Implementation von Leichter Sprache und Unterstützter Kommunikation mehrfach formuliert. Es brauche außerdem einheitliche Regelungen in der Organisation und ein Hinterfragen des Systems, alle Leistungen aus einer Hand anzubieten. Bei der Planung der Leistungserstellung sollten Beiräte, Führungskräfte und Vorstand gleichermaßen beteiligt sein, auch um Diskussionsräume zur Umsetzung der Forderungen des BTHG zu beleben. Ein Augenmerk solle auf die Lücke zwischen individueller pädagogischer

Arbeit und dem niedrigen Personalschlüssel gelegt werden. Eine gute Leistung von Mitarbeitenden Sorge für die Bindung von Klient\*innen an die Organisation. Der Umgang mit ICF-basierten Teilhabeplanungsinstrumenten müsse geschult werden. Ebenso seien Klient\*innen zu schulen, um Ihr Recht auf personenzentrierte Assistenz bei den Kostenträgern geltend zu machen. Im Organisationssystem würden Leistungen ausgehandelt zwischen Klient\*innen, der Wohngruppe und Mitarbeitenden.

### *Entwicklungsmodi*

Die Aussagen der Expert\*innen lassen sich auf Entwicklungsmodi im Verständnis des SRM einordnen. Entwicklungsmodi meinen Wechselwirkungen der Ordnungsmomente und Steuerungsprozesse. Dabei werden zwei Entwicklungsmodi unterschieden. Im Rahmen der Optimierung erfolgen Aussagen zu Veränderungen als mitlaufendem organisationalen Wandel. Wohingegen der Entwicklungsmodus Innovation Veränderungen als Strukturwandel, i.S.v. radikalem Wandel beschreibt. Übergeordnet äußern Expert\*innen, dass mehr Partizipation eine Anforderung der Personaleinsatzplanung erfordere. Der Entwicklungsbedarf durch die Forderungen des BTHG irritiere Organisationsstrukturen, beispielsweise würde die Klient\*innen-Verwaltung umfassender aufwändig. Auch ein höherer Reflexionsanspruch an Mitarbeitende gehe mit der Umsetzung von Veränderungsstrategien einher. Expert\*innen äußern sich deutlich häufiger zum Entwicklungsmodus der Optimierung als zu radikalen Maßnahmen des Modus Innovation. Es sollten Erfahrungen mit dem BTHG in überschaubaren Teilen der Organisation gemacht werden. Agile Projektarbeit sei dabei ein Lernfeld. Bereits in Aktionsplänen solle der partizipative Anspruch an Weiterentwicklung verankert sein. Es bestehe der Wunsch nach trägerübergreifenden Arbeitsgruppen zur Weiterentwicklung der Angebotsstruktur. Die Expert\*innen gehen von einem langatmigen Wandelprozess aus, der alle Bereiche der Organisation betreffen würde. Organisationsinterne Leistungs-, und Wirkungsmessung sei durch die Entwicklung von geeigneten Instrumenten sicherzustellen. Partizipation sei ein wesentlicher Hebel, um Veränderungsprozesse zu führen. Die Expert\*innen sehen die Bewusstseinsveränderung im Sinne einer Haltungsentwicklung aller Akteur\*innen als grundlegende Voraussetzung, um eine optimierte Organisation zu gestalten. Organisationsentwicklung müsse sich mit inhaltlichen Anforderungen, zum Beispiel der Fachkonzepte, synchronisieren. Es wird ein Bedarf an externer Organisationsberatung benannt. Ein\*e Interviewpartner\*in sieht sich in der eigenen Funktion als Antreiber\*in für die Umsetzung von Optimierungsanforderungen. Es solle der Diskurs mit Geschäftsführenden gesucht werden und Entwicklungsschritte trägerübergreifend abgestimmt werden. Die Entwicklung eines organisationalen

Partizipationsverständnisses wird als Führungsaufgabe benannt. Mitarbeitenden-Leistung solle durch erhöhten Konkurrenzdruck stabilisiert bzw. verbessert werden. Als weitere Optimierungsmaßnahme wurde die Einrichtung von Kompetenz-Teams genannt, um Klient\*innen - Befragungen durchzuführen.

Aussagen zum Entwicklungsmodus Innovation, der als radikaler Wandel verstanden werden kann, wurden wie folgt identifiziert: Neue Wohnangebote würden Chancen bieten, um einen Strukturwandel der Organisation zu unterstützen. Bestehende Strukturen sollten radikal hinterfragt werden, dabei diene die Organisationsentwicklung der Innovation bestehender Strukturen.

---

*Und eigentlich sind wir jetzt in der Richtung eher unterwegs zu hinterfragen: Braucht es überhaupt in [anonymisiert: Ortsname] noch besondere Wohnformen? Warum gibt es überhaupt noch besondere Wohnformen? Wir treten an hier [anonymisiert: Einrichtung] und damit auch [anonymisiert: Träger] wir treten damit an zu sagen: Jeder Mensch kann ambulant wohnen.[] Mal mit mehr Unterstützung. Also es ist nur eine Frage der, des Unterstützungssettings, ja?*

*(Transkript\_Interview6, Pos. 16)*

---

Die Führungskultur und die Ausgestaltung der klassischen professionellen Rolle der Mitarbeitenden zu hinterfragen, seien ebenso mögliche Entwicklungsmaßnahmen, wie die Förderung des Expert\*innentums in eigener Sache. Entscheidungsgremien sollten dem Tempo der Klient\*innen angepasst werden. Eine innovative Idee besteht darin, die Arbeitszeiten der Führungskräfte derart anzupassen, dass viele Schnittmengen zu den Präsenzzeiten der Klient\*innen hergestellt würden, um gemeinsame Erfahrungs-, und Austauschräume zu ermöglichen. Klient\*innen sollten in Fragen der Personaleinstellung intensiv einbezogen werden. Außerdem sollten Bildungs-, und Emanzipationsimpulse organisationsextern für Klient\*innen ermöglicht werden.

## 5. Diskussion der Ergebnisse

In diesem Abschnitt wird diskutiert, welche Haltungen, Strukturen und Praktiken die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe beeinflussen. Organisationen bewegen sich zwischen strategisch-ökonomischen Funktionslogiken einerseits, und normativ-kritischen Funktionslogiken andererseits (vgl. Wilbers 2009, S. 332). Diese Aussage wird bestätigt durch die Schilderung der Umsetzungsanforderungen des BTHG durch die

Expert\*innen. Diese agieren in den Logiken dieses Spannungsfeldes. Sie sind in der Situation, die Forderungen des BTHG mit wirtschaftlichen Anforderungen und der Sicherstellung des laufenden Organisationsbetriebes abzuwägen. Organisationsentwicklungsmaßnahmen in den Wohnangeboten der befragten Expert\*innen werden in der Planung und Umsetzung, sowie mit Blick auf die Ergebnisse dieser Maßnahmen beeinflusst von den Haltungen der Akteur\*innen zum BTHG. Das Wechselspiel zwischen dem Menschenbild im BTHG, welches Personenzentrierung von Leistungen und Partizipation von Betroffenen fordert, trifft auf unterschiedliche Führungsverständnisse und verschiedenen Umsetzungsstrategien. Es lässt sich nicht auflösen, dass betriebswirtschaftliche Denkmuster mit (heil-)pädagogischen Grundannahmen abzugleichen sind. Gröschke propagiert ein heilpädagogisches Menschenbild, welches von einer Bedürftigkeit und Fähigkeit jedes Individuums ausgeht. Jeder Mensch sei zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Leben, unabhängig von einer etwaigen Behinderungserfahrung, sowohl entwicklungsfähig als auch handlungs- und lernfähig. (vgl. Gröschke 2008, S. 236). Dieser Denkansatz könnte als hilfreiche Grundhaltung verstanden, eine Brücke schlagen im Spannungsfeld verschiedener Funktionslogiken. Die teilweise Bereitschaft des Top-Managements zur Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Forderungen des BTHG wurde in der Ergebnisdarstellung benannt. Die Expert\*innen sind unterschiedlich im Kontakt mit Klient\*innen. Insgesamt arbeiten sie eher auf konzeptioneller und strategischer Ebene zur Weiterentwicklung und Sicherstellung des Organisationsbetriebes. Die Annäherung an eine partizipative Grundhaltung über ein gemeinsam geteiltes Verständnis von Bedürftigkeit und Fähigkeit könnte auch im Management zielgerichtet diskutabel sein, um sich den Umsetzungsanforderungen des BTHG, mit Blick auf die Personenzentrierung, anzunähern. Auch die Haltungsreflexion der Mitarbeitenden kann dazu beitragen, die Forderungen des BTHG partizipativ umzusetzen. Konkret sollte eine Auseinandersetzung mit der professionellen Rolle stattfinden. Inwieweit sind Klient\*innen Kund\*innen der Organisation? Wie wirkt sich diese Einschätzung auf die Alltagspraxis aus? Inwieweit ist es noch angemessen, bei der Leistungserbringung eine Beziehung „Mitarbeitende-Klient\*innen“ zu verkaufen. Oft sind besonderen Wohnformen gekennzeichnet durch Gruppenzusammenstellungen, die durch Klient\*innen kaum beeinflussbar sind. Dies bestätigen die Aussagen der Expert\*innen. Sind Mitarbeitende als Berater\*innen zur Beantragung von Leistungen die richtigen Ansprechpersonen? Ist es tatsächlich zielführend, wenn Mitarbeitende Klient\*innen schulen, um ihre Rechte zur Beantragung von Leistungen auf Grundlage des BTHG einfordern? Ausschließlich auf direkte Nachfrage haben Expert\*innen sich zur Beratungsinstanz der EUTB geäußert.

Überspitzt formuliert besteht hier die Gefahr, dass der normative Anspruch des Gesetzgebers darin mündet, dass die Beziehungsebene Mitarbeitende- Klient\*innen genutzt wird, um eigene Leistungen konkurrenzlos zu erbringen. Der Wunsch der Expert\*innen, dass die Beratungskompetenz eher in der eigenen Organisation liegen sollte, ist auch mit Blick auf Beharrungstendenzen bei Mitarbeitenden und Führungskräften in Change-Prozessen zu erklären (vgl. Schreyögg und Koch 2020, S. 279). Ergebnisoffene Beratung und die Öffnung der Organisation für konkurrierende Leistungserbringer stellt die bisherige Organisationskultur in Frage, führt zu Irritation bei Klient\*innen und Mitarbeitenden und fördert möglicherweise auch Widerstand.

Die Expert\*innen sind in hierarchischen Organisationen eingebunden, die hauptsächlich „Top-Down“ kommunizieren. Für die Umsetzung der BTHG-Anforderungen insbesondere mit einem Fokus auf die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen gilt es, die organisationalen Logiken zu hinterfragen. Hierarchiebezogene Vorgehensweise bei der Einführung von Veränderungen ist diesbezüglich ein markantes Beispiel. Die meisten Modelle (Top-Down, Bottom-Up, Center-Out, Bipolare Strategie (vgl. Vahs 2019, S. 367) sind limitiert bei der Einbindung von Klient\*innen. Partizipation ist höchstens aus Mitarbeitenden-Sicht diskutabel, die Klient\*innen stehen außerhalb dieser Erklärungsmodelle. Soll im Rahmen der Pyramidenmodelle gedacht werden, ist die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklung mit einer Erweiterung der Multiple-Nucleus Strategie am ehesten denkbar (vgl. ebd.). Klient\*innen könnten darin als Expert\*innen in eigener Sache sichtbar werden und an verbindlich festgelegten Punkten in der Organisationshierarchie barrierefrei eingebunden werden. Bei diesen Gedanken ist kritisch zu hinterfragen, inwieweit Klient\*innen dazu bereit wären, und wie dieser Einsatz angemessen (finanziell) honoriert werden kann. Ein weiterer Denkansatz ist es, die Pyramide, um eine Stufe zu erweitern, quasi „under-bottom-up“, also die Perspektive der Klient\*innen zu ergänzen. Um bestehende hierarchische Organisationsmodelle nachhaltig zu irritieren, müsste dann diese Pyramide noch gedreht werden, so hätte man „top-down“ aus Sicht der Klient\*innen. Diese Gedankenspiele mit bestehenden Organisationsmodellen ist reizvoll, verunmöglicht jedoch ein „thinking-outside-the-box“, bzw. „thinking outside the Pyramid“. Dazu wird in der Diskussion des systemtheoretisch reflektierten Managementmodells (s.u.) Bezug genommen.

Die Expert\*innen äußern sich zum Umgang mit Themen der Macht im Arbeitskontext. Dabei beziehen sie sich häufig auf strukturell verankerte Reflexionsangebote, kollegialen Austausch und Leitlinien für Führungskräfte und Mitarbeitende. In keinem Interview wird

die Frage nach dem Umgang mit der Macht auf sich selbst bezogen beantwortet, obwohl explizit danach gefragt wird. Ist die eigene Macht, z.B. als Deutungsmacht oder Entscheidungsmacht, wenig bewusst? Aus Autor\*innen-Sicht kann diese Frage verneint werden. Die Expert\*innen sind sich ihrer machtvollen Lage durchaus bewusst, jedoch scheint es nur vereinzelte Bestrebungen zu geben, in denen die Möglichkeit, diese Machtsphären mit Klient\*innen zu teilen, als Option vorstellbar wird. Dies kann viele Gründe haben. Es gibt einerseits wenig good-practice auf diesem Gebiet. Andererseits sind Entscheidungen und Prozesse zur Weiterentwicklung der Organisation eng verbunden mit den Funktionsbeschreibungen der Expert\*innen. Dort wo die strukturellen Rahmenbedingungen eine Mitwirkung kaum möglich machen (Besprechungszeiten, Kommunikation, Entscheidungswege) wird die Frage nach dem Einbezug der Klient\*innen weniger als Macht-Frage verstanden, sondern eher als Grenze im System definiert. Aus organisationspsychologischer Perspektive kann in diesem Zusammenhang auch das Phänomen des „Psychological Ownership“ als wirkmächtiger Einflussfaktor hinzugezogen werden. Bezogen auf die bisherigen Ausführungen bedeutet dies konkret, dass die Expert\*innen ein Eigentumserleben an dem ausgeübten Job entwickelt haben (vgl. Beisiegel 2019, S. 24). Dies kann zu unbewussten Widerstand führen, der politische Gründe haben kann (z.B.: „Meine Stelle/Funktion erfordert meine Kompetenz, das können Klient\*innen nicht übernehmen.“), als auch emotional begründet sein (z.B.: „Ich habe Angst, dass meine Kompetenzen nicht mehr gebraucht werden bzw. nicht ausreichen.“). Würden sich die Jobbeschreibungen der Expert\*innen um die Anforderung nach dem Ausbau der Mitwirkung der Klient\*innen erweitern, müssten einerseits alternative Schwerpunkte erarbeitet werden, als auch die Sicherheit und Wichtigkeit der (dann veränderten) Rolle betont werden. Es ist also auch hier eine Haltung, die durch Erfahrungsräume erst erlernt werden muss. Hierbei handelt es sich weniger um lernen im kognitiven Sinne, sondern um die Erfordernis *„auch die emotionalen, sozialen und praktischen Aspekte organisationalen Lernens“* anzusprechen (Weber et al. 2013, S. 88).

Ein entscheidender Einflussfaktor zur gelingenden Umsetzung der Forderungen des BTHG ist die Kompensation vom Mehrbedarf an personellen und zeitlichen Ressourcen. In diesem Zusammenhang seien die oftmals angemahnten umfassenden bürokratischen Hürden und Forderungen herausgestellt. Die Hürden und Forderungen sind nicht als Change-begünstigende Irritationen der Organisationssysteme zu identifizieren, sondern es scheint die Gefahr zu bestehen, dass Organisationen pathogene Grundmuster herausbilden, welche die Organisationsstrukturen und deren Mitglieder nachhaltig negativ beeinflussen könnten (vgl. Merchel 2015, S. 25). Dies sind z.B. strukturelle



Überlastungen durch hohe Regelungsdichte oder strukturelle Widersprüchlichkeiten, die durch die Umsetzungsforderungen des BTHG entstehen können (vgl. ebd. 2015, S. 27). Veränderungsforderungen wird teilweise zurückhaltend begegnet. Es kann dazu kommen, dass sich die Anforderungen an die Organisationen immer weiter aufürmen und schließlich eine Systemüberlastung vorgezeichnet ist.

Personenzentrierung und Partizipation fordern die Neuausrichtung und Weiterentwicklung der organisationalen Kommunikationsformen. Die Klient\*innen als Expert\*innen in eigener Sache in unterschiedlicher Tiefe und Wirkung in Organisationsentwicklungsprozesse einzubinden, scheint als wünschenswerter Gedanke bei einigen Expert\*innen verortet zu sein. Diesen Wunsch als Anforderung für professionelle Handlung auch den Mitarbeitenden zu kommunizieren, ist notwendig. Darüber hinaus ist barrierefreie Kommunikation, insbesondere Leichte Sprache notwendig, wenn die Mitwirkung von Klient\*innen über Themen der persönlichen Assistenz hinaus gehen soll. Es scheint mehrere Abstufungen zu geben, in denen anhand der Nutzung von schwerer oder Leichter Sprache Mitwirkung von Klient\*innen realisierbar ist bzw. bewusst oder unbewusst verunmöglicht wird. Im Zuge der direkten Leistungserbringung und der Unterstützung der Klient\*innen in Wohnangeboten ist die Mitwirkung eher gegeben. Hier gibt es bereits verbindliche Instrumente, um Partizipation sicherzustellen (Beschwerdewesen, Beiräte). Diese Instrumente sind in den Ablaufstrukturen verankert, beispielsweise durch den Eingang in das organisationale Qualitätsmanagement. Die Einbindung von Klient\*innen in Managementbereiche der Organisationen ist eher noch eine „kann-Leistung“. Inwieweit, zum Beispiel in gemeinsamen Vorstellungsgesprächen oder Austauschtreffen zwischen Management und Klient\*innen barrierefrei kommuniziert wird, ist kaum geregelt. Hier besteht die Gefahr, in den Vorstufen der Partizipation zu verharren. Als dritten Bereich gibt es die Organisationssysteme, in denen grundsätzlich keine barrierefreie Kommunikation vorgesehen ist und offenbar der Einbezug von Klient\*innen gar nicht erst angedacht wird (Managementprozesse, Unterstützungsprozesse). Kommunikationsbarrieren aufzulösen, benötigt zeitliche und damit finanzielle Ressourcen, die kaum gegeben sind. Diese Barrieren zu erkennen, zu hinterfragen und nach Veränderungspotenzial zu suchen, können wichtige Schritte sein, um die Grundvoraussetzungen für den Ausbau der Mitwirkung sicherzustellen. Dies betrifft Maßnahmen der Organisationsentwicklung gleichermaßen, da diese, wenn überhaupt, die Vorstufen der Partizipation markieren. Ausnahmen bestehen in der oftmals umfassend hergestellten Partizipation bei der Erstellung von Aktionsplänen und im Rahmen von Projektarbeit.

Zu welchen Themen Klient\*innen konkret partizipieren, wird in Abbildung 9 deutlich. Dazu sind Aussagen zur Partizipation den übergeordneten Stufen der Partizipation (Vorstufen, Stufen der Partizipation) zugeordnet (vgl. Straßburger und Rieger 2019b, 232 f.). Eine detailliertere Zuordnung, zum Beispiel zu einzelnen Unterstufen, ließ sich nicht konsequent für alle Aussagen umsetzen, ohne in Spekulation zu verfallen. Daher bleibt die Zusammenschau auf dem Niveau der zweigeteilten Einstufung.

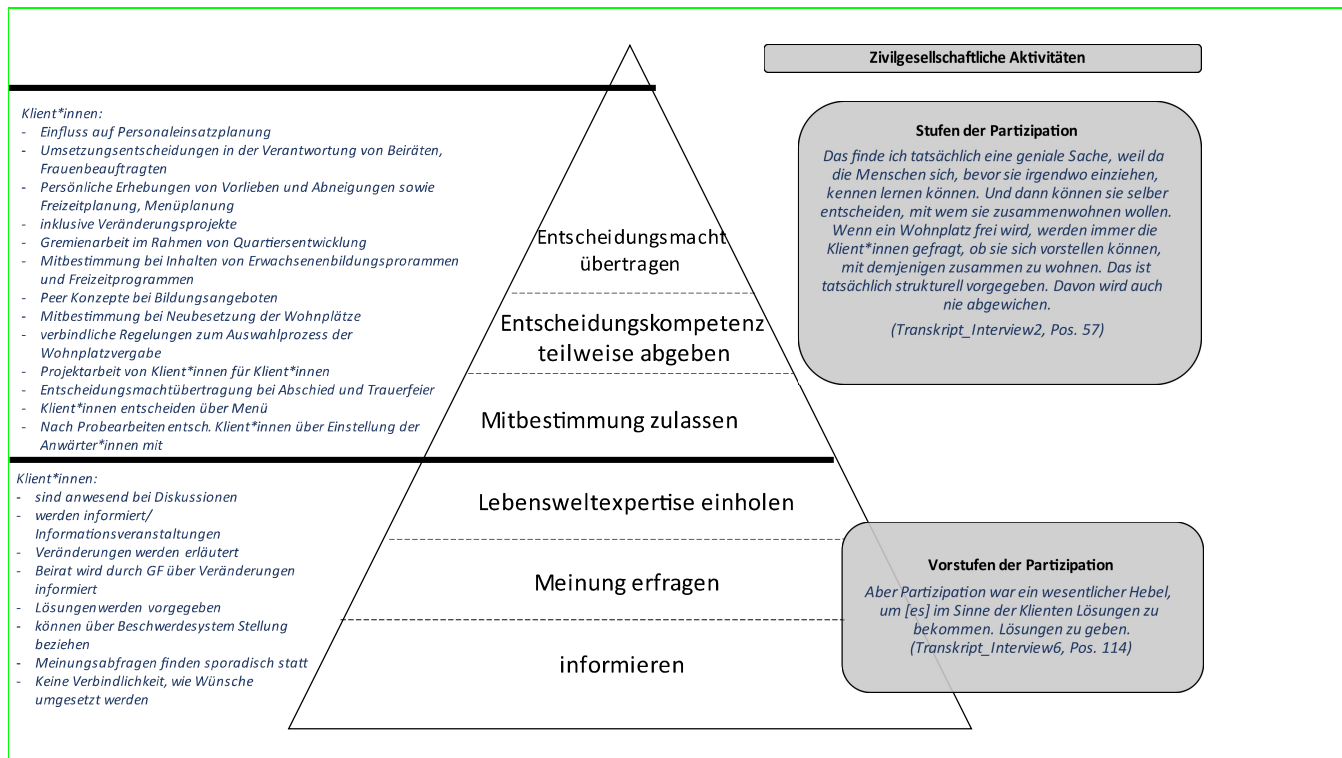


Abbildung 9: Aussagen zu Partizipationsstufen - Institutionell -professionelle Perspektive - eigene Darstellung in Anlehnung an Straßburger und Rieger 2019b

Der Bereich der zivilgesellschaftlichen Aktivitäten ist nicht besetzt. Dies würde im Grunde heißen, dass die Organisation überflüssig wäre, da Klient\*innen in der Selbstverwaltung ihr Leben organisieren. Dieser Gedanke wirkt sich auch auf die möglichen Rollen von Organisationsentwicklung aus. Im Grunde fordert das BTHG Personenzentrierung und den Wegfall institutioneller Komplettlösungen für Klient\*innen. Die Expert\*innen schätzen teilweise eine unsichere Zukunft für besondere Wohnformen ein. Partizipation ist kein Selbstzweck und geschieht kaum aus sich heraus. Es gilt partizipative Prozesse zu planen, anzuleiten und auch zu evaluieren. Partizipation ist mit allen Beteiligten in unterschiedlicher Tiefe und Intensität auszuhandeln und in gemeinsamen Erfahrungsräumen erlebbar zu machen. Doch welche Rolle kann Organisationsentwicklung einnehmen, wenn gefordert ist, dass sich die Organisation in ihrem bisherigen Selbstverständnis auflösen sollte? Hier liegt möglicherweise

Spannungspotenzial, nämlich immer dann, wenn Personenzentrierung und Partizipation bedeuten, dass die jeweiligen Leistungen zur Teilhabe den Unterbau der Organisation nicht mehr rechtfertigen. Ein\*e Expert\*in hat es auf den Punkt gebracht, in dem sie feststellte, dass bereits jetzt schon viele Prozesse intern diskutiert würden, die nichts anderes beinhalten, als sich selbst (als Organisation) zu legitimieren. Hier könnte die Arbeit an den mentalen Modellen der Führungskräfte und Mitarbeitenden ansetzen (vgl. Senge 2017, 208 f.). Ein Ansatz wäre es, tief verwurzelte Annahmen zum organisationalen Grundverständnis ins Bewusstsein der Praxisakteur\*innen zu rufen, also Bilder der Konstruktion der organisationalen Realität aufzudecken. Die dahinterliegenden Annahme nicht mit dem Fokus der Selbstlegitimation, sondern mit dem Fokus neuer Denkweisen zu öffnen, scheint aussichtsreich zu sein, um die Akteur\*innen aus der Selbstlegitimation in die Lernrolle zur Weiterentwicklung der Organisation zu führen. Senge betont, dass gemeinsam geteilte mentale Modelle jene sind, die von den Entscheidungsträger\*innen in den Organisationen verbreitet werden (vgl. ebd.). Schein (vgl. 2010a, S. 134) nennt diese Personen Veränderungsagent\*innen. Diese sind in der Organisationskultur Motivationstreibende und zeichnen sich durch Glaubwürdigkeit, Klarheit in ihren Visionen und in der Fähigkeit, Visionen zu formulieren, aus (vgl. ebd.). Es wird deutlich, dass die Organisationskultur eine vermittelnde Funktion darin übernimmt, die personale und organisationale Sozialisation miteinander zu synchronisieren (vgl. Elbe 2018, S. 94). Die Expert\*innen bieten einige Ansätze, um die Organisationskultur zu beeinflussen. Insbesondere im Recruiting neuer Mitarbeitender wird die Chance gesehen, dass sich die Organisationskulturen weiterentwickeln. Gleichzeitig wird ein Fachkräftemangel angemahnt, der tiefe Auswirkungen auf die Alltagspraxis in der Leistungserbringung hat. Diesen Widerspruch gilt es zu hinterfragen. Wenn kaum neue Mitarbeitende den Personalbedarf abdecken können, ist die Hoffnung auf eine Weiterentwicklung der Organisationskultur, allein auf diesen Fokus konzentriert, ein fragiles Gebilde. Die bestehenden Belegschaften in BTHG-ausgelöste Wandelerfordernisse intensiv zu adressieren, scheint nicht ausgereizt. Möglicherweise sind kaum neue Visionen entwickelt und kommuniziert. Es besteht die Gefahr, dass die Organisationslogiken den Umsetzungsanforderungen des BTHG wohl auf Ebene der Führungskräfte begegnen, dabei jedoch Mitarbeitende und Klient\*innen eine passive Rolle zukommen lässt. So kann es entstehen, dass Führungskräfte deutlich weiter sind in ihrer Haltungsverwicklung. Diese Arbeits- und Entwicklungsschritte müssen jedoch auch Mitarbeitenden und Klient\*innen zugestanden werden. Die Expert\*innen berichten davon, dass auf Leitungsebene die Fachkonzepte geschrieben, und Hilfeplanungsinstrumente diskutiert werden. Änderungsanforderungen dieser Formate

durch die Kostenträger werden auf dieser Arbeitsebene diskutiert und umgesetzt. Zum einen bekommen Mitarbeitende und Klient\*innen diese Weiterentwicklungen höchstens als umzusetzendes Ergebnis mit, was im Sinne der Vermeidung von strukturellen Widersprüchlichkeiten zutragend sein kann (vgl. Merchel 2015, S. 27). Auch ist die Arbeitsdichte an Stellen der direkten Leistungserbringung sehr hoch, und Möglichkeiten der übergeordneten Arbeit sind für Mitarbeitende wenig vorgesehen. Dennoch ist es auch eine Frage des Zutrauens, sowohl Mitarbeitende als auch Klient\*innen in Denk- und Entscheidungsprozesse bereits in der Entwicklung zu beteiligen. Partizipation, die Benachteiligung ausgleicht, hat hohes Konfliktpotenzial, da unterschiedliche Gruppen- und Machtinteressen miteinander interagieren (vgl. Krobath 2013, S. 63). Partizipation bereits an dieser Stelle kann sich später auszahlen, wenn neue Arbeitsanforderungen eingefordert werden und die Perspektiven aller Beteiligten repräsentiert wird. Die Frage ist also nicht, ob Mitarbeitende und Klient\*innen einbezogen werden können. Sondern die Frage ist, wie sich die Strukturen entwickeln können, um eine Eingezogenheit der Akteur\*innen dort zu ermöglichen, wo einerseits die Motivation vorliegt, andererseits die Organisation eine berechnete Forderung nach Mitarbeit stellen kann.

Die Einbindung des erhobenen Materials in das systemtheoretisch reflektierte Managementmodell lässt den Bezug zur Forschungsfrage nach Haltungen, Strukturen und Praktiken zur gelingenden Umsetzung von Partizipation in Organisationsentwicklungsprozessen aus der Managementperspektive zu. Die Organisationen der Expert\*innen agieren nicht im luftleeren Raum, sondern sind wechselseitig eingebunden in gesellschaftliche Funktionssysteme (vgl. Abb.8). Ohne im Detail alle Anknüpfungspunkte in der organisationalen Umwelt in diesem Rahmen zu diskutieren, soll der Fokus einzig auf einen übergeordneten Gedanken geworfen werden. Ist der Umgang mit Partizipation in der Organisation nicht auch ein „Spiegel der Gesellschaft“? Wie findet Partizipation von Menschen mit Behinderungen in kommunaler Politik, in Stadtentwicklung oder Bedarfserhebungen statt? Wie steht es um barrierefreie Ausgestaltung des Sozialraumes? Hier ist auch in gesellschaftlichen Funktionssystemen eine langsame, oftmals positive Entwicklung zu verzeichnen, beispielsweise in der Beratungslandschaft. Neben der physischen Barrierefreiheit wird auch die sprachliche Barrierefreiheit angemahnt und dann kompensiert. Es entstehen Informationsbroschüren zu verschiedenen Themen in Leichter Sprache, Braille-Schrift und Piktogrammen. Jedoch ist die tatsächliche Einbindung und Mitwirkung von Menschen mit Behinderungserfahrungen (insbesondere von Personen mit s.g. Lernschwierigkeiten) kaum verbindlich installiert und würde auch hier die bewährten

Strukturen an die Belastungsgrenze führen (mehr Zeitbedarf, Leichte Sprache konsequent, Unterstützer\*innen einbinden usw.).

Die Organisationen der Expert\*innen sind nicht ausschließlich den Klient\*innen verpflichtet. Es gibt zahlreiche Anspruchsgruppen, die organisationsintern und extern auftauchen und übergeordnet die Entscheidungen zur Organisationsentwicklung in eine bestimmte Richtung beeinflussen. Bei der Vielzahl an Anspruchsgruppen, welche die Expert\*innen benannt haben, stellt sich die Frage nach der Intensität und Zielsetzung eines sinnhaften Einbezuges in Organisationsentwicklung dieser weiteren Anspruchsgruppen. Im Rahmen dieser Arbeit bleibt diese Frage unbeantwortet. Die Notwendigkeit einer trägerübergreifenden Vernetzung scheint gegeben. In der Positionierung zum Kostenträger gehen die Organisationen strategische Bündnisse ein, um den Anforderungen besser gerecht zu werden. Hierzu passt der Begriff der Koopkurrenz, den Schönig beschreibt als ein Setting, in dem Kooperation und Konkurrenz gleichermaßen auftreten (vgl. Schönig et al. 2016, S. 123). Die Organisationen möchten sich zu den Kostenträgern positionieren und Vergleichswerte erhalten, inwieweit die Umsetzungen der Forderungen des BTHG gediehen sind. Andererseits sind gute Ansätze mit dem Einsatz organisationsinterner Ressourcen verbunden und können bestenfalls einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Daher sind die Kooperationssettings gleichermaßen nützlich wie auch fordernd. Die Dynamik zwischen Kooperation und Konkurrenz auszuhalten, auszuhandeln und festzulegen ist ein Spannungsfeld in der Netzwerkarbeit auf konzeptioneller Ebene (vgl. ebd.123).

Klient\*innen der Wohnangebote sind in unterschiedlichen Gremien miteinander vernetzt, zum Beispiel als Frauenbeauftragte, in Bewohner\*innen-Beiräten, aber auch in organisationsinternen Projektgruppen zu thematischen Schwerpunkten. Bewohner\*innen-Beiräte sind gesetzlich geforderte Gremien. Die Expert\*innen messen diesen Instanzen unterschiedliche Berücksichtigung und Mitwirkungstiefe zu. Die Stärkung dieser Gremien könnte die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen beeinflussen. Es könnte gezielt darauf geachtet werden, die jeweiligen Partizipationsstufen zu hinterfragen und auszuweiten. Auch scheint die Arbeit dieser Gremien wenig verbindlich für beide Seiten zu sein. Hier können Aushandlungsprozesse zwischen Management und Beiräte Verbindlichkeiten herstellen. Auch Beiräte müssen mit der Erweiterung der Mitwirkungsoptionen bzw. -verbindlichkeiten umzugehen lernen. Möglicherweise kann eine externe Beratung diesen Lerntransfer unterstützen und die Klient\*innen als Kund\*innen der Organisation in eine Forderungsposition bringen. Auch Führungskräfte und Mitarbeitende wurden als

interne Stakeholder genannt, die Partizipationsforderungen stellen würden. Für die Organisation bedeutet dies eine Auseinandersetzung mit der partizipativen Haltung der Mitarbeitenden auf zwei Ebenen. Einerseits der Wunsch nach eigener Beteiligung bei der Weiterentwicklung der Organisation. Also wo können, sollen, dürfen und wollen Mitarbeitende einen höheren Mitwirkungsgrad, und wer verhandelt diesen in welcher Verbindlichkeit? Welche Erfahrungsräume sind bereits gegeben? Ansätze agiler und selbstorganisierter Arbeit werden durch die Expert\*innen kontrovers beurteilt. Haben sich Hierarchien tatsächlich abgeflacht, oder bestehen Erfahrungsräume ausschließlich in Leuchtturmprojekten innerhalb der bestehenden Strukturen? Gibt es konkrete Vorstellungen von Mitarbeitenden - Beteiligung und der Arbeit in flachen Hierarchien? Schaut man auf die komplexen Anforderungen an die Organisation durch die vielen verschiedenen Anspruchsgruppen intern und extern, so scheint die Forderung nach mentaler Agilität zielführend zu sein (vgl. Finckler 2017, S. 67). Die facettenreichen Ansprüche an die Akteur\*innen in den Organisationen erfordern einen resilienten Umgang mit sich selbst und miteinander. Es braucht Widerstandskraft, um mit Widerständen und dem schnellen Wandel der komplexer werdenden Welt zielgerichtet zu arbeiten. Es gilt, fokussieren zu können, welche Ansatzpunkte, beispielsweise bei der Planung von Partizipation in der Organisation, sinnvoll sind. Doch wie voraussetzungsvoll diese Notwendigkeiten sind, lässt sich gut mit dem Organisationsverständnis von Laloux diskutieren (Laloux 2017). Nach dessen Einschätzung kann man die Organisationen der Expert\*innen als traditionelle konformistische Organisation einordnen. Sie zeichnen sich durch stabile Hierarchien und formale Rollen aus (vgl. ebd. S. 36). Der Wunsch nach agiler Arbeit (bzw. der nicht-Wunsch eine\*s Expert\*in) kann anhand des Beispiels „Selbstführung“ diskutiert werden, welches im Folgenden aus dem Gesamtkontext isoliert und stark vereinfacht vorgestellt wird. Selbstführung ist eine Teilforderung der s.g. integralen evolutionären Organisation. Sie zeichnet sich aus durch hierarchiefreie Teamarbeit, die ein Verantwortungsgefühl bei allen Mitgliedern gleichermaßen voraussetzt. Rechenschaft wird gegenseitig abgelegt und eingefordert. Die Grundhaltung ist geprägt durch gegenseitigen Vertrauensvorschuss und maximaler Transparenz. Entscheidungen werden durch einen Beratungsprozess gemeinsam und auf Augenhöhe getroffen (vgl. Laloux 2017, S. 231). Nur anhand dieser Kurzbeschreibung wird deutlich, dass diese Forderungen in den bestehenden Organisation der Expert\*innen als regelhaftes Konzept kaum zu realisieren sind. Ansätze agiler Arbeit müssen erlernt werden, und zwar nicht nur diese kognitiv zu verstehen, sondern der Lernprozess bezieht sich auf die Grundhaltung, die organisationalen Strukturen und Abläufe, als auch auf die Sicherstellung des laufenden

Betriebes. Von den rechtlichen Anforderungen und Auswirkungen ganz zu schweigen (Umgang mit Daten, Arbeitsvertragsrichtlinien u.v.m.). Grundlagen der Selbstführung können erlernt werden, jedoch bedarf es auch einer organisationsumfassenden Strategie und damit erstmal der Willensbekundung der Top-Managements, diesen Weg einzuschlagen. Die Partizipation von Klient\*innen in Selbstorganisierten Teams muss auch hier diskutiert werden, denn es liegen kaum Erfahrungswerte oder valide Daten zu dazu vor.

Eine Willensbekundung des Top-Managements fordern befragte Expert\*innen in Bezug auf den Ausbau der Partizipation im Allgemeinen durch die Öffnung von Managementprozessen in barrierefreien Veranstaltungen und durchgängige Leichte Sprache als strategische Positionierung im speziellen. Die Umsetzung dieser Forderungen kann den Partizipationsmöglichkeiten sowohl der Klient\*innen, als auch der Mitarbeitenden zuträglich sein. Transparenz in Entscheidungsprozessen auf Managementebene kann dazu beitragen, dass Klient\*innen und Mitarbeitende deutlich intensiver in Denkprozesse eingebunden sind, und somit die Chance besteht, die vorhandene Rückmeldekultur zu nutzen, um in der Organisation wirksam zu werden.

Die Einbindung von Klient\*innen in Geschäftsprozessen ist in den Organisationen der Expert\*innen kaum verbindlich geregelt. Trotzdem gibt es Erfahrungswerte, die als Reflexionsgrundlage dienen können. Stellenweise scheint das Erreichen der Stufen der Partizipation von der Rechtslage abhängig zu sein. So ist es schwer möglich, dass Klient\*innen über die Einstellung von Mitarbeitenden entscheiden, solange sie nicht die Vertragspartner\*innen des Arbeitsvertrages sind. Hier kann die Vorstufe der Partizipation nicht verlassen werden, wobei es positiv herauszustellen ist, dass Klient\*innen in diesem Bereich teilweise angehört werden. Die Transparenz der Arbeit auf Führungskräfte-Ebene scheint ausbaufähig zu sein. Klient\*innen haben kaum eine Vorstellung davon, welchen Aufgaben Führungskräfte und Top-Management nachgehen. Auch hier stellt sich erneut die Frage, wie diese Situation für Mitarbeitende an der Basis der Leistungserstellung ist. Wenn diese über die Arbeiten Bescheid wüssten, könnten sie Klient\*innen dazu aufklären, wenn es thematisiert würde. Es festigt sich der Gedanke, dass die Partizipation von Mitarbeitenden im Zusammenhang steht mit der Partizipation von Klient\*innen. Die Expert\*innen äußern die Idee, die Planung der Leistungserstellung für Klient\*innen - Beiräte zu öffnen. Klient\*innen der Wohnangebote sind teilweise auf umfassende Assistenz angewiesen. Es braucht Übersetzungsleistung, Nachbesprechung oder professionelle Unterstützung. Um ihren Auftrag zu erfüllen,

müssen Mitarbeitende als ebenso am Partizipationsprozess und den damit verbundenen Aushandlungsprozesse beteiligt sein.

Durch die Umsetzungsanforderungen des BTHG verändert sich die Rolle der Mitarbeitenden. Einerseits benennen die Expert\*innen die Anforderungen an Mitarbeitende, eher als Case-Manager zu arbeiten, um auch zum Beispiel den Sozialraum intensiver fokussieren zu können. Auf der anderen Seite sind Mitarbeitende gefordert, neue Erhebungsinstrumente zu erlernen und ihr Wissen wiederum an Klient\*innen zu vermitteln. Wie kommt Wissen in die Organisation und wie wird es dort verbreitet? In dieser Beziehung reibungslose organisational synchronisierte Abläufe zu entwickeln, kann Partizipationsbestrebungen deutlich begünstigen und Teiloptimierungsversuchen entgegenstehen (vgl. Vahs 2019, S. 411).

Im SRM werden zwei Entwicklungsmodi beschrieben. Die Optimierung bezieht sich auf mitlaufenden organisationalen Wandel, wohingegen die Innovation einen radikalen Wandel meint (vgl. Lambers 2015, S. 131). Die Expert\*innen haben Denkansätze zu radikalem Wandel in Verbindung mit der Entwicklung neuer Wohnangebote geäußert. Radikaler Wandel kann, aus Sicht der Expert\*innen, mit neuen Mitarbeitenden in neuen Wohnsettings ermöglicht werden. Diese Einschätzung ist insofern bedenklich, als dass es wenig Perspektive für bestehende besondere Wohnformen mit erfahrenen Mitarbeitenden gibt. Wie sind diese vielen Mitarbeitenden und Klient\*innen im Wandel mitzunehmen? Die Expert\*innen scheinen den langatmigen Wandel im Zuge der Optimierung bereits akzeptiert zu haben. An dieser Stelle ergibt sich die Chance für Organisationsentwicklung forscher vorzugehen, als es die selbsterfüllende Prophezeiung der Expert\*innen denkbar machen lässt. Der träge Wandel scheint das neue Gleichgewicht in der Organisation zu sein. Der Anspruch an Organisationsentwicklung wäre an dieser Stelle, genau das zu hinterfragen. Gleichgewicht gilt es in Bewegung zu bringen, und im klassischen Verständnis der Organisationsentwicklung (unfreeze, move, refreeze) in einem ersten Schritt aufzutauen. Gemeinsame Erfahrungsräume zu mehr Partizipation der Klient\*innen kann als „move“ betrachtet werden (vgl. Vahs 2019, S. 364). Die gemachten Erfahrungen in der Organisation nachhaltig zu implementieren, markiert das „refreeze“.

## 6. Limitationen

Im Zuge dieser Ausarbeitung wurde der Fokus auf die Gruppe der Expert\*innen im Sinne von professionell tätigen Personen gelegt. Die Sichtweise der Klient\*innen ist nicht erforscht worden und lediglich im Theorieteil als Forderung der Zentren



Selbstbestimmten Lebens skizziert worden. Die Wahrnehmung der Klient\*innen-Sichtweise sollte als Folgeuntersuchung stattfinden, um die Diskussion zur Partizipation bei Organisationsentwicklungen um diese Perspektive zu erweitern und miteinander in Verbindung zu bringen. Limitiert ist die Diskussion in Bezug auf die grundsätzliche Ausrichtung von organisationsentwickelnden Maßnahmen. Die Forderungen des BTHG stellen die bisherigen Organisationsformen von Wohnangeboten der Eingliederungshilfe massiv in Frage. Organisationsentwicklung findet sich in dem Spannungsfeld wieder, eine Legitimation aufrecht zu erhalten, wo eine umfassende Transformation notwendig wäre. Ein Phänomen bei der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen zieht sich durch die ganze Diskussion. Sobald Menschen mit Behinderungen im Fokus stehen, gilt es auch zu überprüfen, mit welcher Grundhaltung bzw. welchem Paradigma die Diskussion geführt wird. Management-Entscheidungen in der Sozialwirtschaft sind also gekoppelt an Menschenbildern. Dieser Aspekt hätte mehr Raum verdient in der Diskussion. Eine weitere Limitation dieser Arbeit liegt im Aufbau des Interviewleitfadens. Hier hätten Fragen deutlicher herausarbeiten können, ob eine Zukunftsprojektion oder die Widergabe des Ist-Standes gefordert wird. Das hätte Aussagen deutlich schärfen können.

## 7. Fazit | Handlungsempfehlungen

Im Fokus dieser Arbeit steht die Auseinandersetzung mit Partizipationsmöglichkeiten von Menschen in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe. Die empirische Untersuchung hinterfragt, welche Haltungen, Strukturen und Praktiken die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen beeinflussen. Als Grundlage beleuchtet die Forschungsfrage mehreren Perspektiven. Zum einen wird das BTHG als normative Grundlage dargestellt. Die institutionell-professionelle Perspektive des Modells der Partizipationspyramide markiert den Start der Auseinandersetzung mit dem Themenfeld der Partizipation (vgl. Straßburger und Rieger 2019a). Diese wird im Kontext von Organisationsentwicklung weiter ausgeführt. Es zeigt sich, dass Klient\*innen insbesondere im Bereich der direkten Leistungserbringung auch an der Leistungserstellung partizipieren. Die Darstellung des systemtheoretisch reflektierten Managementmodells gilt als weiterer umfassender Theoriebezug. Dieser lässt eine Einordnung der Expert\*innen-Aussagen in einem größeren Verständnis der Managementumgebung zu. Insbesondere im Bereich der Geschäftsprozesse ist eine intensivere Einbindung von Klient\*innen für die Expert\*innen denkbar. Der Stand der Praxisforschung zeigt sich anhand innovativer Forschungsprojekte, die ausführlich dargestellt werden. Im empirischen Teil dieser Arbeit werden Zielsetzung und

Fragestellung begründet. Es erfolgt eine transparente Beschreibung der Forschungsprozesse, woraufhin die Ergebnisse der acht durchgeführten und inhaltsanalytisch aufgearbeiteten Interviews mit Expert\*innen von Wohnangeboten der Eingliederungshilfe erfolgt. Die umfassende Diskussion der empirischen Untersuchung lässt zahlreiche Schlussfolgerungen für die partizipative Ausrichtung von Organisationsentwicklung in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe zu. Eine Erkenntnis ist es, dass es zur Partizipation von Klient\*innen im explizit definierten Rahmen von Organisationsentwicklung kaum Erfahrungswerte gibt. Die Organisationen weiterzuentwickeln, wird eher mit Expert\*innen verbunden, die das System aus strategisch-übergeordneter Ebene sehen, und Klient\*innen als eine der wichtigsten Anspruchsgruppen darin. Personenzentrierung und Partizipation treffen als normative Forderung des BTHG auf unsichere Organisationslandschaften. Die Strategien der Organisationen reichen vom pro-aktiven, explorativen Vorgehen, über Projektarbeit als geschützten Erfahrungsraum, bis zur vorsichtig abwartenden, reaktiven Position bei der Auseinandersetzung mit den Anforderungen des BTHG. Haltung prägt das Denken und Handeln und konstituiert sich aus dem Inneren heraus (vgl. Jennessen et al. 2020a). Daher ist die Frage nach dem Menschenbild, unter dem die Organisation weiterentwickelt wird, ein entscheidender Aspekt und zieht sich als „roter Faden“ durch diese Arbeit. Werden Klient\*innen als Expert\*innen in eigener Sache anerkannt und wird ihnen auch zugetraut, über ihren direkten Lebensbereich hinaus an organisationalen Entscheidungen einen sinnvollen Beitrag leisten zu können? Erlauben die Strukturen der Organisation einen Einbezug von Klient\*innen? Sind Führungskräfte offen für transparente und barrierefreie Kommunikation? Die Frage nach den Strukturen zielt auf organisatorische Rahmenbedingungen, Konzepte und Hilfsmittel, sowie deren Passung auf Partizipationsmöglichkeiten. Es ist deutlich geworden, dass die Strukturen der Wohnangebote der befragten Expert\*innen im Gesamtkontext der Organisation unter Berücksichtigung der Organisationsgeschichte einzuordnen sind. Diese komplexen Systeme sind geprägt von Eigenlogiken und strukturellen Pfadabhängigkeiten, was es verunmöglicht, pauschale Aussagen zu treffen. Umso facettenreicher sind die Erkenntnisse in der Diskussion. Die Expert\*innen haben ein, teilweise diffuses Bild davon, wie sehr die Organisation in Bewegung geraten muss, um die Forderungen des BTHG zu erfüllen und weiterhin legitimiert zu bleiben. Es gibt viele gute Ansätze, Partizipation auch über den Bereich der direkten Leistungserbringung, also beispielsweise in Geschäftsprozessen und Strategieentwicklungen denkbar und erfahrbar zu machen. Es macht allerdings den Eindruck, dass die Organisationssysteme zum heutigen Stand wenig offen sind für radikale Innovationen. Das Verständnis von

Wandel umkreist eher die Optimierung bestehender Systeme. Partizipation findet seine Grenzen, sowohl in den Haltungen als auch den Strukturen. Wie fest diese Grenzen stehen, bleibt offen und zeichnet sich als einen möglichen Auftrag für Organisationsentwicklung ab.

---

*Also nicht: Es passt rein in eine Einrichtung, sondern die Einrichtung hat sich auszurichten, danach zu verändern, es passend für einen Menschen zu machen*

*(Transkript\_Interview6, Pos. 65)*

---

Für die Organisationsentwicklung in Wohnangeboten der Eingliederungshilfe lassen sich aus dieser empirischen Untersuchung einige universelle Handlungsfelder begründen, die der prozesshaften Auseinandersetzung mit einer partizipativen Grundausrichtung dienlich sein können:

1. **Organisationsdiagnose.** Der Fokus sollte auf das aktuelle Partizipationsgeschehen liegen und Ansatzpunkte für die Einführung barrierearmer Kommunikation liegen. Dies kann dazu beitragen, in der Organisation ein realistisches Selbstbild zu entwickeln und unreflektierte (Teil-) Aspekte im Zusammenhang mit der Umsetzung des BTHG zu erkennen (z.B. in Bezug auf strukturelle Widersprüchlichkeiten), sowie erste Ansätze zu ermitteln, in denen die Kommunikation barrierefreier gestaltet werden kann.
2. **Themenzentrierte Erfahrungsräume/Projektarbeit.** Herstellung eines gemeinsam geteilten Grundverständnisses zum BTHG und dessen Umsetzungsanforderungen. Betroffene zu Beteiligten machen und intensiver in Wandelprozesse einbeziehen. Dies kann in bewährten Abläufen integriert werden (Dienstbesprechungen, Gruppenabende, Selbstvertretungsgremien). Im Rahmen von Projektarbeit „Udenkbarkeiten“ anbieten, wie zum Beispiel Lernfelder zur Selbstführung, Umgang mit der eigenen Macht uvm..
3. **VUCA in der Eingliederungshilfe.** Es gilt zu thematisieren, inwieweit auch die Eingliederungshilfe den Auswirkungen der VUCA – Welt ausgesetzt ist, und mit welchen Strategien und Fähigkeiten professionell Tätige die Mischung aus Unbeständigkeit, Unplanbarkeit, Unsicherheit und Komplexität meistern können.

4. **Barrierefreien Kommunikation in Wort und Schrift/Bild.** Es gilt zu thematisieren, an welchen Stellen die Kommunikation in der Organisation für Exklusion sorgt, und wie dieser Zustand abgebaut werden kann.
5. **Selbstvertretungsgremien adressieren.** Beiräte, Abordnungen und Vertretungen der Klient\*innen als relevante Zielgruppe von Organisationsentwicklung intensiv bereits bei der Planung von Maßnahmen mit einbeziehen.

Im Zuge der Diskussion sind neue Fragestellungen aufgetaucht, die mit dem bestehenden Material nicht ausreichend beantwortet werden können.

#### Fragen zu Haltungsaspekten

1. Ist der Kund\*innen – Begriff tatsächlich ein passender Reflexionspunkt, mehr Partizipation zu begründen?
2. Welche Auswirkungen hat die Qualifikation der Expert\*innen auf die partizipative Organisationsentwicklung (BWL vs. Pädagogik?)

#### Fragen zu strukturellen Aspekten

3. Wie kann barrierefreie Kommunikation in der Organisation dazu beitragen, mehr Partizipation zu ermöglichen?
4. Stehen Partizipationsmöglichkeiten von Mitarbeitenden und Klient\*innen in einem wechselseitigen Bedingungsgefüge?
5. Wie wirkt sich agile Arbeit, beispielsweise Selbstführung, auf die Partizipation von Klient\*innen in Organisationsentwicklungsmaßnahmen aus?

#### Fragen zur Alltagspraxis

6. Wie werden unabhängige Beratungsangebote genutzt (EUTB) und welche Auswirkungen hätte dies auf die Entscheidungen zur Leistungserbringung der Klient\*innen?
7. Welche Auswirkungen hat es, wenn Mitarbeitende zu Fragen der Leistungserbringung beraten?

Die große Frage am Ende bleibt mit Blick auf die Klient\*innen. Inwieweit sind diese daran interessiert und gewillt, die Organisation, in der sie ein Wohnangebot nutzen, mitzugestalten?

---

*Sowas auf jeden Fall. Und das wäre auf jeden Fall gut, wenn man Lösungen findet, Alternativen den Menschen auch zu zeigen. Weil, nur weil sie es nicht kennen, heißt es nicht, dass sie es nicht wollen.*  
*(Transkript\_Interview2, Pos. 59)*

---

Andreas Nitsche, im Dezember 2021

## Literaturverzeichnis

Abshagen, Marie-Luise; Grigat, Sonja; Jüttner, Daniel; Körting, Klaus; Maier, Jürgen; Obenland, Wolfgang et al. (Hg.) (2017): Deutschland und die globale Nachhaltigkeitsagenda 2017. Großbaustelle Nachhaltigkeit. Netzwerk Unternehmensverantwortung; Deutscher Gewerkschaftsbund; Diakonie Deutschland - Evangelischer Bundesverband; Forum Umwelt & Entwicklung. Berlin, Bonn, Köln: Verlag nicht ermittelbar.

Bartelheimer, Peter; Behrisch, Birgit; Dassler, Henning; Dobslaw, Gudrun; Henke, Jutta; Schäfers, Markus (2020): Teilhabe - eine Begriffsbestimmung. 1. Aufl. 2020. Wiesbaden: Springer VS (Beiträge zur Teilhabeforschung).

Beck, Iris; Greving, Heinrich (2011): Institution und Organisation. In: Behinderung, Bildung, Partizipation. Stuttgart: Kohlhammer, S. 31–69.

Beck, Iris; Nieß Meike; Stilter, Katharina (2018): Partizipation als Bedingung von Lebenschancen. In: Gudrun Dobslaw (Hg.): Partizipation - Teilhabe - Mitgestaltung: interdisziplinäre Zugänge. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich UniPress Ltd, S. 17–40.

Beisiegel, Christina (2019): Mitarbeiterbeteiligung und Psychological Ownership. Eine empirische Untersuchung des Erlebens und Verhaltens von Mitarbeitern. 1. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Biedermann, Horts; Oser, Fritz (2020): Durch partizipative Prozesse zu politisch-demokratischem Lernen-ein Patentrezept? In: Hans-Peter Burth und Volker Reinhardt (Hg.): Wirkungsanalyse von Demokratie-Lernen. Empirische und theoretische Untersuchungen zur Demokratiedidaktik in Schule und Hochschule. Opladen, Berlin, Toronto, AnnArbor: Verlag Barbara Budrich; ProQuest (Freiburger Studien zur Politikdidaktik), S. 64.

Bock, Bettina M.; Fix, Ulla; Lange, Daisy (Hg.) (2017): "Leichte Sprache" im Spiegel theoretischer und angewandter Forschung. Berlin: Frank & Timme Verlag für wissenschaftliche Literatur (Kommunikation - Partizipation - Inklusion, Band 1).

Boetticher, Arne von (2020): Das neue Teilhaberecht. 2., durchgesehene Auflage. Baden-Baden: Nomos (NomosPraxis).

Bogner, Alexander (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 3., grundlegend überarbeitete Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2016): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 5., überarb. Aufl. Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).

Brehme, David; Fuchs, Petra; Köbsell, Swantje; Wesselmann, Carla (Hg.) (2020): Disability Studies im deutschsprachigen Raum. Zwischen Emanzipation und Vereinnahmung. Juventa Verlag. Weinheim: Beltz; Beltz Juventa.

Bundesbeauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen (Hg.) (2018): Die UN-Behindertenrechtskonvention. Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Online verfügbar unter [https://www.behindertenbeauftragter.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschuere\\_UN\\_Konvention\\_KK.html](https://www.behindertenbeauftragter.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschuere_UN_Konvention_KK.html), zuletzt geprüft am 10.07.2021.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): Teilhabeberatungsverordnung. Verordnung zur Weiterführung der Ergänzenden unabhängigen Teilhabeberatung (EUTBV). Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online verfügbar unter

<https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/teilhabeberatungsverordnung.html>.

Dau, Dirk; Düwell, Prof.Franz-Josef; Jousen, Prof.Dr.Jacob (2019): SOZIALGESETZBUCH IX. Rehabilitation und teilhabe behinderter menschen. 5.Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Deakin, Hannah; Wakefield, Kelly (2014): Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. In: *Qualitative Research* 14 (5), S. 603–616. DOI: 10.1177/1468794113488126.

Dehn, Claudia; Zech, Rainer (2021): Gelingendes Management. Handbuch für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung : mit 46 Managementinstrumenten aus der systemischen Beratungspraxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Denninger, Tina (2021): Partizipative Organisationsentwicklung in der Eingliederungshilfe. Die Fragensammlung "Mitbestimmen". In: *Teilhabe* 60 (01), S. 24–28.

Denninger, Tina; Markowski, Jörg; Bauer, Martina; Lentge, Sina; Kock, Klaus-Dieter; Hermanns, Elisabeth et al. (2021): Hier bestimme ich mit! Index für Partizipation. Hg. v. Bundesverband evangelische Behindertenhilfe e.V. (BeB) Fachverband im evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung. Berlin. Online verfügbar unter <https://beb-mitbestimmen.de/startseite/>, zuletzt aktualisiert am 13.07.2021, zuletzt geprüft am 13.07.2021.

Deutsche Heilpädagogische Gesellschaft e.V. (2021): Standards zur Teilhabe von Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung und komplexem Unterstützungsbedarf. Hg. v. Heinrich Greving. Stuttgart: Kohlhammer (Praxis Heilpädagogik).

Dobslaw, Gudrun (Hg.) (2018): Partizipation - Teilhabe - Mitgestaltung: interdisziplinäre Zugänge. Fachtagung "Gestaltung Partizipativer Prozesse"; Budrich UniPress Ltd; Fachtagung: Gestaltung partizipativer Prozesse. Abschlusstagung des Projekts "Gut leben in NRW". Opladen, Berlin, Toronto: Budrich UniPress Ltd. Online verfügbar unter [https://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783863883300](https://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783863883300).

Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2020): Transkription. Implikationen, Auswahlkriterien und Systeme für psychologische Studien. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer (Springer Reference), S. 835–854.

Elbe, Martin (2016): Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint; Springer Gabler.

Elbe, Martin (2018): Sozialpsychologische Aspekte der Organisationsentwicklung. Studienbrief OE 120. 1. Aufl. Technische Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern.

Erhardt, Ulrich / Elbe, Martin (2018): Einführung in die Organisationsentwicklung. Studienbrief OE110. 1. Aufl. Hg. v. Technische Universität Kaiserslautern. Technische Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern.

Finckler, Peter (2017): Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg. 1. Aufl. 2017. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Frings, Peter (Hrsg.) (2010): Wohn- und Teilhabegesetz Nordrhein-Westfalen. [S.I.]: Nomos Verlagsgesellschaft.

Früchtel, Frank (2013): Sozialer Raum und soziale Arbeit. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Gröschke, Dieter (2008): Heilpädagogisches Handeln. Eine Pragmatik der Heilpädagogik. Bad Heilbrunn: KLINKHARDT.

Grüber, Katrin; Lenssen, Christine; Harms, Gerd; Schwager, Angelika (2013): Aktionsplan Inklusion und Teilhabe. Aktionsplan der Lebenshilfe Hannover zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen 2013 bis 2018. Hg. v. Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung gGmbH. Hannover. Online verfügbar unter [https://www.gemeinsam-einfach-machen.de/SharedDocs/Downloads/DE/AS/Aktionsplaene/ap\\_lebenshilfe\\_hannover.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.gemeinsam-einfach-machen.de/SharedDocs/Downloads/DE/AS/Aktionsplaene/ap_lebenshilfe_hannover.pdf?__blob=publicationFile&v=3), zuletzt aktualisiert am 08.07.2021, zuletzt geprüft am 08.07.2021.

Helfferrich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Herrlein, Jürgen; Both, Dirk; Knops, Kai-Oliver (Hg.) (2018): Kommentar zum Mietrecht. Springer-Verlag GmbH. 5. Auflage 2018. Berlin: Springer Berlin. Online verfügbar unter <http://www.springer.com/>.

Jennessen, Sven; Krüger, Tim; Reichert, Leonie (2020a): Den Baustein Reflexion kennenlernen. Anregungen zum Einstieg in die Arbeit mit dem ReWiKs-Medienspaket. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hg.): Sexuelle Selbstbestimmung durch Reflexion – Wissen – Können. Menschen mit und ohne Behinderungen gestalten gemeinsam den Lebensbereich Wohnen. Ein Modellprojekt gefördert durch die BZgA. Köln: BZgA (Schriftenreihe Forschung und Praxis der Sexualaufklärung und Familienplanung).

Jennessen, Sven; Ortland, Barbara; Römisch, Kathrin (2020b): Erweiterung der sexuellen Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen. Qualifizierung von Mitarbeitenden und Bewohnerinnen und Bewohnern in Wohneinrichtungen. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hg.): Sexuelle Selbstbestimmung durch Reflexion – Wissen – Können. Menschen mit und ohne Behinderungen gestalten gemeinsam den Lebensbereich Wohnen. Ein Modellprojekt gefördert durch die BZgA. Köln: BZgA (Schriftenreihe Forschung und Praxis der Sexualaufklärung und Familienplanung).

Koch, Friederike; Tiesmeyer, Karin (2020): Wahlmöglichkeiten sichern! Wohnen für Menschen mit komplexer Behinderung und pflegerischem Unterstützungsbedarf. Abschlussbericht. Hg. v. v. Bodelschwingsche Stiftung Bethel. Bielefeld. Online verfügbar unter [http://wahlmöglichkeiten-sichern.de/wp-content/uploads/2021/04/24.05.2020\\_Wahlmoeglichkeiten-sichern\\_Abschlussbericht\\_NEU.pdf](http://wahlmöglichkeiten-sichern.de/wp-content/uploads/2021/04/24.05.2020_Wahlmoeglichkeiten-sichern_Abschlussbericht_NEU.pdf), zuletzt aktualisiert am 13.07.2021, zuletzt geprüft am 13.07.2021.

Konrad, Michael (2019): Die Assistenzleistung. Anforderungen an die Eingliederungshilfe durch das BTHG. 1. Auflage. Köln: Psychiatrie Verlag (Fachwissen kompakt).



Krainer, Larissa; Heintel, Peter (2010): Prozessethik. Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik, Band 8). Online verfügbar unter <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=749821>.

Krobath, Thomas (2013): Partizipation als organisationsethisches Prinzip und Verfahren. In: Susanne Maria Weber, Michael Göhlich, Andreas Schröer, Claudia Fahrenwald und Hildegard Macha (Hg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 60–70.

Kruse, Katja; Tenbergen, Sebastian (2019): BTHG: Was ändert sich für erwachsene Bewohner stationärer Einrichtungen ab 2020? Hg. v. Bundesverband für körper- und mehrfachbehinderte Menschen.

Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch).

Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3., durchgesehene Aufl. Weinheim, Bergstr: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).

Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Springer eBook Collection Humanities, Social Science). Online verfügbar unter <http://link.springer.com/978-3-531-91083-3>.

Laloux, Frédéric (2017): Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Unter Mitarbeit von Etienne Appert. München: Verlag Franz Vahlen. Online verfügbar unter <http://lib.mylibrary.com/detail.asp?id=984023>.

Lambers, Helmut (2015): Management in der Sozialen Arbeit und in der Sozialwirtschaft. Ein systemtheoretisch reflektiertes Praxismodell. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Soziale Berufe).

Ley, Friedrich (2021): Aktionsplan Inklusion der Annastift Leben und Lernen GmbH. Hg. v. Annastift Leben und Lernen GmbH. Online verfügbar unter [https://www.gemeinsam-einfach-machen.de/SharedDocs/Downloads/DE/AS/Aktionsplaene/aktionsplan\\_annastift.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.gemeinsam-einfach-machen.de/SharedDocs/Downloads/DE/AS/Aktionsplaene/aktionsplan_annastift.pdf?__blob=publicationFile&v=4), zuletzt aktualisiert am 08.07.2021, zuletzt geprüft am 08.07.2021.

Lob-Hüdepohl, Andreas; Eurich, Johannes; Liedke, Ulf; Schmachtenberg, Rolf; Felder, Franziska; Arnade, Sigrid; Kal, Doortje (2019): Personenzentrierung - Inklusion - Enabling Community. Stuttgart: KOHLHAMMER Verlag.

LWL-Inklusionsamt Soziale Teilhabe (2021): Hilfe planen mit BEI\_NRW. Hg. v. Landschaftsverband Westfalen-Lippe. Online verfügbar unter [https://www.lwl-inklusionsamt-soziale-teilhabe.de/de/hilfe-planen/hilfen-planen-mit-bei\\_nrw/](https://www.lwl-inklusionsamt-soziale-teilhabe.de/de/hilfe-planen/hilfen-planen-mit-bei_nrw/), zuletzt aktualisiert am 07.07.2021, zuletzt geprüft am 07.07.2021.

Macha, Hildegard (2013): Organisation und Partizipation aus pädagogischer Sicht-Eine Einführung. In: Susanne Maria Weber, Michael Göhlich, Andreas Schröer, Claudia Fahrenwald und Hildegard Macha (Hg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 44–58.

Matz, Friederike (2021): Selbst-Bestimmt-Leben-Bewegung. aktiv und selbstbestimmt e.V. Berlin [Germany]. Online verfügbar unter [https://akse-ev.de/?page\\_id=172](https://akse-ev.de/?page_id=172), zuletzt geprüft am 17.08.2021.

Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz (Pädagogik).

Mensching, Anja (2013): Partizipation als organisationale Simulation von Betroffenheit? – Empirisch inspirierte Reflexionen zu Beteiligungssillusionen in Organisationen. In: Susanne Maria Weber, Michael Göhlich, Andreas Schröer, Claudia Fahrenwald und Hildegard Macha (Hg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 199–206.

Merchel, Joachim (2015): Management in Organisationen der sozialen Arbeit. Einführung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Studienmodule soziale Arbeit).

Messmer, Heinz (2018): Barrieren von Partizipation: Der Beitrag empirischer Forschung für ein realistisches Partizipationsverständnis in der Sozialen Arbeit. In: Gudrun Dobslaw (Hg.): Partizipation - Teilhabe - Mitgestaltung: interdisziplinäre Zugänge. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich UniPress Ltd, S. 109–127.

Misoch, Sabina (2019): Qualitative interviews. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Nagy, Attila; Effert, Carsten (2013): Differenzierung, Dezentralisierung, Ambulantisierung. In: *BdW* 160 (3), S. 83–86. DOI: 10.5771/0340-8574-2013-3-83.

Nieß, Meike (2016): Partizipation aus Subjektperspektive. Zur Bedeutung von Interessenvertretung für Menschen mit Lernschwierigkeiten. Wiesbaden: Springer VS.

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4. erweiterte Aufl. Oldenbourg: De Gruyter (Lehr- Und Handbucher Der Soziologie).

Radbruch, Christoph; Micke, Dana; Gutsche, Axel; Petermann, Ulrike: Wenn Anderssein normal ist. Ein Aktionsplan für Magdeburg. Hg. v. Pfeiffersche Stiftung.

Röh, Dieter (2018): Soziale Arbeit in der Behindertenhilfe. Mit Antworten zu den Übungsfragen als Online-Zusatzmaterial. 2., völlig überarbeitete Auflage. Stuttgart.

Rüegg-Stürm, Johannes (2013): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; der HSG-Ansatz. 2., durchges.u. korr. Aufl. [Nachdr.]. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Schein, Edgar H. (2010a): Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide. 3. Aufl. Bergisch Gladbach: Ed. Humanistische Psychologie (EHP Organisation).

Schein, Edgar H. (2010b): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 3. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP (EHP Organisation).

Schein, Edgar H.; Schein, Peter (2018): Organisationskultur und Leadership. 5. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

Schierer, Elke (2019): Fragmentierte Teilhabe. Partizipationsgestaltung in stationären erzieherischen Hilfen. Bedeutungen, Möglichkeiten und Grenzen professionellen und organisationalen Handelns. 1. Auflage 2018, korrigierte Publikation 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement).

Schönig, Werner; Motzke, Katharina; Bieker, Rudolf (2016): Netzwerkorientierung in der Sozialen Arbeit. Theorie, Forschung, Praxis. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag. Online verfügbar unter <https://content-select.com/media/page/58b02f7a-52bc-44af-9c89-64a8b0dd2d03/60>.

Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2020): Manager und Management. In: Georg Schreyögg und Jochen Koch (Hg.): Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3–28.

Schrooten, K.; Bössing, C.; Tiesmeyer, K.; Heitmann, D. (2019): Wohnwünsche von Menschen mit komplexer Behinderung. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 52 (3), S. 228–234. DOI: 10.1007/s00391-019-01532-4.

Schwalb, Helmut; Theunissen, Georg (2018): Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit. Best practice-Beispiele: Wohnen-Leben-Arbeit-Freizeit. 3.Auflage. Stuttgart: KOHLHAMMER Verlag.

Senge, Peter M. (2017): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Sonderausgabe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (Systemisches Management).

Simon, Fritz B. (2019): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 7. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag (Carl-Auer Compact).

Stamann, Christoph; Janssen, Markus; Schreier, Margrit (2016): Qualitative Inhaltsanalyse – Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 17, No 3 (2016). DOI: 10.17169/fqs-17.3.2581.

Stein, Anne-Dore (2005): Be-Hinderung und Sozialer Ausschluss - Ein untrennbarer Zusammenhang? In: Roland Anhorn und Frank Bettinger (Hg.): Sozialer Ausschluss und Soziale Arbeit. Positionsbestimmungen einer kritischen Theorie und Praxis Sozialer Arbeit. Wiesbaden, s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 307–318.

Straßburger, Gaby; Rieger, Judith (2019a): Bedeutung und Formen der Partizipation. Das Modell der Partizipationspyramide. In: Gaby Straßburger und Judith Rieger (Hg.): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz Juventa, S. 12–39.

Straßburger, Gaby; Rieger, Judith (Hg.) (2019b): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

Stricker, Michael; Huppert, Christian; Oertmann, Jens (2018): Potentiale und Grenzen. Partizipation in der Gestaltung von Dienstleistungsunternehmen. In: Gudrun Dobslaw (Hg.): Partizipation - Teilhabe - Mitgestaltung: interdisziplinäre Zugänge. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich UniPress Ltd, S. 163–182.

Tasche, Peter; Mokroß, Kristin (2021): Es ist normal, verschieden zu sein. Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Hg. v. Herrnhuter Diakonie. Herrnhut. Online verfügbar unter [https://www.gemeinsam-einfach-machen.de/SharedDocs/Downloads/DE/AS/Aktionsplaene/aktionsplan\\_herrnhuter.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.gemeinsam-einfach-machen.de/SharedDocs/Downloads/DE/AS/Aktionsplaene/aktionsplan_herrnhuter.pdf?__blob=publicationFile&v=4), zuletzt aktualisiert am 08.07.2021, zuletzt geprüft am 08.07.2021.

Vahs, Dietmar (Hg.) (2019): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 10., überarbeitete Auflage (Lehrbuch).

Wansing, Gudrun (2005): Teilhabe an der Gesellschaft. Zugl.: Dortmund, Univ., Diss., 2004. VS, Verl. für Sozialwiss, Wiesbaden.

Weber, Susanne Maria (2013): Partizipation und Imagination Organisationaler Wandel im Modus ästhetischer Transformation. In: Susanne Maria Weber, Michael Göhlich, Andreas Schröer, Claudia Fahrenwald und Hildegard Macha (Hg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71–81.

Weber, Susanne Maria; Göhlich, Michael; Schröer, Andreas; Fahrenwald, Claudia; Macha, Hildegard (Hg.) (2013): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wilbers, Karl (2009): Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen. In: Rolf Dubs (Hg.): Einführung in die Managementlehre. 2. korrigierte Auflage. Bern: Haupt (Band A-E), S. 331–360.

Willimsky, Ursula (2018): Der lange Weg zum Bundesteilhabegesetz. Hg. v. Der-Querschnitt.de-Informationsportal der Manfred-Sauer-Stiftung. Lobbach. Online verfügbar unter <https://www.der-querschnitt.de/archive/31540>, zuletzt aktualisiert am 07.07.2021.

Wörmann, Josef (2021): Das Projekt "Selbstbestimmt Wohnen in NRW". Hg. v. Landesverband für Menschen mit Körper-und Mehrfachbehinderungen NRW e.V. Online verfügbar unter <https://www.lvkm-nrw.de/selbstbestimmt-wohnen-in-nrw/das-projekt/>, zuletzt aktualisiert am 13.07.2021, zuletzt geprüft am 13.07.2021.

Anhänge

In dieser Publikation sind lediglich die Anhänge 1 und Anhang 8 verfügbar.

### **Übersicht**

Anhang 1	Erklärung Eigenständigkeit
Anhang 2	Anschreiben Vorabanfrage Interview
Anhang 3	Datenschutz
Anhang 4	Beschreibung ZOOM
Anhang 5	Kurzfragebogen persönliche Daten
Anhang 6	Herleitung Interviewleitfaden
Anhang 7	Auswertung Pre – Tests
Anhang 8	finales Erhebungsinstrument
Anhang 9	Arbeitslogbuch Kodierung
Anhang 10	Kodierleitfaden
Anhang 11	Transkriptionen
Anhang 12	Nachgespräche/Interviewprotokolle

## *Anhang 1 Erklärung Eigenständigkeit*

### **Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Hausarbeit selbstständig angefertigt, keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt, die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommenen Stellen, bildlichen Darstellungen und dergleichen als solche genau kenntlich gemacht und keine unerlaubte fremde Hilfe in Anspruch genommen habe.

Datteln, im Dezember 2021

gez. Andreas Nitsche

Anhang 8 finales Erhebungsinstrument

Themenblock	Fragenimpulse offen und geschlossen
<p><b>Begrüßung</b> – angenehme Atmosphäre schaffen, Technik prüfen, Hinweis zur Aufzeichnung des Audios, Hintergrund zum Expert*innen – Status und Eingrenzung des Forschungsinteresses (Wohnangebote, Eingliederungshilfe) Smalltalk einplanen: Wetter, Herbst, digitales Setting o.ä.</p> <p><b>Drei bis Fünf Minuten</b></p>	<p><b>Offen</b>            Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen. Sind Sie in einer komfortablen und ungestörten Situation?            Haben Sie noch Fragen zum Ablauf und/oder Umgang mit den erhobenen Daten?            Nach Abschluss dieser Masterarbeit stelle ich Ihnen alle Ergebnisse in einem Abstract zur Verfügung und bin gerne bereit, Ihnen und Ihrer Organisation das Projekt- Ergebnis vorzustellen.</p> <p><b>direktiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Technik funktioniert folgendermaßen...</li> <li>• Wie bereits vorangekündigt wird ausschließlich das Audio aufgezeichnet und folgendermaßen ausgewertet...</li> <li>• Diese Forschung richtet sich an Sie, da aus den Vorgesprächen ersichtlich wurde, dass Sie auf Grund ihrer Rolle, Funktion und Ihres Wissens als Expert*in hinsichtlich der Forschungsfrage gelten.</li> <li>• In dieser Befragung geht es um das Themenfeld „partizipative Organisationsentwicklungsmaßnahmen“. <b><i>Dabei ist die Partizipation, also die Mitwirkung von Klient*innen/Kund*innen, Bewohner*innen von Wohnangeboten gemeint.</i></b></li> <li>• <b>Es geht nicht darum Bewertungen zur Ausgestaltung von Partizipation in Ihrer Organisation anzugeben.</b></li> </ul>
<p><b>Erzähleinstieg</b> – eigene Person, Rolle, Funktion, eigenes Unternehmen, Gelegenheit zur Selbstpräsentation</p> <p><b>Fünf Minuten (es gibt einen Kurzfragebogen)</b></p>	<p><b>offen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erzählen Sie doch bitte etwas über sich und Ihrer Rolle in Ihrer Organisation!</b></li> <li>• Erzählen Sie doch bitte etwas über Ihre Organisation!</li> </ul> <p><b>direktiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In welcher Organisation sind Sie beschäftigt?</li> <li>• Wie beschreiben Sie Ihr Arbeitsfeld und Ihre Funktion darin?</li> <li>• <b>Inwieweit haben Sie etwas zu tun mit der Eingliederungshilfe und dem Lebensbereich Wohnen?</b></li> </ul>
<p><b>Bezug zur Thematik</b> – Stimulierung eines</p>	<p><b>offen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum, glauben Sie, habe ich Sie angesprochen als Expert*in für Themen der Organisationsentwicklung und Partizipation?</li> </ul>

<p>selbstläufigen Sachverhaltes</p> <p><b>Fünf bis zehn Minuten</b></p>	<p><b>In Bezug auf die Umsetzung des BTHG wird auch von einer „Neuorganisation der Eingliederungshilfe gesprochen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inwieweit betrifft das auch Sie und ihre Organisation?</b></li> <li>• Was verbinden Sie mit dem BTHG?</li> <li>• <b>Inwieweit haben Sie konkret mit der Weiterentwicklung Ihrer Organisation (im Bereich EGH und Wohnen) zu tun?</b></li> <li>• Was fällt ihnen ein, wenn Sie an die Organisationsentwicklung in ihrer Organisation denken?</li> <li>• <b>Wenn sie an den Begriff „Partizipation“ denken, was verbinden Sie damit?</b></li> </ul>
<p><b>Detaillierung –</b></p> <p>Aufforderung zur beispielhaften und / oder ergänzenden Erzählung</p> <p><b>Fünf bis zehn Minuten</b></p>	<p><b>direktiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie haben Sie den Eintritt der letzten Reformstufe des BTHG erlebt?</li> <li>• <b>Haben Sie Beispiele für Auswirkungen der Umsetzung des BTHG?</b></li> <li>• Haben Sie Beispiele für Organisationsentwicklung?</li> <li>• <b>Gibt es einen Aktionsplan in Ihrer Organisation? Welche Selbstversprechen werden genannt? Ziele in den Leitbildern?</b></li> </ul>
<p><b>Spezifische Sachverhalte</b></p> <p>– Verbindung von der Thematik Partizipation und OE</p> <p><b>Fünf bis zehn Minuten</b></p>	<p><b>offen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Was halten Sie von den Anforderungen des BTHG´s an Ihre Organisation?</b></li> <li>• <b>Welche Vorteile sehen Sie in diesem Zusammenhang?</b></li> <li>• <b>Welche Stolpersteine sehen Sie in diesem Zusammenhang?</b></li> </ul>
	<p><b>direktiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woran merken Sie in Ihrer Arbeit die Auswirkungen des BTHG?</li> <li>• <b>Welche Auswirkungen haben der Wegfall institutioneller Fallpauschalen und die Trennung von Wohnraum und Assistenzleistungen?</b></li> <li>•</li> </ul>
	<p><b>Offen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Welche relevanten Stakeholder/Anspruchsgruppen (ergänzt) sehen Sie bei der Planung von OE-Maßnahmen?</b></li> </ul> <p><b>direktiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wie erfolgt die Einbindung von Klient*innen/Kunden von Wohnangeboten der EGH in Ihrer Organisation? (Frage nach Praktiken)</b></li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was würde sich ändern, wenn Klient*innen intensiv mit einbezogen würden?</li> <li>• Welche Voraussetzungen braucht es dafür?</li> <li>• <b>An welchen Stellen in ihrer Unternehmung kommen partizipative Ansätze zum Tragen? (ergänzt) Wer partizipiert hier woran? Kann man das konkretisieren (Prozesse? Abläufe, Planungen...?) (Frage nach Strukturen)</b></li> <li>• Wie handlungsmächtig fühlen sie sich in der Planung von OE Maßnahmen?</li> <li>• <b>Welche OE-Maßnahmen fallen Ihnen ein, die konkret dazu beitragen den Anforderungen des BTHG nach selbstbestimmter Lebensführung gerecht zu werden?</b></li> <li>• Wie sehr ist, auf einer Skala von 1 wenig bis 10 hoch, in Ihren Augen ein <b>Klient/eine Klient*in auch Kund*in</b>? Schätzen Sie das mal ein!</li> <li>• Was verbinden Sie mit dem Kund*innen-Begriff?</li> <li>• Welche Auswirkungen hat das auf die Organisation und Ihre Arbeit in der Organisation?</li> <li>• <b>Gibt es Beispiele für die gelungene Mitwirkung von Klient*innen? (Gibt es diese Beispiele für Mitarbeitende?)</b></li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Aufforderung zur Theoretisierung</b> <i>Fünf Minuten</i></p>	<p><b>offen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>An welcher Stelle (in welchen Prozessen) Ihrer Organisation halten Sie die Einbindung von partizipativen Ansätzen für sinnvoll?</b></li> <li>• <b>In welchen Bereichen sehen Sie „Lernbedarf“ ihrer Organisation?</b></li> </ul>
	<p><b>direktiv</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Welche Haltung erfordert es bei den Akteur*innen in ihrer Organisation, um Organisationsentwicklung partizipativ auszurichten?</b></li> <li>• <b>Wie reflektieren FK's und Mitarbeitende ihren Umgang mit Macht?</b></li> </ul>
<p><b>Irritationen hervorrufen</b> <b>Fünf Minuten</b></p>	<p>Im nächsten Newsletter verkünden Sie (wird verkündet) den Menschen in Ihrer Organisation, dass ab sofort die Organisation unter dem Motto: „Nichts über uns-ohne uns!“-Geführt wird, also die Partizipation der Klient*innen in allen Entscheidungen der Organisation konsequent verfolgt wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Was löst diese Ankündigung bei Ihnen aus, wen sie das mal wirken lassen?</b></li> <li>• <b>Mit welchen Reaktionen rechnen sie von unterschiedlichen Personen-Gruppen?</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inwieweit würde diese Aussage ihre Organisationsstrukturen irritieren?</b></li> <li>• <b>Auf welche good-practice könnten/würden Sie zurückgreifen?</b></li> </ul> <p>(Frage nach Haltungen, Ermittlung von Stakeholdern)</p>
<p><b>Abschließende „Feenfrage“ Fünf Minuten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie sich vor, die Fee der Organisationsentwicklung besucht sie. Sie haben maximal drei Wünsche frei...! Was würden Sie für sich, ihre Organisation oder andere Zielgruppen in diesem Zusammenhang wünschen?</li> </ul>
<p><b>Abschluss Drei bis fünf Minuten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Damit wären wir am Ende des Interviews angelangt. Ich möchte mich bei Ihnen bedanken und Ihnen nun das letzte Wort geben:</li> <li>• <b>Welche Aspekte, Themen, Anmerkungen sind Ihnen zum Thema oder auch zum Interview als solches, noch wichtig? Was möchten Sie zurückmelden?</b></li> </ul>

## Autorenprofil



### Andreas Nitsche

Organisationsentwickler M.A.  
Sozialpädagoge B.A.  
Staatlich anerkannter Heilerziehungspfleger  
Systemischer Organisationsentwickler

Kontakt: [nitsche@trinnovation.de](mailto:nitsche@trinnovation.de)

