

## PROJEKT

# Inklusion verlangt Organisationsentwicklung

VON MICHAEL KOMOREK UND  
CHRISTIANE VÖLZ

Prof. Dr. Michael Komorek ist  
Professur für Inklusion in der  
Sozialen Arbeit an der Evange-  
listischen Hochschule Berlin und  
Leiter des Projekts »Inklusion als  
Handlungsmaxime der Organisa-  
tionsentwicklung« des Bundes-  
verbandes der Arbeiterwohlfahrt.  
Christiane Völz ist Inklusionskoo-  
rdinatorin beim Bundesverband  
der Arbeiterwohlfahrt.  
[www.awo.org](http://www.awo.org)

**Die Arbeiterwohlfahrt hat ein bundesweites Projekt gestartet, mit dem Inklusion als Handlungsmaxime der Organisationsentwicklung etabliert werden soll. Dabei soll jede Gliederung und jede Einrichtung ihren eigenen Weg für eine inklusive Kultur, barrierefreie Strukturen und gemeinschaftliches Handeln finden.**

Seit mehr als fünf Jahren ist Inklusion in Deutschland durch die Ratifizierung des Übereinkommens über die Rechte von Menschen mit Behinderungen der Vereinten Nationen eine politische Zielsetzung mit rechtlicher Verbindlichkeit.

Inklusion beginnt im Grunde mit der Anerkennung und Wertschätzung der Vielfalt von Menschen. Daraus folgt, dass Strukturen und Handlungsmöglichkeiten so gestaltet sind, dass jeder Mensch ohne Einschränkung Teil dieser Gesellschaft sein kann. Teilhabe muss möglich sein, ohne zuvor Barrieren überwinden zu müssen.

Die UN-Behindertenrechtskonvention hat hier einen starken Impuls für die Umsetzung von Inklusion gegeben. Inklusion wird unter verschiedenen Dimensionen diskutiert: Inklusion als Menschenrecht (Aichele 2010), Inklusion als Haltung (Montag Stiftung 2013), aber auch Inklusion als sozialstaatliches Sparprogramm (Wohlfahrt 2014). Kernbedingung von Inklusion ist, den Fokus nicht auf die Teilhabefähigkeit von Personen und Zielgruppen zu lenken, sondern Strukturen und Systeme zu verändern.

Als Wohlfahrtsverband mit zahlreichen sozialen Unternehmen, Einrichtungen, Diensten und Angeboten zur gesellschaftlichen Teilhabe und sozialen Sicherung, Pflege, Bildung und Erziehung ist sich die Arbeiterwohlfahrt der besonderen Bedeutung des Grundprinzips Inklusion bewusst. Der Verband begreift Inklusion als Leitidee zur Verwirklichung der sozialen Teilhabe aller Men-

schen in der Gesellschaft und gleichzeitig als Handlungsaufforderung und Chance zur Weiterentwicklung eigener Angebote und Strukturen.

Aus ihrem historischen Verständnis heraus setzt sich die Arbeiterwohlfahrt als Wohlfahrtsverband für eine solidarische Gesellschaft und die gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen ein. Im Magdeburger Appell 2007 hat die Arbeiterwohlfahrt ihr Bekenntnis zu den Grundwerten Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit erneut bekräftigt. Seit Gründung der Arbeiterwohlfahrt im Jahre 1919 sind dies die handlungsleitenden Werte, die die politische und soziale Arbeit des Verbandes bestimmen. Soziale Inklusion lässt sich gemäß der Arbeiterwohlfahrt nur in einer Gesellschaft ermöglichen, in der die Menschen sozial gesichert leben und arbeiten können.

## Das Verständnis der Arbeiterwohlfahrt von Inklusion

Die Arbeiterwohlfahrt bezieht Inklusion sowohl auf Menschen mit Behinderungen, die nach wie vor in hohem Maße von Benachteiligung betroffen sind, wie auch auf diejenigen, die aufgrund von sozialem Status, Migrationserfahrungen oder Alter von Ausgrenzung oder Diskriminierung betroffen sind.

Inklusion ist gelebte Demokratie, denn nur eine Gesellschaft, die niemanden ausschließt, ist eine demokratische Gesellschaft (Prantl, 2014). Dabei geht es nicht nur um Dasein und Duldung, sondern

um die Anerkennung, den Respekt und die Wertschätzung jedes Menschen. So ist nach Prantl der Abbau von Barrieren eine demokratische Aufgabe. »Wer dabei mithilft, leistet Demokratietarbeit. Davon profitieren nicht nur Menschen mit Behinderungen, davon profitiert die ganze Gesellschaft; davon profitiert die Demokratie. Nicht der Mensch mit Behinderungen passt sich an, sondern die Gemeinschaft sorgt dafür, dass ihre Angebote für alle zugänglich sind. Das ist Inklusion; das ist Demokratie.« (Ebd., 2014, S. 75).

Aus Sicht der Arbeiterwohlfahrt wird die Teilhabe aller Menschen nicht allein durch die individuelle Anstrengung einzelner Personen erreicht, sondern die Gesellschaft mit allen Mitgliedern und Institutionen hat die Verpflichtung und den Auftrag zum Handeln. Alle gesellschaftlichen Akteure sind gefordert, Diskriminierungen von Einzelnen oder Gruppen zu begegnen und Einfluss auf den Abbau von Barrieren und Ausgrenzungsphänomenen in der Gesellschaft zu nehmen.

### Inklusion als Aufgabe für den Gesamtverband

Auf ihrer Bundeskonferenz 2012 hat die Arbeiterwohlfahrt einen Aktionsplan zur Implementierung des Leitprinzips Inklusion beschlossen, um die eigene Handlungspraxis auf Basis der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse weiterzuentwickeln.

Um Inklusion zu implementieren sind nachhaltige Veränderungen auf struktureller, handlungspraktischer und kultureller Ebene in Organisationen erforderlich. Die Verankerung inklusiver Werte im Leitbild der Arbeiterwohlfahrt, die Partizipation aller Beteiligten bei der Entwicklung inklusiver Handlungspraktiken sowie die Entwicklung inklusiver Angebote und Sozialräume wurden als Ziele festgelegt.

Der Beschluss ist für den Gesamtverband bindend und wird entsprechend der föderalen Struktur der Arbeiterwohlfahrt bundesweit individuell umgesetzt. Partizipative Leitbildentwicklungen, die Umgestaltung von Gebäuden zur Verbesserung der Angebote und Nutzung durch unterschiedliche Gruppen und Personen (1), Kampagnen zur Bewusstseinsbildung (2), Weiterentwicklung der Fort- und Weiterbildungen rund um Inklusion sowie die Initiierung von Forschungsprojekten zum empirischen Stand der Umsetzung von Inklusion und Teilhabe (3) sind nur einige der zahlreichen Ak-

## Sachstandsbericht Inklusion

Inklusion ist ein Menschenrecht und soll zum Abbau von Diskriminierung und sozialer Ungleichheit führen, um so die Teilhabe für alle Menschen in der Gesellschaft zu sichern. Das Buch bietet eine umfassende und verständliche Gesamtdarstellung zum Thema Inklusion und Teilhabe in Deutschland. Die Beiträge untersuchen Teilhabechancen in unterschiedlichen Lebensphasen und -zusammenhängen und geben einen Hinweis auf den aktuellen Stand der Inklusionsbemühungen. Betrachtet wird der Stand von Inklusion in den Bereichen Frühkindliche Bildung, Schule, Prekäre Lebenslagen, Alter sowie im Gesundheitssystem. Mit Hilfe von wissenschaftlichen Methoden werden Barrieren und Gelingensbedingungen für die Umsetzung des Inklusionsziels identifiziert. Die abschließend dargestellten Handlungsansätze und Empfehlungen sollen helfen Inklusion und Teilhabechancen zu fördern. Das Buch richtet sich an Fachexperten und Praktiker der Sozialen Arbeit, kommunale Entscheidungsträger sowie Vertreter der Wohlfahrtsverbände. Mit Beiträgen von Tina Aliche, Antje Eichler, Gerda Holz, Claudia Laubstein, Evelyn Sthamer und Prof. Dr. Thomas Beyer. Das Werk ist Teil der Reihe Wirtschafts- und Sozialpolitik, Band 15.

AWO Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V./Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V.: Inklusive Gesellschaft – Teilhabe in Deutschland. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2015. 227 Seiten. 44,- Euro. ISBN 978-3-8487-1950-1.



tivitäten, um Inklusion in der Arbeiterwohlfahrt zum Thema zu machen und zu implementieren.

»Inklusion – Auch bei uns!« lautete der Titel der Sozialkonferenz der Arbeiterwohlfahrt im Sommer 2013, an der Delegierte aus allen Gliederungen teilnahmen. Im Ergebnis wurde ein konkretisiertes Positionspapier des Präsidiums der Arbeiterwohlfahrt zu Inklusion – die Dortmunder Erklärung – verabschiedet. Die Erklärung beinhaltet die Selbstverpflichtung, Inklusion in allen Arbeitsfeldern zu diskutieren und sich mit einer starken Positionierung sozialpolitisch für Inklusion zu engagieren.

»In einer Gesellschaft, in der Inklusion gelebt wird, gibt es keine Gruppen mit Sonderstatus, die in die Mehrheitsgesellschaft integriert und »eingepasst« werden müssen – vielmehr ist Verschiedenheit selbstverständlich und jede/jeder ist auf ihre/seine Art und Weise einzigartig und Teil der Vielfalt. In der Konsequenz heißt das, dass die gesellschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen sowie Kontextfaktoren so entwickelt werden müssen, dass allen Menschen eine gleichberechtigte Teilhabe und barrierefreie Zugänge in alle gesellschaftlichen Subsysteme ermöglicht werden.« (Arbeiterwohlfahrt Bundesverband, 2013, S. 2).

Die Arbeiterwohlfahrt bezieht das Prinzip Inklusion auf sich als Trägerin sozialer Angebote und Einrichtungen. Sie ist sich dabei im Rahmen der ange-

regten Veränderungsprozesse des Widerspruchs zwischen normativem Anspruch und dem defizitär-orientierten System der bestehenden Sozialgesetzgebung bewusst, dem die Träger der Freien Wohlfahrtspflege entsprechen müssen.

### Inklusion durch Bildung – ein Beispiel

Durch die Qualifizierung von 250 Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Nordrhein-Westfalen in dem Projekt »Inklusion durch Bildung«, finanziert über die Förderrichtlinie »weiterbilden«, initiierte die Arbeiterwohlfahrt Veränderungen in der Handlungspraxis und bei bestehenden Strukturen.

Das Projekt richtete sich an die Arbeitsfelder Kinder- und Jugendhilfe (Kindertagesstätten) und Altenhilfe. In Kindertagesstätten werden die Grundlagen gelingender Teilhabe von Kindern am gesellschaftlichen Leben gelegt. Auch in der Altenhilfe gilt es, hilfs- und pflegebedürftige Menschen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit Behinderung zu fördern. Das Projekt wirkte hier als Impulsgeber für den Wandel hin zu einer vielfaltsorientierten Gemeinschaft.

Das multidisziplinär ausgerichtete Weiterbildungssystem richtete sich zum einen an die Leitungsebene der Einrichtungen, die Fachberatungen und Trägervertreter als Multiplikatoren und zum

anderen an pädagogisches und pflegerisches Fachpersonal sowie soziale Dienste, Betreuungspersonal und sonstiges pädagogisches Personal.

Perspektivübergreifend wurden diskursiv mit allen Beteiligten eine inklusive Haltung entwickelt und gemeinsam Ausgrenzungsphänomene ermittelt und bearbeitet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben vielfältige Methodenkompetenz zur praktischen Umsetzung inklusiver Aspekte im eigenen Arbeitsfeld erlangt.

Die Projekterfahrungen und eine umfangreiche Methodensammlung zur Initiierung von Inklusionsprozessen, zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen wurden in dem Arbeitsbuch »Auf dem Weg zur Inklusion« im November 2014 veröffentlicht. Verschiedene Praxisbeispiele vermitteln einen anschaulichen Eindruck davon, wie Einrichtungen Inklusion umsetzen. Das Arbeitsbuch richtet sich an Praktikerinnen und Praktiker der Sozialen Arbeit, die sich auf den Weg machen, ihre Einrichtungen und Angebote weiterzuentwickeln.

### **Inklusion als Leitprinzip für Organisationsentwicklung**

Inklusion betrifft unterschiedliche Handlungsfelder und bezieht sich auf alle Arbeitsbereiche und Organisationsteile der Arbeiterwohlfahrt. Der Inklusionsprozess geht einher mit einem Überprüfungsprozess, der sich auf die beteiligten Personen(gruppen) und die Organisation selbst bezieht.

Die Einbeziehung der Beteiligten wie beispielsweise Zielgruppen sozialer Angebote, Mitarbeitende oder Nachbarn

## **»Inklusion muss Strukturen und Systeme verändern«**

stellt sicher, dass der Inklusionsprozess von einer Mehrheit getragen wird und die Ergebnisse eine große Akzeptanz erhalten. Für Inklusionsprozesse gibt es nicht »den einen Weg«, um eine Organisation zu verändern. Mit Blick auf die jeweilige Ausgangslage entscheidet jede Einrichtung, Beratungsstelle oder Geschäftsstelle selbst, wie sie beginnt und mit welchen Maßnahmen sie Inklusion ermöglichen kann.

Um Inklusionsprozesse systematisch in sozialen Organisationen der Arbeiterwohlfahrt zu implementieren hat der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt das Modellprojekt »Inklusion als Handlungsmaxime der Organisationsentwicklung am Beispiel der Arbeiterwohlfahrt« mit Unterstützung der Stiftung Deutsche Behindertenhilfe initiiert. Das fünfjährige Projekt wurde im April 2014 mit dem Ziel gestartet, Arbeitshilfen und Handreichungen sowie Methoden und Instrumente zu erarbeiten und zu erproben, um Organisationen bei ihrem Veränderungsprozess mit dem Ziel Inklusion kontinuierlich zu begleiten und zu unterstützen.

An mehreren Modellstandorten werden gegenwärtig Inklusionsprojekte geplant, umgesetzt und evaluiert. Die teilnehmenden Leitungs- und Fachkräfte aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Arbeitsebenen tauschen sich in regelmäßigen Treffen untereinander aus. Sie entwickeln erfahrungsbasierte Instrumente für die Erhebung des Ist-Stands von Inklusion sowie zur Erhebung der Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer von Leistungen und sie erproben Instrumente für die Prozessevaluation. Aus dem Projekt werden Handreichungen zur Steuerung inklusiver Prozesse sowie ein inklusives Führungskonzept hervorgehen. Die erprobten Materialien werden sukzessive dem Gesamtverband zur Verfügung gestellt.

Aus Sicht von Leitungskräften und Personalverantwortlichen der Arbeiterwohlfahrt ergeben sich vielfältige positive Dimensionen durch die Anregung von Inklusionsprozessen innerhalb der Organisation. Die begleitete Auseinandersetzung mit dem Thema Inklusion

führt dazu, von der Metaebene zur punktuellen Handlungsebene zu gelangen. So kommen beispielsweise Partizipationsprozesse innerhalb der Organisation auf den Prüfstand: Welche Mitarbeitenden werden wie und wann in Entscheidungsprozesse einbezogen? Wie werden Zielgruppen und Angehörige beteiligt, um Angebote und Abläufe innerhalb der Organisation mitzugestalten? Wie wird in der Organisation mit Anregungen

und Kritik von Mitarbeitenden oder von Nutzerinnen und Nutzer der Angebote durch Leitungskräfte umgegangen und wie erfolgt die weitere Bearbeitung?

Ein strukturell verankertes Beschwerdemanagement kann beispielsweise nur ein erster Indikator für eine mögliche inklusive Unternehmenskultur sein. Die rein quantitative Erfassung von Beschwerden bildet allerdings noch nicht die Zufriedenheit mit der bestehenden Kommunikationskultur und das Gefühl von Akzeptanz und Wertschätzung in der Auseinandersetzung ab. Hier gilt es, Möglichkeiten zu beschreiben, um »weiche Merkmale« wie Zufriedenheit, Transparenz, Akzeptanz usw. zu erfassen und abzubilden.

### **Resümee**

Inklusionsprozesse haben zur Folge, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigene Vorurteile hinterfragen und abbauen, Kompetenzen erweitern und ihre Vertretungsfunktion für benachteiligte Personen besser wahrnehmen können. Die breite Auseinandersetzung mit Inklusion unterstützt die Entwicklung einer inklusiven Kultur im Unternehmen. Um die eigene Perspektive zu erweitern und blinde Flecken sichtbar zu machen ist die vielfältige Zusammensetzung der Beteiligten am Inklusionsprozess von Vorteil. Fachübergreifendes sowie alters- und gruppenübergreifendes Arbeiten sollte von Anfang an berücksichtigt werden, um den Austausch über vielfältige Erfahrungen zu ermöglichen.

### **Anmerkungen**

- (1) Siehe hierzu die Arbeiterwohlfahrt Innovationen unter <http://innovativeprojekte.awo.org>.
- (2) Der Arbeiterwohlfahrt Bundesverband hat 2013 gemeinsam mit Aktion Mensch Kinder und Jugendliche zur Teilnahme an dem Wettbewerb »InklusivKreativ« aufgerufen. Schulklassen und Kinder- und Jugendgruppen aus ganz Deutschland haben ihre Ideen für eine inklusive Gesellschaft in Text-, Bild- oder Tonformaten eingereicht.
- (3) Im Rahmen des Kooperationsprojekts »Inklusive Gesellschaft – Teilhabe in Deutschland« zwischen dem Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. und dem Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt

wurden mehrere Forschungsarbeiten vorgelegt. Gegenstand war die Untersuchung fördernder und hemmender Faktoren für Inklusion und Teilhabe in der frühen Kindheit, in der Schule, in prekären Lebenssituationen und im Alter sowie bezogen auf Gesundheit. Der Gesamtbericht zum Kooperationsprojekt erscheint bei der Nomos Verlagsgesellschaft (vgl. Kasten S. 8). ■

## Literatur

**Aichele, Valentin:** Behinderung und Menschenrechte: Die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen; in: Menschen mit Behinderungen. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ). 23/2010.

**Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.:** Auf dem Weg zur Inklusion. Ein Arbeitsbuch. Berlin, 2014.

**Montag Stiftung:** Inklusion vor Ort. Der kommunale Index für Inklusion – ein Praxishandbuch. Bonn, 2013.

**Prantl, Heribert:** Für eine Demokratie ohne Barrieren. In: Blätter für deutsche und internationale Politik. 08/2014.

**Wohlfahrt, Norbert:** Inklusion als neues Leitbild einer Ausgabendynamik eingrenzenden Sozialpolitik? In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 1/2014.

## Internet

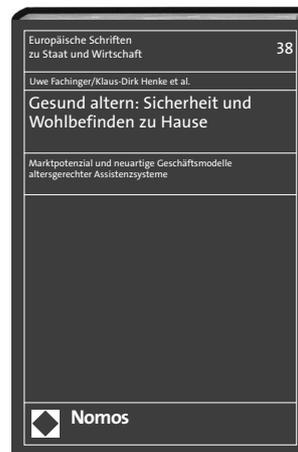
**Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.:** Magdeburger Appell; [http://www.awo.org/aktuelles-und-presse/presse/einzelansicht/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=617&cHash=ea54276da2e5ba85do2511037ca093](http://www.awo.org/aktuelles-und-presse/presse/einzelansicht/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=617&cHash=ea54276da2e5ba85do2511037ca093) (abgerufen 02.03.2015)

**Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.:** Bundeskonferenz. [www.buko2012.awo.org](http://www.buko2012.awo.org) – Über die Konferenz – Beschlüsse und Wahlen – Beschlüsse Fachpolitik – 1.1.-018. Berlin 2012.

**Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.:** Dortmunder Erklärung. [www.awo-informationsservice.org/aktuelle-meldungen/einzelmeldung/datum/2013/11/06/dortmunder-erklarung](http://www.awo-informationsservice.org/aktuelle-meldungen/einzelmeldung/datum/2013/11/06/dortmunder-erklarung) (abgerufen 09.01.2014)

**Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V./Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.:** <http://www.awo-informationsservice.org/aktuelle-meldungen/einzelmeldung/datum/2015/02/23/weitere-veroeffentlichung-im-rahmen-der-awo-iss-kooperation-soziale-inklusion/>

# Gesund altern: Sicherheit und Wohlbefinden zuhause



## Gesund altern: Sicherheit und Wohlbefinden zuhause Marktpotenzial und neuartige Geschäftsmodelle altersgerechter Assistenzsysteme

Von Uwe Fachinger, Hellen Koch, Birte Schöpke,  
Klaus-Dirk Henke und Sabine Troppens

2015, 242 S., brosch., 59,- €  
ISBN 978-3-8487-1712-5

(Europäische Schriften zu Staat und Wirtschaft, Bd. 38)  
[www.nomos-shop.de/24013](http://www.nomos-shop.de/24013)

Altersgerechte Assistenzsysteme stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Es werden Güter des täglichen Bedarfs, genauso wie Luxusgüter für alle Lebensbereiche sowie die damit in Verbindung stehenden Dienstleistungen betrachtet. Die untersuchten Märkte weisen positive makroökonomische Effekte auf, sodass sich in Deutschland aufgrund der demographischen Entwicklung ein Pilot- und Leitmarkt für altersgerechte Assistenzsysteme entwickeln kann.

Die quantitative Abschätzung der Umsatzpotenziale erfolgt auf der Basis einer Szenarienanalyse. Die Ergebnisse werden dem Nachfragepotenzial unter Berücksichtigung der Zahlungsbereitschaft gegenübergestellt. Es ergeben sich erwartungsgemäß erhebliche Diskrepanzen zwischen den Umsatzschätzungen und den Nachfragepotenzialen.

Vor diesem Hintergrund wurden Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung der Regelungen in den Systemen der sozialen Sicherung entwickelt, wobei der Schwerpunkt auf unterschiedliche Finanzierungswege gelegt wurde.

Portofreie Buch-Bestellungen  
unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**