

# Personenzentrierte Beschäftigung

Ein Modell für  
Menschen, Organisationen & Strukturen

zur Inklusion in Arbeit

Dr. Oliver Koenig - Universität Wien

Vortrag auf der BAG-UB Jahreskonferenz:

individuell – betrieblich – inklusiv

Personenzentrierte Beschäftigung – Jetzt mal konkret!

22.11.2018

Bad Honnef



# Aufbau des Vortrags

- Teil 1: Über die Essenz personenzentrierter Unterstützung
- Teil 2: Internationale Entwicklungen zur Inklusion von Menschen mit Behinderung in Arbeit
- Teil 3: Inklusion in Arbeit als Musterwechsel – für Menschen, Organisationen und Strukturen

Teil 1:  
Die Essenz  
Personenzentrierter  
Unterstützung



**Persönliche Zukunftsplanung**

# Personenzentriert

- Person (soziologisch) = Individuum, Mensch die/der verschiedene Rollen einnimmt.
- Person (philosophisch) = das Wesen des Menschseins → Autonomie: Fähigkeit eigene Entscheidungen zu treffen.
- Zentriert: im Mittelpunkt stehen.
- Personenzentriert (nach Rogers): Potenzial des Menschen zur Persönlichkeitsentwicklung und konstruktiven Gestaltung seines Lebens, welches sich nur in Beziehung von Person zu Person entfalten und verwirklichen kann.

**Die Art wie wir unsere Aufmerksamkeit verwenden, beeinflusst die Realität.** Wenn ich meine Aufmerksamkeit auf eine bestimmte Art und Weise einsetzte, wird die Realität eher in dieser bestimmten Art bestehen...



Die **Gewalt der nicht zugestandenen Aufmerksamkeit** bedeutet nicht gesehen und erkannt zu werden im Lichte wer Du wirklich bist – im Lichte deiner größten Zukunftsmöglichkeit. Stattdessen wirst du ständig nur im Lichte des Weges und der Umstände deiner Vergangenheit gesehen, im Lichte der Person die Du heute bist. (Scharmer 2011)

Der Blick der **Vorausschauenden Anerkennung** ist unserer eigenen Realität voraus und ermöglicht, dass wir uns auf ungewohnte Weise neu erfinden. Die vorausschauende Anerkennung menschlicher Fähigkeiten ist kein naives Wunschdenken, sondern eine schöpferische Kraft, die wir uns nur gegenseitig zur Verfügung stellen können. Sie gibt uns Gelegenheit zu zeigen, was wir können, und ermöglicht uns zu werden, was wir noch nicht sind. (Knapp 2013)

# Personen-zentriert: Das DATA Phänomen

(Waters & Buchanan 2017)

## **Sechs Kernthemen**

1. Hochhalten der Person.
2. In Beziehung treten und sein.
3. Ermöglichen und Unterstützen von Teilhabe und Teilgabe.
4. Engagement in Bezug auf soziale Inklusion und Bürger\*innenschaft.
5. Fokus auf Stärken und Gaben.
6. Mitgefühl und Erfahrung bedingungsloser emotionaler Zuwendung (Agape).

# Was zeichnet personenzentrierte Organisationen aus (Waters / Buchanan 2017)

- Vision der Organisation spiegelt die sechs Kernthemen wieder und steht auf einem stabilen Wertefundament.
- Praxis wird von Personen innerhalb und außerhalb des Systems beschrieben als: Individualisiert, Flexibel, Ganzheitlich, Lösungsorientiert, Schnittstellenübergreifend.
- Personen-zentrierte Haltung geht von Führungskräften aus und wird von diesen vorgelebt.
- Organisationen fördern das Eingehen, Gestalten und Pflegen von Beziehungen als Kern der Tätigkeit.
- Dafür haben Mitarbeiter\*innen Zeit, Raum und Ressourcen.
- Personenzentrierte Organisationen erreichen:
  - Höhere Mitarbeiter\*innenzufriedenheit.
  - Höheres Engagement.
  - Höhere Kreativität zum finden und gestalten von individuellen und angepassten Lösungen.
  - Bessere Ergebnisse bei Menschen die Leistungen nutzen.

# Die großen Fragen der Persönlichen Zukunftsplanung

Welche Stärken und Gaben  
bringst du mit  
welche dein höchstes Potential ausdrücken  
und dir und anderen helfen  
Gemeinschaften zu stärken?

Welche Orte und sozialen Rollen  
machen es möglich dass diese Gaben  
sich (weiter) entwickeln  
und angenommen werden können?  
(John O`Brien)



# Essenz von Personenzentrierung

Das Ausbilden und Nähren von Fähigkeiten  
welche es den Menschen die wir unterstützen  
sowie ihren Familienmitgliedern  
und Verbündeten ermöglichen  
mit uns gemeinsam  
ein Leben zu gestalten („Co-Creation“)  
für welches die Person  
gute Gründe hat,  
es zu schätzen!  
(John O`Brien)

# WAS MACHT DAS LEBEN LEBENSWERT

Eigene  
Spiritualität  
leben

Von Menschen  
respektiert zu  
werden

Familie

Gesundheit

Das richtige Maß  
an Abwechslung  
und Kontinuität



Freunde

Dinge tun die es  
sich lohnt zu tun

Feste und  
Rituale

Liebe



€

Geld

Etwas dem man  
entgegensteht

Begeisterung

Wählen  
können



Urlaube

Einen Unterschied  
machen

Ein Individuum  
sein

Meine  
Arbeit

Hobbies

Wahrgenommen  
werden

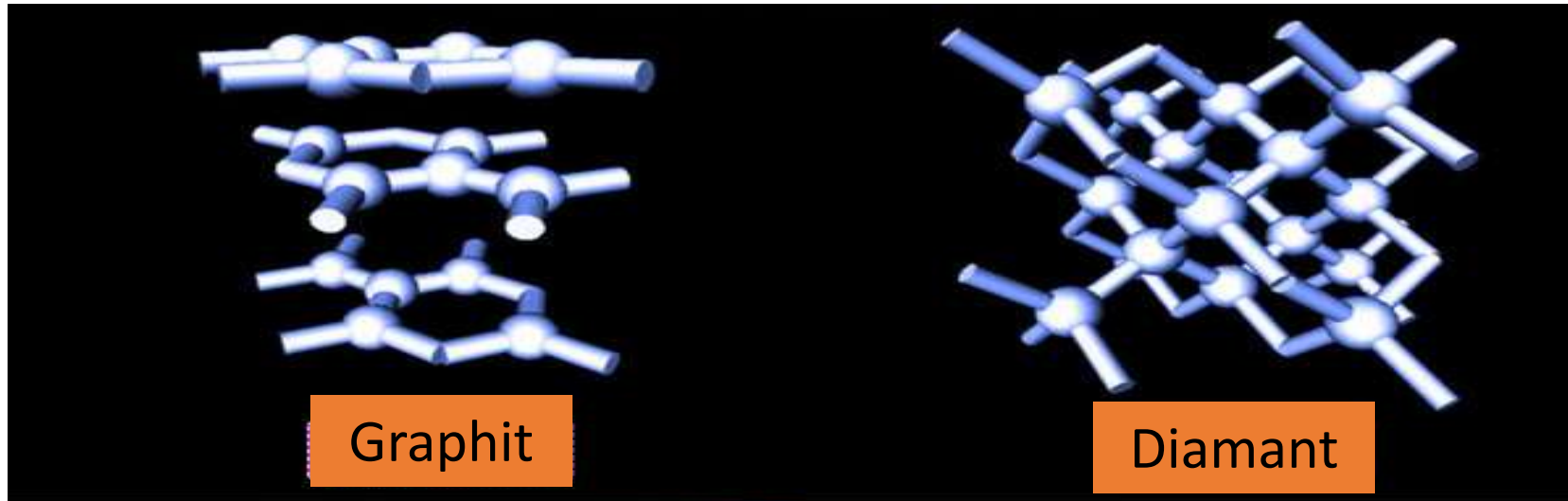
Frei sein

Spiel und Spaß

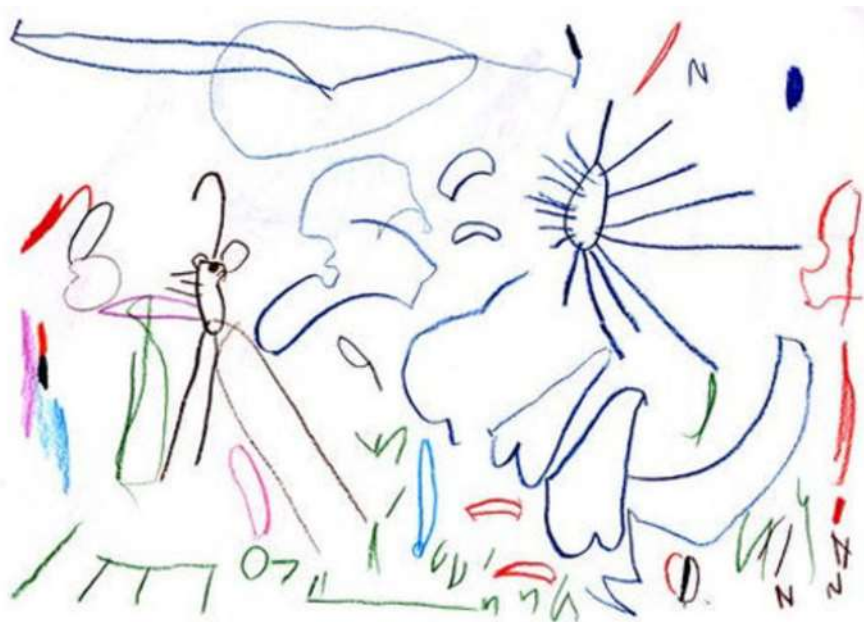
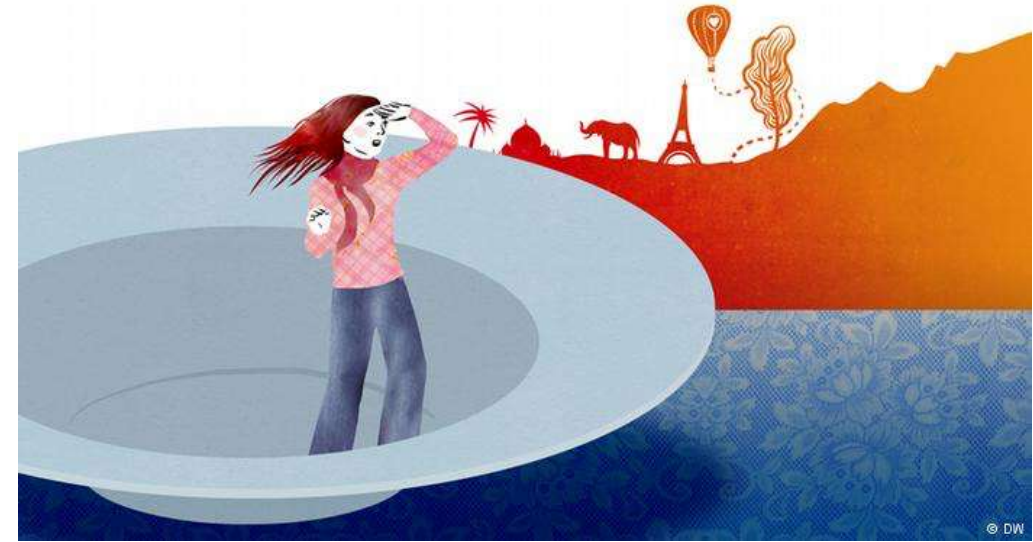
Interessen

# Was wirklich zählt:

Die Verbindungen und Beziehungen zwischen Menschen.



# Teil 2: Internationale Entwicklungen



Zur Inklusion von  
Menschen mit  
Behinderung in Arbeit

# Die (institutionelle) Entwicklung der beruflichen Integration in Österreich

- Konzept der Unterstützten Beschäftigung: von pauschaler Versorgung zu ziel- und passgenauen individuellen Unterstützungsangeboten. Entwicklung und Etablierung der Arbeitsassistenz im Jahr 1994.
- Wiederholte Außengesteuerte Versuche der Funktions- und Prozessoptimierung ohne Einbindung der betroffenen Stakeholder (sowohl auf Bundes- und Landesebene).
- Ausdehnung auf neue Zielgruppen, Entwicklung neuer Maßnahmen & einseitige Konzentration auf Output (Vermittlungsquoten).
- Verlust des Potentials individualisierter Begleitung für Menschen mit höherem / komplexen Unterstützungsbedarf.
- Systemexpansion statt Systemtransformation.

# Entwicklung der Werkstätten-Zahlen im internationalen Vergleich

- Zwischen 2008 und 2016 stieg die Anzahl der Menschen in Werkstätten für behinderte Menschen
  - In Deutschland um ca. 18 %: Versorgungsdichte: 37,4 Plätze pro 10.000 Einwohner\*innen.
  - In Österreich um ca. 40 %: Versorgungsdichte: 30,4 Plätze pro 10.000 Einwohner\*innen.
  - In den USA um ca. 25 %: Versorgungsdichte: 19 Plätze pro 10.000 Einwohner\*innen (ausschließlich bezogen auf Personen mit intellektueller Beeinträchtigung).
  - Anzahl der Personen mit intellektueller Beeinträchtigung in Unterstützter Beschäftigung in den USA stagniert seit mehr als zehn Jahren bei ca. 20 %.

# Forschungsbefunde: Was hat dies beeinflusst?

(vgl. Donnelly et. al. 2010; Wehman, Taylor, & Brooke 2018)

- Fokus Menschen in bestehende Unterstützungsmodelle zu passen.
- Etablierung einer Praxis welche die Nachfrage-Seite über fokussiert hat → schlechte Passungen von Arbeitsplätzen.
- Orientierung an Selbstständigkeit als Voraussetzung für sinnvollere und zielgerichtete Unterstützungsleistungen.
- Zu wenig Augenmerk auf eine qualitative und kontinuierliche Aus- und Weiterbildung von Fachkräften.
- Fehlende Ressourcen und unflexible Finanzierungsmodelle um reale Arbeitserfahrungen zu ermöglichen und vor Ort Unterstützung zu gewährleisten.
- Beharrlichkeit von Organisationen.

# Forschungsbefunde: Was zeichnet erfolgreiche Organisationen aus

(vgl. Parmenter 2011; Sullivan-Sulewski 2018)

- Wertegeleitete Entscheidungen, klare und konsistente Ziele.
- Inklusion als zentraler Eckpfeiler der Organisationskultur.
- Fokus auf Stärken & Unterstützungsbedarf (Persönliche Zukunftsplanung).
- Kontinuierlicher Fokus auf die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeiter\*innen.
- Unterstützung am Arbeitsplatz.
- Schrittweiser Umbau der Organisation und Umlenken von Finanzen.
- Zusammenarbeit mit Eltern.
- Eingehen und Pflegen vielfältiger sozialräumlicher Partnerschaften.



# Aktuellste Entwicklungen: Customized Employment



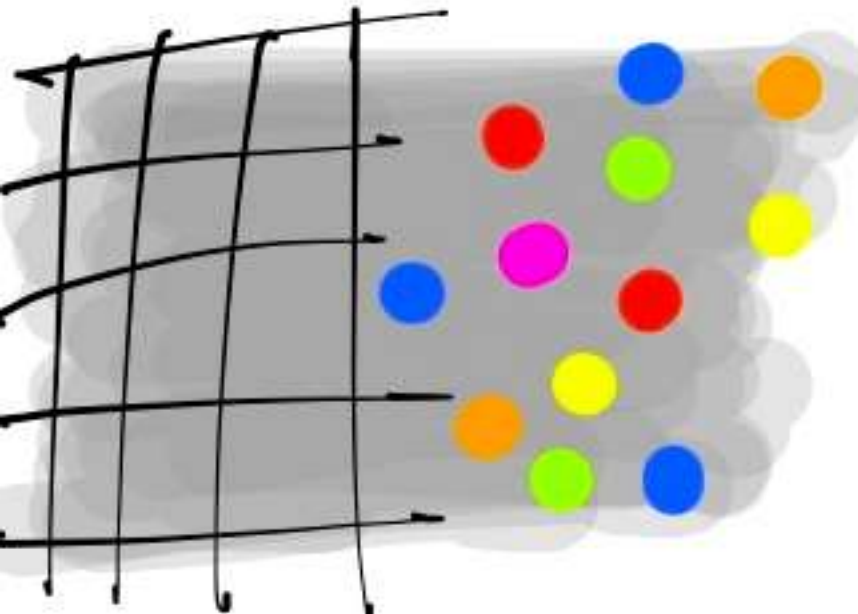
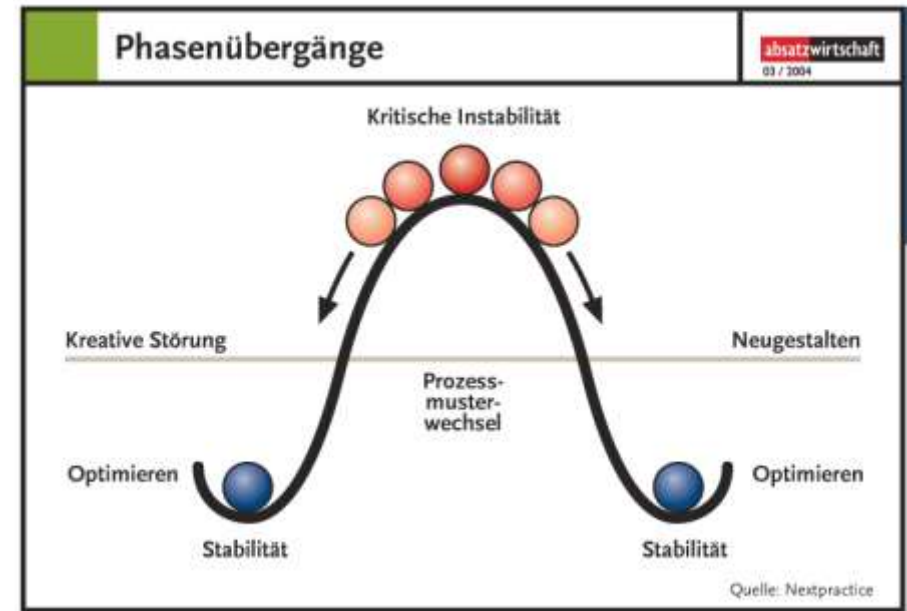
- Individualisierung der Beziehung zw. ArbeitnehmerIn & ArbeitgeberIn um die Bedürfnisse beider Seiten zu erfüllen.
- Entwicklung von Arbeitsplätzen durch Job Carving, Job Negotiation, Job Creation, Job Sharing bzw. innovative Formen der Selbst-Anstellung oder (mikro-) unternehmerische Initiativen, die dazu führen, dass die Aufgaben eines zu erfüllenden Jobs maßgeschneidert und individuell ausverhandelt sind. (U.S. Department of Labour 2008).
- Beyer & Robinson (2009) schreiben: „Der wesentliche Beitrag von CE ist es erneut & empirisch belegt gezeigt zu haben, dass das Ansetzen an den Wünschen und Stärken der Arbeitssuchenden mit intellektueller Beeinträchtigung, sowie gezielte Anpassungen der Umwelt wichtiger sind als Versuche die Person zu verändern.“

# Alternative Modelle: Fokus auf den Sozialraum

## Community Economic Development

- Alternative zu konventionellen Zugänge.
- Grundüberlegung: Die Probleme denen sich Gemeinden ausgesetzt sehen - wie z.B. Arbeitslosigkeit, Armut, Betriebsabsiedlungen, ökonomische Instabilität, ökologische Veränderungen, etc. – müssen in einem ganzheitlichen und partizipativen Ansatz adressiert werden.
- CED Projekte leisten einen Gegentrend zu der zunehmenden Bürokratisierung & Parzellierung von sozialen Problemlagen.

# Teil 3: Inklusion in Arbeit als Musterwechsel



für Menschen,  
Organisationen &  
Strukturen

# Die Zukunftsfrage

„Wie gestalten wir ein Unterstützungsangebot, damit es für diesen einzelnen Menschen in seiner persönlichen Situation und mit seinen individuellen Bedarfen passt mit dem Ziel seiner Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft?“ (Aselmeier 2012)

- Wo stehen wir?
- Wo wollen wir hin?
- Was müssen wir verändern?

# Wo stehen wir heute?

- ❖ Bei der Psychiatriereform haben wir uns die Gemeindepsychiatrie vorgestellt.
  - Geworden ist es eine Psychiatriegemeinde außerhalb von Anstalten.
  
- ❖ „Wenn wir in den letzten 25 Jahren über Lösungen nachgedacht haben, so waren wir uns schnell recht einig: „Neue und innovativere Dienstleistungen sind gefragt.“
  - Geführt hat das zu mehr Einrichtungen.

# Evolutionäre Phasen der Behindertenhilfe (Meissner 2014)



# Phasen der Organisationsentwicklung (Glasl 1994)



# Weiterentwicklung ein evolutionärer Prozess

Die Fähigkeiten unsere Angebote und Strukturen weiter zu entwickeln hängt sowohl davon ab bestehendes zu transzendieren, aber auch die besten Eigenschaften unserer bisherigen Modelle mitzunehmen. Der evolutionäre Prozess den ich vorschlage, richtet seine Aufmerksamkeit darauf unsere Fähigkeiten zu entfalten mit Menschen gemeinsam individualisierte Unterstützungsdesigns zu entwickeln und umzusetzen, nicht darin das bestehende System zu zerstören. (Meissner 2014)



# Inklusion verlangt Neuorientierung und einen Musterwechsel

- Systeme die sich entscheiden ihre Entwicklung an der Leitidee Inklusion auszurichten, begeben sich (bewusst oder unbewusst) in die Risikozone der Instabilität, mit dem Ziel, neue, stabile Ordnungen in ihrer Kultur, ihren Strukturen und Praktiken zu implementieren.
- Musterwechsel sind notwendig, um die nächste Stufe einer Entwicklung zu erreichen. Dazu ist es wichtig, den Weg der Optimierung zu verlassen und sich neuen Mustern zu widmen.
- Dabei ist nicht das System das handelnde Subjekt, sondern die in dem System interagierenden Menschen (Montagsstiftung 2015).

# Es geht um mehr als nur um die Frage der richtigen Planungsmethode

Es gibt viele Methoden:

- Personenzentriertes Denken
- Persönliche Lebensstilplanung
- Persönliche Lagebesprechung
- PATH & MAPS
- Etc.
- Jede passt zu bestimmten Situationen besser als eine andere.
- Jede hat bestimmte Vorteile & und kann dazu beitragen, dass positive Veränderungen für Individuen erreicht werden
- Keine ist Zauberei
- Die Intention hinter und die Strategie für Veränderung ist bedeutsamer als die verwendete Planungsmethode

# Drei Fragen um wirkungsvolle Strategien für Veränderungen zu beschreiben:

- Arbeiten wir **IM** System oder **AM** System (W.E. Deming)?
- Lösen wir **technische** Probleme oder stellen wir uns **adaptiven** Herausforderungen (Ron Heifetz)?
- Sind die Menschen und Familien Akteure der Veränderung oder wird Veränderung FÜR sie organisiert?

# Diskussionsanregungen für den Entwicklungsprozess in Deutschland

- Sämtliche vorhandenen (internationalen) Forschungsbefunde sind eindeutig:
  - Frühe und gut unterstützte berufliche Integration ist zielführender und effizienter als Platzierung in Werkstätten.
  - Braucht aber gut begleitete und langfristig verfügbare Unterstützung mit der Möglichkeit der Nachreifung.
- Langfristig gilt es die Struktur, Kultur und Arbeitsweisen von Werkstätten neu zu denken und gestalten (Transformation statt Expansion), z.B.:
  - Entwicklungen im Bereich Community Economic Development sowie
  - Re-fokussierung auf den Aufbau von sozialen Netzwerken & Beziehungen nach dem Prinzip: „Anders statt Mehr“.
  - Öffnen Personenzentrierter Beschäftigung auch für Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf nach dem Prinzip: „One Person at a time“. Interne und externe Bereitstellung von Ressourcen.
- Systeme lassen sich nur zu ihren eigenen Bedingungen (und von innen heraus) verändern.
- Inklusion als Musterwechsel braucht ein klares Commitment, Leadership, klare und geteilte Vision, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, gegenseitiges Vertrauen, Möglichkeiten des gemeinsamen Lernens sowie Offenheit und Zeit.
- Eine personenzentrierte Haltung, Kultur & Arbeitsweisen auf allen Ebenen einer Organisation gelebt und praktiziert, birgt die Möglichkeiten diesen Musterwechsel zu bestreiten.

„A different world can't be made by indifferent people.“ (Peter Marshall)



# Danke für Ihre Aufmerksamkeit

## Kontakt



Dr. Oliver Koenig  
Institut für Bildungswissenschaft / Universität Wien  
1090 Wien, Sensengasse 3a  
Tel.: +43 / 1 / 4277 46805  
[oliver.koenig@univie.ac.at](mailto:oliver.koenig@univie.ac.at)