

Personenzentriertes Arbeiten und Organisationen der Behindertenhilfe: (Wie) geht das zusammen?

Oliver Koenig & Thomas Schweinschwaller

1. Einleitung

In diesem Text wollen wir uns differenziert mit der Frage beschäftigen, ob und in welcher Form personenzentriertes Arbeiten (PZA) in Organisationen der Behindertenhilfe möglich ist. Um keine vorschnellen Ableitungen vorzunehmen, erscheint es uns wichtig den Kontext zu beschreiben, in dem sich PZA und Organisationen der Behindertenhilfe befinden. Dazu betrachten wir die Entwicklungen von Organisationen im Feld der Behindertenhilfe aus zwei verschiedenen Perspektiven und stellen diese einander gegenüber. Dabei handelt es sich zum einen um die von Meissner (2014) mit Blick auf die USA vorgenommene, und hier für den deutschen Sprachraum angepasste, Skizzierung von Entwicklungsphasen der Behindertenhilfe sowie die von Glasl und Lievegoed (2004) beschriebenen Entwicklungsphasen von Organisationen. Beiden Perspektiven ist ein entwicklungsorientiertes Moment innewohnend. Die hier als komplementäre Kontextperspektive dargelegten Modelle bieten eine Möglichkeit, Umgangsformen mit handlungsleitenden „Innovationen“, wie Personenzentrierung oder Sozialraumorientierung, sowie die Aus- und Wechselwirkungen unterschiedlicher Handlungslogiken auf die Beteiligten im System sichtbar zu machen und dadurch eine theoretische Rahmung für das vorherrschende Gefühl des „Feststeckens“ zu geben. In einem nächsten Schritt zeichnen wir nach, in welchem dieser Kontexte Personenzentriertes Arbeiten entstanden ist und wie PZA sich im deutschen Sprachraum und insbesondere in Österreich entwickelt hat. Zur Illustration unserer Erläuterungen präsentieren wir im Anschluss Ergebnisse einer Gruppendiskussion, die wir 2017 geführt und ausgewertet haben. In dieser Gruppendiskussion wurden Wahrnehmungen und Einschätzungen von Praktiker*innen über ihre Erfahrungen der Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von personenzentriertem Arbeiten in Organisationen be- und gemeinsam verhandelt. Als Verdichtung der theoretischen Betrachtung und der gewonnenen Erkenntnisse werden schlussendlich Anregungen für die Praxis abgeleitet, die einen möglichen Weg skizzieren, wie PZA einen Beitrag für die Weiterentwicklung von Organisationen der Behindertenhilfe leisten kann.

2. Entwicklungsgeschichte der Behindertenarbeit als Geschichte der Entwicklung von Organisationen

Der Begriff Organisation (Simon 2007) ist ein relativ junger Begriff und findet erst seit dem 19. Jahrhundert Verwendung. Organisation kann ursprünglich als Teil eines Ganzen bzw. als Werkzeug verstanden werden, welches die Ausrichtung und Koordination von Arbeit auf einen Zweck hin unterstützen sollte. Um aktuelle Dynamiken im Feld der Behindertenhilfe nachzuvollziehen, sollen an dieser Stelle zwei Modelle nutzbar gemacht und aufeinander bezogen werden. Dies ist zum einen die Betrachtung von Entwicklungsphasen der Behindertenhilfe von Meissner (2014). Er zeigt auf, wie sich das Selbstverständnis der Behindertenhilfe in Phasen entwickelt und welche Bedeutung die jeweiligen ideellen Paradigmen auf die Praxis in Organisationen haben und somit den Rahmen für die tägliche Praxis bilden. In diesem Modell werden die Phase der institutionellen Versorgung, der professionellen Betreuung, der integrativen Unterstützung sowie des inklusiven Lebens in der Gemeinschaft voneinander unterschieden. Das zweite Modell stammt von Glasl & Lievegoed (2004). Organisationen entwickeln sich diesem Modell entlang verschiedener Phasen die als

Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase bezeichnet werden. In jeder Phase ändert sich der Fokus und die Handlungsenergie der Beteiligten in Bezug auf Fragen der Aus-Differenzierung, relevanter Abläufe und Handlungspraktiken sowie der Fokus der Organisationsmitglieder auf zentrale Anspruchsgruppen und Umwelten.

Wir beschreiben und verstehen diese beiden Modelle als komplementäre Perspektiven. In unserer Diskussion schlagen wir EINE Betrachtungsweise vor und zwar die Geschichte der Behindertenarbeit als eine Geschichte von sich verändernden Organisationen zu verstehen. Obgleich es wenig valides Zahlenmaterial über die Betreuung von Menschen mit Behinderungen gibt (Kremsner et al. 2018) zeigt sich, dass Organisationen im Leben von Menschen mit Behinderungen stets eine wichtige Rolle gespielt haben und noch weiter spielen.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Entwicklung der Behindertenhilfe als eine historische Entwicklung verschiedener Stadien dar. Dies soll jedoch nicht suggerieren, dass es sich dabei um ein lineares Stufenmodell handelt. Wir begreifen die Entwicklung der Behindertenhilfe als ein Ökosystem, in dem sich Entwicklungen sowohl diskontinuierlich als auch zeitlich überlappend vollziehen. Sowohl mit Blick auf das Feld der Behindertenhilfe in ihrer Gesamtheit als auch mit Blick auf einzelne Organisationen sehen wir im gegenwärtigen Zeitpunkt zumindest Spuren aller organisationalen und ideellen Entwicklungsphasen. Mit Blick auf zeitgeschichtliche Phasen lassen sich jedoch bestimmte Modelle und Ausprägungsformen als dominierend rekonstruieren. Mit dieser Darstellung soll nachgezeichnet werden, dass zu jedem Zeitpunkt sowohl bestimmte ideelle Leitorientierungen darüber existieren, was eine gute und qualitätsvolle Behindertenhilfe ausmacht als auch, welche Bilder und Vorstellungen über gutes und richtiges Organisieren vorherrschend sind. In ihrem Zusammenwirken beeinflussen sie die Akteur*innen im System und rahmen was als (un-)möglich und (nicht) erstrebenswert angesehen wird.

Zeit- rahmen	Wesentliche Entwicklungsfaktoren; ideelle Leitorientierungen	Glasl & Lievegoed (2004) Entwicklungsphase von Unternehmen	Meissner (2014): Entwicklung von Betreuungs- und Unterstützungssystemen für Menschen Behinderung
1945 - heute	Nach Aktion T4 kaum lebende Menschen mit intellektueller Behinderung in Österreich und Deutschland; Schutz und Verwahrung; Fortbestand des biologistischen Paradigmas.	Totale Institution (geschlossenes System mit Mikrokosmos durch Regeln und Routinen)	Institutionelles Modell Systemzentriert. Expert*innen-Patient*innen/Insass*innen: Menschen mit Behinderungen werden als tragisch, verletzlich und als zu heilende Patienten betrachtet. Trias der Dienstleitung: Sicher, satt, sauber. Funktional spezifizierte Dienste. Bürokratische Kultur, Hierarchische Führung.
1960er - heute	Gegenbewegung zur institutionellen Betreuung: Normalisierungsprinzip:	Pionierphase Kernaufgabe: Um die Menschen kümmern.	Eltern-gestiftete Organisationen werden gegründet.

	Frühes skandinavisches Versorgungsmodell	Dominanz des/der Gründer*in und seines/ihres Aktivismus. Strukturen, um das Notwendigste herum aufgebaut. Kleine, flexible und überschaubare Organisationsprozesse, wobei die Aufgaben mit Personen verknüpft sind. Vernachlässigung von Struktur und Planung. Übermäßige Erwartungen & geringe Differenzierung führt zu Unklarheiten, Frustration etc.	Entwicklungsoptimistisch-heilpädagogischer, aber gleichzeitig paternalistischer Ansatz. Betonung des Angehörigenstatus. Fokus auf Beschäftigung, Entwicklung und Sicherheit. „24 Plätze Wohn-Heim“ mit angeschlossener Werkstätte. Informelle und autoritäre Führungskulturen. Mangel an Transparenz, Differenzierung und Rollenklarheit.
1980 - heute	Skandalisierung der Lebensbedingungen in Institutionen. Etappenweise De-Institutionalisierung bis 2001. Gemeinwesen-integration; Empowerment-Ansatz; EU-Beitritt Österreichs. New Public Management; Qualitätsoffensive (Ökonomisierung der sozialen Arbeit); Managerialismus	Differenzierungsphase Kernaufgabe: Aufbau einer kontrollierbaren & steuerbaren Organisation. Maschinenmetapher & Effizienzparadigma. Zunehmende Zerlegung und Delegation von Aufgaben. Professionalisierung der Ausbildung. Standardisierungen, Spezialisierungen und Koordination. Hohe Bedeutung des Verwaltungsverfahrens & Reduzierung von Kreativität und des Faktors Mensch. Sinn der Tätigkeit und Zweck der Organisation geht verloren.	Professionelle Betreuung (Managed Care) De-institutionalisierung führt zu organisationalen Neugründungen (Einfluss von Angehörigen schwindet). Aufwertung der Bedeutung von professionellem Wissen und Rollen – Nutzer*in/Klient*in – angebotsgesteuertes System). Zunehmende additive Differenzierung von Dienstleistungen & Befähigungspfaden. Bedarf an interner und externer Betreuungs-, Übergangs- und Schnittstellenkoordination geregelter und regelbarer Abläufe (Case Management). Herstellung von Vergleichbarkeit (Kosten, Inhalte, Ergebnisse). Kund*innenzufriedenheit in diversen häufig segregierenden Angeboten.
2000 – aktuell	UN-Konvention über die Rechte der Menschen mit Behinderungen im Spannungsfeld mit	Integrationsphase Kernaufgabe: Entwicklung eines differenzierten Organisationsverständnisses durch die Ausrichtung von	Integrative Unterstützung (Integrative Support) Individualisierte, bedarfsgerechte Unterstützung,

	New Public Management & Managerialismus. Selbstvertretungsbewegung und verstärkte Forderungen nach Mitbestimmung und Partizipation. Personenzentrierung und Sozialraumorientierung.	Zweck und Struktur. Maßnahmen zur Entbürokratisierung. Neuausrichtung auf normative und wertebasierte Orientierungen. Wiederentdeckung der Kund*innen. Visionen, Ziele und Strategien werden gemeinsam entwickelt. Kleine vernetzte und unabhängige Einheiten. Vielfalt wird gefördert.	Personengesteuert: Unterstützer*in – Person (Aushandlung und Ko-Kreation). Organisationsübergreifende gemeinsame Gestaltung von persönlichen Erfahrungs- und Lebenswelten. Individuelle Unterstützung, die zu Job, Zuhause und Beziehungen führt. Personenzentrierter Ansatz als Grundprinzip und Innovationsansatz. Wertschätzende Kultur; Dialog mit Umfeld.
Erst kürzlich und vereinzelt	Überwindung von scheinbar unüberbrückbaren Hürden und Grenzen. Intentionen zum Musterwechsel Inklusion.	Assoziationsphase Kernaufgabe: Verbindung des Unternehmens und seines Zwecks mit anderen relevanten Umgebungen. Aufbau langfristiger Beziehungen auf der Grundlage von Vertrauen und Zusammenarbeit. Strukturelle Einbettung externer Stakeholder. Viele assoziative Formen, autonome und selbstverwaltete Teams. Verantwortlichkeit überschreitet enge organisatorische Grenzen (vgl Laloux 2014).	Inklusives Leben in der Gemeinschaft (Community Support) Selbst- oder Co-dirigiert Subsidiäre & ergänzende Angebote & Ressourcen, Gemeinwesen basiert Ressource – autonome/r Bürger*in (ergänzende Hilfen – Macht im Kollektiv). Entwicklung sozialer Innovationen. Unterstützung der Autonomie von BürgerInnen und (AkteurInnen) des Gemeinwesens. Unterstützung Bürger*innenschaftliches Leben, Übernahme wertgeschätzter sozialer Rollen. Kollaborative Kultur & Praxis: wiederholte Zyklen von Sinnstiftung und Innovation.

In ihrer Dichtheit und Komplexität ist die eben dargestellte Gegenüberstellung nicht als Blaupause gedacht, die als Folie für alle Organisationen übertragen werden kann. Sie stellt einen Ordnungsversuch dar, um beobachtbare und dominante Muster und Praktiken zu beschreiben, die auf die Menschen im System der Behindertenhilfe einwirken. Dabei gilt es zwei Aspekte herauszustreichen: Zum einen werden Strukturen von Menschen und insbesondere von ihren sozialen Handlungen hervorgebracht. Die Strukturen wiederum geben dem Handeln von Akteur*innen eine Grundlage und bieten den Rahmen in denen sich soziale Handlungen vollziehen. Strukturen neigen allerdings dazu sich zu verfestigen (Weick 1985). Die handelnden Personen sind dem jedoch nicht einfach ausgeliefert. Durch die Aktivitäten,

die Menschen setzen bzw. unterlassen, gestalten, erhalten und/oder verändern sie die Bedingungen und Rahmen ihres Handelns (Giddens 1988).

Wesentlich ist auch, dass die Übergänge zwischen den Phasen weder linear noch für alle Organisationen gleich sind. Die Übergänge zwischen Phasen vollziehen sich in der Regel fließend und sind von inneren und/oder äußeren Konflikten sowie von kollektiven Prozessen der Hinterfragung der eigenen Praxis begleitet. Die Phasen des Übergangs bringen immer auch Instabilität mit sich (Kruse 2004). Sie werden von den Akteur*innen häufig als Zwischenwelten erlebt, in denen den Personen (im System) wiederkehrende Gefühle eines Anstehens und Nichtweiterkommens begegnen. Zu einem Veränderungsdruck kommt es dann, wenn immer mehr Personen die Wahrnehmung teilen, dass es das bestehende System selbst ist, welches den eigenen Ansprüchen und Intentionen Grenzen setzt. Orientierung stiften dabei sowohl Abgrenzungsbewegungen („Wir wollen weg von“) wie auch geteilte Zukunftsbilder („Wir wollen hin zu“). Das Ökosystem der Behindertenhilfe als Ganzes so die hier vertretene These - steht und scheint in der Phase der Differenzierung sowie der professionellen Betreuung festzustecken.

3. Personenzentriertes Arbeiten: Ursprung und Entwicklung

Mit O'Brien & O'Brien (1996) lassen sich personenzentrierte Ansätze als eine Familie von wertegeleiteten und methodischen Planungsansätzen verstehen, die zum Ziel haben, gemeinsam mit Menschen mit einer Behinderung, ihren Familien und Freunden positive Veränderungsprozesse auf der Ebene (1) der Person, (2) der Organisation sowie (3) des Gemeinwesens zu gestalten und umzusetzen. Die Entwicklung und Verbreitung dieser Modelle in den USA und Kanada weist eine über 40jährige Tradition auf. Ausgangspunkt war die Überzeugung, dass es möglich ist, Menschen mit Behinderung wertgeschätzte soziale Rollen und ein Leben in vielfältigen Gemeinschaften zu ermöglichen. Viele der über die USA nach Europa kommenden Innovationen - wie etwa die Persönliche Assistenz oder die Unterstützte Beschäftigung - hatten ihren Ursprung in konkreten individuellen Planungsprozessen (vgl. Hinz & Kruschel 2015). Mit der schrittweisen Entwicklung eines festen Bestands an Planungsformaten sowie der Formulierung der „Five accomplishments“ (O'Brien 1990) hatten personenzentrierte Verfahren einen entscheidenden Einfluss für De-Institutionalisierungs-Reformen in den USA und Kanada. O'Briens wertgeschätzte Erfahrungen haben dabei nichts an ihrer Gültigkeit verloren und drücken im Kern das Anliegen von personenzentrierten Ansätzen aus:

- Dazugehören in einer breiten Vielfalt an Beziehungen und Mitgliedschaften.
- Respektiert werden als Personen, deren Geschichte, Fähigkeiten und Zukunft der Aufmerksamkeit anderer Menschen wert sind und deren Fähigkeiten sie in wertgeschätzte soziale Rollen bringen.
- Gewöhnliche Orte teilen und Dinge gemeinsam mit anderen Mitbürger*innen, Nachbar*innen, Mitschüler*innen und Kollegin*innen unternehmen.
- Etwas beitragen durch das Entdecken, Entwickeln und Einbringen eigener Gaben und durch den Einsatz der eigenen Fähigkeiten in Dinge, die anderen Menschen eine positive Veränderung bringen.
- Auszuwählen, was wir in unserem Alltag wollen und das unseren Zielen entspricht. Die Freiheit, die Unterstützung, Information und Hilfe zu haben, um die gleichen Entscheidungen treffen zu können wie Andere im gleichen Alter. Dazu ermuntert zu werden, die eigene Stimme zu nutzen und zu stärken, deutlich zu machen, was uns

wirklich wichtig ist, und aus den Erfahrungen zu lernen, unabhängig von der Art und Weise der Kommunikation.

Es dauerte bis Ende der 90er Jahre, dass Personenzentrierte Ansätze ihren Weg in den deutschsprachigen Raum fanden. Es waren Stefan Doose und Susanne Göbel die gleichzeitig in den USA über unterschiedliche Wege mit personenzentrierten Ansätzen in Berührung kamen, und sich anlässlich eines gemeinsamen Treffens auf die deutsche Bezeichnung „Persönliche Zukunftsplanung“ verständigten. Auf und über den Weg einzelner Workshops, Schulungen und Kontakte fand die Persönliche Zukunftsplanung dann auch ihren Weg nach Österreich (Kruschel & Hinz 2015). Anfang der 2000er Jahre fand die Persönliche Zukunftsplanung zunehmend Einzug in Lehrbücher, Ausbildungsgänge und vereinzelte Projekte. Die Etablierung einer Praxis blieb jedoch sporadisch und ging nur von einigen wenigen Proponent*innen im deutschsprachigen Raum aus (Kruschel & Hinz 2015). Dies änderte sich mit dem EU Projekt „New Paths to Inclusion“ (2009 – 2011) in dem der aktuelle Entwicklungsstand der Persönlichen Zukunftsplanung erhoben und zusammengetragen sowie Möglichkeiten der Vernetzung und Kollaboration für Akteur*innen in der Persönlichen Zukunftsplanung geschaffen wurden. Zwei der wesentlichsten Outcomes dieses Projektes war die Entwicklung und pilothafte Erprobung eines Curriculums für eine inklusive Weiterbildung (Lunt & Hinz 2011) sowie die Gründung des deutschsprachigen Netzwerks Persönliche Zukunftsplanung (www.persoenliche-zukunftsplanung.eu). Insbesondere der Kontakt nach Großbritannien und die Übersetzung und Verbreitung von personenzentrierten Tools und Arbeitsweisen - wie etwa dem Methodenset des Personenzentrierten Denkens sowie der Persönliche Lagebesprechung (Sanderson 2011) - sorgten gemeinsam mit den angebotenen Lehrgängen, der Plattform und den Veranstaltungen des deutschsprachigen Netzwerks zu einer raschen Verbreitung, auch in Österreich. Erste Übernahmen und Umsetzungsversuche von personenzentrierten Methoden und Arbeitsweisen zeigten bald Herausforderungen und Dilemmata, welche sich Anwender*innen offenbarten, wenn durch die bewusste Anwendung von zukunftsorientierten Planungsmethoden manifest werdende Diskrepanzen keine Auslöser für Veränderungen in Organisationen waren (Koenig 2015).

4. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes Personenzentrierter Methoden im Alltag von Organisationen: Ergebnisse einer Gruppendiskussion

Zur Vorbereitung des letzten österreichweiten Netzwerktreffens wurden Absolvent*innen der Lehrgänge in Österreich und/oder österreichische Mitglieder des deutschsprachigen Netzwerks angeschrieben, um ihre Fragen und Anliegen zu erfahren. Von den eingegangenen Rückmeldungen (110 Antworten) äußerte knapp ein Drittel der Personen den Wunsch, über die Vereinbarkeit und Möglichkeiten der Umsetzung von PZA in Organisationen, respektive über Fragen und Strategien, wie die Anwendung von PZA Veränderungen in und durch Organisationen befördern kann, nachzudenken und sich austauschen zu wollen. Auf dieser Grundlage luden die Verfasser dieses Beitrags im Rahmen des Netzwerktreffens im November 2017 interessierte Personen zu einer Gruppendiskussion ein. Mit Genehmigung der Teilnehmenden wurde dieses Treffens aufgezeichnet, transkribiert und in Anlehnung an die dokumentarische Methode (Bohnsack et al. 2013) ausgewertet. In Summe nahmen 15 Personen an der Gruppendiskussion teil. Der Fokus der Diskussion lag im Ergründen der Erfahrungen, die Teilnehmer*innen mit der Anwendung und Umsetzung von Personenzentriertem Arbeiten in Organisationen gemacht haben. Alle TeilnehmerInnen der Gruppendiskussion waren und sind PZA kundig und fast alle habeneine Moderator*innenausbildung für PZA abgeschlossen. Innerhalb der Gruppe waren Personen

vertreten, die innerhalb der Organisationen, in denen sie arbeiten unterschiedliche Hierarchieebenen respektive Rollen einnehmen. So setzte sich die Gruppe aus zwei Selbstvertreterinnen, Mitarbeiter*innen (teilweise in koordinierenden Funktionen), Personen des mittleren Managements bzw. mit Stabsstellenfunktionen sowie aus Geschäftsführer*innen zusammen. Im ersten Teil der in Summe 90 Minuten dauernden Gruppendiskussion zeigte sich, dass die vertretenen Personen die Passung von Personenzentrierung und Organisation eher sorgenvoll betrachten. So wurden durch die Teilnehmer*innen eine Reihe an organisationalen Hindernissen angeführt, wonach und wodurch personenzentrierte Praktiken durch das Einordnen in vorgefertigte Routinen und Abläufe dem Risiko der Instrumentalisierung unterliegen. Die Bilder von Organisation, die in der Diskussion (re-)produziert wurden, fokussierten mit Blick auf Personenzentriertes Arbeiten zunächst darauf, dass Organisationen „einengen“ und „begrenzen“. Personenzentriertes Arbeiten wurde im Gegenzug als „lustvoll“ beschrieben. Eine exemplarische Wortmeldung lautete: *„Innerhalb der Organisation habe ich ganz viele Bedenken, dass der Begriff abgenutzt wird und von ganz vielen Interessensgruppen einfach verwendet wird. Und die zweite Sorge habe ich, dass das zur Routine werden soll, zu regelmäßigen Planungen, die dann einfach auch gefordert werden zu Dokumentationszwecken und um den Kostenträger zufriedenzustellen.“*

In dieser Phase des Gespräches meldeten sich auch Personen zu Wort, die Organisationen bewusst verlassen haben bzw. sich die Frage stellten, ob und inwiefern sie die Organisation verlassen müssen, wenn sie die Haltung des personenzentrierten Arbeitens verinnerlicht hätten und dementsprechend auch konsequent damit arbeiten wollen würden. Eine Denkfigur über die verschiedenen Frustrationsstadien, die dabei von einem Teilnehmer eingebracht und von einigen Folgeredner*innen aufgegriffen wurde, zeigte, dass sich die Teilnehmer*innen in unterschiedlichen Phasen das Anwenden von PCA in Organisationen befanden: *„vor, während und nach der Frustration“*. Dabei erlebten Personen, welche sich als vor oder nach der Phase der Frustration verorteten als (wieder) vermehrt handlungsfähig und selbstwirksam. Hierzu ein/e Teilnehmer*in: *Da schließe ich an - ich bin nach der Frustration und erfahrungsgemäß geht das bei mir, und auch bei den MitarbeiterInnen, so wellenförmig. Und, wenn man glaubt: Ja, wir haben's! Und, und es geht wieder runter. Ich ziehe meine Kraft aus den kleinen Dingen, also wenn's für einen Menschen echte Veränderung gibt, und die nehme ich selbst wahr, und es wird mir erzählt, dann mache ich weiter, also auch wenn's nur einer ist und wenn es ein zweiter ist, ist es noch besser.“*

Es bestand weitgehender Konsens unter den Gesprächsteilnehmer*innen, dass es einer Veränderung auf struktureller Ebene und bei der Ausgestaltung der Dienstleistungen bedarf, um PZA in die Organisation zu bringen. PZA wurde in der Anfangsphase des Gesprächs nur von einem Gesprächsteilnehmer als Chance zur Weiterentwicklung der Organisation eingebracht. Diese Entwicklungschance wird jedoch je untergraben durch eine Kultur, die Fehler nicht zulässt, sowie dem ständigen Performancedruck und den vielen anderen alltäglichen Anforderungen im Aufrechterhalten der vorgegebenen Abläufe: *„Und das System und die Dienstleistung gibt uns einen bestimmten Alltag vor, den man erst auf die Reihe bringen muss.“* Als wichtig wurde das Vorleben der Personenzentrierung ausgehend von der Führungsebene angeführt. Einige Teilnehmer*innen benannten auch konkrete Schwierigkeiten und Herausforderungen, die sich ihnen in ihren Versuchen gestellt haben, für Menschen die sie begleiten, neue wertgeschätzte Rollen und willkommen heißende Orte im Sozialraum zu erschließen. Einige Teilnehmer*innen beschrieben die Praxis der Umsetzung von PZA als einen bewussten „Mittelweg“, indem versucht wurde, einzelne Elemente der Personenzentrierung zu übernehmen. Gleichwohl ein solches Vorgehen als *„Gratwanderung“* beschrieben wurde,

zeigte es doch auch eine Reihe an Erfolgen. Hierbei wurde von mehreren Teilnehmer*innen auf die Methode der „Persönlichen Lagebesprechung“ verwiesen, durch deren Anwendung immer wieder bislang verborgene Facetten der von Organisationen begleiteten Personen zum Vorschein gekommen sind. So berichtet ein/e Mitarbeiter*in: *„Das was es auch gebracht hat, war, und das habe ich ganz oft gehört, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die jahrelang mit den Leuten arbeiten, einfach gesagt haben, das haben wir alles nicht gewusst. Ja, also das einfach Interessen hervorgekommen sind, von denen man nichts wusste. Und das war auch für mich so ein Grund, wo ich mir gedacht habe, da muss man einfach auch weiter dran bleiben. Weil es oft auch erschreckend war, dass man so viel Dinge gar nicht weiß von einer Person, die schon seit 20 oder 25 Jahren in der Organisation lebt.“*

Einige Teilnehmer*innen berichteten von der fallweisen Umsetzung „echter“ Persönlicher Zukunftsplanungsprozesse. Dies habe *„für ein paar Personen dann auch ein ganz anderes Leben gebracht“*. Durch die Fokussierung auf konkrete Personen und konkrete Erfolgserlebnisse wurde eine augenscheinliche Bewegung im Gesprächsfluss ausgelöst. So wurde in die Diskussion gebracht, dass der Blick aus etwas Distanz zeige, wie viel Personenzentrierung im Kleinen bewegt und bewegen kann. Ebenso wurde über die Auswirkungen einer personenzentrierten Arbeitsweise auf die Mitarbeiter*innen diskutiert. Hierzu merkte eine Führungskraft an: *„Wenn ich so darüber nachdenke, bewirkt hat es, dass meine Mitarbeiter viel lustvoller arbeiten. Sie gehen lustvoller oder kreativer an die Arbeit heran, und sie wollen jetzt mal diese Fort- und Weiterbildung machen. Auch wenn dass, was Kleines ist, aber sie haben einfach viel mehr Lust an ihrer Arbeit bekommen, oder denken größer oder trauen sich größer zu denken mit dem Klienten, also das sind so ganz kleine Erfolge.“* PZA, so wurde ergänzt, habe einen Nachdenk- und Neuaushandlungsprozess über Fragen von Professionalität und dem Gestalten von Beziehungen in den Betreuungsbeziehungen ausgelöst. Bei einigen führte das Hinterfragen der eigenen Praxis zu *„Angst“*, bei anderen wiederum zu *„mehr Motivation“*. Ein/e Gesprächsteilnehmer*innen merkte an: *„PZA wird von einigen MitarbeiterInnen so erlebt, dass das nicht nur eine Methode ist, sondern sie auch selbst in der Verantwortung für ihr Leben stärkt. Also es fordert einen auch irgendwie heraus, nicht nur die Menschen, die wir begleiten, sondern auch die MitarbeiterInnen, und auch die Organisation so heraus, über das Leben und über all das nachzudenken.“*

PZA, so der Tenor gegen Ende des Gesprächs, sei eine *„Zu-Mutung“* (im ursprünglichen Sinn) und gehe alle im System der Behindertenhilfe an. Veränderung brauche es von unten und von oben, wie eine Selbstvertreterin äußert. Dabei verwies sie auf die vielen kleinen positiven Erfahrungen und ermutigte dazu *„von unten her“* zu beginnen. Auf vielen Ebenen der Diskussion habe sich, so zwei Gesprächsteilnehmer*innen, ein Bewusstsein für die Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität unter den gegenwärtigen Bedingungen des Systems entwickelt. So führt eine Person aus: *„Und für die Organisation denke ich mir wird immer spürbarer, dass sie sich stark wandeln müssen. Das lässt sich nicht mehr wegdiskutieren oder wegleugnen und das ist ja auch was Schönes, dass sie da einem Punkt stehen. Was es schon auch gebracht hat, das ist, dass die herkömmlichen Dienstleistungen, wie wir es anbieten, dass das einfach nicht die Zukunft ist. Das können wir nicht die nächsten fünfzig Jahre noch betreiben. Der Zug ist abgefahren. Und ich denke, die Haltung und die Praxis hat dort eine Veränderung gebracht.“*

In Bezug auf konkrete Faktoren, welche eine weitere Verankerung von PZA in Organisationen befördern könne, wurden angeführt:

- eine Fokussierung auf die Kund*innen und das, was sie auszeichnet, was sie sich wünschen und was ihnen Kraft gibt,
- präzise und stärkende Führungskräfte,
- Ermutigung zur Eigenverantwortung,
- eine unterstützende Teamkultur,
- gemeinsames Wissen mit den KundInnen teilen (z.B. das Aufklären über Rechte der KundInnen),
- Schulungen für MitarbeiterInnen,
- inklusive Lernräume, welche die Beteiligung und Mitsprache der Kund*innen im Rahmen von Veränderungsprozessen sicherstellen,
- sowie der Faktor Zeit.

Resümierend lässt sich die Frage, ob PZA in und mit den vorherrschenden Handlungslogiken von Organisationen der Behindertenhilfe zusammengehen können, mit einem klaren JEIN beantworten. Um auf „*allen Ebenen einer Organisation zu greifen*“, verlangt die Einführung von PZA in eine Organisation auch einen parallelen Prozess der Veränderung von Vorstellungen und Praktiken des Organisierens. Mit der vorausgegangenen theoretischen Rahmung als Folie erscheint es somit nicht erstaunlich, dass alle von Praktiker*innen genannten Faktoren weitestgehend den Übergangserfordernissen von der Differenzierungs- in die Integrationsphase entsprechen.

Aus Sicht der Handlungslogik der Differenzierungsphase in Organisationen erscheint der Import von Schulungen und Methoden aus dem Repertoire der PZA als ausreichend. Wie sich anhand der Erfahrungen von Anwender*innen jedoch zeigt, kann der alleinige Import einer „Methode“, welche die Intentionalität in das Zentrum Ihres Handelns stellt auch erhebliche Nebenwirkungen mit sich bringen, wenn deren Anwendung in keine nachhaltige organisationale Verarbeitung eingebettet ist. Dies insbesondere deswegen, weil die Anwendung dieser Methoden und ihr Fokus auf die Entwicklung von Vorstellungen einer erstrebenswerten Zukunft häufig Diskrepanzen momentan existierender organisationaler Möglichkeiten mit sich bringt. Fehlt der inter- und intra-organisationale Raum für ehrliche Debatten führt dies bei Anwender*innen zu Frustration und veranlasst auch einige dazu, die Organisation zu verlassen. Anstelle einer gemeinsamen Bearbeitung von „Passt diese Haltung und Arbeitsmethode überhaupt in unser Verständnis und unsere Praxis des Organisierens und wie müsste sich dies entsprechend verändern?“, kann sich bei der Nichtbearbeitung dieser Frage der individuelle Nachgeschmack: „Ich passe wohl nicht in diese Organisation“ einstellen. Die nicht-intentionale, strategisch nicht eingebettete Einführung von Schulungen sowie eine fehlende Bereitschaft oder Bewusstsein für die Notwendigkeit kollektiver Aushandlungsprozess ist nicht imstande, einen deutlichen Unterschied in der Praxis des Organisierens zu leisten: Hin zu einer bewussten Veränderung und Infragestellen der gängigen Muster.

5. Ableitungen: Welche Möglichkeiten tun sich für Organisationen der Behindertenhilfe auf?

Abschließend wird einen möglichen Weg skizziert, wie PZA einen Beitrag für die Weiterentwicklung von Organisationen der Behindertenhilfe leisten kann. Dazu nutzen wir die Metapher einer intentionalen Lernreise, um die eigenen Praktiken und Muster zu hinterfragen, sowie das Loslassen und Erneuern zu üben und den Musterwechsel Inklusion zu erkunden und vertiefen. Als Bausteine für eine organisationale Verarbeitung hin zu einem transformativen Entwicklungsprozess lassen sich nach Schein (2017) ableiten: die Intention

für einen Musterwechsel hinzu Inklusion, die Bedeutung haltender Umgebungen sowie die Aktionsorientierung durch „adaptive Moves“.

Wie dargelegt wurde, reicht der Import von Handlungspraktiken und Haltung durch Schulungen nicht aus, um zu einer nachhaltigen Veränderung der Praxis in Organisationen beizutragen. Aus der Organisationsentwicklung ist bekannt, dass erfolgreiche Veränderungen von der Klarheit der Intention sowie der Konzentration von Ressourcen in Form von Energie und Zeit (vgl. Gerhardt, Frey 2006) abhängen. Musterwechsel brauchen Zeit für das Umlernen (Weick 1986). Dies ist nur bedingt steuerbar und gelingt leichter mit einer Haltung des Erkundens. Laloux (2014) nennt als zentrales Gestaltungselement die Orientierung am Purpose. Darunter versteht er den Sinn und Zweck der Organisation, welcher als Klammer für Entwicklung dient. Handeln ohne Verdeutlichung und Orientierung an einem Sinn, kann schnell zum Modus der „Aktionitis“ führen. Das Muster - „einfach mal zu schauen, was geschieht, wenn Mitarbeiter*innen mit PZA arbeiten“ - ermöglicht vorerst eine große Freiheit und Kreativität, die nicht gehalten werden kann und abebbt, wenn es keine bewusste Entscheidung zu einer Organisationsveränderung gibt.

In und durch personenzentrierte Prozesse gestiftete Hoffnungen, Visionen und Nordsterne brauchen eine haltende Umgebung, um für individuelles und organisationales Lernen produktiv kanalisiert zu werden. Fokus der Lernreise ist es, neue Formen der Zusammenarbeit prototypisch zu erproben. Dazu werden in der Forschung über erfolgreiche Veränderungsprozesse (Kendrick 2009; O'Brien & Mount 2015) vor allem hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen genannt, welche eine haltende Umgebung für das Erkunden und Erproben bieten. Kern des individuellen und organisationalen Lernens stellen die Erfahrungen individueller und ko-kreativer Erkundungs- und Gestaltungsprozesse mit konkreten Personen und ihren relevanten Bezugspersonen und Umwelten dar: Fehler und Misserfolge sind dabei erlaubt. Wie Kendrick (2009) herausarbeitet, zeichnen sich Organisationen, welche den Schritt einer konsequenten Individualisierung ihrer Handlungspraxis vollzogen und dabei die notwendigen organisationalen Kompetenzen aufgebaut haben, dadurch aus, dass dieser Prozess immer „one person at a time“ erfolgt ist. Während einzelne Mitglieder ihre Aufmerksamkeit auf konkrete Handlungserprobungen in der Unterstützung und Begleitung einzelner NutzerInnen richten, gilt es sicherzustellen, dass die Steuerung einer Organisation nicht abgekoppelt von diesem Prozess agiert. Zu diesem Zweck dienen Arbeitsgruppen auch als Gefäße, in welchen zentrale Muster und Entwicklungsdimensionen der Organisationen reflektiert werden. Wichtigstes Gestaltungselement einer haltenden Umgebung sind die drei zentralen „Energiefelder“ von Organisationen (Wolfe, 2011):

- **Aktivität:** Die Art und Weise wie wir lernen, Menschen mit Beeinträchtigungen so zu unterstützen, dass sie, in selbst-gewählten Gemeinschaften und Orten sowie in wertgeschätzten sozialen Rollen, ein Leben führen können, das für sie sinnvoll ist.
- **Beziehungen:** Die Art und Weise wie wir lernen, einander, trotz Unterschieden in Hierarchie, Rollen und Verantwortung, auf Augenhöhe zu begegnen, zuzuhören sowie die aktive Gestaltung von Beziehungen als Ausgangspunkt und Brücke für sämtliche Fragen der Steuerung und Praxis der Organisation zu verstehen.
- **Kontext:** Die Art und Weise wie wir lernen, den Rahmen dessen, was wir als möglich erachten, wahrzunehmen, zu erweitern und auch durch turbulente Zeiten zu halten und zu gestalten und auch Grenzen zu sehen und setzen. Dies verlangt ein hohes Maß an persönlicher Lernbereitschaft in Bezug auf Selbstführung und Leadership.

Handlungsanleitendes Momentum der Veränderungsreise ist das Konzept von „Next Practices“, das Kruse (2004) für den Umgang mit Instabilität vorschlägt. Darunter verstehen wir eine Abkehr von einem Fokus, der vordergründig an einer Optimierung des Bestehenden orientiert ist, hin zu einer Achtsamkeit auf die oftmals sehr leisen und anfangs fast nicht wahrnehmbaren Antworten auf folgende Frage: „Was kann (hier und jetzt und durch uns) als nächstes kommen für uns, unsere KundInnen und mit unseren KundInnen und für unsere Organisation?“ Dafür erscheint uns der Ansatz der „adaptive moves“ von Schein (2016) geeignet, welcher davon ausgeht, dass weder die Führungskraft noch die Prozessbegleiter*innen antizipieren können, wie sich die Zukunft genau entfalten wird. Ein Plan kann zwar angstmindernd wirken und Kräfte fokussieren, aber nicht die wesentlichen Lernschritte in Veränderungsprozessen vorhersehen. Diese benötigen einen Rahmen des vertrauensvollen Erkundens, der ein mit der Intention verbundenes „Lernen im Gehen“ ermöglicht, um eine Praxis der Achtsamkeit dafür zu entwickeln, welcher konkrete nächster Schritt nun angezeigt wäre, um einen hilfreichen Lernschritt im Tun zu machen. Ein zentraler Aspekt einer solchen Handlungspraxis ist die Würdigung der Erfahrungen aller Beteiligten. Genau diese liefern die Informationen für die nächsten adaptive moves und ermöglichen somit signifikantes Lernen mit den Kund*innen und den Mitarbeiter*innen. Eine solche intentionale Lernreise kann die Grundlage dafür schaffen, dass PZA einen bedeutsamen Beitrag in der Weiterentwicklung von Organisationen leisten und sich dadurch ein neues Verständnis des Organisierens entfalten kann.

Literatur

- Bohnsack, R. & Nentwig-Gesemann, I. (Hrsg.) (2013): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Wiesbaden: Springer.
- Gerhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen Modells. Organisationsentwicklung, 4 (6). S. 48-59.
- Giddens, A. (1988). Die Konstitution der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kendrick, M. (2009). Some lessons concerning agency transformation towards personalised services. International Journal of Leadership in Public Services, 5(1), 47-54.
- Koenig, O. (2015): Personenzentrierte Organisationen und die U-Theorie oder über die Kunst des „in Bewegung Kommens“. In Kruschel, R. & Hinz, A.
- Kremsner, G., Koenig, O. & Buchner, T. (2018): Tracing the historical and ideological roots of services for people with intellectual disabilities in Austria. In: Walmsley, J. & Jarret, S. (Hrsg.): Intellectual disability in the twentieth century: transnational perspectives on people, policy and practice. Bristol: Policy Press (in Druck).
- Kruschel, R., & Hinz, A. (2015). Zukunftsplanung als Schlüsselement von Inklusion. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Kruse, P. (2004). Next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität: Offenbach.
- Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness. Nelson Parker.
- Lunt, J., & Hinz, A. (2011). Training and Practice in Person Centered Planning.
- O'Brien, J. & Mount, B. (2015): PATHFINDERS. People with Developmental Disabilities and Their Allies Building Communities That Work Better for Everybody. Toronto: Inclusion Press.
- O'Brien, C., & O'Brien, J. (2000). The origins of person-centered planning: A community of practice perspective. Toronto: Inclusion Press.
- O'Brien, J. (1990): Developing high quality services for people with developmental disabilities.

- In: Bradley, V. & Bersani, H. (Hrsg.): Quality Assurance for Individuals with Developmental Disabilities. Baltimore: Paul H. Brooks.
- Glasl, F. & Lievegoed, B. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Wien: Haupt
- Meissner, Hans (2014). Creating blue space: Fostering innovative support practices for people with developmental disabilities. Toronto: Inclusion Press
- Schein, Edgar (2016): Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster. Oakland: Berrett Koehler
- Simon, F. B. (2007). Einführung in die systemische Organisationstheorie (Vol. 1). Heidelberg: Carl-Auer.
- Sanderson, H. (2011): International Development and Discourse on Person Centred Planning. In Lunt & Hinz (2011), 6-12.
- Weick, K. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt: Suhrkamp.
- Wolfe, N. (2011): The Living Organization: Transforming Business to Create Extraordinary Results. London: Quantum Leaders Publishing