



Wie setzen wir Mitbestimmung in der Eingliederungshilfe um?

Eine Handlungsempfehlung aus dem Projekt
„Teilhabe stärken - Wir sind zusammen mutig!“

Projektlaufzeit: März 2022 – August 2025

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	6
A Mitbestimmung von Menschen mit Behinderungen und dessen Mehrwert für Organisationen der Eingliederungshilfe	12
A.1 Mitbestimmung als Leitprinzip in der Projektarbeit	12
A.2 Mehrwert von Mitbestimmung für Organisationen der Eingliederungshilfe	15
B Der Aktionsplan als strategisches Instrument zur Stärkung von Mitbestimmung – Wir sind zusammen mutig!	19
B.1 Was ist ein Aktionsplan?	20
B.2 Aufbau eines Aktionsplanes	21
B.3 Erste Vorbereitungsschritte für einen Aktionsplan	24
B.3.1 Klärung der Verantwortlichkeiten	24
B.3.2 Etablierung einer Steuerungsgruppe	24
B.3.3 Die Arbeit in der Steuerungsgruppe	27
B.4 Handlungsbedarfe und Mitbestimmung gemeinsam erfassen	31
B.4.1 Gemeinsames Verständnis von Mitbestimmung entwickeln	32
B.4.2 Entwicklung einer gemeinsamen Vision von Mitbestimmung – die ganze Organisation einbinden	34
B.5 Die Inhalte eines Aktionsplans beschreiben – Ziele und Maßnahmen formulieren.....	35
B.6 Umsetzen, begleiten, weiterentwickeln: Nachhaltige Steuerung des Veränderungsprozesses	38
B.7 Gemeinsam (weiter)denken – Austausch und Vernetzung rund um den Aktionsplan.....	39
C New Leadership in der Eingliederungshilfe – den Übergang gestalten	41
D Impulse aus den Modellorganisationen zur eigenen Umsetzung	51
D.1 Methodische Impulse zur Erarbeitung des Aktionsplans	51
D.2 Methodische Impulse zur Umsetzung des Aktionsplans	54
Literaturverzeichnis	60
Abbildungsverzeichnis	61
Danksagung	62

Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich über diese Handreichung, die dazu beiträgt, Menschen in Organisationen der Eingliederungshilfe mehr Mitbestimmung zu ermöglichen. Es ist wichtig, dass wir uns dafür engagieren, dass jeder Mensch die Möglichkeit hat, aktiv teilzuhaben und sein Leben selbstbestimmt zu gestalten.

Die Diakonie Hessen setzt sich seit jeher für die Belange der Menschen ein, die Unterstützung und Begleitung benötigen. Wir unterstützen unsere Mitglieder dabei, Brücken zu bauen, damit alle Menschen – unabhängig von Herkunft, Alter oder Beeinträchtigung – die gleichen Chancen erhalten.

„Du stellst meine Füße auf weiten Raum“, heißt es in Psalm 31,9. Ich finde, diesem Psalm ist der Aspekt der Teilhabe bereits grundsätzlich eingeschrieben: unsere Möglichkeiten, unser Handlungsspielraum sind sehr groß. Gott will keine eingegengten, bevormundeten Menschen, sondern auf eigenen Füßen stehende, freie Menschen. Gott schafft Weite, und wir sollten anderen Menschen ermöglichen und erlauben, diese Weite zu erleben. Gleichzeitig erfordert es den Mut jedes und jeder Einzelnen, aufzubrechen, sich auf neue Wege zu begeben und vielleicht auch an die eigenen Grenzen zu gehen.

Mitbestimmung ist entscheidend, wenn es um echte Teilhabe geht. Es ist großartig, dass in den vergangenen Jahren die Mitbestimmungsmöglichkeiten von Nutzenden von Teilhabeleistungen im Rahmen des Projektes „Teilhabe stärken – wir sind zusammen mutig“ erforscht, erprobt und gestärkt werden konnten. Eine möglichst selbstbestimmte Eingliederungshilfe wird zukunftsentscheidend sein. Umso wichtiger, dass mit dieser Publikation Wege aufgezeigt werden, wie sie gelingen kann.

Es grüßt Sie herzlich

Carsten Tag
Vorstandsvorsitzender der Diakonie Hessen

Einleitung

Die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) verpflichtet die Vertragsstaaten, das Recht auf gesellschaftliche Teilhabe, Diskriminierungsfreiheit und Selbstbestimmung in nationales Recht zu überführen (Vereinte Nationen 2008, vgl. UN-BRK Art. 1 und 3). In Deutschland wird dieses Recht insbesondere durch das Bundesteilhabegesetz (BTHG; vgl. Deutscher Bundestag 2016) konkretisiert und umgesetzt: Menschen mit Behinderungen sollen gleichberechtigt und selbstbestimmt am Leben in der Gesellschaft teilhaben können (§ 1 SGB IX (vgl. Bundesamt für Justiz 2016)).

Die UN-BRK macht deutlich, dass Partizipation ein durchgehendes Prinzip ist, das in allen Lebensbereichen Gültigkeit hat. Sie ist Querschnittsaufgabe, Strukturprinzip und Handlungsmaxime zugleich und muss in allen politischen, institutionellen und sozialen Prozessen mitgedacht und umgesetzt werden (Vereinte Nationen 2008, vgl. UN-BRK Art. 3, 4, 19 & 29).

Es ist Aufgabe der Eingliederungshilfe, eine individuelle Lebensführung zu ermöglichen, um Teilhabe am Leben in der Gesellschaft nachhaltig zu sichern und zu stärken. Sowohl die Kostenträger als auch die Anbieter der Eingliederungshilfe sind daher gefordert, Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Planung und Umsetzung von Teilhabeleistungen systematisch zu stärken (§§ 90, 104, 116 SGB IX, vgl. Bundesamt für Justiz 2016).

Mit dem BTHG wurde die Eingliederungshilfe grundlegend neu ausgerichtet – weg von einer einrichtungszentrierten hin zu einer personenzentrierten Unterstützung. Die Teilhabeplanung und -leistung soll sich an den individuellen Bedürfnissen der Menschen orientieren, nicht an den Strukturen der Organisationen (§§ 117, 119 SGB IX, vgl. Bundesamt für Justiz 2016).

In Hessen wurden dazu Rahmenverträge zwischen Kostenträgern und Leistungserbringenden nach § 131 SGB IX (vgl. Bundesamt für Justiz 2016) vereinbart, in denen die Partizipation von Nutzenden als zentrales Ziel festgeschrieben ist:

- Menschen mit Behinderungen sind direkt an Entscheidungen zu beteiligen, die sie betreffen.
- Ihre Teilhabemöglichkeiten sollen gestärkt werden – etwa durch unterstützende Lernprozesse, die die persönliche Entwicklung und Selbstbestimmung fördern.

Partizipation ist keine Ergänzung, sondern eine grundlegende Voraussetzung für gelingende Teilhabe. Es erfordert inklusive Rahmenbedingungen, damit Teilhabemöglichkeiten überhaupt wahrgenommen werden können, sowie die Bereitschaft aller Beteiligten, gemeinsam gleichberechtigte Entscheidungswege zu gestalten und zu gehen.

Ziel und Nutzen der Handlungsempfehlung

Vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungen zielt diese Handlungsempfehlung darauf ab, die Rolle der Leistungsberechtigten in Organisationen der Eingliederungshilfe nachhaltig zu stärken. Sie basiert auf den Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen aus dem Projekt „Teilhabe stärken - Wir sind zusammen mutig!“ und dient als Arbeitshilfe zur Verbesserung der Mitbestimmungsmöglichkeiten von Menschen mit Behinderungen als Expert:innen in eigener Sache.

Diese Arbeitshilfe richtet sich an Leistungserbringer, die gemeinsam mit den Nutzenden ihrer Leistungen die Mitbestimmung in ihrer Organisation (weiter-)entwickeln und fördern möchten.

Projektüberblick „Teilhabe stärken - Wir sind zusammen mutig!“

Das Projekt wurde im Zeitraum März 2022 bis August 2025 von der Aktion Mensch und der Diakonie Hessen gefördert. Drei Modellorganisationen der Eingliederungshilfe wurden dabei begleitet, Maßnahmen zur Mitbestimmung von Nutzenden zu entwickeln, umzusetzen und verbindlich in einem Aktionsplan festzuschreiben.

Für die Weiterentwicklung von Angeboten und Strukturen in den Organisationen der Eingliederungshilfe ist der Einbezug aller Beteiligten entscheidend. In sogenannten Steuerungsgruppen arbeiteten Nutzende, Mitarbeitende und Leitungen mit dem Ziel, Beteiligungsstrukturen weiterzuentwickeln, Mitbestimmungsmöglichkeiten zu stärken und diese strukturell in den Organisationen zu verankern – von Beginn an gemeinsam daran, Barrieren abzubauen und neue Wege für Mitbestimmung zu finden. Dabei wurden Veränderungsprozesse angestoßen und bestehende Macht- und Entscheidungsstrukturen neu gedacht.

**„Mitbestimmung entsteht und lebt [.]
vom und im Austausch miteinander“**

(Senger 2025)

WIR sind zusammen mutig! – Unsere Projektbeteiligten



175
JAHRE

Mit Menschen

Evangelischer Verein für Innere Mission in Nassau (EVIM) Bildung

Im Rahmen der schulischen Inklusion unterstützt [EVIM-Bildung](#) teilhabebeeinträchtigte Schüler:innen durch Schulassistenzen bei der Teilhabe am Regelunterricht. Während der dreijährigen Projektlaufzeit etablierte der Projektpartner barrierefreie, einfache Sprache in der Organisation und machte die Bedeutung eigener Rechte und Möglichkeiten für junge Menschen mit Behinderung erfahrbar. Diese frühzeitige Stärkung stellt eine nachhaltige Investition für die Zukunft dar. Hier ihr Aktionsplan: [Aktionsplan EVIM Bildung](#)

Regionale
Diakonie
Hessen-Nassau



Limburg-
Weilburg

Regionale Diakonie Limburg-Weilburg

Die [Regionale Diakonie Limburg-Weilburg](#) versteht Partizipation als Kernanliegen ihrer Arbeit. Sie strebt strukturelle Veränderungen in verschiedenen Handlungsfeldern verstärkt personenbezogen an. Neue Formate der Mitsprache sowie Beteiligungs- und Entscheidungsrechte von Menschen mit Behinderungen wurden im eigenen Dienstleistungsunternehmen entwickelt, erprobt und dauerhaft etabliert. Hier ihr Aktionsplan: [Aktionsplan Regionale Diakonie Limburg-Weilburg](#)



Bürgerinitiative
Sozialpsychiatrie e.V.

BERATUNG • BEGLEITUNG • BETREUUNG • THERAPIE

Bürgerinitiative (BI) Sozialpsychiatrie e.V.

Die [BI Sozialpsychiatrie](#) versteht sich – aus ihrer reformorientierten Geschichte heraus – als Verein zur Stärkung von Menschen mit psychischen Erkrankungen. Menschen mit seelischen Behinderungen werden im Wohnen und Leben in Marburg und Biedenkopf unterstützt. Mitarbeitende, Nutzer:innen und Leitungen haben sich mit neuen Formen der Mitbestimmung beschäftigt und diese in das Leitbild aufgenommen. Ein zentraler Bestandteil war dabei die gemeinsame Planung und Steuerung personenzentrierter Leistungen in engem Schulterschluss mit den Expert:innen in eigener Sache.

Hier ihr Aktionsplan: [Unser Aktionsplan für mehr Mitbestimmung BI Marburg](#)

Projektstruktur: Drei Phasen der Veränderung

Das Projekt gliederte sich in drei aufeinander aufbauende Phasen, mit dem Ziel, einen Aktionsplan in Anlehnung an die Interventionsplanung nach Hochuli und Stotz (2013) zu erarbeiten und als verbindliche Umsetzungsrichtlinie für Mitbestimmung zu etablieren.

Im Projekt hat sich gezeigt: Der Aktionsplan ist ein zentrales Instrument, um Mitbestimmung von Nutzenden in den Organisationen der Eingliederungshilfe nachhaltig zu stärken und zu verankern. Daher konzentriert sich auch die Handlungsempfehlung in Kapitel B auf dessen Erarbeitung, Umsetzung und Etablierung, angelehnt an den drei Phasen des Projektes:

1. **Vorbereitung eines Aktionsplans**
2. **Entwicklung von Zielen und Maßnahmen**
3. **Umsetzung und Verstetigung**

Die einzelnen Phasen stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden einen dynamischen Prozess ab, der wiederholt durchlaufen wurde. Im Kapitel B wird dieser Prozess veranschaulicht.

Hinweise zur Nutzung der Handlungsempfehlung:



1 Aktionsplan als zentrales Instrument:

Wir empfehlen, einen Aktionsplan zu erarbeiten (siehe Kapitel B), um Mitbestimmung verbindlich und nachhaltig in Ihrer Organisation zu verankern.

Auch wenn Sie aus Ressourcengründen keinen Aktionsplan erstellen können, lassen sich die Impulse zur Stärkung von Mitbestimmung dennoch nutzen.

2 Flexible Nutzung der Inhalte:

In den einzelnen Abschnitten finden Sie sowohl fachliche als auch methodische Anregungen, Orientierungshilfen und Beispiele aus der Praxis.

Die Abschnitte bauen aufeinander auf, können jedoch auch unabhängig voneinander als Impulse genutzt werden.

3 Verständliche Informationen sicherstellen:

Wenn Sie mit Ihren Nutzer:innen mit der Handlungsempfehlung arbeiten möchten, empfiehlt es sich, einzelne (Teil-)Abschnitte in einfache oder leichte Sprache zu übersetzen oder von einem Übersetzungsbüro übersetzen zu lassen.

So wird sichergestellt, dass alle Beteiligten die Inhalte leichter verstehen können.

A Mitbestimmung von Menschen mit Behinderungen und dessen Mehrwert für Organisationen der Eingliederungshilfe

A.1 Mitbestimmung als Leitprinzip in der Projektarbeit

In unserem Projekt haben wir erlebt, wie viel Mitbestimmung bewegen kann – für die Menschen selbst und für die Organisationen als Leistungserbringende. Dieses Kapitel zeigt, was Mitbestimmung als zentrales Leitprinzip für die Projektbeteiligten sowie in der Projektarbeit bedeutet und macht den Mehrwert von Mitbestimmung für die Organisationen der Eingliederungshilfe sichtbar. Die Erfahrungen aus dem Projekt machen deutlich: Wenn Nutzende mitbestimmen und mitgestalten können, verändert sich mehr, als man denkt – und zwar zum Positiven.



Aus unserer Sicht bedeutet Mitbestimmung, dass jede:r Einzelne gehört, respektiert und informiert wird, aktiv teilhaben und mitentscheiden kann – und das in einem Umfeld der Wertschätzung und Unterstützung, ohne Zwang, auf Augenhöhe und mit der Möglichkeit, Verantwortung zu tragen und Veränderungen anzustoßen.

Diese Definition von Mitbestimmung ist ein Ergebnis eines gemeinsamen Haltungsentwicklungsprozesses im Projekt und ein Leitprinzip in der gesamten Projektarbeit. Denn wenn Möglichkeitsräume für Mitbestimmung (neu) geschaffen und gedacht werden, ist ein gemeinsames Verständnis davon, was Mitbestimmung für die einzelnen Prozessbeteiligten bedeutet, in welcher Form und in welchem Bereich Mitbestimmung von den Expert:innen in ihren Organisationen gewünscht ist, zentral für die Erarbeitungs- und Veränderungsprozesse.

Mitbestimmung ist ein lebendiger Prozess, bei dem Expert:innen in eigener Sache mitentscheiden, mitgestalten und Verantwortung übernehmen können, aber nicht müssen. Mitbestimmung schafft ein Miteinander, das auf Vertrauen, Respekt und Offenheit basiert.

Im Rahmen unseres Projektes haben wir sieben zentrale Elemente von Mitbestimmung identifiziert, die von entscheidender Bedeutung sind:

1 Teilhabe und Mitentscheidung

Ernsthafte Teilhabe umfasst den aktiven Einbezug aller Organisationsmitglieder in Entscheidungsprozesse, sodass Entscheidungen nicht hierarchisch, sondern miteinander getroffen werden. Damit jede:r Einzelne mit dabei sein und mitentscheiden kann, sind Mitentscheidungsrechte sicherzustellen.

Mitbestimmung bedeutet, dass man gehört wird und mitentscheiden darf.

2 Verständnisvolles, wertschätzendes, respektvolles und unterstützendes Miteinander

Mitbestimmung bedeutet, auf Augenhöhe miteinander im Austausch sein.

Verstanden und ernstgenommen werden, individuelle Freiheit zur Selbstentfaltung und Grenzsetzungen sowie die Unterstützung durch zuverlässige Ansprechpartner, die begleiten aber nicht bevormunden und gegenseitige Hilfe sind wesentliche Voraussetzungen für die Umsetzung von Mitbestimmung.

3 Information und Transparenz

Informiertheit und Transparenz sind wichtige Aspekte von Mitbestimmung. Hierbei geht es darum, dass alle Organisationsmitglieder Zugang zu Informationen zu sie betreffenden Themen haben, um so fundierte Entscheidungen treffen oder Anliegen kommunizieren zu können. Besonders wichtig ist, dass die Informationen so formuliert sind, dass sie auch für alle verständlich sind.

Mitbestimmung bedeutet, informiert werden und die Informationen auch zu verstehen.

4 Freiraum und Einladung

Mitbestimmung bedeutet, Grenzen setzen und Anregungen für Veränderungen einbringen.

Mitbestimmung schafft Freiräume zur Erprobung und lädt zur aktiven Teilnahme ein, wobei sie auf Freiwilligkeit und Einladung basiert und die Grenzen der Organisationsmitglieder respektiert und wertschätzt.

5 Gleichberechtigung und Augenhöhe

Mitbestimmung lebt vom Austausch miteinander und davon, dass jedes Mitglied der Organisation gehört wird und sich gleichberechtigt einbringen kann. Eine wertschätzende Gesprächskultur, in der alle auf Augenhöhe miteinander kommunizieren, ist dafür entscheidend.

Mitbestimmung bedeutet, dass da die Meinung einfach zählt!

6 Verantwortung und Engagement

Mitbestimmung bedeutet, dass Verantwortlichkeiten übertragen werden.

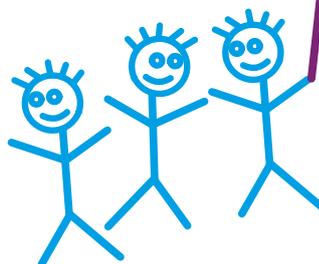
Mitbestimmung bedeutet auf Seiten der Expert:innen in eigener Sache, Verantwortung zu übernehmen und auf Seiten der Organisation, Verantwortlichkeiten zu übertragen und damit verbundene Entscheidungsmacht abzugeben. Mit dem Einbringen von Ideen und Anregungen für Veränderungen werden alle Organisationsmitglieder zu aktiven Gestaltern von Organisationsprozessen.

7 Gelebte Mitbestimmung braucht Mut!

Es erfordert Mut, aufeinander zuzugehen, die eigene Meinung zu äußern, Verantwortung zu übernehmen und auch schwierige Themen offen anzusprechen – auf allen Seiten. Es braucht Mut, sich in der Organisation kritisch mit vorhandenen Machtstrukturen und Barrieren auseinanderzusetzen und neue Wege aktiv zu gestalten. Für Nutzende „gehört da auch einfach Mut dazu, dass mal auf sich zukommen zu lassen“ (Expert:in in eigener Sache), um sich einzubringen, Position zu beziehen, eigene Bedarfe zu formulieren und Vertrauen in die eigene Wirksamkeit zu entwickeln.

Mitbestimmung bedeutet kein Zwang sondern eine Einladung.

Alle Projektbeteiligten
haben erlebt:
**Mitbestimmung setzt
etwas in Bewegung.**



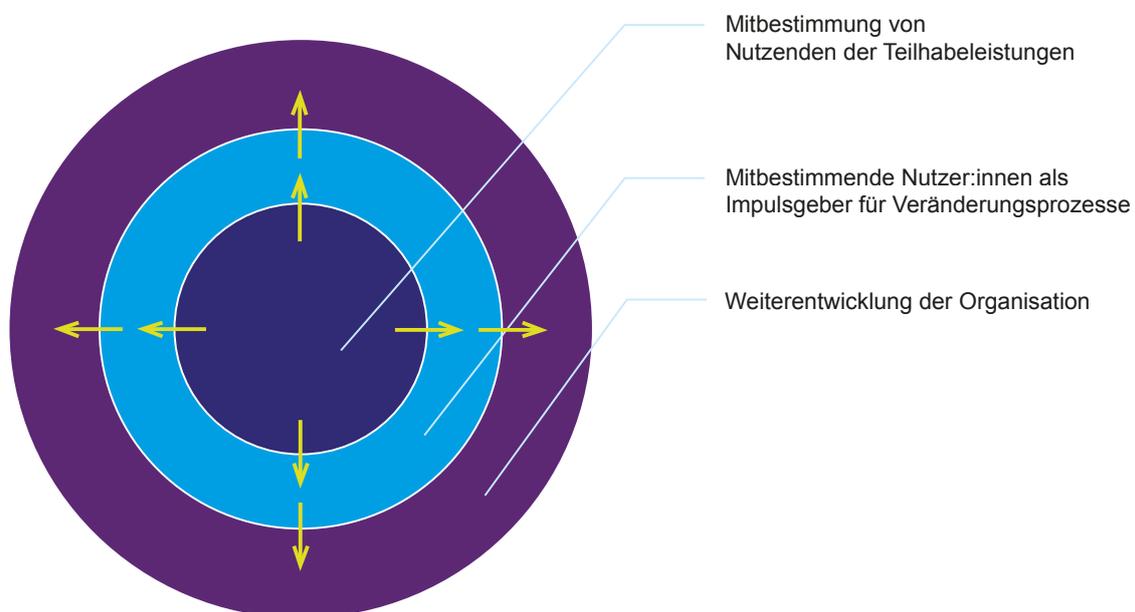
A.2 Mehrwert von Mitbestimmung für Organisationen der Eingliederungshilfe

Im Projekt hat sich gezeigt: Wenn Nutzende in ihrer Mitbestimmung gestärkt werden, verändert sich nicht nur ihr eigenes Erleben, sondern auch die Organisation als Ganzes. Die Zusammenarbeit, Haltung und Strukturen.

Viele Menschen haben jedoch Angst vor Veränderungen und verlassen ungern eingefahrene Wege. Veränderungsprozesse in Organisationen sind komplex und herausfordernd – besonders dann, wenn sie die Stärkung von Mitbestimmung und Teilhabe zum Ziel haben. Wir möchten Ihnen Mut zur Veränderung machen und zeigen, welchen Mehrwert die Mitbestimmung für Organisationen der Eingliederungshilfe haben kann.

Die folgende Abbildung verdeutlicht, dass Mitbestimmung wie eine Art Streuungseffekt wirken kann: Mitbestimmung von Expert:innen in eigener Sache setzt Impulse, die sich auf die Zusammenarbeit, die Haltung der Mitarbeitenden und Leitenden und Strukturen der Organisation ausweiten – und so nachhaltige Veränderungen auf unterschiedlichen Organisationsebenen anstößt.

Abb. 1: Streuungseffekt von Mitbestimmung von Expert:innen in eigener Sache in die Organisation, eigene Darstellung



In unserem Projekt ist der Mehrwert für die Organisationen wie folgt sichtbar:

■ Mitbestimmung als Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse in der Organisation

Indem Menschen mit Behinderungen als Expert:innen in eigener Sache ernst genommen, aktiv beteiligt und in Veränderungsprozesse eingebunden werden, erfahren sie mehr Anerkennung, erkennen ihre eigenen Stärken – auch im Umgang mit ihren persönlichen Herausforderungen – und entwickeln mehr Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Nutzer:innen von Teilhabeleistungen erleben sich als wirksam, gehört und kompetent, was sich positiv auf ihre persönliche Entwicklung und ihre soziale Teilhabe auswirkt.

Davon profitiert auch die Organisation: Sie entwickelt sich zu einem lernenden System, indem Verantwortung geteilt, Entscheidungsmacht abgegeben und die Vielfalt an Perspektiven und Ideen als Ressource genutzt werden. Die Einbindung dieser Sichtweisen stößt strukturelle Veränderungen an und fördert eine Kultur des gemeinsamen Wachstums – fachlich, menschlich und organisatorisch.

■ Bedarfe erkennen und Teilhabe personenzentriert gestalten

Mit dem Anstoßen von Veränderungsprozessen hin zu mehr Mitbestimmung werden bestehende Barrieren sichtbar – und individuelle Bedarfe klarer erkennbar und benennbar. Die Selbstwirksamkeit von Nutzer:innen ist für die Teilhabepflege von Vorteil: Wenn Menschen mit Behinderungen ihre Bedarfe selbst formulieren und aktiv an der Planung beteiligt sind, wird der Prozess effizienter, verständlicher und nachvollziehbarer. Es entsteht eine neue Dynamik in der Entwicklung und Erreichung von Zielen, die gemeinsam auf Augenhöhe formuliert und erbracht werden können. Betroffene Entscheidungen werden transparenter, und die Steuerung der Teilhabeleistungen zielgerichteter und passgenauer auf die Person abgestimmt. Auch bei der Erbringung von Leistungen ergeben sich klare Mehrwerte: Nutzer:innen gestalten ihre Unterstützung aktiver mit und steuern sie selbstbestimmter. So wird Überversorgung vermieden – im Sinne des BTHG entsteht eine effektive und personenzentrierte Unterstützung.

■ Mehr Leistungs- und Lebensqualität durch aktive Mitbestimmung

Mitbestimmung ist kein Zusatz – sie ist Voraussetzung für wirksame Teilhabeleistungen. Wenn Menschen mit Behinderungen aktiv in Entscheidungen eingebunden werden, etwa bei der Auswahl ihrer Assistenz oder der Gestaltung ihres Alltags, entstehen Angebote, die näher an ihren tatsächlichen Bedürfnissen und Lebensrealitäten liegen.

Diese gelebte Partizipation führt zu Leistungen, die besser wirken, nachhaltiger angenommen und genutzt werden. Sie stärkt das Vertrauen der Nutzer:innen in den Teilhabeprozess, fördert ihre Selbstwirksamkeit und verbessert messbar die Lebensqualität.

Statt über Menschen zu entscheiden, lohnt es sich, sie konsequent zu fragen und einzubeziehen – denn je mehr Mitbestimmung möglich ist, desto passender und wirksamer wird die Unterstützung.

■ **Arbeitszufriedenheit und Effizienz durch gemeinsame Verantwortung**

Mitbestimmung betrifft nicht nur Nutzer:innen als Expert:innen in eigener Sache – auch Mitarbeitende sollten gehört und beteiligt werden. Wenn sie erleben, dass ihre Perspektiven ernst genommen werden, ihre Expertise gefragt ist und sie mitentscheiden können, steigert das ihre Zufriedenheit und Motivation.

Gleichzeitig entlastet eine geteilte Verantwortung mit den Nutzer:innen als Mitgestaltende den Arbeitsalltag. Selbstorganisierte Morgenrunden durch die Expert:innen in eigener Sache schaffen beispielsweise Freiräume für fachliche Arbeit. Das gemeinsame Entwickeln von Ideen, das Abwägen von Möglichkeiten und das Treffen gemeinsamer Entscheidungen entlastet Führungskräfte und Teams.

Darüber hinaus entstehen durch die Beteiligung von Expert:innen in eigener Sache praxisnahe, kreative und oft überraschend konkrete Vorschläge – etwa beim Abbau von Barrieren oder der Entwicklung einer gemeinsamen Vision von Mitbestimmung. Die Vielfalt der Perspektiven bereichert die Organisation, stärkt die Zusammenarbeit und fördert innovative Ansätze.

■ **Stärkung der Teams und Teamkultur**

Mitbestimmung fördert den Dialog zwischen Expert:innen in eigener Sache, Mitarbeitenden und Führungskräften. Gemeinsame Projekte – wie die Planung von Urlauben oder Festen – und die Zusammenarbeit bei zentralen Anliegen, etwa in Arbeitsgruppen zur Erstellung von Notfallplänen, stärken das Wir-Gefühl und die gemeinsame Verantwortung in der Organisation.

Zugleich verändert sich die Haltung grundlegend: Sie führt weg von einer Fürsorgeorientierung hin zu gelebter und personenzentrierter Teilhabe. Entscheidungsmacht wird geteilt, Rollen und Strukturen stetig reflektiert und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe gestaltet. Professionelles Handeln und ethische Leitlinien werden durch diesen Wandel nachhaltig gestärkt.

■ Mitbestimmung stärkt Vertrauen, Zusammenarbeit und fördert Gewaltschutz

Mitbestimmung schafft Vertrauen und stärkt die Beziehungen zwischen Expert:innen in eigener Sache und Fachkräften – durch eine offene, dialogische Kultur. Wenn Nutzer:innen als Expert:innen in eigener Sache als Mitentscheidungsträger:innen geschätzt werden und alle Beteiligten – Nutzer:innen, Mitarbeitende und Leitungen – auf Augenhöhe kommunizieren, entsteht gegenseitiges Verständnis und ein kooperatives Miteinander.

Diese vertrauensvolle Zusammenarbeit bildet eine wichtige Grundlage für den Gewaltschutz in Organisationen. Nur wo sich Menschen sicher, gehört und respektiert fühlen, kann ein Gewaltschutzkonzept wirksam sein. Die aktive Einbindung aller trägt wesentlich dazu bei, Gewalt vorzubeugen und ein sicheres Miteinander zu fördern.

Vertrauensvolle Beziehungen stärken das Zutrauen – in sich selbst und in andere. Expert:innen gewinnen den Mut, Anliegen anzusprechen und Verantwortung zu übernehmen, während Fachkräfte darauf vertrauen, dass Expert:innen mehr Verantwortung für sich und die Organisation tragen. Dieses gegenseitige Zutrauen führt zu einer Kompetenzsteigerung auf beiden Seiten, zu mehr Selbstorganisation, weniger Abhängigkeit sowie zu einer Kultur des Zutrauens und Empowerments.

■ Mitbestimmung als Motor für Qualitätsentwicklung

Mitbestimmung liefert wertvolle Impulse und Rückmeldungen für die Qualitätsentwicklung der Organisationen. Wenn der Einbezug von Expert:innen als wichtige Stakeholder im Qualitätsmanagementsystem fest verankert ist und ihre Perspektiven und Ideen berücksichtigt werden, werden sie zu aktiven Mitgestaltenden – etwa durch Feedback, Beteiligung an Evaluationen oder durch Mitwirkung an Veränderungsprozessen auf Vorstandsebene oder im Aufsichtsrat.



Jede Organisation profitiert auf ihre Weise. Mitbestimmung stärkt das Profil, die Qualität und die Wirksamkeit jeder Organisation ganz individuell.

B Der Aktionsplan als strategisches Instrument zur Stärkung von Mitbestimmung – Wir sind zusammen mutig!

Veränderungsprozesse in Organisationen der Eingliederungshilfe sind anspruchsvoll und komplex – insbesondere dann, wenn sie die Stärkung von Mitbestimmung und Teilhabe zum Ziel haben.

Sie betreffen nicht nur Strukturen und Abläufe, sondern auch Fragen der Haltung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Ziel ist es, Strukturen und Kulturen so zu verändern, dass Menschen mit Behinderungen Mitgestaltungsmöglichkeiten erhalten, mit denen sie wirklich Einfluss nehmen können.

Damit solche Prozesse gelingen, braucht es eine gezielte, planvolle und gut begleitete Vorgehensweise. Nutzer:innen von Teilhabeleistungen, Mitarbeitende und Leitungskräfte sind gemeinsam gefordert, sich aktiv auf Veränderungen einzulassen. Dabei braucht es eines vor allem: **Mut**.

Im Projekt „Teilhabe stärken - Wir sind zusammen mutig!“ wurde Veränderung gemeinsam gestaltet – mit viel Engagement, gegenseitigem Vertrauen und einer klaren Zielorientierung. Der Aktionsplan diente dabei als zentrales Element des gesamten Entwicklungs- und Veränderungsprozesses, um Mitbestimmung in den Organisationen gezielt zu stärken, nachhaltig (weiter-) zu entwickeln und verbindlich in den Strukturen zu verankern. Dadurch entsteht eine Kultur der Offenheit und Wertschätzung, in der sich Menschen auf Augenhöhe begegnen.

Im Projekt hat sich gezeigt: Ein individuell abgestimmter Aktionsplan kann als zentrales Element dienen, um den Veränderungsprozess strukturiert zu gestalten und Mitbestimmung verbindlich zu verankern.

In diesem Kapitel wird zunächst die Funktion des Aktionsplans als zentrales Instrument zur partizipativen Organisationsentwicklung erläutert – ergänzt durch Hinweise zur Erstellung und erfolgreichen Umsetzung. Anschließend werden die im Projekt erprobten Instrumente und Schritte vorgestellt und durch praxisnahe Empfehlungen erweitert. Auch die kontinuierliche Begleitung, Evaluierung und Weiterentwicklung des Aktionsplans werden thematisiert.

Gleichzeitig wird aufgezeigt, wie der Aktionsplan nicht nur entwickelt, sondern auch kontinuierlich begleitet, nachhaltig umgesetzt und weiterentwickelt werden kann.



Die Erfahrungen im Projekt haben deutlich gemacht, was hilft, den Einstieg zu erleichtern:

■ **Seien Sie mutig!**

Wie es ein unbekannter Verfasser treffend formulierte:
„Mut ist Veränderung – nur früher.“

■ **Fangen Sie einfach an!**

Es ist oft leichter als gedacht – und es entsteht mehr, als man anfangs erwartet.

■ **Bleiben Sie bei der zentralen Frage:**

Haben alle Bezugsgruppen die wichtigsten Informationen – und wissen sie, worum es geht?

B.1 Was ist ein Aktionsplan?

Ein Aktionsplan beschreibt, welche Ziele in einer Organisation erreicht werden sollen – und welche konkreten Schritte notwendig sind, um diese Ziele zu verwirklichen. Er bietet Orientierung für alle Beteiligten und schafft Verbindlichkeit im Veränderungsprozess.

Im Projekt „Teilhabe stärken - Wir sind zusammen mutig!“ war der Aktionsplan das zentrale Element der gemeinsamen Entwicklungsarbeit. Der gesamte Prozess orientierte sich an seiner schrittweisen Erstellung, der praktischen Erprobung und der Umsetzung der darin formulierten Ziele und Maßnahmen. Von den Projektbeteiligten wurde er treffend als „Grundgesetz“ oder „roter Faden“ bezeichnet – als verbindliche Umsetzungsstrategie und lebendiger Bestandteil der Entwicklung in den Organisationen.

Die Entwicklung eines individuell abgestimmten Aktionsplans braucht Zeit. Im Projekt zeigte sich, dass die Inhalte des Plans häufig erst durch die praktische Erprobung einzelner Maßnahmen konkret und realistisch formuliert werden konnten.

Merkmale eines Aktionsplans zur Stärkung von Mitbestimmung:

- Ein Aktionsplan dient als Zukunftsplanung: Er stärkt Mitbestimmung strukturell und strategisch.
- Ein Aktionsplan beinhaltet klare Ziele und konkrete Maßnahmen für einen kurz-, mittel- oder auch langfristigen Zeitraum.

- Ein Aktionsplan ist dynamisch – er muss entwickelt, überprüft, angepasst und weiterentwickelt werden.
- Ein Aktionsplan ist für alle leicht verständlich und in einfacher oder Leichter Sprache verfasst



Unsere Projektpartner zeigen, wie wichtig es ist, dass **Informationen für alle verständlich** sind und welche Veränderungen die Anwendung von einfacher Sprache bewirken kann. [Diesen Impuls finden Sie im Kapitel D auf Seite 54](#)

B.2 Aufbau eines Aktionsplanes

Ein Aktionsplan gewinnt an Wirkung, wenn er übersichtlich, gut nachvollziehbar und verständlich aufgebaut ist. Eine klare Struktur hilft allen Beteiligten, sich zu orientieren und aktiv mitzuwirken. Die folgende Gliederung hat sich im Aktionsplan bei der Verschriftlichung bewährt:

1 Einleitung mit Begriffsklärungen

In der Einleitung wird erläutert, warum der Aktionsplan entwickelt wurde. Es geht darum, die Ausgangslage zu beschreiben und deutlich zu machen, was den Plan besonders macht.

Fragen, die beantwortet werden sollten:

- Warum gibt es diesen Aktionsplan?
- Was war der Auslöser für den Prozess?
- Was macht unseren Aktionsplan besonders?
- Wie sind wir gestartet – und wo stehen wir jetzt?

Zusätzlich sollten zentrale Begriffe wie Mitbestimmung, Teilhabe oder Partizipation verständlich erklärt werden. Das schafft eine gemeinsame sprachliche Grundlage für alle Beteiligten.

2 Ziele, Maßnahmen und Zeitschiene

Auf Basis der identifizierten Handlungsbedarfe werden in diesem Abschnitt die Ziele des Aktionsplans benannt. Darauf aufbauend folgen die dazugehörigen Maßnahmen, dazu beitragen, ins Handeln zu kommen.

Folgende Punkte sind besonders wichtig zur Beschreibung:

- Ziel: Was soll erreicht werden?
- Inhalt der Maßnahme (Zielbezug): Was genau soll getan werden, um das Ziel zu erreichen?
- Verantwortlichkeiten: Wer ist zuständig?
- Beteiligte Akteur:innen: Wer macht mit?
- Zeitplanung (Meilensteine): Bis wann soll was erreicht sein?

3 Regelungen zur Evaluation und Fortentwicklung der Maßnahmen

Ein Aktionsplan ist kein starres Dokument, sondern ein lebendiges Instrument, das regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden sollte.

In diesem Abschnitt wird festgelegt:

- Wie und wann wird die Umsetzung der Maßnahmen überprüft (Passt noch alles)?
- Wer ist für die Evaluation verantwortlich?
- Wie fließen Rückmeldungen aus der Organisation ein?
- Wie wird mit neuen Entwicklungen oder Erkenntnissen umgegangen?



Unsere Gestaltungstipps für den Aktionsplan:

Ein gut strukturierter Aktionsplan ist nicht nur inhaltlich hilfreich, sondern auch optisch ansprechend und leicht verständlich – für alle Beteiligten. Folgende Hinweise aus der Projektpraxis haben sich bewährt:

- **Farbliches Orientierungssystem** für die Gliederung des Aktionsplans verwenden, um Übersichtlichkeit zu erhöhen.
- **Nummerierung der Hauptpunkte** deutlich sichtbar gestalten, idealerweise farblich an das Orientierungssystem anpassen.
- **Zwischenüberschriften** in größerer Schriftgröße oder fett formatieren (z. B. 14–16 pt), um Struktur zu verdeutlichen.
- **Bullet Points für Unterpunkte** verwenden, diese klar einrücken und mit ausreichend Zeilenabstand versehen.
- **Schlüsselbegriffe** durch Fettdruck, Kursivschrift oder Farbgebung hervorheben.
- **Zwischenräume oder Trennlinien** zwischen den Abschnitten einsetzen, um Inhalte optisch zu gliedern.
- Beispiele und **Bilder in die grafische Darstellung** einbinden, um den Aktionsplan lebhaft zu gestalten.
- Bei digitalen Dokumenten **interaktive Links** oder **Sprungmarken** zu einzelnen Punkten einfügen, um die Navigation zu erleichtern.
- **Platz für Bemerkungen** auf einer extra Seite für Notizen, Erfahrungen oder Anpassungsbedarfe.

B.3 Erste Vorbereitungsschritte für einen Aktionsplan

In diesem Abschnitt finden Sie Hinweise zu den ersten Schritten in der Vorbereitung der Erarbeitung eines Aktionsplans.

Im Mittelpunkt steht dabei die Etablierung einer Steuerungsgruppe oder themenspezifischer Arbeitsgruppen, die den gesamten Prozess begleiten.

Diese Gruppen bilden das Herzstück zur Entwicklung von Mitbestimmung: Sie setzen Impulse, konkretisieren Ideen, bereiten Entscheidungen vor und gestalten Mitbestimmung aktiv mit. Das Kapitel gibt praxisnahe Hinweise zur Gründung und Zusammensetzung solcher Gruppen und zeigt, wie Beteiligung von Anfang an gelingen kann.

B.3.1 Klärung der Verantwortlichkeiten

Bevor der Arbeitsprozess beginnt, ist es wichtig, eine Person zu benennen, die die Verantwortung für die Steuerung und Entwicklung des Aktionsplans übernimmt und den Prozess koordiniert.

Diese Person trägt die Verantwortung für die Entwicklung der Maßnahmen – und somit für den gesamten Prozess. Dies erfordert die Bereitschaft, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Im Projekt hat sich ein wöchentlicher Arbeitsumfang von mindestens fünf Stunden bewährt, um die Handlungsfähigkeit der verantwortlichen Person sicherzustellen.

Aufgaben der verantwortlichen Person:

- Begleitung der Entwicklung des Aktionsplans
- Initiierung und Organisation der Steuerungsgruppe
- Aktive Mitwirkung in der Steuerungsgruppe

B.3.2 Etablierung einer Steuerungsgruppe

Nachdem eine verantwortliche Person für die Steuerung des Prozesses benannt wurde, steht im nächsten Schritt die Bildung einer Steuerungsgruppe im Mittelpunkt. Die Steuerungsgruppe bildet das Herzstück des Entwicklungsprozesses: Sie begleitet nicht nur die Erarbeitung des Aktionsplans, sondern trägt ihn inhaltlich und organisatorisch mit. Die Steuerungsgruppe ist bestenfalls von Anfang an in die Entwicklung des Aktionsplanes eingebunden. Alternativ kann sie auch themenbezogen in Form kleinerer Arbeitsgruppen arbeiten, die sich gezielt mit einzelnen Aspekten der Mitbestimmung befassen.

Eine Steuerungsgruppe ist eine handlungsfähige Arbeitsgruppe, die den gesamten Prozess zur Stärkung von Mitbestimmung begleitet und steuert. Sie reflektiert bestehende

Strukturen, entwickelt gemeinsam Ziele und bewertet Maßnahmen. Zudem unterstützt sie aktiv die Umsetzung der beschlossenen Schritte zur Mitbestimmung. Die Mitglieder fungieren dabei als Multiplikator:innen in ihren Teams und Lebensbereichen, indem sie Informationen weitergeben und so die Transparenz und Akzeptanz des Prozesses fördern.

Zusammensetzung der Steuerungsgruppe:

Die Gruppe ist bestenfalls vielfältig besetzt, um unterschiedliche Perspektiven zu bündeln.

- Expert:innen in eigener Sache
- Federführende Person, die den Prozess koordiniert
- Mitarbeitende (nach Möglichkeit aus verschiedenen Bereichen)
- Optional und themenbezogen: Gäste, z. B. Vorstand, Geschäftsführung, Betriebsrat

Organisatorische Hinweise:

Die Erfahrungen aus dem Projekt haben gezeigt, dass ein durchlässiges und flexibles Format wesentlich zur Stabilität und Wirksamkeit der Steuerungsgruppe beiträgt. Das bedeutet konkret:

- Die Mitarbeit in der Gruppe ist nicht verpflichtend dauerhaft. Personen können je nach Interesse, Zeit und Themenlage hinzukommen, pausieren oder sich nur zu bestimmten Fragestellungen beteiligen.
- Diese Offenheit ermöglicht es, dass die Gruppe sowohl stabil bleibt als auch frische Impulse erhält.
- Ein solches flexibles Modell fördert die Tragfähigkeit der Arbeitsgruppe, da die Belastung der Mitglieder besser verteilt wird und die Motivation hoch bleibt.

Personen für die Steuerungsgruppe werben – wie kann das gelingen?

Als besonders herausfordernd hat sich im Projekt das Gewinnen von Menschen mit Behinderungen als Expert:innen in eigener Sache erwiesen. Ihre aktive Mitwirkung ist jedoch zentral für die Entwicklung des Aktionsplanes. Die Gewinnung und Einbindung von Expert:innen in eigener Sache ist keine freiwillige Zusatzoption für die Entwicklung, sondern eine Grundlage für den Erfolg des gesamten Prozesses. Die Projekterfahrungen machen deutlich: Menschen mit Behinderungen als Expert:innen in eigener Sache zu gewinnen, braucht Zeit, Vertrauen – und barrierefreie Rahmenbedingungen.



Tipps zur Gewinnung von Personen für die Steuerungsgruppe

Informieren Sie über die Vorhaben

- Nutzen Sie vorhandene Gremien oder Arbeitskreise z.B. Teamsitzungen und Beiratstreffen
- Organisieren Sie einen Informationstag
- Schaffen Sie Räume für Austausch und zur Vernetzung z. B. offene Gesprächsrunden

Machen Sie deutlich worum es geht

- Warum Mitbestimmung?
- Warum braucht es einen Aktionsplan?
- Was wollen wir damit erreichen?
- Was bedeutet das für die Beteiligten konkret?

Sprechen Sie Menschen zur Mitarbeit direkt an

- Gehen Sie direkt auf Personen zu.
- Laden Sie zur Mitarbeit ein.
- Fragen Sie nach was, zur Mitarbeit gebraucht wird.

Treffen Sie das Interesse der Menschen

- Was bewegt euch?
- Welche Themen sind euch wichtig?
- Welche Veränderungsbedarfe gibt es?

Schaffen Sie barrierearme Rahmenbedingungen

- Stellen Sie Informationen transparent und zugänglich bereit – in Alltagssprache Einfacher oder Leichter Sprache.
- Sorgen Sie für räumliche Nähe, kurze Wege und gute Erreichbarkeit.
- Schaffen Sie alternative Angebote für Menschen, die sich in Arbeitsgruppen nicht wohlfühlen.

B.3.3 Die Arbeit in der Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe oder auch themenspezifische Arbeitsgruppe hat sich gefunden: Erste Personen sind aktiv an der Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Aktionsplans beteiligt. Damit diese Gruppen ihre Aufgaben wirksam erfüllen können, braucht es eine engagierte, verlässliche und motivierte Zusammenarbeit.

Die Steuerungsgruppe lebt von der aktiven Beteiligung aller Mitglieder – vom gemeinsamen Reflektieren, Planen und Umsetzen. Dabei ist es zentral, dass jede Perspektive gehört wird und alle Beteiligten ernst genommen werden. In diesem Abschnitt werden Erfahrungen aus dem Projekt beschrieben, die dabei unterstützen, eine lebendige und wirksame Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe zu gestalten.

Wiederkehrende Reflexionsfragen zur Bewertung der Mitbestimmung:

Um die Qualität der Zusammenarbeit und Mitbestimmung langfristig zu sichern und weiterzuentwickeln, sollten bestimmte Fragen den Prozess kontinuierlich begleiten – z. B. in Steuerungsgruppen, Teams oder Austauschrunden.

- ✓ Können Menschen mit Behinderungen gut mitarbeiten?
- ✓ Sind Informationen für alle gut verständlich und transparent?
- ✓ Was wird dafür getan, Strukturen nachvollziehbar, verständlich und zugänglich zu gestalten?
- ✓ Können eigene Vorschläge eingebracht werden?
- ✓ Stehen die benötigten Ressourcen zur Verfügung (z. B. Fortbildungen, Freistellung, Assistenz, Räume)?



Motivation herstellen und sichern:

Eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Steuerungsgruppenarbeit ist die Motivation der Beteiligten. Sie entsteht vor allem dann, wenn die behandelten Themen mit der Lebensrealität der Menschen zu tun haben – zum Beispiel bei der Auswahl neuer Mitarbeitender oder bei der Urlaubsplanung. Dabei ist es wichtig zu akzeptieren, dass nicht jedes Thema für alle gleichermaßen relevant ist. Eine gute Mischung sowie Raum für individuelle Perspektiven fördern das Engagement und die Identifikation.



Die Motivation steigt, wenn deutlich wird, wofür man sich einsetzt, was die eigene Rolle bewirkt und welche Veränderungen durch die Gruppe erreicht werden. Machen Sie Ergebnisse sichtbar – z. B. durch Aushänge, Protokolle oder kurze Berichte – und feiern Sie gemeinsam erreichte Schritte.

Grundsätzliche Hinweise für die Arbeit in der Steuerungsgruppe, um die Motivation zu fördern:

- Starten Sie Sitzungen mit einem offenen Gespräch:
Was beschäftigt die Beteiligten aktuell?
- Greifen Sie Themen auf, die für die Gruppe bedeutsam sind – auch wenn sie nicht direkt in Maßnahmen münden.
- Erarbeiten Sie gemeinsam eine Priorisierung:
Was soll als Erstes bearbeitet werden?
- Machen Sie Arbeitsstände sichtbar:
Was wurde bisher erarbeitet? Welche Schritte stehen als Nächstes an?
- Strukturieren Sie die Bearbeitung von Themen zeitlich:
Wann machen wir was? Bis wann soll etwas abgeschlossen sein?
- Geben Sie Verantwortung ab:
Wer moderiert die Sitzung? Wer bereitet ein Thema vor?
Was ist heute besonders wichtig?

Rahmenbedingungen klären und vereinbaren:

Grundvoraussetzung für eine funktionierende Steuerungsgruppe ist eine offene, wertschätzende und ressourcenorientierte Arbeitsatmosphäre. Klären Sie gemeinsam in der Arbeitsgruppe, wie Sie zusammenarbeiten wollen. Es ist hilfreich, gemeinsame Regeln oder Vereinbarungen aufzustellen. Die Rahmenbedingungen sollten ein fester Bestandteil der gemeinsamen Treffen sein – sie geben allen Beteiligten Struktur und Sicherheit.

Hilfreiche Fragen zur Gestaltung der Rahmenbedingungen

- Wie arbeiten wir gemeinsam an Themen?
- Wann und wie regelmäßig trifft sich die Steuerungsgruppe?
- Welche Pausen braucht es?
- Welche Themen behandeln wir wann?
- Was brauchen alle, um gut mitarbeiten zu können?
- Wo gibt es Hindernisse – und wie gehen wir damit um?



Transparenz schaffen – Informationen über die Steuerungsgruppe zugänglich machen:

Eine offene Kommunikation über die Steuerungsgruppe und ihre Arbeit ist wichtig für den Erfolg der Entwicklung von Mitbestimmung. Wenn Informationen verständlich, regelmäßig und für alle zugänglich bereitgestellt werden, entsteht Vertrauen in den Prozess, und das Interesse an Beteiligung steigt. Gleichzeitig wird eine wertschätzende und inklusive Atmosphäre gefördert.

Wir empfehlen deshalb, die wichtigsten Informationen an einem für alle Beteiligten leicht zugänglichen Ort bereitzustellen. Dies kann beispielsweise ein digitaler Tagungsordner, eine Cloud-Plattform oder ein zentraler Aushang sein.

Diese Informationen sollten sichtbar gemacht werden:

- Wer arbeitet in der Gruppe mit?
- Wann tagt die Steuerungsgruppe?
- Wie können sich Interessierte beteiligen?
- Wer ist die Ansprechperson für Fragen?
- Welche Themen werden aktuell behandelt?
- Welche Ergebnisse wurden bisher erzielt?

So gelingt eine barrierearme und transparente Kommunikation:

Informationen einfach, anschaulich und barrierearm bereitstellen

- Verwenden Sie einfache oder leichte Sprache, Bilder, Symbole und klare Strukturen

Nutzen Sie verschiedene Kommunikationswege

- gedruckte oder digitale Newsletter
- Aushänge an zentralen Orten
- Bilderwände, Plakate oder kurze visuelle Berichte
- regelmäßige Info-Runden, z. B. im Rahmen von Gruppenstunden, Beiratssitzungen oder Frühstücksrunden

Stellen Sie Rückmeldemöglichkeiten bereit

- Rückmeldeboxen (z. B. Briefkästen mit leicht verständlichen Fragekarten)
- Feedbackfragen in Teamsitzungen, Wohnbeiräten oder Teilhabegremien
- persönliche Gespräche oder moderierte Austauschformate

Ermutigen Sie zur Mitwirkung

- Fragen Sie aktiv nach Ideen, Hinweisen oder Kritik.
- Machen Sie sichtbar, was mit Rückmeldungen passiert ist („Das haben wir aufgenommen / umgesetzt“)

B.4 Handlungsbedarfe und Mitbestimmung gemeinsam erfassen - Die Vorbereitung auf die inhaltliche Arbeit im Aktionsplan

Bevor Ziele formuliert und Maßnahmen geplant werden können, braucht es ein gemeinsames Verständnis darüber, was Mitbestimmung bedeutet – und wie sie bisher gelebt wird. Ein erster Schritt im Erarbeitungsprozess ist die Vorbereitung auf die Beschreibung der Inhalte.

Im Projekt hat sich gezeigt, wie wirkungsvoll es ist, wenn die Steuerungsgruppe – und idealerweise auch die gesamte Organisation – Raum bekommt, um über Mitbestimmung zu erzählen, gemeinsam nachzudenken und Erfahrungen auszutauschen.



Zur Annäherung an ein Verständnis von Mitbestimmung wurde im Projekt das Stufenmodell der Partizipation genutzt. Das Modell unterscheidet zwischen Vorstufen und tatsächlichen Stufen der Partizipation, wobei diese nicht hierarchisch zu verstehen sind. Besonders hilfreich war dabei die Veranschaulichung beider Perspektiven von Mitbestimmung: Zum einen die (Nicht-)Beteiligung von Menschen mit Behinderungen, zum anderen die (Nicht-)Beteiligung seitens der Organisationen. Das Modell half auch im Projekt dabei, bestehende und neue Strukturen weiterzuentwickeln und zu evaluieren.

Abb. 2: Stufenmodell der Partizipation (Denninger, Grüber & Markowski 2019, S. 20 in Anlehnung an Straßburger, Rieger 2014)



B.4.1 Die Gemeinsames Verständnis von Mitbestimmung entwickeln

In der Steuerungsgruppe wird gemeinsam ein Verständnis von Mitbestimmung entwickelt. Dabei geht es nicht um eine feste Definition, sondern um eine Annäherung – im Austausch, durch gemeinsames Erzählen, Nachdenken und Diskutieren.

Mitbestimmung ist mehr als eine Methode – sie ist eine Haltung. Entscheidend ist der Wandel von einer fürsorglichen hin zu einer personenzentrierten Haltung: Statt „Wir wissen, was gut für dich ist“ braucht es ein „Wir gestalten gemeinsam“. Diese Haltung prägt Sprache, Entscheidungswege, Erwartungen und das tägliche Miteinander – und wirkt struktur- und kulturbildend.

Im Projekt erfolgte der Zugang zur Mitbestimmung über die Reflexion bestehender Mitbestimmungsstrukturen. Diese Auseinandersetzung schafft Transparenz, fördert gegenseitiges Verständnis und bildet eine wichtige Gesprächsgrundlage für die weitere Arbeit.

Hierfür wurde die „Mitbestimmung - Fragensammlung zu Partizipation“ genutzt, die gemeinsam mit Nutzer:innen und Organisationen entwickelt wurde. Sie liegt sowohl in Alltagssprache als auch in Leichter Sprache vor und ermöglicht eine strukturierte Auseinandersetzung – auf Augenhöhe.



Unsere Projektpartner können zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Mitbestimmung „**Was will ich**“ empfehlen.

[Diesen Impuls finden Sie im Kapitel D auf Seite 53](#)

Beispielhafte Reflexionsfragen für den Einstieg in die Analyse von Mitbestimmung:

Diese Fragen sollten in der Steuerungsgruppe oder auch in Projektgruppen oder Teams diskutiert werden. Wichtig ist, dass sie in einer wertschätzenden und offenen Atmosphäre bearbeitet werden – im Dialog, nicht als Abfrage.

1. Mitbestimmung konkret erfassen

- In welchen Themenbereichen haben Menschen mit Behinderungen aktuell Einfluss?
- Wer entscheidet, zu welchen Themen sie mitbestimmen dürfen?
- Wann werden sie beteiligt – schon bei der Planung oder erst nach der Entscheidung?

2. Mitbestimmung am Alltag in der Organisation

- Wirken Menschen mit Behinderungen an Veränderungen in Wohnformen, Teams, Abteilungen oder im Leitungsteam mit?
- Wie genau gestalten sie mit – durch Gremien, Gespräche, Projekte?
- Gibt es Raum für eigene Vorschläge?

3. Institutionelle Mitbestimmung

- Gibt es regelmäßige Nutzer:innenbefragungen?
- Sind Menschen mit Behinderungen an deren Planung, Durchführung und Auswertung beteiligt?
- Wie und in welcher Form sind Menschen mit Behinderungen in das Qualitätsmanagement eingebunden – etwa durch die Mitarbeit in Qualitätszirkeln?
- Sind sie im Vorstand oder Beirat aktiv – beratend oder mit Stimmrecht?

B.4.2 Entwicklung einer gemeinsamen Vision von Mitbestimmung – die ganze Organisation einbinden

Nachdem die Steuerungsgruppe erste Erfahrungen mit dem Thema Mitbestimmung gesammelt hat, ist es sinnvoll und wirkungsvoll, die gesamte Organisation in den Prozess einzubeziehen. Eine gemeinsame Veranstaltung zum Thema Mitbestimmung schafft Aufmerksamkeit, öffnet den Blick für neue Perspektiven und liefert wichtige Impulse.

Die Steuerungsgruppe plant die Veranstaltung, sammelt so erste Erfahrungen in der Umsetzung von Ideen und erhält direkte Rückmeldungen.

Ziele der Veranstaltung können sein:

- Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses von Mitbestimmung
- Austausch über Mitbestimmung im Alltag
- Erkennen und Erfassen von Handlungsbedarf

Ob Aktionstag, Traumwerkstatt oder Teilhabefest – wichtig ist, dass alle eingeladen und ermutigt werden, ihre Meinung einzubringen. Die Ergebnisse sollten strukturiert dokumentiert, kommuniziert und in der Steuerungsgruppe ausgewertet werden.

Folgende Fragen können den Dialog über Mitbestimmung anregen und helfen, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln:

- Was verstehen wir in unserer Organisation unter Mitbestimmung?
- Wo erleben wir schon Mitbestimmung – und wo nicht?
- Welche Formen von Mitbestimmung sind für wen passend?
- Welche Rolle spielt Macht – und wie kann Entscheidungsmacht geteilt werden?
- Was bedeutet „auf Augenhöhe“ konkret für unseren Alltag?



Unsere Projektpartner können zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision die Methode „**Traumwerkstatt**“ empfehlen.

[Die Methode finden Sie im Kapitel D auf Seite 51](#)

B.5 Die Inhalte eines Aktionsplans beschreiben – Ziele und Maßnahmen formulieren

Das Erfassen der Ausgangslage, des Mitbestimmungsverständnisses und erster Handlungsbedarfe ist eng mit dem nächsten Schritt verbunden: der Beschreibung von Zielen und Maßnahmen im Aktionsplan.

Der Übergang verläuft dabei oft fließend – in Gesprächen, Reflexionen und gemeinsamen Runden entstehen bereits erste Ideen, was sich verändern soll und wie genau dies geschehen kann.

1 Ziele formulieren und Maßnahmen beschreiben

Auf Grundlage der erfassten Handlungsbedarfe und der Impulse aus der Organisation kann die Steuerungsgruppe konkrete Ziele und Maßnahmen für den Aktionsplan beschreiben.

Ziele formulieren – klar, positiv und erreichbar:

- Formulieren Sie die Ziele positiv.
- Beschreiben Sie die Ziele so, als wären sie bereits erreicht.
- Verwenden Sie eine leicht verständliche Sprache.

2 Maßnahmen planen – kleine Schritte mit großer Wirkung

Für die Maßnahmenbeschreibung ist es hilfreich zu verstehen, dass Maßnahmen kleine, konkrete Schritte auf dem Weg zum Ziel sind. Sie setzen Veränderungen in Gang und helfen dabei, ins Handeln zu kommen.

Für die Beschreibung gilt:

- Halten Sie Maßnahmen so konkret und präzise wie möglich.
- Legen Sie Verantwortlichkeiten, beteiligte Personen und einen realistischen Zeitrahmen fest.
- Starten Sie mit einem Ziel, das besonders motivierend ist oder schnell erste Ergebnisse zeigt.
- Stimmen Sie gemeinsam ab, was ausprobiert wird – und sammeln Sie Erfahrungen, bevor Sie weiter planen.
- Probieren Sie die Maßnahmen aktiv aus, evaluieren Sie die Umsetzung regelmäßig und passen Sie sie bei Bedarf an.

3 Erste Schritte gehen – Selbstwirksamkeit ermöglichen:

Besonders hilfreich während der Beschreibung des Aktionsplans ist es, direkt ins Tun zu kommen. Es kann ungewohnt sein, die eigene Meinung zu äußern, Entscheidungen zu treffen oder Verantwortung zu übernehmen. Umso bedeutender ist es, Mitbestimmung durch kleine, konkrete Schritte erlebbar zu machen – auch wenn noch nicht alles perfekt erscheint.

Erste gemeinsame Projekte aus dem Aktionsplan umzusetzen, setzt ein klares Zeichen: Es bewegt sich etwas. Selbst kleine Veränderungen können große Wirkung entfalten, wenn sie gemeinsam gestaltet und reflektiert werden. Das stärkt Motivation und Selbstwirksamkeit bei allen Beteiligten.

Unsere Empfehlungen während der Beschreibung des Aktionsplanes:

- Starten Sie früh mit einem kleinen, überschaubaren Projekt, zu einem Thema, das die Beteiligten direkt betrifft (z. B. Essensplanung, Freizeitaktivitäten, Raumgestaltung)
- Schaffen Sie schnell sichtbare Ergebnisse – das stärkt das Vertrauen in den Prozess.
- Holen Sie von Anfang an Feedback ein: Was läuft gut? Was braucht Anpassung?



Wählen Sie in der Steuerungsgruppe Ziele aus, bei denen schnell sichtbare Veränderungen erreicht werden können. Das schafft Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten – und Mut zur weiteren Beteiligung.

Fragen, die helfen Ziele auszuwählen und Projekte umzusetzen:

- Welche Idee möchten wir gemeinsam ausprobieren?
- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Haben wir genug Zeit und Personal?
- Welche Unterstützung brauchen wir (z. B. Assistenz, Sprache, Materialien)?

Die Erfahrungen aus diesen ersten kleinen Projekten sind wertvoll: Sie eignen sich hervorragend, um die Maßnahmenbeschreibung im Aktionsplan zu überprüfen, weiterzuentwickeln oder bei Bedarf anzupassen.

Ziele und Maßnahmen dürfen sich entwickeln, verändern oder sogar scheitern – wichtig ist, dass aus den Erfahrungen gelernt wird.

Unsere Empfehlungen für die Umsetzung erster Projekte:

- Dokumentieren Sie Ergebnisse und Erfahrungen.
- Reflektieren Sie regelmäßig in der Steuerungsgruppe:
Was haben wir erreicht? Was braucht es jetzt?
- Passen Sie Maßnahmen an.



„Nicht alles durchdenken, sondern ausprobieren –
und daraus lernen.“

(Expert:in in eigener Sache)

B.6 Umsetzen, begleiten, weiterentwickeln: Nachhaltige Steuerung des Veränderungsprozesses

Mit der Fertigstellung des Aktionsplans ist ein wichtiger Meilenstein erreicht – doch die eigentliche Arbeit beginnt jetzt. Denn ein Aktionsplan entfaltet seine Wirkung erst dann, wenn er gelebt, weiterentwickelt und fest im Organisationsalltag verankert wird.

Die Steuerungsgruppe bleibt auch nach Abschluss der Planungsphase aktiv und übernimmt eine zentrale Rolle in der Umsetzung, Begleitung und Evaluation des Veränderungsprozesses. Sie achtet darauf, dass Verantwortlichkeiten eingehalten werden, Maßnahmen tatsächlich durchgeführt und auftretende Herausforderungen frühzeitig erkannt sowie bearbeitet werden.

Damit der Aktionsplan lebendig und wirksam bleibt, sind folgende Aspekte besonders wichtig:

- **Transparente Kommunikation**
Informieren Sie regelmäßig über Fortschritte, Ergebnisse und geplante Änderungen – sowohl intern als auch gegebenenfalls extern.
- **Aktive Beteiligung**
Beziehen Sie Mitarbeitende und andere Akteur*innen weiterhin ein und holen Sie regelmäßig Rückmeldungen ein.
- **Verbindlichkeit**
Legen Sie klare Abstimmungsregeln fest, z. B. dass Änderungen am Aktionsplan nur mit einer Dreiviertelmehrheit beschlossen werden können. So bleibt der Plan auch bei Meinungsverschiedenheiten handlungsfähig und verbindlich.
- **Langfristige Perspektive**
Etablieren Sie die Steuerungsgruppe als dauerhaftes Gremium, das den Prozess langfristig sichert und weiterentwickelt.
- **Konstruktiver Umgang mit Herausforderungen**
Sprechen Sie Schwierigkeiten offen an und entwickeln Sie gemeinsam tragfähige Lösungen.

Die dauerhafte Begleitung durch eine aktive Steuerungsgruppe stärkt nicht nur die Umsetzungsqualität, sondern erhöht auch die Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit des gesamten Beteiligungsprozesses. Sie bietet einen verlässlichen Rahmen, in dem Mitbestimmung dauerhaft gestaltet und weiterentwickelt werden kann.



Unsere Projektpartner zeigen mit dem Beispiel „**Der Umsetzungsprozess von Ziel 10**“ wie ein Ziel im gesamten Prozess bearbeitet wurde.

[Dieses Beispiel finden Sie im Kapitel D auf Seite 55](#)

B.7 Gemeinsam (weiter)denken – Austausch und Vernetzung rund um den Aktionsplan

Die Stärkung von Mitbestimmung in Organisationen der Eingliederungshilfe profitiert maßgeblich von gezielter Vernetzung und externem Austausch. Die Erfahrungen aus dem Projekt zeigen, dass externe Expertise und tragfähige Kooperationsstrukturen zentrale Aspekte für eine nachhaltige und wirkungsvolle Umsetzung von Veränderungsprozessen sind.

1 Expertise einbinden – Impulse aus dem ‚Außen‘ als Motor für Entwicklung nutzen

Die Einbindung von externen Fachpersonen mit methodischer und thematischer Expertise – etwa im Rahmen einer Prozessbegleitung – hat sich im Projekt als besonders förderlich erwiesen. Fachliche Impulse von außen tragen dazu bei, neue Perspektiven einzubringen, blinde Flecken oder strukturelle Barrieren zu erkennen, bestehende Prozesse kritisch zu reflektieren und Entwicklungen strukturiert zu begleiten. Externe Begleitung schafft nicht nur Reflexionsräume, sondern gibt auch Sicherheit und hilft, kontinuierlich am Prozess weiterzuarbeiten.

2 Vernetzung aufbauen – Austausch systematisch ausbauen und gestalten

Wenn finanzielle Mittel für eine externe Begleitung fehlen, kann die Vernetzung mit anderen Akteur:innen eine besonders hilfreiche Alternative sein. Der Austausch mit engagierten Personen und Organisationen, die sich ebenfalls mit dem Thema Mitbestimmung beschäftigen, schafft ebenfalls Reflexionsräume und ermöglicht es, Impulse für die Weiterentwicklung zu erhalten.

Diese Form der gegenseitigen Unterstützung fördert nicht nur das gemeinsame Lernen, sondern kann – ergänzend oder alternativ zur externen Begleitung – dabei helfen, den Prozess aktiv zu begleiten und neue Perspektiven einzubinden.

Neben dem Erfahrungsgewinn kann eine solche Vernetzung auch motivierend wirken und helfen, schwierige Phasen besser zu bewältigen.

„Die Unterstützung von außen, wie auch Kooperationen mit anderen Einrichtungen, motivieren und ermöglichen einen kritischen Austausch über den Prozess“

(Booth et al. 2018, S. 8)



Unsere Empfehlung zur Vernetzung:

Bauen Sie sogenannte **Working Spaces** auf – also Arbeitsgruppen oder (über)regionale Netzwerke, die einen regelmäßigen und strukturierten Austausch ermöglichen. Diese bieten vielfältige Vorteile:

- Stärkung der eigenen Weiterentwicklung durch neue Impulse
- Kritischer Blick auf die eigene Praxis
- Einblicke in funktionierende Formate aus anderen Organisationen
- Raum für kollegiale Beratung und Lösungsfindung

Besonders gewinnbringend ist es, **weitere relevante Akteur:innen aus Ihrem Arbeitsfeld** in diese Netzwerke einzuladen, um zusätzliche Perspektiven auf das Thema Mitbestimmung zu erhalten. Dazu zählen zum Beispiel:

- Selbstvertretungsorganisationen
- Interessenvertretungen
- überregionale Träger oder Leistungserbringer
- Kostenträger von Teilhabeleistungen
- Politische Akteur:innen
(z. B. Kommunalpolitiker:innen, Behindertenbeauftragte)

Gemeinsam lassen sich nicht nur Erfahrungen teilen, sondern auch neue Standards entwickeln, voneinander lernen und konkrete Entwicklungsschritte ableiten.

C New Leadership in der Eingliederungshilfe – den Übergang gestalten

Mit den neuen Anforderungen an die Eingliederungshilfe und deren Leistungserbringende, sind Führungskräfte dazu aufgefordert, die Strukturentwicklung in ihren jeweiligen Organisationen von der Einrichtungs- und Angebotszentrierung hin zur Personenzentrierung auszurichten und zu verankern. Die Herausforderung besteht darin, dass die Veränderungsprozesse für alle Organisationsmitglieder spürbar werden, und sie erleben, und sie erleben, was Personenzentrierung sowie die damit verbundene Stärkung der Teilhabeleistungsnutzenden durch verbesserte Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten bedeutet. Um solche Veränderungen herbeizuführen, müssen Führung und die Zusammenarbeit zwischen den Organisationsmitgliedern auf den verschiedenen – sich wechselseitig bedingenden – Organisationsebenen neu gedacht werden.

New Leadership in der Eingliederungshilfe – Eine Konzeption neuen Denkens und Handelns in Führungspositionen

Im nachfolgenden Konzept zum „New Leadership“ in Organisationen der Eingliederungshilfe werden Prinzipien und Maßnahmen vorgestellt und entlang dreier Organisationsebenen strukturiert: der individuellen, der team- und organisationalen sowie der strukturellen und systemischen Ebene. Die verschiedenen Organisationsebenen sind jedoch nicht isoliert zu betrachten – vielmehr stehen sie in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander. Entwicklungen auf einer Ebene wirken sich auch auf die anderen Ebenen aus und bedingen sich gegenseitig. Wiederkehrende Nennungen bestimmter Prinzipien auf verschiedenen Ebenen sind nicht als Widerspruch zu verstehen, sondern Ausdruck eines ganzheitlichen Führungsverständnisses, das auf allen Ebenen ansetzt und alle Organisationsmitglieder einbindet. So wird eine Kultur der Teilhabe und Mitbestimmung implementiert und etabliert, die ebenenübergreifend wirksam wird.

1 Individuelle Ebene in der Organisation

New Leadership auf der individuellen Organisationsebene bedeutet, dass sich Führung nicht mehr ausschließlich an Mitarbeitende, sondern ebenso an Menschen mit Behinderungen als Expert:innen in eigener Sache richtet. Beide Interessensgruppen – Mitarbeitende und Leistungsnutzende – bringen ihre unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Bedarfe ein. Für beide sind aktive Beteiligungsräume unabdingbar: Räume, in denen sie Verantwortung übernehmen, sich einbringen und dabei ihre Fähigkeiten und Kenntnisse weiterentwickeln können – sowohl für sich selbst als auch für die Organisation.

Führung bedeutet auf dieser Ebene eine doppelte Verantwortung:

- Begleitung und Förderung der Mitarbeitenden im Sinne einer partizipativen und reflektierten Personalentwicklung, durch die sie in ihrer beteiligungsorientierten, wertschätzenden Zusammenarbeit mit den Expert:innen in eigener Sache gestärkt werden (vgl. Klomann 2015, S. 100).
- Schaffung struktureller Voraussetzungen, durch die Menschen mit Behinderungen partizipieren und in ihrer Selbstbestimmung gestärkt werden.

Diese doppelte Ausrichtung verändert die Führungsrolle in Organisationen der Sozialen Teilhabe grundlegend. Menschen in Leitungspositionen¹ werden zu ermöglichenden Instanzen, die Rahmenbedingungen für Dialog auf Augenhöhe, für Mitbestimmung und für Vertrauen schaffen – zwischen allen Beteiligten einer Organisation.

Führung wird dadurch zum verbindenden Element:

Es geht nicht mehr um Steuerung „von oben“, sondern um Vermittlung, Übersetzung und Koordination zwischen den unterschiedlichen Perspektiven – mit dem Ziel, gemeinsame Visionen zu entwickeln und umzusetzen. Darüber hinaus zeigt sich in dieser Ausprägung auch, dass New Leadership eine zwingende Antwort auf die zunehmenden Komplexitäten im Führungsalltag und in der Organisation Sozialer Teilhabe ist. Die eingeforderte – aber zugleich bewusst geförderte – Ko-Produktion von Ergebnissen sowie von Prozessen zur Mitgestaltung trägt entscheidend dazu bei, langfristig Selbstwirksamkeit und (Eigen-)Verantwortung zu stärken. Dies führt unweigerlich zu einer Verschiebung von Entscheidungskompetenzen, von Anforderungen an Entscheidungsprozesse sowie zu einer gemeinsamen Ergebnisverantwortung, die nicht mehr allein auf Führungskräften lastet.

Wenn diese Veränderungen bewusst angestrebt, durch geeignete Strukturen abgesichert und von Führungskräften wie auch allen Prozessbeteiligten getragen und befördert werden, entsteht im besten Sinne eine ressourcenoptimierte, fachlich fundierte und zukunftsfähige Organisationsentwicklung. New Leadership wird damit nicht nur zum Mittel der Führung, sondern zum Motor für gelingende Soziale Teilhabe und innovative Entwicklung Sozialer Organisationen.

¹ Menschen in Leitungspositionen meint nicht nur Führungskräfte einer Organisation. Angesprochen sind hier auch beispielsweise Leitende einer Abteilung, einer Steuerungs- oder Arbeitsgruppe.

Leitende Prinzipien und deren konkreten Umsetzungsmöglichkeiten zur Stärkung von Mitbestimmung:

Führung als Beziehungsgestaltung

- Vertrauensvolle Beziehungen aufbauen – durch Verlässlichkeit, Präsenz, offenen und wertschätzenden Dialog
- Mitarbeitende und Expert:innen in eigener Sache als Mitentscheidungsträger:innen sowie in ihren individuellen Bedürfnissen und Grenzen wahr- und ernst nehmen

Empowerment stärken und fördern durch Qualifizierung und Begleitung

- Empowerment-Schulungen für Führungskräfte, Mitarbeitende und Expert:innen in eigener Sache
- Peer-to-Peer-Formate zur Stärkung von Selbstwirksamkeit, durch Tandems und Patenschaften
- Selbstorganisation stärken durch Teilung von Verantwortlichkeiten
- Treffen von gemeinsamen Entscheidungen, beispielsweise bei Bewerbungsverfahren

Teilhabe und Mitbestimmung als Lernprozess verstehen und kleinschrittig gestalten

- Mitbestimmungsmöglichkeiten so gestalten, dass alle mitmachen können.
- Individuelle Grenzen und Möglichkeiten beachten
- Erste praktische Erfahrungen über kleine, machbare Projekte ermöglichen
- Informationstransparenz schrittweise erweitern, um Überforderung zu verhindern
- Reflexionsräume und eine offene Gesprächskultur schaffen, um beispielsweise alte Verhaltensmuster abzulegen oder neu zu definieren
- Verantwortungsbereiche prüfen, gemeinsam neu definieren. Verantwortungen erproben und schrittweise erweitern und abgeben

„was wir schon abgegeben haben [ist die] Morgenrunde mit Aufgabenverteilung. [...] Also [...] das haben wir ja ausprobiert für ein Mini-Team einfach mal zu sagen, wir sind zwei Stunden jetzt mal nicht da und sie organisieren sich das selbst und wir sind ansprechbar, wenn was ist. Und über diese Methode war dann auch der Krankheitstag einfach auch gut zu regeln, weil es ja nicht ganz was Neues war, sondern schon mittlerweile ein Stück weit eingeübt ist.“

(Mitarbeiter:in)

„Das ist auch so als Projektleiter für die Teams schwer zu verstehen am Anfang. Das war [...] erst mal neu für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...]. Das geht darum, dass beide Seiten mitbestimmen dürfen und auch verhandeln müssen über Sachen. [...] Und das ist auch wichtig zu verstehen, dass auch die Mitarbeiter sagen müssen, was sie alles nicht wollen und dass über so Sachen gesprochen wird.“

(Führungskraft)

„Ich finde es auch gut, dass wir da jetzt nicht komplett überladen werden mit mehr Transparenz oder mehr Inforecht oder so was, sondern dass es wirklich nur etappenweise geht.“

(Expert:in in eigener Sache)

„Wenn man mal Namen vergessen hat von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen hier, dann haben wir ja auch diese Tafel installiert, [...] von den[en] [...], die hier tätig sind und arbeiten. [...] Das hat schon einiges hier bewegt.“

(Expert:in in eigener Sache)

2 Team- und organisationale Ebene

New Leadership in der Eingliederungshilfe zeigt sich auf Team- und Organisationsebene vor allem in der Art und Weise, wie Zusammenarbeit gestaltet wird. Anstelle einer hierarchischen Steuerung verfolgt dieser Ansatz einen ko-konstruktiven und ko-kreativen Prozess, in dem unterschiedliche Perspektiven, Rollen und Verantwortlichkeiten zusammenwirken und gemeinsam Veränderungen gestalten. Wird eine Veränderung hin zu Leistungs- und Personenzentrierung sowie zu einer partizipativen Organisationsentwicklung angestrebt, sind alle Mitglieder der Organisation als aktive Stakeholder einzubeziehen (vgl. Senger 2025). Teams in Organisationen der Eingliederungshilfe bestehen daher zunehmend nicht nur aus Fach- und Führungskräften, sondern auch aus Expert:innen in eigener Sache. Sie entwickeln sich zu Lern-, Entwicklungs- und Arbeitsgemeinschaften.

Dies setzt voraus, dass Empowerment als Haltung bei den Führungskräften fest verankert ist. Nur wenn Führungskräfte dieses Verständnis authentisch leben, kann es sich in die Organisation und in das Handeln der Fachkräfte übertragen. Führungskräfte übernehmen dabei eine zentrale Modellfunktion und Mitarbeitende erleben, dass

- ihre Eigeninitiative und Beteiligung erwünscht ist,
- vielfältige Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung bestehen,
- Entscheidungen gemeinsam mit Nutzer:innen getroffen werden,
- eine konstruktive Fehlerkultur vorherrscht
- sowie eine gemeinsame partizipative Grundhaltung gelebt wird,

sind sie eher geneigt, die Zusammenarbeit mit den Nutzer:innen beteiligungsorientiert, wertschätzend und respektvoll zu gestalten (vgl. Klomann 2015, S. 100). Empowerment ist also keine Methode, sondern ein wertebasierter Ansatz, der durch eine konsequente Kaskadierung auf allen Ebenen wirksam werden muss.

Führung bedeutet in diesem Kontext:

- **Moderation und Begleitung von Teamprozessen**, in denen Orientierung gegeben, Unsicherheiten ausgehalten und Entwicklung gefördert wird.
- **Gestaltung verlässlicher Kommunikationsräume und -strukturen**, in denen Entscheidungsmacht geteilt und Verantwortung gemeinsam getragen wird.

Dabei spielt auch Informationstransparenz eine zentrale Rolle: Sie ist kein Selbstzweck, sondern ein dynamisches Instrument zur verantwortungsbewussten Abgabe von Entscheidungskompetenz sowie zur gleichzeitigen Ermöglichung und Einforderung von Mitgestaltung. Empowerment gelingt nur dann nachhaltig, wenn Informationsweitergabe reflektiert, zielgruppenangemessen und im Sinne einer kontinuierlichen Entwicklung erfolgt. So lassen sich Überforderungen vermeiden und individuelle wie kollektive Erfolgserlebnisse ermöglichen – Erfahrungen, die wiederum zur Verstärkung der Haltung beitragen und das Vertrauen in partizipative Prozesse stärken.

Leitende Prinzipien und deren konkreten Umsetzungsmöglichkeiten zur Stärkung von Mitbestimmung:

Von der Kontrolle zur gemeinsamen kreativen Zusammenarbeit

- Ideen und Veränderungen im Dialog in einer multiprofessionellen Arbeitsgruppe erarbeiten
- Kreative Möglichkeiten finden, um den Prozess für alle Beteiligten zugänglich zu gestalten
- Kreative Möglichkeiten finden, um den Prozess für alle Beteiligten zugänglich zu gestalten

Mitbestimmung als Kernaufgabe von Führung verstehen und integrieren

- Entwicklung einer gemeinsamen Organisationsvision in Sinner der Personenzentrierung
- Mitbestimmung in den täglichen Arbeitsalltag integrieren, durch Ermöglichung von Mitbestimmung und der Teilung von Entscheidungsmacht
- Mitbestimmung als Führungsstrategie – und Kultur leben, durch Präsenz, eine ehrliche und offene Kommunikation und eine positive Fehlerkultur
- Eigene Haltungs- und Führungsmuster kritisch prüfen und reflektieren, authentisch und verlässlich sein

Aktive, dialogische Führungspraxis

- Führungskräfte sind Moderator:innen, Unterstützer:innen und Koordinator:innen im Steuerungs- und Entwicklungsprozess von Mitbestimmung
- Aktiver Austausch mit Mitarbeitenden und Expert:innen durch zuhören und einholen von Rückmeldungen
- Entwicklung einer kooperativen, partizipativen Organisationskultur indem Entscheidungen gemeinsam vorbereitet und getroffen werden

„[da] kommen [...] aus erster Hand einfach ganz viele Ideen und Dinge dazu und wir können das gemeinsam entscheiden. Das finde ich schon als Leitung, ehrlich gesagt, entlastend. [...] Man kann gemeinsam die ganzen tollen kreativen Ideen, die da sind, zusammenwerfen. [...] Das ist [...] für uns als Leitung total bereichernd.“

(Führungskraft)

„Da haben dann Bewohnerinnen sich mit Mitarbeitern zusammengesetzt und haben Fallbeispiele entwickelt.“

(Führungskraft)

„Die Entscheidungsprozesse werden die Experten auch mit viel mehr befragt und dazugeholt. [...] Das ist eigentlich die Grundvoraussetzung, dass die Leitung mitmacht und auch die Teamer mitmachen und auch wirklich da offen sind.“

(Führungskraft)

„[Das] ich auf Leitungsebene mit den [Expert:innen]“[...] im Austausch sein kann, wo man einfach Meinungen hören kann, mitbestimmen kann, informiert werden kann.“

(Mitarbeiter:in)

„Die Leitung geht zu den [...] Experten und fragt die und holt die direkt mit ins Boot.“

(Führungskraft)

„Und als [...] das Vorstellungsgespräch vorbei war, wurde [...] meine Stimme auch als voll angezählt. Also [...], die haben mich dann direkt gefragt [...], was halten sie von der?“

(Expert:in in eigener Sache)

3 Strukturelle und systemische Organisationsebene

Auf der strukturellen und systemischen Organisationsebene wird Führung zur Visions- und Gestaltungsaufgabe:

Wie sieht eine Organisation der Eingliederungshilfe aus, in der Mitbestimmung selbstverständlich ist?

Es geht auf dieser Ebene darum, die Rahmenbedingungen zu schaffen und eine Organisationskultur zu entwickeln, in der personenzentriertes Arbeiten überhaupt erst möglich wird. New Leadership bedeutet hier, bestehende Machtverhältnisse kritisch zu reflektieren, bewusst asymmetrische Strukturen sichtbar zu machen und Barrieren für Mitbestimmung gezielt abzubauen. Eine wesentliche Führungsaufgabe im organisationalen Kontext – ebenso wie in der Teamentwicklung und in der individuellen Teilhabeplanung – ist die Visionsarbeit.

Diese erfolgt je nach Ebene (individuell, teambezogen, organisational) auf Grundlage unterschiedlicher methodischer Ansätze und Betrachtungsmuster. Dennoch bildet sie stets das Fundament für wirksame Führung, gelingende Beteiligung und echte Mitgestaltung. Nur wer eine Vision gemeinsam entwickelt und diese auch als solche erkennt, kann daraus konkrete Ziele ableiten – und auf dieser Basis Maßnahmen formulieren, die mit Engagement, Selbstwirksamkeit und realistischem Erwartungsmanagement verfolgt werden können.

Im Sinne einer reflektierten, realistischen und terminierten Entwicklung von Visionen sowie den daraus abgeleiteten Zielen ist es ebenso notwendig, vorhandene Grenzen zu benennen, Rahmenbedingungen klar zu setzen und einen transparenten sowie kooperativen Austausch über unveränderbare Voraussetzungen zu führen. Nur wenn diese bekannt und kommuniziert sind, können Enttäuschungen vermieden, Ängste vor Veränderung abgebaut und gleichzeitig gemeinsame realistische Ziele formuliert werden – auch solche, die langfristig dazu beitragen können, bestehende Grenzen zu verschieben. Hierfür braucht es nicht nur Zeit und Ressourcen, sondern auch das Bewusstsein, dass Veränderung im Sinne von New Leadership immer ein Miteinander und ein aktives Zusammenwirken erfordert. Führung wird damit zu einer geteilten Praxis, und Mitbestimmung zu einer geteilten Vision, die sich auf allen Ebenen der Organisation entfaltet – von der strategischen Ausrichtung bis hin zur alltäglichen Begegnungskultur. So entsteht aus New Leadership nicht nur eine erhebliche Innovationskraft für Organisationen der Sozialen Teilhabe, sondern auch ein bislang oft ungenutztes Potenzial für Mitwirkung und Mitgestaltung.

Leitende Prinzipien und deren konkreten Umsetzungsmöglichkeiten zur Stärkung von Mitbestimmung:

Barrieren abbauen – Zugänge erleichtern

- Reduktion struktureller Hürden durch die Reflexion von Machtverhältnissen, das Hinterfragen von Ungleichheiten sowie die Förderung von Beteiligung
- Wertschätzende Gesprächskultur etablieren, in der alle Stimmen gehört werden und ein Dialog auf Augenhöhe stattfinden kann
- Niedrigschwellige Zugänge zur Meinungsäußerung schaffen beispielsweise mit Beschwerdekästen
- Visuelle Orientierungs- und Informationshilfen nutzen wie Mitarbeitentafeln und Evaluationsbögen
- Barrierefreie Kommunikation fördern durch Bereitstellung einfacher und verständlichen Informationen sowie der Nutzung von digitalen und analogen Informationskanälen
- Mitbestimmung ermöglichen durch den Einbezug von Nutzer:innen und Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse die ihren Alltag und die Organisation betreffen z.B. Planung von Fortbildungsmaßnahmen,
- Bestehende Beteiligungsformate überprüfen und weiterentwickeln oder neue Formate etablieren

Nachhaltige Beteiligungsstrukturen schaffen

- Regelmäßige Austausch- und Arbeitsformate (z. B. Arbeitsgruppen für bestimmte Themen, runde Tische, Tagesstättensprecher:innenrunden) als feste Bestandteile der Organisationsentwicklung etablieren
- Verstärkte Beteiligung an strukturellen Entscheidungsprozessen z.B. bei der Einstellung neuer Mitarbeiter:innen
- Gemeinsame Entwicklung von Aktionsplänen mit klaren Zielen und Verbindlichkeiten
- Etablierung von Feedbackschleifen, um Transparenz von Entscheidungen zu gewährleisten

Vernetzung und Prozessbegleitung

- Förderung von externen Impulsen durch den Austausch mit anderen Organisationen in regionalen und überregionalen Arbeitsgruppen oder Netzwerke
- Prozesscoaching durch externe Referent:innen

Stetige Evaluation und Reflexion

- Kontinuierlicher Reflexion und Evaluation des gesamten Entwicklungsprozesses

„Und wenn man nach einem Jahr oder nach ein paar Probeläufen merkt, okay, das muss [sich] vielleicht noch mal verändern, dann kann man es immer noch verändern“

(Führungskraft)

„Man braucht immer von außen ein Auge drauf. Und auch jemand, der vielleicht noch mal einzelne Projekte mit einem dann so berät, coacht“

(Führungskraft)

„Also da haben ja auch oft die beiden anderen Institutionen so von außen drauf geguckt und uns auch manchmal gesagt: Mensch, ihr macht es euch einfach kompliziert [...] das fand ich wirklich auch immer gut. [...] Deshalb glaube ich, dass das wirklich gut ist, jemanden von außen dazu zu holen“

(Führungskraft)

„Ja, also das ist auch ganz wichtig, wenn man an so Prozesse denkt, dass man genau schaut, was für Barrieren gibt es in der in der Einrichtung und immer ganz klar kommuniziert, es gibt die Mitbestimmung, aber es gibt auch das Mitdenken und Mitreden und auch die Verantwortung, die darf getragen werden, man muss aber nicht mitmachen“

(Führungskraft)

„Ich finde halt auch wichtig, dass man so einen Mittelweg findet zwischen Mitbestimmung und allein gelassen werden [...] Man wird begleitet und trotzdem kann man mitbestimmen. Das finde ich halt beides gut so!“

(Expert:in in eigener Sache)

„Und wenn man nach einem Jahr oder nach ein paar Probeläufen merkt, okay, das muss [sich] vielleicht noch mal verändern, dann kann man es immer noch verändern“

(Führungskraft)

D Impulse aus den Modellorganisationen zur eigenen Umsetzung

In diesem Abschnitt werden wertvolle Impulse aus den Modellorganisationen vorgestellt, die als Inspiration für die Umsetzung in den eigenen Organisationen dienen können. Weitere Impulse finden Sie auf der Projekthomepage: [Teilhabe stärken - Wir sind zusammen mutig! - Diakonie Hessen](#) in den Aktionsplänen der jeweiligen Einrichtungen.

D.1 Methodische Impulse zur Erarbeitung des Aktionsplans

Traumwerkstatt Mit-Bestimmung

Ziel der Methode war es die gesamte Organisation in den Prozess zur Stärkung von Mitbestimmung einzubinden und die Bedeutung von Mitbestimmung herauszuarbeiten.

Die folgende Anleitung beschreibt verschiedene Erarbeitungsphasen. Dabei werden in den unterschiedlichen Phasen Impulsfragen genutzt. Diese Methode hat sich im Projekt zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision bewährt.

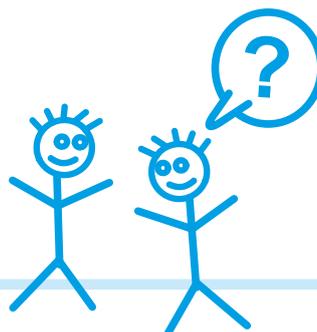
Anleitung für die Tischgastgeber:innen (Phasen und Impulsfragen)

1 Träumerphase: Was, wenn alles möglich wäre? (ca. 20 min.)
In der Träumerphase geht es darum, Wünsche zu hören, die im bisherigen Prozess noch nicht geäußert wurden. Alles ist erlaubt!
Kein Traum wird kritisiert oder zurückgewiesen.

⇒ **Frage für Expert:innen**
WAS würde ich dann
mit-wissen?
mit-planen?
mit-bestimmen?
mit-machen?

⇒ **Frage für Mitarbeiter:innen**
WAS würde ich gerne
von Expert:innen lernen?
mit Expert:innen zusammen machen?
bleibenlassen?

⇒ **Frage für Expert:innen**
WIE & WANN würde ich dann
informiert werden?
gefragt werden?
teilhaben?



2 Kritikerphase: Da steht aber einiges im Weg! (ca. 20 min.)
Die Kritikerphase dient dazu, alle Bedenken, Hindernisse und gefühlte Barrieren bewusst zu machen und zu benennen.

- ⇒ **Warum** machen wir das nicht längst?
Wo genau klemmt es?
- ⇒ **Wieso** ist das so schwierig umzusetzen?
Was genau steht im Weg?
mit-bestimmen?
mit-machen?

3 Realistenphase: So kann es trotzdem klappen (ca. 20 min.)
Die Phase priorisiert die Träume, schätzt Schwierigkeiten nach Ihrer Stärke ein und bringt Lösungsideen mit Wünschen zusammen. Frage 3 führt zur „Tischdecken“-Ergebnissicherung ... **3 Träume** werden ausgewählt, die es in die Runde nach der Pause schaffen.

- ⇒ **WELCHER Traum ist uns am wichtigsten?**
Wie wichtig ist er auf einer Skala von 1 (wenig) bis 10 (sehr wichtig)?
Wie schwer wird das? 1 (leicht) bis 10 (schwer)
- ⇒ **Welche AKTION bringt uns dem Traum näher?**
WER müsste mit-machen?
- ⇒ **WAS packen wir als erstes an?**
(Welchen Traum/Welche Aktion)

Impulse aus der Regionale Diakonie Limburg

Im Laufe der Entwicklung des Aktionsplans gab es drei Methoden, die die Regionale Diakonie Limburg-Weilburg als besonders hilfreich empfunden haben. Diese Methoden wurden im „Runden Tisch Teilhabe“² entwickelt.

Teilhabe ABC

Bevor wir mit der Entwicklung unseres Aktionsplans anfangen, versuchten wir ein gemeinsames Verständnis von „Teilhabe“ zu finden. Zusammen überlegten wir, was Teilhabe für uns bedeutet - von A bis Z. Diese Methode machte uns nicht nur viel Spaß, vielmehr ist das Ergebnis, UNSER Teilhabe ABC, bis heute unsere Inspiration und unser Kompass.



² Am runden Tisch treffen sich monatlich interessierte Nutzerinnen und Nutzer von Alltagsassistentz, Mitarbeitende und Leitungsmittglieder, um sich zu aktuellen Themen auszutauschen.

Visionsentwicklung – Was will ich?

Zu Projektbeginn stellten sich uns zwei ganz grundlegende Fragen:

„Wie soll Mitbestimmung bei uns aussehen?“ und „Wer bestimmt das?“

In einem Vortrag hatten wir die Stufen der Mitbestimmung kennengelernt: Information – Mitsprache – Mitbestimmung. Nachdem wir uns ausführlich darüber ausgetauscht hatten, was die einzelnen Begriffe für uns bedeuteten, starteten wir in unserer Einrichtung eine Umfrage mit der Frage: „Wo möchte ich wie mitbestimmen?“ Wir bauten Stellwände auf mit

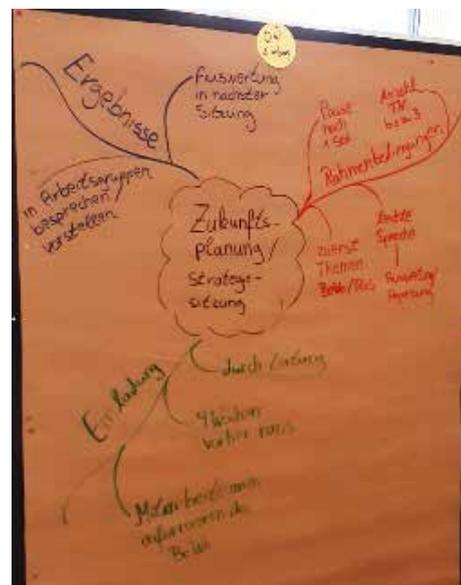


den Überschriften „Information“, „Mitsprache“ und „Mitbestimmung“ und legten Zettel aus mit möglichen Themen z.B. Stellenbesetzungen, Essensplanung, Zukunftsplanung, sowie leere Zettel für eigene Ideen.

Alle hatten nun mehrere Tage lang die Möglichkeit abzustimmen, welche Form der Mitbestimmung sie sich bei welchem Thema wünschten. Das Ergebnis der Abstimmung bildete die Grundlage für unseren Aktionsplan. Wenn ein Thema, z.B. „Ausflüge“ sowohl bei „Mitsprache“, als auch bei „Mitbestimmung“ genannt wurde, setzten wir das Thema auf die jeweils höhere Mitbestimmungsstufe, da beispielsweise Mitbestimmung immer auch Mitsprache beinhaltet.

Gedankenkarten

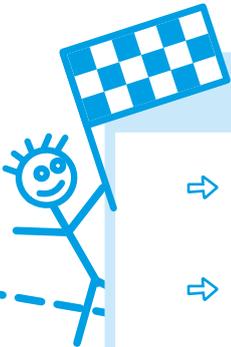
Nachdem klar war, wo es welche Form von Mitbestimmung geben sollte, überlegen wir uns bei jedem Thema, wie eine gute Umsetzung aussehen könnte. Hier gab es viel zu bedenken und damit nichts vergessen wurde, legten wir für jedes Thema eine Gedankenkarte an, die uns half den Überblick zu behalten!



D.2 Methodische Impulse zur Umsetzung des Aktionsplans

Impulse von EVIM- Bildung

EVIM-Bildung beschreibt drei Ziele ihres Aktionsplanes und welche Veränderungen die beschriebenen Maßnahmen bewirkt haben.



Ziel 1: Informationen sollen für alle verständlich sein

- ⇒ **Maßnahme:**
Schulung in einfacher Sprache
- ⇒ **Was hat sich verändert?**
In der Struktur der Mails, die von der Eingliederungshilfe verschickt werden, ist eine deutliche Veränderung zu spüren. Während vor der Arbeit im Projekt häufig Rückfragen zu Mails kamen, passiert das inzwischen selten.

Die KollegInnen lesen ihre Mails oft gegen und können konstruktive Kritik und Vorschläge zur Vereinfachung leichter annehmen.

In Gesprächen werden häufiger Rückfragen gestellt, ob alles verstanden wurde. Es wird auf Fremdwörter und zu lange Sätze verzichtet.

Ziel 2: Mitsprache der Schüler und Schülerinnen fest verankern

- ⇒ **Maßnahme:**
Prozessbeschreibung
- ⇒ **Was hat sich verändert?**
Die Rückmeldung der Schüler und Schülerinnen wurde als fester Punkt in den Einstellungsprozess oder Umsetzungsprozess aufgenommen. Im Rahmen einer Prozessbeschreibung, ist der Ablauf beschrieben und wird auch für neue Mitarbeitende sichtbar und verpflichtend.

Ziel 3: Mitarbeitendentreffen thematisch durchlässiger gestalten.

- ⇒ **Maßnahme:**
Themen aus Gesprächen sammeln, Befragung
- ⇒ **Was hat sich verändert?**
Durch das Nachfragen konnten neue Themen erkannt und auf die Tagesordnung genommen werden. Eine höhere Zufriedenheit ist festzustellen. Es wird engagierter mitgearbeitet und die Rückmeldungen sind positiver.



Der Umsetzungsprozess der BI Marburg zum Ziel 10: Notfall-Pläne entwickeln

Die BI-Marburg beschreibt die Umsetzung eines Ziels ihres Aktionsplanes im gesamten Prozess. Hier wird das Ziel 10 „Notfall-Pläne entwickeln“ von der Bildung einer Arbeitsgruppe bis zum vereinfachten Notfall-Plan dargestellt und die Methode Interview als hilfreichen Ansatz im Prozess geschildert.

⇒ Bildung einer Arbeitsgruppe:

Um die Notfall-Pläne zu entwickeln, arbeiten Expert:innen in eigener Sache und Mitarbeitende in einer Arbeitsgruppe zusammen.

⇒ Ziel der Arbeitsgruppe sind:

- Fortbildungen planen
- Notfall-Pläne schreiben
- Notfall-Pläne veröffentlichen
- Schulungen durchführen

Erarbeitung der Notfall-Pläne anhand von Fallbeispielen:

Der Aktionsplan diente der Arbeitsgruppe als Leitfaden. Zu Beginn ging es in der Ausarbeitung darum, was ein Notfall sein könnte. Im Erarbeitungsprozess zeigte sich, dass die Expert:innen in eigener Sache bei der Einordnung der Notfallsituationen Schwierigkeiten hatten. Aus diesem Grund entwickelten die Mitarbeiter:innen gemeinsam mit den Expert:innen in eigener Sache Fallbeispiele, auf dessen Grundlage die Bewohner:innen einen Notfall-Plan erstellten.

Fallbeispiel:

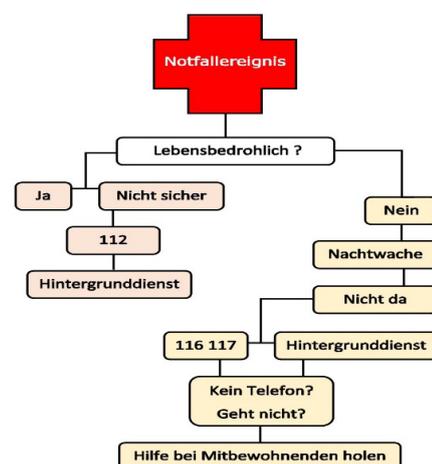
Jemand sitzt auf dem Stuhl im Gruppenraum und sieht benommen und blass aus. Die Person steht auf und taumelt. Sie fragen, ob alles in Ordnung sei. Die Person gibt keine klare Antwort.

In zwei nachfolgenden Sitzungen wurden die Fallbeispiele anhand des neuen Notfall-Plans durchgespielt und überprüft, ob diese nun für alle verständlich sind.

Spannend war zu sehen, wie sich die Rollen verändert haben:

„Expert:innen in eigener Sache sind auf einmal Mitarbeiter zu diesem [Arbeits]thema [...] und es entsteht ein Kontakt auf Augenhöhe“

(Führungskraft)



Was war hilfreich für den Erarbeitungsprozess?

Die Arbeitsgruppe fand zur gleichen Uhrzeit und immer an denselben Tagen statt und umfasste lediglich vier Termine. Mitarbeiter:innen und Bewohner:innen arbeiteten zusammen an dem Thema. Auch die Leitung war anwesend. Alle konnten mitdenken. Die Bewohner:innen konnten sich bei Bedarf Unterstützung durch die Mitarbeitenden holen.

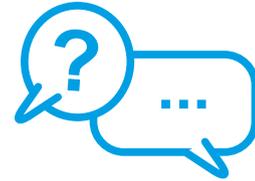
Wie geht es weiter?

Nach der Veröffentlichung wird zur Stärkung der Bewohner:innen in Notfallsituationen folgendes geplant und umgesetzt:

- ⇒ Es findet im Oktober eine barrierefreie Erste Hilfe Schulung statt.
- ⇒ Die Notfall-Pläne wurden auf alle besonderen Wohnformen angepasst.
- ⇒ Im betreuten Wohnen wurden die Stammdatenblätter überarbeitet. Nach einem Interview mit einer Expertin wurden auf Grundlage ihrer Aussagen die Krisenpläne überarbeitet.
- ⇒ Die Notfallkarten für den Rettungsdienst werden zurzeit in der RPK neu erstellt.

Im betreuten Wohnen entwickeln wir zurzeit ein Konzept zur Krisenintervention

Eine hilfreiche Methode: Interviews zur Ermittlung von Veränderungsbedarfen bei Notfällen



Zielsetzung

Die Interviews dienen dazu, systematisch Informationen von Bewohner:innen und Mitarbeiter:innen zu sammeln, um festzustellen, ob sie zu bestimmten Themen, wie Notfällen, wissen, was zu tun ist. Ziel ist es, Veränderungsbedarfe zu identifizieren, entsprechende Maßnahmen abzuleiten und zu evaluieren. Außerdem sollen deckungsgleiche Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Expert:innen in einer vorgegebenen Matrix veranschaulicht werden.

1 Vorbereitung

Fragenentwicklung:

Erstellung von vorformulierten Fragen zum Thema Notfall für Bewohner:innen der besonderen Wohnform und Übergangseinrichtungen

2 Durchführung

Expert:innen in eigener Sache

- Alle Interviewpersonen werden in ihrer Lebenswelt z.B. in der besonderen Wohnform aktiv aufgesucht
- Interviews wurden in allen relevanten Gruppen durchgeführt.
- Vorformulierte Fragen wurden verwendet, um das Wissen zu Notfällen zu ermitteln.
- Je nach Personengruppe ist abzuwägen, ob Einzelinterviews geführt werden, um Überforderung zu vermeiden oder ob ein Interview mit mehreren Personen in einer offenen Gesprächsrund möglich ist.

Mitarbeiter:innen:

- Mitarbeiter:innen wurden nach demselben System wie die Bewohner:innen befragt
- Ihre Aussagen wurden ebenfalls dokumentiert, um festzustellen, ob sie im Notfall wissen, was zu tun ist.

Literaturverzeichnis

Booth, Tony; Ainscow, Mel; Kingston, Denise (2018): *Index für Inklusion in Kindertageseinrichtungen. Gemeinsam leben, spielen und lernen: Handreichung für die Praxis*. Für den Gebrauch in Deutschland überarbeitete Fassung, 7. Auflage. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft GEW (Hrsg.), Frankfurt am Main.

Bundesamt für Justiz (2016): *Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen* (Artikel 1 des Gesetzes v. 23. Dezember 2016, BGBl. I S. 3234). Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9_2018/BJNR323410016.html, zuletzt geprüft am 27.05.2025.

Denninger, Tina; Grüber, Katrin; Markowski, Jörg (2019): *Mitbestimmen! Fragensammlung zur Partizipation*. Bundesverband evangelische Behindertenhilfe. Online verfügbar unter https://www.fragensammlung-mitbestimmen.de/assets/images/fs_schweresprache_barrierefrei.pdf, zuletzt geprüft am 14.07.2025.

Deutscher Bundestag (23.12.2016): *Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen*. BTHG. Online verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Gesetze/bthg.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 24.05.2024.

Hochuli-Freund, Ursula; Stotz, Walter (2021): *Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch*. Unter Mitarbeit von Raphaela Sprenger. 5., erweiterte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag. Online verfügbar unter <https://elibrary.kohlhammer.de/book/10.17433/978-3-17-039980-8>, zuletzt geprüft am 14.07.2025.

Klomann, Verena (2015): *Organisationskulturelle Prägungen als zentrale Einflussgrößen der Professionalität Sozialer Arbeit*. In: Kölner-Journal – Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement, Heft 2/2014 und 1/2015. S. 84-109.

Senger, Jana (2025 I.E.): *Teilhabe(un)gerechtigkeit in Organisationen der Eingliederungshilfe*. In: Christian Schröder, Lea Alt und Niclas Engel (Hrsg.): *Organisation und (Un-)Gerechtigkeit*. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik: Springer VS.

Vereinte Nationen (2008): *UN-Behindertenrechtskonvention - Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen*. UN-BRK. Online verfügbar unter https://www.behindertenbeauftragter.de/SharedDocs/Downloads/DE/AS/PublikationenErklaerungen/Broschuere_UNKonvention_KK.pdf?__blob=publicationFile&v=8, zuletzt geprüft am 24.05.2024.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Streuungseffekt von Mitbestimmung von Expert:innen in eigener Sache in die Organisation, eigene Darstellung S. 15

Abb. 2: Stufenmodell der Partizipation (Denninger, Grüber & Markowski 2019, S. 20 in Anlehnung an Straßburger, Rieger 2014)S. 31

Danksagung

Unser herzlicher Dank gilt allen Projektpartnern und Förderern, die das Projekt „Teilhabe stärken - Wir sind zusammen mutig!“ mitgestaltet und mitgetragen haben.

Gemeinsam mit den Projektbeteiligten – EVIM Bildung, der Regionalen Diakonie Limburg-Weilburg und der BI Sozialpsychiatrie e.V. – ist es gelungen, mutig neue Wege zu beschreiten, Barrieren abzubauen und nachhaltige strukturelle Veränderungen zu schaffen, um Mitbestimmung in den Organisationen zu stärken. Wir danken unseren Projektbeteiligten für ihren Mut, ihre Offenheit und ihr Engagement.

Besonderer Dank gilt den Expert:innen in eigener Sache, deren Perspektiven und Erfahrungen das Herzstück dieses Projekts bilden. Sie haben wertvolle Impulse gegeben und maßgeblich dazu beigetragen, dass echte Veränderungen angestoßen wurde und Mitbestimmung nun tatsächlich gelebt wird.

Wir freuen uns, dass wir diesen Weg gemeinsam gegangen sind.

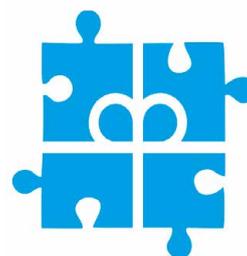
Herzlichst



Jessica Bartels und Jana Senger

Erfolgreich weiter!

Gern unterstützen wir Sie bei der Entwicklung von Prozessen zur Mitbestimmung und stehen für Rückfragen zum Projekt „Teilhabe stärken - Wir sind zusammen mutig!“ zur Verfügung.



Teilhabe stärken -
Wir sind zusammen mutig!

Ansprechpartnerinnen:

Jessica Bartels

Referentin für Soziale Teilhabe
Abteilung Teilhabe und Inklusion
T +49 561 1095-3116

Jana Senger

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Abteilung Teilhabe und Inklusion
T +49 561 1095 3102

E- Mail: zusammenmutig@diakonie-hessen.de

Homepage: www.diakonie-hessen.de

Diakonie Hessen - Diakonisches Werk in Hessen und Nassau und Kurhessen-Waldeck e.V.

Herausgeber:

Diakonie Hessen –
Diakonisches Werk in Hessen und
Nassau und Kurhessen-Waldeck e.V.
Abteilung Teilhabe und Inklusion
Kölnische Straße 136
34119 Kassel

Gestaltung:

AlexOffice Ossendorf
Richard-Byrd-Straße 37
51105 Köln

Stand:

September 2025

Autorinnen:

Jana Senger
Jessica Bartels

