

# Partizipative Entwicklungsprozesse: Forschung und Praxis

Thomas Schweinschwaller <sup>1,2</sup>✉

## Zusammenfassung

In diesem Artikel wird ein Überblick über Partizipation bei Veränderungsprojekten der Öffentlichen Verwaltung und von Unternehmen gegeben. Die theoretische Fundierung des Partizipationsbegriffs im Veränderungsmanagement wird diskutiert und um die Perspektive der NutzerInnen von sozialen Diensten erweitert. Es werden Ergebnisse von Interviews mit Menschen mit Lernbehinderungen (25 Personen), die als gewählte InteressensvertreterInnen in Österreich tätig sind, diskutiert und deren Anregungen für eine adäquate Beteiligung bei Veränderungsprojekten vorgestellt. Als bedeutsame Hürde wird die komplexe Sprache genannt und es werden Workshops in einfacher Sprache (LL) gefordert. Weiters wird ein gutes Arbeitsklima als die Basis für eine Beteiligung angeführt. Anhand der Skizze eines Projektes der Öffentlichen Verwaltung wird die praktische Umsetzung der referierten Studienergebnisse bei einem Strategieentwicklungsprozess vorgestellt.

## Abstract

This article gives an overview of participation in change projects conducted in the field of public administration and business companies. The theoretical foundations for the concept of participation in change management is being discussed, and is broadened through the perspective of users of social services. The results of interviews with elected representatives of interest with Intellectual Disabilities are presented and their suggestions for adequate participation in change projects are discussed. Using complex language is seen as a significant hurdle, and thus workshops in Easy language (LL) are required. Furthermore, a good working atmosphere was highlighted as the basis for participation. Based on a project conducted in the area of public administration the practical implementation of these results is presented.

**Keywords:** Einfache Sprache, Interviews mit Menschen mit Behinderungen, Partizipation, Strategieberatung

## 1. Was ist Partizipation?

Partizipation stammt etymologisch von *pars*, das häufig mit „Teil“ übersetzt wird, und *capere*, worunter „fangen“ und „ergreifen“ verstanden wird. Partizipation wird häufig im Sinne von Teilhabe, Beteiligung und Mitsprache diskutiert (Geißel, Roth, Collet & Tillmann, 2014).

### 1.1. Partizipation zur Organisation des Öffentlichen

Partizipation ist eine Säule im gesellschaftspolitischen

Diskurs um BürgerInnenrechte: Wahlen können als traditionelle Möglichkeit in Sinne der repräsentativen Demokratie verstanden werden. Aktuell wird Bürgerbeteiligung in Projekten der Öffentlichen Verwaltung immer häufiger im Sinne einer diskursiven Partizipation verwendet. Dialogorientierte Verfahren gewinnen an Bedeutung. Bürgerinnen und Bürger werden eingeladen, sich und ihre Meinungen in die öffentliche Entscheidungsbildung einzubringen, wie z.B. die eigens dafür erstellte Website der Stadt Wien ([www.wiengestalten.at](http://www.wiengestalten.at)) zeigt. Über 300 Möglichkeiten werden aufgelistet, die von Kinder- und Jugendpartizipation, über Bezirksgestaltungsthemen bis zur Stadtteilentwicklung reichen. Eine wirkliche Teilhabe an politischen Entscheidungsprozessen fordert von den Verantwortlichen ein vertieftes methodisches Wissen und Transparenz über den Umgang mit den Ergebnissen im Vorfeld (Nanz & Fritschte, 2012). Vor allem braucht es dazu ein Kulturverständnis der Öffentlichen Verwaltung, dass versprochen auch ver-

<sup>1</sup> Institut ARGE Bildungsmanagement am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität

<sup>2</sup> Fachhochschule Wr. Neustadt

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an Mag. Thomas Schweinschwaller, Löwengasse 38/5, 1030 Wien, Österreich. E-Mail: [thomas.schweinschwaller@vielfarben.at](mailto:thomas.schweinschwaller@vielfarben.at)

Lizenzbedingungen:



sprochen ist! Zur Situation der BürgerInnenpartizipation in Österreich im internationalen Vergleich wird konstatiert, dass dialogorientierte Verfahren, die Bottom-Up von der Öffentlichen Verwaltung initiiert werden, in den letzten Jahren immer häufiger angewandt werden und sich dem internationalen Standard annähern. Es fehlt aber eine wissenschaftliche Analyse, wie dialogorientierte Beteiligungsverfahren die öffentliche Meinungsbildung beeinflussen (Rosenberger & Stadlmair, 2014): "Wir wagen aber die These, dass die politisch-administrative Forcierung von Bürgerbeteiligungsformen einen Versuch darstellt, Gesellschaft wieder stärker an die politischen Eliten heranzubringen, kurzum: Gesellschaft wieder mit Politik zu verknüpfen." (S. 476)

Partizipation gibt es in verschiedenen Abstufungen. Die unterschiedlichen Taxonomien weisen folgende Ähnlichkeiten auf (Unger, 2012): Sie unterscheiden zwischen Nichtbeteiligung im Sinne von Manipulation durch die öffentliche Hand bzw. Desinteresse bei den BürgerInnen. Sie setzen Information auf die unterste Stufe und Delegation von Entscheidungen auf die oberste Stufe. Zwischen diesen beiden Stufen werden je nach Abstufungsgrad Austausch und Mitwirkung in verschiedenen Abstufungen angeführt (Tabelle 1).

Tabelle 1. Verschiedene Formen der Teilhabe.

Staatssystem: Teilhabe	BürgerInnen: Teilhabe
1. Information	1. Beobachten
2. Austausch, Dialog	2. Mitwirkung
3. partnerschaftliche Kooperation	3. Mitentscheidung
4. Delegation von Entscheidungen	4. Selbstverantwortung

### 1.2. Partizipation in Organisationen – Einerseits theoretisch praktisch und andererseits in der Praxis theoretisch?

Die Bedeutung von Partizipation und die Bereitschaft, sich zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen, fallen je nach Menschenbild von Führungskräften, die die Unternehmenskultur bedeutsam prägen, unterschiedlich aus (Mac Gregor, 1974). Während das mechanistische Unternehmensmodell der Theorie X davon ausgeht, dass MitarbeiterInnen Befehlsempfängerinnen und Befehlsempfänger sind, geht das

Bild des Unternehmens der Theorie Y als soziales System davon aus, dass Beteiligung – meist durch Einladung zur Kommunikation – ein Anliegen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist. Diese Grundlage führte u.a. zu einer Vielzahl von Arbeitsgruppen, zu Befragungen und zu einem betrieblichen Vorschlagswesen.

Eine *Conditio sine qua non* im aktuellen Verständnis, eine Organisationen zu beschreiben, ist Hierarchie und damit verbunden ist eine klare Unterscheidung zwischen der Rolle von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Simon, 2013). Auch diese Fixation wird in letzter Zeit hinterfragt: Es werden Begriffe wie agile Organisationen oder alternative Führungsformen, die MitarbeiterInnen am Gewinn beteiligen und ihre Führungskräfte auf Zeit selbst wählen, seit kurzer Zeit innerhalb des Mainstreams von Organisationsforscherinnen und Organisationsforschern diskutiert, wie im entsprechenden Themenheft der Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management im Jahr 2015 über die "Neue Beweglichkeit in Organisationen" deutlich wird.

### 1.3. Partizipation bei Veränderungsprojekten in Organisationen: Ebene der MitarbeiterInnen

Die Kunst, Betroffene zu Beteiligten zu machen, ist neben der Unterstützung durch die Leitung ein essentieller Erfolgsfaktor, den Greif, Runde und Seeberg (2004) in ihrer Studie von über 150 Veränderungsprojekten ableiten. In dieser Studie wurden weltweit Daten zu Erfolgsfaktoren von Change Projekten durch Befragung verschiedener beteiligter Perspektiven erhoben und daraus ein valides Instrument zur Evaluation von Change Projekten entwickelt.

Es gibt kaum Change Management Handbücher, die sich nicht auf Kotter – der bereits 1947 Beteiligung zu einer Prämisse von Erfolg von Veränderungsprojekten erklärte – berufen. Vor allem erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang das Modell von Gerhart und Frey (2012), welches die Erkenntnisse von Kotter, Lewin und Greif mit weiteren empirischen Befunden verknüpft. Zink (2007) postuliert:

Zur erfolgreichen Realisierung von Verbesserungs- und Veränderungsprozessen ist es somit unerlässlich, die Betroffenen einzubeziehen. Dabei geht es vor allem darum, solche Methoden oder Ansätze zu nutzen, mit denen die betroffenen Personen motiviert werden, ihre

Bedürfnisse zu formulieren und in den Gestaltungsansatz einzubringen. (S. 13)

Die Methoden reichen von MitarbeiterInnenbefragungen über Workshops, Arbeitsgruppen, Projekte, Großgruppen zu betrieblichem Vorschlagswesen im Dienste der kontinuierlichen Verbesserung, Entwicklung von Unternehmenskulturen bis hin zur Strategie- und Innovationsentwicklung. Theoretisch werden folgende Argumente für Beteiligung angeführt (Trebisch, 2007; Szabo, 2007).

**Humanistische Perspektive.** Aufgrund der humanistischen Psychologie und deren Annahmen werden MitarbeiterInnen eingeladen, an der Entwicklung des Unternehmens mitzuwirken: Sie möchten mehr sein als Personal.

**Demokratische Perspektive.** Autokratische Entscheidungen sind in einer demokratischen Gesellschaft nicht mehr zeitgemäß. Autokratie passt auch nicht mehr zu den veröffentlichten Leitbildern. Partizipation weicht vorherrschende Machtkummulation auf und ermächtigt die Basis.

**Effizienzperspektive.** Es wird argumentiert, dass die Entscheidungen hochwertiger werden und die Implementierung besser vorangehen kann. Weiters wird davon ausgegangen, dass die Motivation steigt und innere Kündigungen zurückgehen.

So sehr Partizipation in der Theorie seit Jahrzehnten Dogma ist, so erstaunlich ist folgender Befund. In einer renommierten Fachzeitschrift für PraktikerInnen zitierte Lipkowski (2014) in ihrem Artikel die aktuelle Studie von Schmidt und Sackmann, bei der 345 für Change Verantwortliche befragt wurden: Nur ca. 40 % planen bei Veränderungsprojekten eine Kommunikation mit den Betroffenen, nur ca. 23 % Prozent gehen mit MitarbeiterInnen direkt in Dialog und nur 14 % beziehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv mit ein.

**Partizipation mit Fokus auf KundInnen und NutzerInnen.** Im Qualitätsmanagement ist die Einbeziehung von KundInnen bereits State of the Art (Seghezzi, 1986). KundInnen werden befragt, um Verbesserungen abzuleiten und Fehlermanagement zu betreiben (Bezold, 1996). Auch im sozialen Bereich ist die in den 90er Jahren kontroversiell ausgetragene Diskussion über die Chancen und Herausforderungen bei der Einbeziehung von NutzerInnen in die Qualitätsentwicklung zugunsten der Erhebung von NutzerInnen entschieden worden (Meinhold & Matul, 2003, S. 7): "Gelingt es nicht, Qualität in einem Aushandlungsprozess zu konkretisieren, sind wechselseitige

Missverständnisse zwischen den verschiedenen Beteiligten bereits in der Phase von Planung von Qualitätsmanagement vorprogrammiert." Auch methodisch wurden interessante Zugänge z.B. durch Bildkarten und unabhängige Evaluationsteams mit NutzerInnen entwickelt, um den potenziellen Zufriedenheitsbias zu minimieren (Müller-Kohlenberg, 2004).

Für den sozialen Bereich gibt es noch weitere interessante und innovative Modelle der Beteiligung von NutzerInnen bei Veränderungsvorhaben durch Interviews mit ehemaligen NutzerInnen, durch persönliche Statements und Workshops. Für die Dokumentation des Alltags in Organisationen haben sich sogenannte Picture-Voice-Verfahren bewährt. Bei diesem Vorgehen werden die NutzerInnen dazu eingeladen, persönliche Fotos über positive und negative Erfahrungen zu einer Leitfrage zu machen. Im Anschluss daran werten die TeilnehmerInnen diese Fotos aus und fassen diese zusammen. Daraus werden Empfehlungen in Form eines Abschlussberichtes von den TeilnehmerInnen selbst verfasst und den Verantwortlichen präsentiert. Das Potenzial dieser Methode liegt im Rollenwechsel von passiven Hilfeempfängerinnen zu kundigen NutzerInnen (Schwalb und Theunissen, 2012).

#### 1.4. Herausforderungen bei der Partizipation

**Eigeninteressen.** MitarbeiterInnen sind Mitglieder von Organisationen. Häufig verhält sich aber das Personal nicht so, wie die Vision des Veränderungsvorhabens es vorsieht, weil Menschen durchaus divergente Bedürfnisse haben. MitarbeiterInnen werden auch durch Eigeninteressen gesteuert. So wird z.B. oftmals die Diskussion über eine Veränderung der Betreuungszeiten nicht im Sinne der NutzerInnen diskutiert, sondern die Argumentation für und gegen eine Umstellung erfolgt aus der Perspektive der MitarbeiterInnen.

**Veränderungen sind limitiert.** Auch der Mythos der lernenden Organisation ist überschätzt (Kühl, 2015). Organisationen leben in bestimmten Kontexten und sind Zwängen ausgesetzt, die auf Veränderungsvorhaben einwirken: Zu viele Vorgaben verhindern freie Denkprozesse. Zu wenige Vorgaben irritieren die Eingeladenen, weil die durchaus berechtigte Skepsis wächst, ins Leere zu arbeiten. Beim Mythos des Commitments durch Partizipation zur Veränderung wird häufig übersehen, dass Bedürfnisse wie Sicherheit und Bestand auch ein (wesentlicher) Stabilisator des Status Quo sind.

Besonders schwerwiegend sind die Folgen von Beteiligungen, die aufgrund ihrer Befragungsstruktur bei den Beteiligten Erwartungen schüren, die in weiterer Folge keine nachhaltigen Veränderungen ermöglichen (Schweinschwaller & Gössler, 2014). Ein unangenehmes Beispiel dazu ist die Frage nach den Belastungen durch Raumbedingungen in Organisationen. Worin besteht der Wert von dieser Datenabfrage, wenn es keine finanziellen Ressourcen zur Veränderung der Raumsituation gibt? Besteht durch solche Beteiligungen nicht die Gefahr partizipativer Hilflosigkeitstrainings?

**Kein kontinuierlicher Dialog zwischen Führung und TeilnehmerInnen an Partizipationsverfahren.** Vorhaben der Partizipation starten mit viel Energie. Besondere Kraftanstrengung braucht nicht nur der Beginn, sondern auch die Kommunikation und Auseinandersetzung mit den Verantwortlichen von Change Projekten, sonst steigt die Gefahr, dass Ergebnisse nicht bei den Entscheidungsverantwortlichen landen. Eine einmalige Verlautbarung der Ergebnisse reicht zur Verarbeitung oft nicht aus, sondern Dialogverfahren, die Zeit und Austauschbereitschaft bedürfen (Schein, 2013), werden benötigt.

**Überforderung von Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen.** Einschränkend für die Partizipation von Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen ist der weit verbreitete Defizitblick. Für die Beteiligung von Nutzerinnen und Nutzern braucht es ebenso viel Zeit wie Unterstützungsstrukturen, damit keine Alibipartizipation stattfindet.

Vor allem werden die Exklusivität durch Fachsprache und die Komplexität von Formulierungen als Exklusionskriterien für Nutzerinnen und Nutzer identifiziert (Scheiblauer & Kofler, 2009). Als eine Grundlage für Teilhabe, nicht nur von Menschen mit Lernbehinderungen, wird eine Einfache Sprache (LL) empfohlen, damit Veränderungsprozesse nicht nur ein Spielfeld von ExpertInnen sind: Einfache Sprache (LL) soll durch die Verkürzung von Sätzen, Vermeidung von Fremdwörtern und eindeutige Formulierungen das Verstehen erhöhen und somit eine faire Grundlage für Partizipation für Menschen mit Lernbehinderungen sein (Fröhlich, 2014). Exemplarisch werden einige Studienergebnisse in Einfacher Sprache weiter unten angeführt.

Eine kritische Forschung zum Konzept der einfachen Sprache ist erst im Entstehen. Die wenigen experimentellen Studienergebnisse zeigen u.a., dass die Verbreitung von Einfacher Sprache auch für viele Migrantinnen und Migranten und ebenso Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeiter zu einem verbesserten Verständnis medizinischer Zusammenhänge in Krankenhäusern führt (Grasta et al., 2007). Dagegen werden in letzter Zeit Ergebnisse publiziert, die die versprochene Wirkung über die Erhöhung von Verständlichkeit durch Einfache Sprache bei Menschen mit Behinderungen in Frage stellen (Fajardo et al., 2014; Hurtado et al., 2014).

## 2. Studie Interviews mit Interessensvertreterinnen und -vertretern mit Lernbehinderungen

In dieser Studie wurde den Fragen nachgegangen, wie sich Interessensvertreterinnen und -vertreter selbst verstehen, welche Erfahrungen diese Personen mit Partizipation machen konnten, sowie welche Bedürfnisse bei der Teilhabe in Arbeitsgruppen bei ihnen bestehen. Es wurden 25 gewählte Interessensvertreterinnen und -vertreter in Österreich von Menschen mit Lernbehinderungen befragt und die Ergebnisse inhaltsanalytisch ausgewertet. In dieser Studie wird bewusst der im wissenschaftlichen Diskurs verwendete Begriff Menschen mit geistiger Behinderung vermieden und durch die von Betroffenen geforderte Bezeichnung Menschen mit Lernbehinderungen ersetzt. Die befragten Interessensvertreterinnen und Interessensvertreter sind gewählte Selbstvertreterinnen und -vertreter und werden in Österreich häufig als Werkstättenbeiräte oder Wohnbeiräte bezeichnet. Es gibt aber auch Interessensvertreterinnen und -vertreter, die unabhängig von Institutionen tätig sind und an partizipativen Projekten teilnehmen, z.B. an Arbeitsgruppen, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern von Menschen mit Behinderungen, Geldgebern, Trägern und Angehörigen zusammensetzen. Der Hauptgrund für die Befragung der Interessensvertreterinnen und Interessensvertreter mit Lernbehinderungen liegt darin, dass in der Praxis berichtet wird, dass diese am häufigsten bei spezifischen Teilhabeprojekten exkuldiert werden.

### 2.1. Status Quo Partizipation von Menschen mit Behinderungen in Österreich

Traditionell werden verschiedene Behinderungsarten unterschieden und diese umfassen Menschen mit körperlichen, Sinnesbehinderungen, geistigen und psychischen Behinderungen. Viele Menschen mit Behinderungen wehren sich gegen die Zuschreibung, dass sie eine Behinderung haben. Sie verweisen vielmehr darauf, dass Menschen mit Behinderungen behindert werden. Dieses Bild über die soziale De-

termination von Behinderungen ist auch in die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen eingegangen (United Nations, 2008). Sie ist eine Rechtsgrundlage und nicht ein Forderungskatalog, durch deren Ratifizierung sich Österreich verpflichtet hat, die Inhalte der Konvention umzusetzen und alle Diskriminierungen gegenüber Menschen mit Behinderungen abzuschaffen. Die UN-Konvention baut auf den allgemeinen Menschenrechten, der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen und dem Selbstbestimmungsparadigma auf. Die UN-Konvention ist dem Gesellschaftsbild der Inklusion verpflichtet; somit ist Teilhabe Recht, Programm und Pflicht. Aus dem ersten Staatenprüfungsbericht (BIZEPS, 2013, Punkt 11, S. 20) zeichnet sich unter anderem für Österreich dazu durchaus Handlungsbedarf ab:

Das Komitee empfiehlt, dass der Vertragsstaat sicherstellt, dass die Bundes- und Landesregierungen einen übergreifenden gesetzlichen Rahmen und Richtlinien der Behindertenpolitik in Österreich erwägen, die im Einklang mit der Konvention stehen. Es wird weiters empfohlen, dass diese Richtlinien Rahmenbedingungen für eine wirkliche und echte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen durch repräsentative Organisationen beinhalten, in Hinblick auf die Ausarbeitung und Umsetzung von Gesetzen und Strategien, die Menschen mit Behinderungen betreffen, gemäß Artikel 4 Paragraph 3 der Konvention. (BIZEPS, 2013, S. 20)

Ebenso wurde 2014 im unabhängigen Monitoringausschuss zur Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen der Status Quo zur Partizipation von Menschen mit Behinderungen in Österreich diskutiert und herausgearbeitet, dass diese noch durch viele Hürden erschwert wird (Protokoll der öffentlichen Sitzung vom 30. Oktober 2014). Ergo: Nichts für sie ohne sie! Das stellt die öffentliche Verwaltung vor viele Herausforderungen. Ein diesen Forderungen entsprechendes Praxisbeispiel wird weiter unten vorgestellt.

## 2.2. Forschungsdesign

Aufbauend auf Studien und Erkenntnissen bezüglich der vertretbaren Dauer, potenziellen Beeinflussbarkeit, der Empfehlung der Trennung zwischen inhaltlichen Fragen und Bewertungsfragen (Schäfers, 2008)

wurde ein Leitfadenterview in einfacher Sprache (Scheiblauer & Kofler, 2009) entwickelt und einem Pretest unterzogen.

Die Dauer eines Interviews betrug ungefähr 22 Minuten und enthielt u.a. Fragen über die Vertretungstätigkeit und über positive und negative Erfahrungen und Wünsche für eine gute Beteiligung als Interessensvertreterinnen und -vertreter bei Arbeitsgruppen oder Projekten. Einige wenige soziodemografische Daten und die Beurteilung der aktuellen Lebenssituation wurden ebenso erhoben. Kein Interview wurde abgebrochen. In einer abschließenden Beurteilung der Gesprächssituation äußerte sich ein Großteil positiv über die Dauer und die Inhalte des Gesprächs.

*Tabelle 2. Selbstbild und Aufgaben von Interessensvertreterinnen und Interessensvertretern mit Lernbehinderungen.*

---

### **Welches Selbstbild haben die Interessens-Vertreter und Interessens-Vertreterinnen mit Lernschwierigkeiten?<sup>1</sup>**

---

- Ich mache meine Arbeit als Interessens-Vertretung gut.
  - Ich kann mit Verantwortlichen oder mit der Leitung von Einrichtungen gut umgehen.  
Wir kommen schnell ins Gespräch.
  - Wenn ich mit Verantwortlichen oder bei der Leitung von Einrichtungen rede, kann ich die Forderungen gut vertreten.  
Das heißt:  
Ich kann diesen Menschen die Themen so erzählen, dass sie die Themen verstehen.  
Gemeinsam finden wir Lösungen.
- 

### **Was sind die wichtigsten Aufgaben von den Interessens-Vertretern und Interessens-Vertreterinnen mit Lernschwierigkeiten?**

---

- Gespräche mit Kunden und Kundinnen
  - Gespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
  - Treffen von der Interessens-Vertretung
  - Umgang mit Beschwerden
  - Die Interessens-Vertretung und ihre Aufgaben vorstellen
  - Die Ergebnisse vorstellen, die die Interessens-Vertretung erreicht hat.
- 

<sup>1</sup> Diese Darstellung unterscheidet sich von den verwendeten Zitierregeln. In vorliegender Darstellung wird die empfohlene Schrift, Darstellung und der vorgesehene Zeilenumbruch verwendet. Die Überprüfung der Übersetzung der Studienergebnisse in Einfache Sprache wurde durch Menschen mit Behinderungen durchgeführt und hat die Prüfkriterien für das Gütesiegel für Einfache Sprache (LL) bekommen und ist somit freigegeben für Menschen mit Lernbehinderungen. Alle Rechte beim Autor.

**Das Selbstbild der Interessensvertreterinnen und -vertreter.** Die befragten Interessensvertreterinnen und -vertreter sind überwiegend zufrieden mit ihrer Tätigkeit in Einrichtungen. Sie sind im Durchschnitt drei Jahre in der Interessensvertretung. Acht der InterviewpartnerInnen waren weiblich. Als Motive, sich in der Interessensvertretung zu engagieren, wurden Selbstvertreter-Seminare, Ansprache durch andere Klientinnen und Klienten und persönliche Unzufriedenheit genannt. Von der befragten Gruppe leben im Moment zehn Personen außerhalb von Einrichtungen. Alle erhalten Unterstützungsleistungen der Behindertenhilfe; neun davon wünschen andere Unterstützungsformen. Sie empfinden die Unterstützung für ihre Vertretungstätigkeit als passend (z.B. durch moderierte Treffen) und haben auch fast immer einen einfachen Zugang zu den Verantwortlichen vor Ort zur Problemlösung.

Die Interessensvertreterinnen und -vertreter in Einrichtungen verstehen sich als Anlaufstelle für die Nutzerinnen und Nutzer, Vermittler und Öffentlichkeitsarbeiter (Tabelle 2). Zukünftig wünschen sie u.a. mehr Vernetzungstreffen und Kongresse. Belastungen, wie ausgeübter Druck, viele Treffen und das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden, werden selten berichtet.

### 2.3. Erfahrungen mit Partizipation in Arbeitsgruppen

17 Interessensvertreterinnen und -vertreter haben Erfahrungen mit der Teilhabe bei Workshops, Arbeitsgruppen und Besprechungen mit ProfessionistInnen in ihren eigenen Einrichtungen. Nur 5 Interessensvertreterinnen und -vertreter haben an Projekten oder Arbeitsgruppen außerhalb von Einrichtungen teilgenommen und mitgearbeitet, wie z.B. bei Konferenzen, Monitoringausschüssen oder Arbeitsgruppen für die regionale Zukunftsplanung von Diensten für Menschen mit Behinderungen.

Die Interessensvertreterinnen und Interessensvertreter, die bereits Erfahrungen mit Vertretungsarbeit außerhalb von Institutionen haben, führen deutlich mehr gute als schlechte Erfahrungen an: Das Gefühl, ernst genommen zu werden und sich in Ruhe äußern zu können, ist eine wichtige Grundbedingung für eine förderliche Zusammenarbeit. Störend sind für sie bei Arbeitsgruppen das viele Durcheinander-Reden, Auseinandersetzungen, auch die Reihenfolge der Wortmeldungen einzuhalten und die Vereinnahmung durch andere Interessensgruppen.

### 2.4. Bedürfnisse von Interessensvertreterinnen und -vertretern bei der Teilhabe in Arbeitsgruppen mit anderen VertreterInnen

*Tabelle 3. Kriterien für eine Partizipation aus Sicht der Interessensvertreterinnen und Interessensvertreter mit Lernbehinderungen.*

---

**Was brauchen Interessens-Vertreter und Interessens-Vertreterinnen mit Lernschwierigkeiten, damit sie in einer Arbeits-Gruppe teilnehmen und gut mitmachen können?<sup>2</sup>**

---

*Die meisten sagen:*

Ich brauche ein **gutes Arbeitsklima**.

Dazu gehört:

- Ich möchte mich wohl fühlen, damit ich gut mitarbeiten kann.
- Ich möchte willkommen sein.
- Was ich sage, soll gleich wichtig sein, wie das, was die anderen sagen.
- Alle Menschen in der Arbeits-Gruppe sollen gleich wichtig sein.

---

*Einige Interessens-Vertreter und Interessens-Vertreterinnen mit Lernschwierigkeiten sagen:*

- Es soll jemand geben, der die **Moderation** macht.
- Es soll **eine rote Karte** geben, mit der man unterbrechen kann.  
Zum Beispiel bei schwierigen Wörtern oder wenn zu schnell gesprochen wird.
- Menschen mit Lernschwierigkeiten sollen eine **Assistenz** bekommen, damit sie sich auf die Arbeits-Gruppe vorbereiten können.

---

*Auch das ist wichtig, damit Menschen mit Lernschwierigkeiten bei Arbeits-Gruppen immer gut mitmachen können:*

- Die Menschen von der Arbeits-Gruppe sollen **vorher die Unterlagen für die Arbeits-Gruppe bekommen**.  
Es soll **Protokolle** geben, die **in leicht verständlicher Sprache** geschrieben sind.
  - Die Menschen in der Arbeits-Gruppe sollen leichte Wörter verwenden.  
Sie sollen **leicht verständlich sprechen**.
  - Bei den Arbeits-Gruppen soll es **regelmäßig Pausen** geben.  
Die Pausen soll es nach ungefähr 1 Stunde geben.
- 

<sup>2</sup> Diese Darstellung unterscheidet sich von den verwendeten Zitierregeln. In vorliegender Darstellung wird die empfohlene Schrift, Darstellung und der vorgesehene Zeilenumbruch verwendet. Die Überprüfung der Übersetzung der Studienergebnisse in Einfache Sprache wurde durch Menschen mit Behinderungen durchgeführt und hat die Prüfkriterien für das Gütesiegel für Einfache Sprache (LL) bekommen und ist somit freigegeben für Menschen mit Lernbehinderungen. Alle Rechte beim Autor.

Die Grundlage zur Beteiligung bildet eine wertschätzende Atmosphäre, die durch kundige Moderation unterstützt werden soll. Weiters fordern sie eine Unterstützung bei der Vorbereitung in Sitzungen, eine Assistenz vor Ort bei den Sitzungen, die Rote Karte zum Unterbrechen, kurze Arbeitsphasen und zeitnahe Protokolle zum Nach- und Vorbereiten. Vor allem aber formulieren sie die Wichtigkeit von einfacher Sprache (Tabelle 3).

### **3. Dialogorientierte Partizipation in der Öffentlichen Verwaltung: Zukunft Wohnen für Menschen mit Behinderungen**

Dieses Beispiel zeigt die Umsetzung der referierten Positionen über dialogorientierte Partizipation, initiiert durch die Politik und durchgeführt durch die Öffentliche Verwaltung eines Bundeslandes in Österreich. Dieses Projekt kann auf der Ebene der Öffentlichen Verwaltung als partnerschaftliche Kooperation auf der Stufe 3 und auf der Ebene der BürgerInnen als Mitentscheidung auf der Stufe 3 verortet werden (siehe oben). Bei diesem Projekt handelt es sich um ein Projekt zur Strategieentwicklung (Nagel, 2007) und mit dem Anspruch der Entwicklung von Innovationen (Osterwalder & Pigneur, 2011; Scharmer und Kaufer, 2013). Die Basis für dieses Projekt bildeten die Analyse des Ist-Standes, Präsentation und Diskussion von Innovationen im Feld, die Reduktion der Komplexität durch Leitprinzipien für die Zukunftsszenarien und die Entwicklung von Prototypen. Die referierten Studienergebnisse bildeten die Grundlage für eine adäquate Partizipation von Menschen mit Behinderungen.

Es wurde eine Arbeitsgruppe mit insgesamt 16 Personen eingerichtet, die paritätisch aus VertreterInnen von KundInnen (InteressensvertreterInnen), Angehörigen, Trägern und der Abteilung Soziales zusammengesetzt war. Alle Vertreterinnen und Vertreter wurden von den eigenen Anspruchsgruppen gewählt. Der Auftrag dieser Arbeitsgruppe bestand darin, Zukunftsmodelle im Bereich Wohnen samt begleitenden Maßnahmen für die kommenden 13 Jahre zu formulieren. Es galt, Vorschläge für die Sozialplanung und die Politik zu entwickeln, wie Menschen mit Behinderungen wohnen können und welche Wohnformen vorherrschen sollen im Einklang mit der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Die Ergebnisse wurden einem ebenso paritätisch besetzten Planungsbeirat, der als Steuerungsgruppe und potenzielles Eskalationsgremium fungierte, vorgelegt.

Die Ausgangslage bei diesem Projekt kann als durchaus herausfordernd bezeichnet werden, weil davon auszugehen war, dass zu Beginn Partikularinteressen überwiegen würden und ein Gefälle zwischen FachexpertInnen und Betroffenen sichtbar werden würde.

#### **3.1 Die Elemente der Projektarchitektur**

**Vorbereitungsworkshops.** Diese Workshops schafften einen Auftakt und gaben einen Überblick über den Prozess bei den Anspruchsgruppen. In diesen Kurzworkshops wurden Delegierte für die Arbeitsgruppe nominiert.

**Projekt „Gute Geschichten vom Übersiedeln“.** Es wurden „Gute Geschichten vom Übersiedeln“ durch das Kompetenznetzwerk Proqualis gesammelt und in LL veröffentlicht. Dieses Kompetenznetzwerk beteiligt bei Erhebungen Menschen mit Behinderungen als Interviewerinnen und Interviewer und bezieht sie in die Auswertung mit ein. Die Ergebnisse wurden beim zweiten Workshop der Arbeitsgruppe vorgestellt.

**Workshop 1 „Unser Start und Ist-Stand im Wohnen für Menschen mit Behinderungen“.** Ein wesentliches Momentum für die erfolgreiche Arbeit war die Anerkennung der verschiedenen Positionen in der Erkundung des Ist-Standes und das Herausarbeiten von inhaltlichen Übereinstimmungen. Alle Workshops wurden in Einfacher Sprache durchgeführt, und auch simultan von einer Expertin in Einfacher Sprache protokolliert. Jeder Workshop dauerte 1,5 Tage und wurde für Menschen mit Behinderungen im Vorfeld vorbereitet.

**Workshop 2 „Innovative Projekte und Leitprinzipien“.** Zukunftsplanung ist komplex. Um diese Komplexität überschaubar zu halten, wurden sieben Leitprinzipien entwickelt, z.B. der Grundsatz Wohnen mit mobiler Betreuung vor stationärer Unterbringung in Wohnhäusern. Der Fokus auf die Zukunft wurde angeregt durch die Ergebnisse des Projektes Gute Geschichten vom Übersiedeln. Dieses Projekt wurde von Menschen mit Behinderungen durchgeführt. Es wurden Menschen mit Behinderungen und ohne Behinderungen befragt und die Ergebnisse der Arbeitsgruppe vorgestellt. Weiters wurden Berichte von innovativen Wohnprojekten vorgestellt: Diese sollten Mut machen und Denkbarrieren reduzieren. Die Diskussion über diese Inputs von Außen und der Bezug zum ersten Workshop führten zu einer gemeinsamen Intentionsbildung, was in der Zukunft zu berücksichtigen ist.

**Treffen Planungsbeirat.** Die Leitprinzipien wurden mit dem Planungsbeirat als Steuerungsgruppe diskutiert, abgestimmt und der Auftrag zur Weiterarbeit formuliert.

**Workshop 3 „Unsere Zukunftsbilder und die Maßnahmen“.** Durch kreative Interventionen wurden die Leitprinzipien verbildlicht und in der Arbeitsgruppe ausgewertet. Nach dem Grundsatz von Rogers (1973, S. 41): "Das Persönliche ist das Allgemeinste", wurden zur Entwicklung der Maßnahmen aktuelle Ansuchen von Menschen mit Behinderungen zur Verfügung gestellt und die zukünftigen Unterstützungsleistungen anhand dieser konkreten Problemstellung in mehreren Schritten entwickelt. Daraus wurden die wesentlichen Maßnahmen für die Sozialplanung abgeleitet. Diese wurden in drei folgenden eintägigen Sitzungen durch die Arbeitsgruppe verfeinert.

**Projektabschluss.** Diese Maßnahmen wurden dem Lenkungsausschuss vorgestellt und übergeben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer äußerten sich im Abschluss dieses Prozesses sehr zufrieden über die Ergebnisse, die Arbeitsweise und das gemeinsam entwickelte gegenseitige Verständnis.

#### 4. Schlussfolgerung

Partizipation ist ein häufig verwendetes Schlagwort - in Unternehmen und in der Öffentlichen Verwaltung. Dieser Text stellt eine Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis her und zeigt auf, wie empirische Forschungsergebnisse in einen Strategieprozess einfließen können, um die Beteiligung von exkludierten Gruppen zu ermöglichen. In diesem Artikel wird gezeigt, dass Partizipation möglich ist. Es wird darauf gehofft, dass die diskutierten Erkenntnisse Anregungen für weitere Beteiligungsprozesse liefern. Die Studie über das Selbstbild von Interessensvertreterinnen und Interessensvertretern und ein Projektbericht über ein weiteres Zukunftsprogramm in Einfacher Sprache (LL) sind durch den Autor unter [thomas.schweinschwaller@vielfarben.at](mailto:thomas.schweinschwaller@vielfarben.at) zu beziehen.

#### Literatur

- Becke, G. (2007). Mythos Veränderung. *Organisationsentwicklung*, 26 (1), 18–26.
- Beckmann, C., Otto, H.-U, Richter, & Schrödter M. (2004). *Qualität in der sozialen Arbeit zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Bezold, T. (1996). *Zur Messung der Dienstleistungsqualität: eine theoretische und empirische Studie zur Methodenentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des ergebnisorientierten Ansatzes*. Europäische Hochschulschriften. Peter Lang: Frankfurt.
- BIZEPS (2013). *Staatenprüfung: Österreich. 2. und 3. September 2013. UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen*. Hg. BIZEPS-Zentrum für Selbstbestimmtes Leben: Wien.
- Blauth, R. (2007). Beteiligung leben. *Organisationsentwicklung*, 26 (3), 56–62.
- Gratsa A., Spiller M., Holt G., Joyce T., Hardy S. & Bouras N. (2007). Developing a Mental Health Guide for Families and Carers of People with Intellectual Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 20, 77–86.
- Geißel, B., Roth, R., Collet, S. & Tillmann, C. (2014). Partizipation und Demokratie im Wandel - Wie verändert sich unsere Demokratie durch neue Kombinationen repräsentativer, deliberativer und direktdemokratischer Elemente? In Bertelsmann Stiftung und Staatsministerium Baden-Württemberg (Hg.), *Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden* (11–43). Verlag Bertelsmann: Bielefeld.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen Modells. *Organisationsentwicklung* 25 (4), 48–59.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Hogrefe: Göttingen.
- Herriger, N. (2002). *Empowerment in der sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Kohlhammer: München.
- Hurtado, B., Jones L. & Burniston, F. (2014). Is Easy Read information really easier to read? *Journal of Intellectual Disability Research*, 58, 822–829.
- Fajardo, I. Avila, V. Ferrer, A. Tavares, G. Gomez, M. & Hernandez, A. (2014). Easy to read Texts for Students with Intellectual Disability: Linguistic Factors Affecting Comprehension. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27, 212–225.
- Fröhlich, W. (2014). Barrierefreie Information für politische Teilhabe. *behinderte menschen. Zeitschrift für ein gemeinsames Leben, Lernen und Arbeiten*, 1, 6–7.
- Kotter, P. John. (1947). *Leading Change*. (Erweiterte Ausgabe 1996). Harvard Business School Press: Boston.
- Kubek, V. (2012). *Humanität beruflicher Teilhabe im Zeichen der Inklusion. Kriterien für die Qualität der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen*. Springer VS: Wiesbaden.
- Kühl, S. (2015). Entzauberung der lernenden Organisation. Warum die Hoffnung auf die "guten Regeln" des Wandels weitgehend vergeblich ist. *Organisationsentwicklung* 34 (1), 44–66.
- Lenz, A. & Stark, W. (2002). *Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisationen*. dgvt-Verlag: Tübingen.
- Lipkovski, S. (2014). Weiter mit den Willigen. *ManagerSeminare*, 201, 26–32.



- Meinhold, M. & Matul, C. (2003). *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie*. Nomos: Baden-Baden.
- Mac Gregor, D. (1974). *Der Mensch im Unternehmen*. Econ: Berlin.
- Müller-Kohlenberg, H. (2004). Jenseits der Neutralität. Empowerment-Evaluation der transformativ/emanzipative Ansatz und die Rolle von Adressaten und Evaluationsteam. In C. Beckmann, H.-U. Otto, M. Richter, & M. Schrödter (Hg.), *Qualität in der sozialen Arbeit zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle* (369–379). VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Nagel, R. (2007). *Lust auf Strategie*. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Nanz, P. & Fritsche, M. (2012): *Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen*. Bundeszentrale für Politische Bildung: Bonn.
- Organisationsentwicklung (2015). Themenschwerpunkt: Die neue Beweglichkeit. Hierarchie und Struktur überwinden. 34(1).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Modell Generation. Eine Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Campus: Frankfurt.
- People First. (2004). *Was ist Selbstvertretung?* bidok – Volltextbibliothek: Wiederveröffentlichung im Internet. <http://bidok.uibk.ac.at/library/peoplefirst-selbstbestimmung.html>. Abrufdatum 9.3.2015.
- Rogers, C. R. (1973), *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*. Klett: Stuttgart.
- Rosenberger, S. & Stadlmair, J. (2014). Partizipation in Österreich. In Bertelsmann Stiftung und Staatsministerium Baden-Württemberg (Hg.), *Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden*. (S.454–489). Verlag Bertelsmann: Bielefeld.
- Roth, R. (2014). Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden. In Bertelsmann Stiftung und Staatsministerium Baden-Württemberg (Hg.), *Partizipation im Wandel. Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden*. (233–297). Verlag Bertelsmann: Bielefeld.
- Schäfers, M. (2008). *Lebensqualität aus Nutzersicht. Wie Menschen mit Behinderungen ihre Lebenssituation beurteilen*. Springer VS: Wiesbaden.
- Scharmer, O. & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies.: Applying Theory U to Transforming Business, Society and Self*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Scheibblauer, J. und Kofler, J. (2009). *Barrieren für Menschen mit Lernschwierigkeiten*. <http://bidok.uibk.ac.at/library/scheibblauer-barrieren-l.html>. Abrufdatum 9.3.2015.
- Schein, E. H. (2013). *Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Köhler Publishers: San Francisco.
- Schwalb, H. und Theunissen, G. (2012). *Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit. Best-Practice-Beispiele: Wohnen-Leben-Arbeit-Freizeit*. Kohlhammer: Stuttgart.
- Schweinschwaller, T. & Gössler, M. 2014. *MitarbeiterInnenbefragungen. Beobachtungen, Fragen und vielfarbige Antworten*. [http://www.vielfarben.at/images/alle\\_medien/downloads/publikationen/goessler\\_schweinschwaller/mitarbeiterinnenbefragungen%20%20beobachtungen%20und%20antworten%20%20V2.pdf](http://www.vielfarben.at/images/alle_medien/downloads/publikationen/goessler_schweinschwaller/mitarbeiterinnenbefragungen%20%20beobachtungen%20und%20antworten%20%20V2.pdf). Abrufdatum 8.4.2015.
- Seghezzi, H. D.(1996). *Integriertes Qualitätsmanagement: das Sankt Gallner Konzept*. Hanser: München.
- Simon, F. B. (2013). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Carl Auer: Heidelberg.
- Szabo, E. (2007). Hat denn überall der Boss das letzte Wort? Ein Streifzug durch die Forschung zum Thema Partizipation, Führung und Kultur. *Organisationsentwicklung*, 26(3), 4–14.
- Theunissen, G. (2012). *Lebensweltbezogene Behindertenarbeit. Eine Einführung in die Praxis*. Lambertus: Freiburg.
- Trebesch, K. (2007). Die Beteiligung der Betroffenen in Veränderungsprozessen. Die Unterscheidung der ideologischen und funktionalen Begründungen. *Organisationsentwicklung* 26(3), 31–35.
- Unabhängiger Monitoringausschuss. (2014). *Protokoll Politische Partizipation*. <http://monitoringausschuss.at/sitzungen/wien-30-10-2014-politische-partizipation>. Abrufdatum 9.3.2015.
- United Nations. (2008). UN-Konvention über die Rechte der Menschen mit Behinderungen. <http://www.un.org/disabilities>. Abrufdatum 25.4.2015.
- Unger, v. H. (2012). Partizipative Gesundheitsforschung: Wer partizipiert woran? Forum: *Qualitative Social Research. Sozialforschung*-, 13(1). <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1781/3298>. Abrufdatum 15.5.2015.
- Wien gestalten. Beteiligung in Wien*. <http://www.wiengestalten.at>. Abrufdatum 08.04.2015.
- Wolfen, v. G. (2013). *The Innovation Expedition. A Visual Toolkit To Start Innovation*. BIS Publishers: Amsterdam.
- Zink, K.J. (2007). *Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen*. Hanser: München.

**Eingegangen:** 28. April 2015  
**Peer Review:** 29. Mai 2015  
**Angenommen:** 6. Juni 2015

### Autor

Mag. Thomas Schweinschwaller; Psychologe, Unternehmensberater und Nachhaltigkeitsmanager; Gesellschafter von Vielfarben; Mehrjährige Führungs- und Managementenerfahrung; Trainer, Coach und Berater seit 2000; Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Inklusionsberatung, Teamentwicklung, Projektmanagement und Qualitätsentwicklung, Trai-

nings zum Thema soziale Kompetenz, Empowerment, Stressmanagement; Lehre und Forschung (FH Wr. Neustadt und Universitätsinstitut ARGE Bildungsmanagement).

**Diesen Artikel zitieren als:** Schweinschwaller, T. (2015). Partizipative Entwicklungsprozesse: Forschung und Praxis. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 2, 15–24.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften am Department Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:

[forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at](mailto:forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at)

