Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences
Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung

Fähigkeiten zur organisationalen Inklusion schaffen

Die Entwicklung des SIIDA-Ansatzes als Basis einer inklusiven Organisationsberatung

Masterthesis

Studiengang „Organisationsentwicklung und Inklusion“

vorgelegt von

Kirstein, Katrin

URN-Nummer: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2020-0554-5

Datum der Abgabe: 10.12.2020

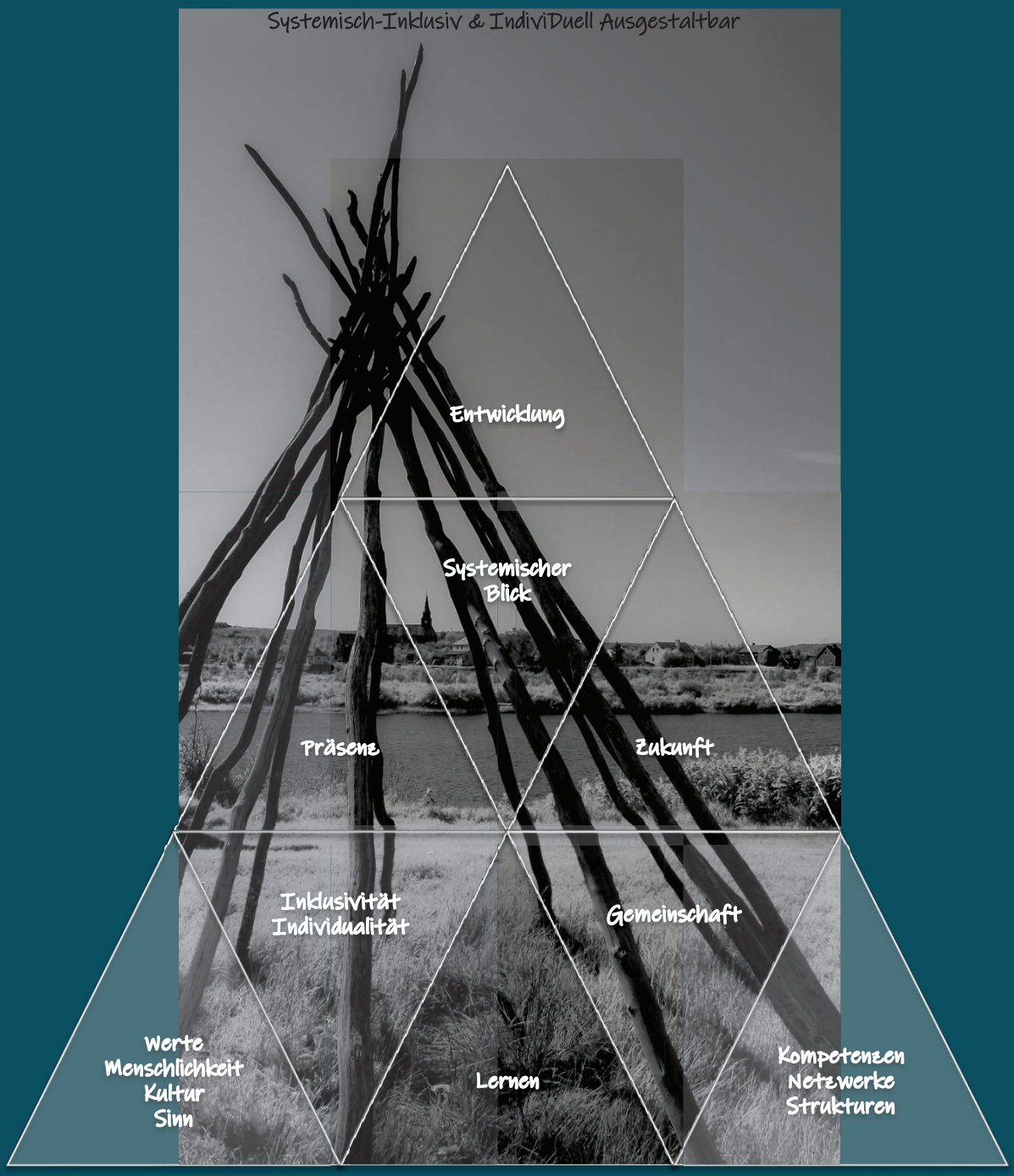
Erstprüferin: Prof. Dr. Steffi Kraehmer

Zweitprüfer: Dipl.-Volksw. Peter Prosche

Fähigkeiten zur organisationalen Inklusion schaffen

Die Entwicklung des SIIDA-Ansatzes als Basis einer inklusiven Organisationsberatung

Katrin Kirstein



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **VI**

Tabellenverzeichnis ..... **VII**

Abkürzungsverzeichnis ..... **VIII**

Ein Vorwort: Inklusion vielfältig begegnen- Drei Dilemmata **1**

Hohe Ideale- Das Dilemma eine realitätsnahe Definition zu finden *1*

Vielfalt missverstehen- Das Dilemma, dass Gleichheit oft mit Indifferenz gleichgesetzt wird *4*

Ein getrübter systemischer Blick- Das Dilemma um die Vereinbarkeit von Luhmanns Systemtheorie mit dem Ganzheitlichkeitsanspruch der Inklusion *6*

1 Eine Einleitung: Inklusion im organisationalen Kontext entwickeln **9**

Ein systemisches Inklusionsverständnis als liberales Fundament *10*

2 Die Untersuchung von Abgrenzungstendenzen innerhalb eines inklusiven Systems **15**

2.1 Das Forschungsdesign 17

2.1.1 Ein Feldzugang mit Lebensweltbezug 19

2.1.2 Die Kindergruppe als Akteur gelebter Inklusionspraxis 21

2.1.3 Die Beobachtungsform und die reflektierte Beobachterrolle 23

2.1.4 Das vertraute Gruppeninterview und die Rolle der Gesprächsführung 24

2.2 Die Ergebnisdarstellung: Designation im Inklusionskontext 25

2.2.1 Erscheinungsformen der Designation 26

2.2.2 Der Kontext, in dessen Rahmen Designation auftritt 26

2.2.3 Ursächliche Bedingungen der Designation 28

2.2.4 Handlungs- und interaktionale Strategien 29

2.2.5 Intervenierende Bedingungen der Designation 30

2.2.6 Die begriffstheoretischen Konsequenzen 33

Designation und Inklusion *34*

Designation und Exklusion *36*

2.3 Abgrenzungserscheinungen im gesamtgesellschaftlichen Kontext- Ein Ausblick 38

3 Die Untersuchung von Grenzen der organisationalen Inklusivität 39

3.1 Das Forschungsdesign 40

3.1.1 Der Feldzugang 41

3.1.2 Die Auswahl der Selbstbeobachtungssituationen 42

3.1.3 Die Beobachtungsform und die reflektierte Beobachterrolle 44

3.2 Die Ergebnisdarstellung: Das Störungsphänomen im Systemkontext 45

3.2.1 Die erste systemisch orientierte Systematisierung der Konzepte 45

3.2.2 Die zweite handlungstheoretische Systematisierung mit dem Kodierparadigma 49

4 Vorläufiges Fazit 52

5 Die Entwicklung eines Ansatzes für eine systemisch-inklusive Organisationsberatung 55

5.1 Das Forschungsdesign: Der literale Feldzugang 56

5.2 Die Ergebnisdarstellung: Ein neuer Ansatz ist entstanden 59

5.2.1 **Werteorientierung und Menschlichkeit** 65

Handlungsleitende Elemente der Wertekomposition *66*

Die Ausprägung der werteorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Eine gemeinsame Sprache finden *68*

5.2.2 **Kultur- und Sinnorientierung** 68

Handlungsleitende Elemente der Kulturgestaltung *69*

Die Ausprägung der sinnorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Kritisches komplexes Denken *72*

5.2.3 **Kompetenzorientierung** 72

Handlungsleitende Elemente der Kompetenzenkomposition *73*

Die Ausprägung der kompetenzorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Die Bildung der Persönlichkeit *75*

5.2.4 **Innenorientierung** 75

Handlungsleitende Elemente der Systemkomposition *76*

Die Ausprägung der strukturorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Das Ausbalancieren von harten und weichen Managementfaktoren *78*

5.2.5 **Netzwerkorientierung** 79

Handlungsleitende Elemente der Netzwerkgestaltung *80*

Die Ausprägung der netzwerkorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Lernen von der Praxis *81*

5.2.6 **Außenwirkungsorientierung** 81

Handlungsleitende Elemente der Präsenzgestaltung* *82

Die Ausprägung der präsenzorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Lernräume schaffen* *83

5.2.7 **Zukunftsorientierung** 84

Handlungsleitende Elemente der Zukunftsgestaltung *85*

Die Ausprägung der zukunftsorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Mehrdimensionales Denken in komplexen Zusammenhängen *87*

6 Fazit 88

7 Ein persönliches Nachwort: Die Metaphorik hinter dem SIIDA Ansatz ... 91

Anhang **94**

8 Das Phasenmodell der Forschungsdesigns **95**

9 Das Organigramm der untersuchten Organisation zur Kindertagesbetreuung **95**

10 Die Auswertungsmatrix der Untersuchung der Abgrenzungstendenzen .. **97**

10.1 Die Gestaltung der Beobachtungsbögen 97

10.2 Offenes Kodieren- Das Zusammenfassen der Memos zu Konzepten 98

10.3 Axiales Kodieren- Die Systematisierung der Konzepte 101

11 Die Auswertungsmatrix der Untersuchung der Systemstörungen **106**

11.1 Übersicht über das offene und axiale Kodieren 106

11.2 Schematische Übersicht der Störungen im System Tagesbetreuung unter handlungstheoretischer Fokussierung: Das selektive Kodieren 108

12 Die Auswertungsmatrix der literaturbasierten Konzeptanalyse zur Entwicklung des SIIDA Ansatzes **108**

12.1 Die Memo- und Konzeptgenerierung der Literaturanalyse 108

12.2 Eine erste Zuordnung und Strukturierung der Konzepte 123

12.3 Die Verschmelzung der Konzepte 128

12.4 Die Strukturierung der Konzeptverschmelzung 133

Literaturverzeichnis **140**

Inklusion ist eine bewusste Entscheidung!

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Franz Marc- „Spielende Formen“ aus der Sammlung Museum Folkwang 5
Abbildung 2: Der Aufbau der Masterthesis 10
Abbildung 3: Der Einfluss der Aktivität von Person und System auf die Integration 11
Abbildung 4: Ein systemisch geprägtes Inklusionsverständnis ausgehend von sozialer Integration 12
Abbildung 5: Ein systemisch geprägtes Exklusionsverständnis ausgehend von sozialer Integration 13
Abbildung 6: Schema über das bisher angenommene Zusammenspiel der Begriffe im Rahmen der Inklusion 15
Abbildung 7: Bisherige Kennzeichnung des Phänomens der Designation 17
Abbildung 8: Forschungsdesign zur Untersuchung von Abgrenzungstendenzen 19
Abbildung 9: Der Dreifache Dialog 24
Abbildung 10: Das Kodierparadigma angewendet auf die Designation 25
Abbildung 11: Das TZI- Dreieck 29
Abbildung 12: Einordnung der Designation ins Gefüge der Begrifflichkeiten..... 34
Abbildung 13: Einordnung der Designation in einen gesamtsystemischen Zusammenhang unter Berücksichtigung aktiver und passiver Exklusionen 36
Abbildung 14: Forschungsdesign zur Untersuchung der Grenzen der organisationalen Liberalität 41
Abbildung 15: Der Reflexionsbogen 43
Abbildung 16: Das TZI- Dreieck 44
Abbildung 17: Ein Modell der systemischen Verflechtungen zwischen Tagesbetreuung und Elternhäusern 47
Abbildung 18: Forschungsdesign zur literaturbasierten Ansatzentwicklung 56
Abbildung 19: Dimensionen der gewählten Modelle und Konzepte 58
Abbildung 20: Das Goahti des SIIDA Ansatzes 59
Abbildung 21: Interne und externe Akteure als Gestalter der Organisationen 63
Abbildung 22: Aufbau der Darstellung der Einzelorientierungen 64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung integrativer und inklusiver Praxis im Bildungskontext 3
Tabelle 2: Zusammensetzung der Kindergruppe 21
Tabelle 3: Faktoren der Designation und ihre Folgen in Abhängigkeit von Aktivität und Passivität 28
Tabelle 4: Erstes selektives Kodieren der generierten Konzepte 45
Tabelle 5: Zweites selektives Kodieren der generierten Konzepte 51
Tabelle 6: Der SIIDA Ansatz im Überblick 64

Abkürzungsverzeichnis

TZI	Themenzentrierte Interaktion
SIIDA	Systemisch-Inklusiv & IndiviDuell Ausgestaltbar

Ein Vorwort: Inklusion vielfältig begegnen- Drei Dilemmata

Inklusion als mögliche Lösung für die organisationalen Probleme unserer Zeit ist gegenwärtig in aller Munde. Dies betrifft insbesondere den Bildungsbereich. Doch sie stellt die Organisationen vor große Herausforderungen. Sie sehen sich zum Teil einer unlösbar erscheinenden Aufgabe gegenübergestellt. Denn die gelebte Praxis bietet einen nicht ganz barrierefreien Zugang zur Inklusion. Um dies nachvollziehen zu können und Lösungen entwickeln zu können, gilt es zunächst zu klären, was Inklusion dem Begriff nach ist. Doch allein dieser basalen Frage nachzugehen, stürzte die Autorin in drei Dilemmata, deren Überwindungsversuch sie dazu anregte, diese Masterthesis zu verfassen und welche hier nun im Vorwort einstimmend umrissen werden.

Hohe Ideale- Das Dilemma eine realitätsnahe Definition zu finden

An der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg fand vom 18.02.2015 bis zum 21.02.2015 die 29. Jahrestagung der Integrations- und Inklusionsforschung in deutschsprachigen Ländern statt.
Ihr Motto lautete: „Inklusion ist die Antwort- was war nochmal die Frage?“

An diesem Titel wird das Dilemma der Inklusionsdebatte deutlich, die sich auf eine allumfassende und höchst idealisierte Begrifflichkeit stützt und teilweise Inklusion als paradiesisch anmutende Metapher entwickelt:

Jantzen greift zum Beispiel folgende Definition Dooses auf: „Inklusion meint die gleichberechtigte Teilhabe aller in ihrer Verschiedenheit in allen Lebensbereichen. Niemand soll ausgesondert werden, weil er anders ist. Es geht aber nicht allein um die Teilhabe von Menschen mit Behinderung. Ebenso geht es um die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung, Menschen mit unterschiedlichen religiösen Bekenntnissen, junge und alte Menschen, Frauen und Männer, Menschen mit und ohne Kinder - also um alle Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit“ (vgl. Doose 2011). Jantzen befürwortet die Inklusion im Sinne Dooses als politisches Leitziel, stellt aber dennoch heraus, dass die Exklusion als zentraler Bezugspunkt verloren geht und Inklusion zu einer „Paradiesmetapher“ wird (vgl. Jantzen 2017, S. 55f).

Diesen Erwartungen zu entsprechen, stellt die Praxis vor große Herausforderungen und lässt schnell Entmutigung und Überforderung erwachsen.

Im Sinne Anke Kampmeiers wird Inklusion weiterführend als ein gesellschaftliches Leitbild verstanden, das von der Vielfalt der Gesellschaft und ihrer Mitglieder ausgeht und diese Vielfalt als Gewinn wertschätzt. Inklusion will nicht gruppieren und sortieren, sondern organisieren, weil Einschlusskriterien zugleich diskriminierende Ausschlusskriterien sein können. Inklusion ist zugleich Leitbild, Haltung und Methode auf dem Weg zur Wertschätzung und Nutzung der Verschiedenheit aller Beteiligten (vgl. Kampmeier 2018, S. 17). Meso- und mikrosystemisch betrachtet, ist Inklusion eine Aufgabe für alle. Alle sind gefordert ihre Haltung gegenüber Normativität, Konstruktion und dem Umgang miteinander zu hinterfragen und zugleich die unser Handeln leitenden Strukturen und Praxen zu überdenken (vgl. ebd., S. 19) bzw. weiterzudenken und zu entwickeln. Diese handlungsorientierte Definition der Inklusion bietet deutlich mehr Ansatzpunkte für eine inklusionsorientierte gesellschaftliche Entwicklung und damit verbunden einer inklusiven Entwicklung einzelner Organisationen. Doch auch diese Definition könnte in der Praxis oft Resignation auslösen, da real existierende Exklusionstendenzen zwar gesehen, aber für die inklusive Praxis kategorisch ausgeschlossen werden.

Diese Gefahr tritt auch deutlich innerhalb der Inklusionsdebatte im Bildungsbereich zutage. In der Bundesrepublik Deutschland gestaltet sich dieser als ein System, das in seiner Tradition auf Selektion und Segregation fußt, und bisher kaum tiefgreifende strukturelle Reformen umgesetzt hat.

Inklusionsbefürworter nähern sich dem Umstand der Segregation, indem sie Versuchen, das Problem durch die Einführung eines neuen Begriffs als Gegenstück zur Integration zu umgehen. Das Segregationsproblem wird der Praxisentwicklung der Integration zugeschrieben (vgl. Lee 2012, S. 24). Statt also den bisherigen Begriff der Integration zu reflektieren und weiter zu differenzieren, wird ein neuer Inklusionsbegriff eingeleitet und real existierende Separationsprobleme in der Praxis mit dem bisherigen Begriff der Integration verbunden. Sie werden damit ausgeschlossen, obwohl sie existieren und Inklusion mutet exklusiv an.

Hinz fordert: „Letztlich ist mit dem Aufnehmen des Inklusionsbegriffs die große Chance verbunden, von der sonderpädagogischen Orientierung der Integrationsdebatte hin zu einer allgemein pädagogischen Verortung der Inklusionsfrage zu kommen – und daran sollte die Integrationspädagogik sich beteiligen! (vgl. Hinz 2004)“.

Sie muss es sogar, denn inklusive Praktiken, so richtig und nachvollziehbar sie auch klingen mögen, können nicht ohne Grundlage durchgeführt werden und sind letztlich tatsächlich weitergedachte Integrationspraktiken, wie die untenstehende Tabelle, bezogen auf den schulischen Kontext, zeigt.

Praxis der Integration	Praxis der Inklusion
• Eingliederung behinderter Kinder in die allgemeine Schule	• Leben und Lernen aller Kinder in der allgemeinen Schule
• Differenziertes System je nach Schädigung	• Umfassendes System für alle
• Zwei-Gruppen-Theorie (behindert/nichtbehindert)	• Theorie einer pädagogisch ununterteilbaren heterogenen Gruppe
• Aufnahme von Kindern mit Behinderung	• Profilierung des Selbstverständnisses der Schule
• Individuumszentrierter Ansatz	• Systemischer Ansatz
• Fixierung auf die administrative Ebene	• Beachtung der emotionalen, sozialen und unterrichtlichen Ebenen
• Ressourcen für Kinder mit besonderem Bedarf	• Ressourcen für ganze Systeme (Klasse, Schule)
• Spezielle Förderung für Kinder mit Behinderungen	• Gemeinsames und individuelles Lernen für alle
• Individuelle Curricula für einzelne	• Ein individualisiertes Curriculum für alle
• Förderpläne für Kinder mit Behinderungen	• Gemeinsame Reflexion und Planung aller Beteiligter
• Anliegen und Auftrag der Sonderpädagogik und SonderpädagoglInnen	• Anliegen und Auftrag der Schulpädagogik und SchulpädagoglInnen
• SonderpädagoglInnen als Unterstützung für Kinder mit Behinderungen	• SonderpädagoglInnen als Unterstützung für heterogene Klassen und KollegInnen
• Ausweitung von Sonderpädagogik in die Schulpädagogik hinein	• Veränderung von Sonder- und Schulpädagogik
• Kombination von Schul- und Sonderpädagogik	• Synthese von Schul- und Sonderpädagogik
• Kontrolle durch ExpertInnen	• Kollegiales Problemlösen im Team

Tabelle 1: Gegenüberstellung integrativer und inklusiver Praxis im Bildungskontext
Quelle: Hinz 2004

Das Verleumden der Integration und der mit ihr verbundenen separierenden und selektierenden Exklusionspraktiken kann demnach nicht die Lösung sein. Auch jenseits des schulischen Kontextes, im gesamtgesellschaftlichen Rahmen und innerhalb anderer Organisationen, wäre diese Praktik, unerwünschte Aspekte der Realität einfach auszublenden, sicher nicht zielführend.

Jantzen schlägt vor, Integration als Weg und Inklusion als Ziel zu betrachten (vgl. Jantzen 2017, S. 55f) und bringt damit beide Begriffe in einen neuen Zusammenhang. Diese Sicht böte nun die Möglichkeit, die Inklusion klarer und auf einer begriffsgeschichtlichen Basis zu definieren. Die Inklusion wäre auf diese Weise praxisnäher und tatsächlich handhabbar.

Die Definition Anke Kampmeiers weist aber, neben den hohen Idealen der Inklusion, auf einen weiteren wichtigen Bezugspunkt hin: Inklusion als gesamtgesellschaftliches Phänomen sollte immer in einem systemischen Kontext betrachtet werden.

Vielfalt missverstehen- Das Dilemma, dass Gleichheit oft mit Indifferenz gleichgesetzt wird

Hermann Hesse schrieb folgende Worte und eröffnet damit einen noch dezidierteren und auch systemorientierten Blick:

„Die Nationen, Kulturen, Sprachen mögen alle Bäume sein, aber eine ist eine Linde, eine ein Ahorn, eine eine Fichte etc. Der Geist, sei er nun theologisch gekleidet, oder anders, neigt immer ein wenig zu sehr zum Begriff, zur Verflachung, zur Typisierung, er ist mit „Baum“ zufrieden, während Leib und Seele mit „Baum“ nichts anfangen können, sondern Linde, Eiche, Ahorn brauchen und lieben. Eben darum sind die Künstler vermutlich Gottes Herzen näher als die Denker. Wenn nun Gott sich im Inder und Chinesen anders ausdrückt als im Griechen, so ist das nicht ein Mangel, sondern ein Reichtum, und wenn man alle diese Erscheinungsformen des Göttlichen mit einem Begriff zusammenfassen will, entsteht keine Eiche und keine Kastanie, sondern bestenfalls ein „Baum“ (vgl. Hesse 1974, S. 456f).“

Ein Wald kann demnach nur verstanden werden, wenn man die einzelnen Baumarten als einzigartigen Teil eines autopoietischen Ökosystems begreift. Er darf nicht auf eine Ansammlung von verschiedenen Bäumen reduziert werden und womöglich eine für alle Arten zutreffende Definition und Erwartung an Baum zugrunde gelegt werden. Die Gleichheit, die allen Bäumen zugestanden werden muss, nämlich ein einzigartiger Teil des Ganzen zu sein, würde zur Gleichheit verstanden als Indifferenz degradiert. So kennzeichnet es auch Viktor Frankl, wenn er schreibt: „Denn so wie die Einzigartigkeit dem Mosaiksteinchen ausschließlich in Bezug auf das Ganze des Mosaiks Wert verleiht, so liegt der Sinn aller persönlichen Einzigartigkeit des Menschen ausschließlich in deren Bedeutsamkeit für ein übergeordnetes Ganzes. […] Ließe sich die Beziehung eines Individuums zur Gemeinschaft mit der eines Mosaiksteinchens zu einem ganzen Mosaik vergleichen, so könnte man die Beziehung eines Einzelmenschen zur Masse, der Beziehung eines genormten Pflastersteins zum einheitlich grauen Straßenpflaster gleichsetzen: jeder Stein, gleich behauen, ist hier ersetzlich durch jeden anderen, er hat keine qualitative Bedeutung mehr für das große Ganze- dieses selbst ist dann eigentlich kein Ganzes, sondern lediglich ein Großes; das eintönige Straßenpflaster hat auch nicht mehr den Schönheitswert eines Mosaiks, sondern nur mehr einen

Nutzwert- ebenso wie die Masse nur mehr den Nutzen von Menschen und nicht mehr deren Wert und Würde kennt“(vgl. Frankl 2017, S. 125).

Inklusion kann demnach also nicht bedeuten, einzig einen Zugang für alle zu schaffen, und es, unter Berufung auf Indifferenz, dabei zu belassen die Systeme zu öffnen. Kampmeier formuliert, dass Inklusion Vielfalt organisieren will, ohne zu gruppieren. Aber wie kann das praktisch geschehen? Diese Herausforderung mutet sehr komplex an. Inklusion muss also unter Berücksichtigung ihrer Geschichte und damit verbundenen Integrations- und Exklusionspraktiken sowie unter Beachtung der, in ihrer Verschiedenheit einzigartigen beteiligten Akteure und Systeme, differenzierter betrachtet werden, als es die Definitionen bisher zulassen.

Das nun folgende Gemälde von Franz Marc steht sinnbildlich für ein Inklusionsverständnis, welches im Fortgang der Arbeit näher ausgearbeitet werden wird und zur Entwicklung einer Teilforschungsfrage führt, die sich mit einem wesentlichen Aspekt dieses Verständnisses von Inklusivität befassen wird- dem Aspekt der Abgrenzung.

Optisch wird er im Gemälde sehr deutlich. Während verschiedene, bunt gemischte Formen in gängigen Inklusionsdarstellungen keinerlei Verbundenheit zueinander sowie keinerlei Abgrenzung voneinander, aber auch kein stimmiges Ganzes im Sinne eines Mosaiks erkennen lassen, kommt das Gemälde von Franz Marc dem Inklusionsverständnis der Autorin viel näher.

Abbildung 1: Franz Marc- „Spielende Formen“ aus der Sammlung Museum Folkwang

Quelle: https:// artsandculture.google.com/asset/spielende-formen/6QEJ3Cd4BXuZ6Q?hl=de

„Spielende Formen“ arbeitet mit einer Dynamik und gleichzeitigen Harmonie, die stark beeindruckt. Auf dem Gemälde spielen vielfältige Formen, die auch farblich klar voneinander abgegrenzt sind, autopoietisch zusammen. Jede Form kann sich entfalten, ihre Eigenheiten präsentieren und ausleben. Aber eben nur so

weit, als dass sie die Begrenzung einer anderen Form nicht verletzt oder einschränkt. Es existieren Gemeinsamkeiten und Unterschiede gleichberechtigt nebeneinander und gestalten ein dynamisches und lebendiges Ganzes. Ein Ganzes, das bunt ist und bleibt, egal wie sich die Formen weiterbewegen. Es verschwimmt durch die aktiv erscheinenden Abgrenzungen nicht zu einem einheitlichen Pflastersteingrau. Dies wirft die Frage auf, ob wir daraus resultierend, tatsächlich Begrenzung und damit verbunden eine Form der Abgrenzung oder sogar Ausgrenzung brauchen. Begrenzungen, die das Bunte daran hindern zu einem einheitlichen Grau zu werden und gleichzeitig die einzelnen Farben nicht in ein vorbestimmtes Korsett zwängen.

Wenn die Antwort ja lautet, dann dürfen es keine Begrenzungen in dem Sinne sein, wie Grenzen über Jahrhunderte hinweg verstanden und gebraucht wurden und auch heute oftmals noch verstanden werden. Es geht nicht um Separation oder Segregation, sondern einzig um die Möglichkeit der identitätsstiftenden und Kulturgut bewahrenden Abgrenzung zur individuellen Sinnfindung. Vielfalt darf einander nicht ausschließen, darf sich aber abgrenzen und dennoch miteinander und aneinander wachsen und Sinnfindung ermöglichen. Die Vielfalt spielt dynamisch und schafft stetig neue Harmonien. **Begrenzungen sollten einen Rahmen strukturieren, der eben so viel Gerüst wie nötig aber so wenig wie möglich vorgibt, um Entfaltung und Entwicklung nicht zu behindern.** Dieser Rahmen bewegt sich dann im Sinne Erich Fromms, im Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Freiheit. Dies sollte sowohl für Makrosysteme als auch für Mikrosysteme gelten und lässt den hohen Grad an Komplexität erahnen, den die Inklusion in sich birgt. Um dieser Komplexität gerecht werden zu können, ist, aus Sicht der Autorin, ein systemischer Zugang zum Phänomen Inklusion unerlässlich. Doch wenn ein solcher Ansatz verfolgt wird, kommt man unweigerlich in die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie Niklas Luhmanns, und ein weiteres Dilemma tut sich auf.

Ein getrübter systemischer Blick- Das Dilemma um die Vereinbarkeit von Luhmanns Systemtheorie mit dem Ganzheitlichkeitsanspruch der Inklusion

In der Systemtheorie Luhmanns ergibt sich aus der Zunahme funktionaler Differenzierung ein verstärkter Inklusionsbedarf, wobei die Ausdifferenzierung der Funktionssysteme mit einer Öffnung aller funktionalen Kommunikationskontexte für alle Teilnehmer des gesellschaftlichen Lebens einher gehen muss. Doch durch die polykontexturale Verfasstheit der Gesellschaft und die Trennung von

psychischen und sozialen Systemen kann in der Luhmannschen Systemtheorie von Integration als Verbindung zu einer Ganzheit durch allgemeine kulturelle Grundmuster nicht mehr ausgegangen werden. Somit ersetzt Luhmann den Begriff der Sozialintegration durch Inklusion, die von den einzelnen Teilsystemen auch einzeln reguliert werden muss. Es muss einzig eine hinreichende Quantität an Kommunikationen sichergestellt werden. Personen werden immer generalisierter aufgefasst und Ungleichheiten und Beschränkungen nicht durch das Differenzierungsprinzip der Gesamtgesellschaft begründet, sondern spezifisch und funktionsbezogen durch die Funktionssysteme erzeugt (Farzin 2006, S. 43 ff). Die moderne Form der Individualität kann demnach als „Exklusionsindividualität" charakterisiert werden (vgl. Nassehi 2006, S. 51). Erst durch den Umstand, dass Personen heute nicht mehr umfassend in nur ein Sozialsystem inkludiert sind, welches die meisten Lebensbereiche bestimmt, können sie als Person selektiv und rollenspezifisch in Funktionssysteme und Organisationen inkludiert werden, wobei sich Inklusion ausschließlich auf die Beteiligung an systemeigenen Kommunikationen bezieht. Luhmann löst sämtliche Formen von Ganzheit auf, sowohl die Ganzheit der Person als auch die Zusammengehörigkeit der Gemeinschaft als solche durch kulturelle Bande. „Für das Individuum als unteilbare körperlich-seelische Einheit ist insofern in der funktional differenzierten Gesellschaft kein sozialer Ort mehr vorgesehen, und gerade diese Abwesenheit des sozialen Ortes motiviert die spezifisch moderne Sehnsucht nach integralen Gemeinschaften bzw. einer Heimat […]. Sie veranlasst damit auch die Entwicklung eines sozialpädagogischen Diskurses, für den Gemeinschaftsbegriffe konstitutiv sind, die reaktiv bezogen sind auf die moderne Zerstörung undifferenzierter Lebenszusammenhänge." (vgl. Scherr 2004, S. 61) Aus tiefenpsychologischer und entwicklungspsychologischer Sicht ist diese Entwicklung bedenklich, denn die einzelnen Funktionssysteme haben es immer mit ganzen Menschen zu tun, die ihre sozialen Bezüge und Prägungen nicht zugunsten einer Publikumsrolle ausblenden und verleugnen können. Täten sie dies, verlören sie den Selbstbezug. Der wachsenden Sehnsucht nach integralen Gemeinschaften sollte unbedingt entsprochen werden. Eine inklusiv ausgerichtete Organisationsentwicklung könnte diese Funktion übernehmen.

Was aber von Luhmann als Grundannahme übernommen werden soll ist, dass sich die einzelnen Teilsysteme inklusiv öffnen müssen. Allerdings wird die

Auffassung vertreten, dass diese Öffnung nur ganzheitlich und auf Basis einer aktiven und freiheitlich-liberalen[1] Integration vollzogen werden kann. Martha Nussbaum spricht in ihrem Fähigkeitenansatz von einem übergreifenden Konsens grundlegender politischer Prinzipien. Ein politischer Liberalismus muss moralisch Stellung beziehen, seine Werte aber in „schwacher" Art äußern, ohne sie mittels metaphysischer Begriffe oder erkenntnistheoretischer Auffassungen oder dichter ethischer Lehren zu begründen, welche strittig sind. Gleiches sollte aus Sicht der Autorin auch für inklusive Werte gelten.

So können Menschen verschiedener politischer oder religiöser Positionen diese Werte ihren Lehren hinzufügen oder in ihnen wiederfinden, sodass sie breite Zustimmung finden könnten.

Die Billigung erfolgt dann für politische Zwecke bzw. im organisationalen Kontext, und muss nicht als Wegweiser durch das eigene Leben betrachtet werden (vgl. Nussbaum 2015, S. 94 ff). Dieses Liberalitätsverständnis soll im Folgenden zugrunde gelegt werden und auf die einzelnen Teilsysteme übertragen werden.

In seinen „20 Thesen zur Politik" schreibt Dussel:

„[…] Die Ausgeschlossenen sollten nicht einfach in das alte System eingeschlossen werden (was bedeuten würde, den anderen in dasselbe einzufügen). Vielmehr sollten sie als Gleiche in einem neuen institutionellen Ansatz […] partizipieren. Dies ist nicht ein Kampf um Inklusion, sondern um Transformation […] (vgl. Dussel 2013, S. 112)"

Bezugnehmend auf das erste Dilemma, würde die Autorin so weit gehen zu behaupten, dass der Kampf darin besteht liberale Rahmenbedingungen für gelingende Integrationsprozesse zu gestalten. Die Transformation ist schließlich gelebte Inklusion, die dann einen noch umfassenderen institutionellen Ansatz zur Folge hat.

---

[1] Es reicht nicht, so Nussbaum, anzunehmen, dass jemand, wenn er nur genug Dinge hat, alles hat, was er braucht und gleichbehandelt wurde. Die Hindernisse für ein gutes Leben müssen in der Struktur der täglichen Interaktion mit den anderen gesucht werden. Es muss gefragt werden, ob dessen Leben ihn überhaupt befähigt, von dem ihm zugeteilten Ressourcen einen wirklich menschlichen Gebrauch zu machen. Ein System sollte so gestaltet sein, dass alle Hindernisse beseitigt sind, die zwischen dem Einzelnen und der vollen Entfaltung seiner Fähigkeiten stehen. Es handelt sich um ein Verständnis von „liberal", das Menschen hervorbringt, die zu bestimmten Tätigkeiten befähigt sind und die sowohl die Ausbildung als auch die Ressourcen haben, um diese Tätigkeiten auszuüben, falls sie dies wünschen. Am meisten sollte die Fähigkeit gefördert werden alle diese Tätigkeiten in Übereinstimmung mit der eigenen praktischen Vernunft auszuüben (vgl. Nussbaum 1999, S. 42f).

Doch wie lässt sich ein systemisch-inklusiver Ansatz in unserer funktional differenzierten Gesellschaft gestalten, welcher außerdem auf verschiedene Organisationen übertragbar ist? Wie lässt sich ein Inklusionsverständnis definieren, welches als handlungsleitende Basis, fern einer Paradiesmetapher und der bloßen Empfänglichkeit für Kommunikationen, für solche Organisationsentwicklungsprozesse dienen kann? Der Wunsch um die Beantwortung dieser, aus den Dilemmata resultierenden, Fragen bildet die Motivation der Autorin für diese Masterthesis.

1 Eine Einleitung: Inklusion im organisationalen Kontext entwickeln

Wenn also in der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft für das Individuum als körperlich-seelische Einheit kein sozialer Ort mehr vorgesehen ist, gilt es soziale Orte bewusst für Individuen und die Gemeinschaft zu gestalten.

Diese Masterthesis wird demnach der Frage nachgehen, ob es möglich ist, einen ganzheitlich-integralen Ansatz zur Organisationsberatung, basierend auf diversen bereits veröffentlichten Modellen zur Organisationsberatung, auszuarbeiten, welcher sich dann auf jede beliebige Einzelorganisation übertragen ließe. Ein Paradigma, welches aufgrund seiner Menschenrechtbasierung und Vielfaltorientierung solchen Entwicklungsprozessen zugrunde liegen kann, ist zweifelsohne das der Inklusion. Doch wie sich im Laufe des Vorworts gezeigt hat, ist es nötig ein systemisches und handlungsorientiertes Inklusionsverständnis auszuarbeiten, wenn moderne Organisationsentwicklung, das zeigt der gegenwärtige wissenschaftliche Diskurs, auch systemisch betrachtet wird.

Hierzu gliedert sich die Arbeit in zwei Hauptteile. Im ersten Teil werden die Ergebnisse zweier Praxisbeobachtungssequenzen einen systemisch orientierten Inklusionsbegriff ausgestalten helfen. Die Literaturlage ist hierzu wenig ergiebig. Daher wurde sich für die Praxisforschung entschieden. Dieser stellt dann die begriffstheoretische Basis für die Auswahl und qualitative Analyse diverser Inklusions- und Organisationsentwicklungsmodelle im zweiten Teil der Arbeit dar. Sie werden an entsprechender Stelle genauer vorgestellt. Im Anschluss an die Analysen wird angestrebt, die einzelnen Konzepte zu einem gemeinsamen Ansatz, auf inklusive Weise, verschmelzen zu lassen. Dieser handlungsorientierte Ansatz soll dann als Basis für eine inklusive und systemisch orientierte Organisationsberatung dienen können.

Abbildung 2: Der Aufbau der Masterthesis

Quelle: Entwurf der Autorin

Zunächst gilt es also den systemisch-handlungsorientierten Inklusionsbegriff darzustellen und anschließend praxisbezogen genauer auszudifferenzieren. Dieser wird, um ein Vorverständnis zu entwickeln, zuerst allgemein vorgestellt und anschließend durch die Untersuchung von Exklusionstendenzen innerhalb eines inklusiven Systems sowie einer Untersuchung der Grenzen organisationaler Inklusion durch qualitative Praxisforschung in der Auswertung theoretisch untermauert. Dem schließt sich die Ausarbeitung des SIIDA Ansatzes an, welche literaturbasiert ist und sich auf vorhandene renommierte Konzepte und Modelle stützt. SIIDA steht hierbei für einen Systemisch- Inklusiv und IndiviDuell Ausgestaltbaren Ansatz. Sämtliche Forschungsteile, sowohl die Praxis- und Selbstbeobachtungen als auch die literaturbasierte Konzept-Analyse werden, um ein einheitliches Forschungsdesign umzusetzen, mit der Reflexive Grounded Theory nach Breuer, Muckel und Dieris qualitativ ausgewertet. Dieses Vorgehen macht es möglich, dass sich alle Ergebnisse zueinander in Beziehung setzen lassen und sich schlussendlich inklusiv zu einem gemeinsamen Ansatz vereinigen lassen.

Ein systemisches Inklusionsverständnis als liberales Fundament

An dieser Stelle folgt zunächst ein Überblick zum systemischen Inklusionsverständnis der Autorin, welches auf den Annahmen des Konstruktivismus fußt und davon ausgeht, dass ko-konstruktive Entwicklungsprozesse, wie die Inklusion (in Besinnung auf das Vorwort), sich nur realisieren lassen, wenn sowohl Person als auch die Umwelt, dazu zählt im

Besonderen die Organisation, aktiv sind. Hergeleitet werden kann dies aus den verschiedenen Lerntheorien, wie das untenstehende Schaubild, basierend auf den Ausarbeitungen von Fthenakis, zeigt. Bezugnehmend auf Jantzen, welcher Inklusion als Ziel und Integration als Weg betrachtet, spielt die Qualität der Integration eine entscheidende Rolle für die Inklusionsentwicklung. Doch dazu im Verlauf mehr.

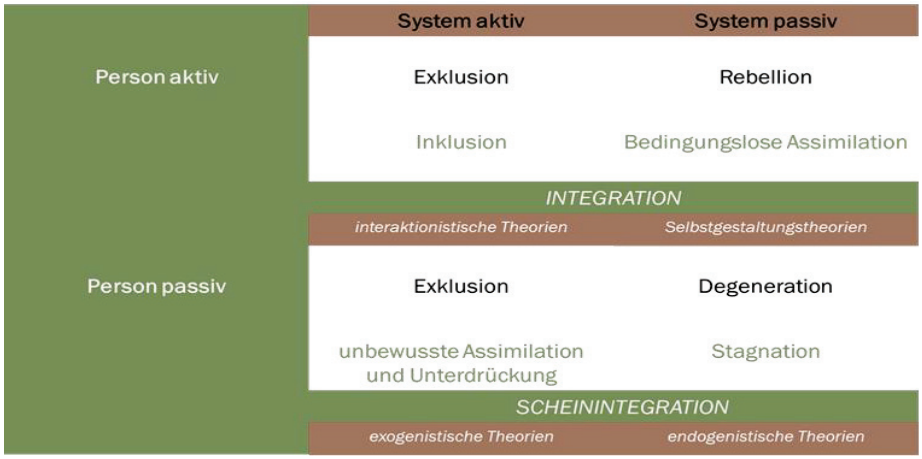


Abbildung 3: Der Einfluss der Aktivität von Person und System auf die Integration
Quelle: Kirstein 2019a, aufbauend auf Fthenakis et al. 2009, S. 19

Nur wenn sich die Organisationen gemeinsam mit ihren Akteuren und durch die Akteure weiterentwickeln, können die Personen als ganze Persönlichkeit mit all ihren Facetten in der Organisation sinnstiftend tätig werden. Passive Organisationen werden sich in der Regel nicht weiterentwickeln und nur den Bedarfen einer begrenzten Anzahl von Akteuren entsprechen können. Dies betrifft sowohl die Mitarbeitenden als auch die Zielgruppe. Inklusionsprozesse müssen also in allen Belangen aktiv sein und fußen auf einer gelingenden Integrationspraxis. Von einer wirklichen sozialen Integration[2] kann, aus Sicht der Autorin, nur ausgegangen werden, wenn die Person selbst aktiv ist. In idealer Weise kommt es dann zu Inklusionsprozessen. Gestalten sich also die Dimensionen der Sozialintegration, nach Esser, freiheitlich-liberal, ist eine stabile Basis für

[2] Sozialintegration wird nach Hartmut Esser aufgefasst. Sie bezieht sich auf die individuellen Akteure und deren Einbeziehung in ein bestehendes soziales System.
Esser unterscheidet vier Dimensionen der Sozialintegration:
1. Kulturation als Erwerb von Wissen und Fertigkeiten,
2. Platzierung als die Übernahme von Positionen und die Verleihung von Rechten,
3. Interaktion als Aufnahme sozialer Beziehungen im alltäglichen Bereich und
4. Identifikation als die emotionale Zuwendung zu dem betreffenden System.

Alle vier Dimensionen hängen voneinander ab (vgl. Esser 2001, S. 1f).

Inklusionsprozesse geschaffen. Die einzelnen das System gestaltenden Akteure entwickeln sich dann frei im System und das System mit ihnen und ihren Bedürfnissen und Beiträgen weiter. Es handelt sich dann also um sich selbst gestaltende autopoietische Systeme.

Inklusivität kann demnach als Befähigung der Systeme zur Inklusion auf Grundlage eines, nach Nussbaum, liberalen Integrationsrahmens[3] verstanden werden. Dies bedeutet aber gleichzeitig, dass sich die inklusiven Systeme öffnen müssen. Eine Integration, welche das System nicht zur Entwicklung anregt, würde sich in Form einer bedingungslosen Assimilation oder als Scheinintegration in Form von Unterdrückung, unbewusster Assimilation und Stagnation zeigen. Daher wird Inklusion auf folgende Art und Weise definiert und gekennzeichnet:

Inklusion ist die aktive, ganzheitliche und ko-konstruktive Ausgestaltung eines autopoietisch angelegten Systems durch das Individuum. Der Zugang zum System wird über einen liberalen Integrationsrahmen ermöglicht:	
Freiwillige Integration (liberal-sympathisch): Sie unterstützt die Selbstverantwortung des Individuums und ist damit freiheitlich (liberal). Die Akteure und Systeme sind aufgrund innerer Verbundenheit gleichgestimmt (sympathisch).	**Erzwungene Integration (forciert-antipathisch):** Sie geschieht unfreiwillig und wird als unumstößlich und unabwendbar empfunden (forciert). Das Individuum ist dem System gegenüber abgeneigt und lässt sich nur widerwillig ein (antipathisch).
Aktive Integration: Sie ist durch eine offene und rege Einbindung ins System gekennzeichnet. Jene wird durch das Erkennen und Wahrnehmen von Möglichkeiten und die partizipative Mitgestaltung des Systems verwirklicht. Dies vollzieht sich durch SIGNATION und DESIGNATION. Übertragen auf einen inklusionsfähigen Integrationsrahmen bedeutet Designation die Möglichkeit zur temporären oder partiellen Abgrenzung und sich dennoch durch Signation als ganzheitliche Persönlichkeit in einem autopoietischen System angenommen und aufgenommen zu fühlen.	**Passive Integration:** Diese führt zur Assimilation und damit zur steten Selbstaufgabe. Die Individuen verlieren den Selbstbezug und erleben sich als fremd bestimmt. Daraus resultiert RESIGNATION auf personaler Ebene und STAGNATION auf organisational-systemischer Ebene. GLEICHHEIT wird als INDIFFERENZ verstanden
Überwindung des Gefühls des Geworfen-seins zu einem „Im-Wurf-befindlich", wenn der Integrationsrahmen liberal gestaltet ist und Partizipation, d.h. die Aktivität des Individuums fördert.	
Inklusion	**Assimilation** oder **Exklusion**

Abbildung 4: Ein systemisch geprägtes Inklusionsverständnis ausgehend von sozialer Integration

Quelle: Idee und Entwurf der Autorin[4]

[3] Der Fähigkeitenansatz Nussbaums stellt die Frage, was für ein, der menschlichen Würde angemessenes, Leben erforderlich ist und schließt damit ausnahmslos alle Menschen ein. Nussbaum definiert einen hinreichenden Schwellenwert von zehn Fähigkeiten, den eine jede politische Ordnung ihren BürgerInnen zusichern sollte. Diese Fähigkeiten sollten im weitesten Sinne auch für die in einer politischen Ordnung agierenden Systeme bindend sein und würden auf diese Weise eine Art Gerüst bilden, das kennzeichnend für einen liberal-sympathischen Integrationsrahmen getragen von aktiver Integration wäre.

[4] Signation und Designation sind in diesem Zusammenhang von der Autorin geschöpfte Begriffe.

Erfolgt der Zugang zum System also zunächst nicht freiwillig, kann nur eine beginnende aktive Integration durch eine rege Wechselwirkung mit dem System Inklusionsprozesse erzeugen. Sobald Passivität einsetzt, ist Resignation die Folge, welche sich im Verlauf zu einer aktiven Exklusion entwickeln kann.

Angesichts real existierender Exklusionen und devianter Systeme muss Inklusion als aktiver Prozess gedacht werden, der sich stetig einem Ideal annähert, aber dennoch, besinnend auf Luhmann, immer dialektisch im Zusammenspiel mit seinem vermeintlichen Gegenbegriff reflektiert werden sollte.

Exklusion ist das dauerhafte aktive Ausschließen bzw. passive Ausgeschlossenwerden eines Individuums in seiner komplexen personalen, biotischen und psychischen Ganzheit, eingebettet in soziokulturelle Kontexte und Vorgänge[5], aus einem bestehenden System.	
Verweigerte Integration A (resolut- negiert): Sie vollzieht sich, wenn eine entschlossen (resolut) ablehnende (negiert) Haltung zum System, in welchem sich das Individuum befindet, durch die Person zutage tritt. Dies tritt meist dann auf, wenn durch fehlende Liberalität dem persönlichen Lebensstil nicht entsprochen werden kann.	**Verweigerte Integration B (extern- negiert):** Sie ist anzutreffen, wenn das System (extern) aufgrund fehlender liberaler Strukturen dauerhaft den Zugang verwehrt (negiert).
Aktive Exklusion: Hier ist kein Erkennen von Möglichkeiten im System möglich. Die Individuen empfinden sich als allein, missverstanden und unterdrückt. Dies führt schlussendlich zur REBELLION, verbunden mit diversen Konsequenzen, wie z.B. dem Versuch der radikalen Transformation des Systems oder eine aktive Integration in alternative Systeme.	**Passive Exklusion:** Hier gibt es keine Chance auf Zugang zum System sowie keine Möglichkeit, Zugangsfähigkeiten zu entwickeln. Die Individuen erleben sich als ohnmächtig oder unzulänglich. Dies hat FRUSTRATION zur Folge und ist mit der Konsequenz der aktiven oder passiven Integration in alternative oder deviante Systeme verbunden.
Exklusion	

Abbildung 5: Ein systemisch geprägtes Exklusionsverständnis ausgehend von sozialer Integration

Quelle: Idee und Entwurf der Autorin

Auf diesem begriffstheoretischen Fundament könnten in den einzelnen Teilsystemen Konzepte entwickelt und kritisch überprüft werden, die den ganzen Menschen, auf Basis eines, im Sinne des Fähigkeitenansatzes Martha Nussbaums,

[5] Diese Formulierung geht auf das humanontogenetische Menschenbild Wessels zurück (vgl. Wessel 2015).

liberalen Integrationsrahmens, in seiner Vielfalt inkludieren. Dieser Anspruch lässt sich weiterhin mit den Erkenntnissen der Individualpsychologie Alfred Adlers untermauern, im Besonderen mit den Ausführungen zum Gemeinschaftsgefühl[6], und den Axiomen der Themenzentrierten Interaktion Ruth Cohns[7]. Es sind die Gemeinschaft und die Ganzheit, die Halt und Orientierung geben. Dies vermag eine zerstreute Ausrichtung auf diverse Teilsysteme, die einzig für sie bedeutsame Teilaspekte der Individuen generalisiert betrachten, nicht zu leisten.

Inklusion gestaltet sich also als ein komplexes und multidimensionales Zusammenspiel.

Das hier entwickelte Begriffsverständnis von Inklusion soll nun genauer geprüft und reflektiert werden. Neben dem Verhältnis von Inklusion und Exklusion soll im Anschluss auch der liberale Integrationsrahmen untersucht werden. Es wird der Frage nachgegangen werden, wo die Grenzen der organisationalen Liberalität und damit verbunden, der Inklusivität liegen. Diese beiden Aspekte führen die Ergebnisse zweier Praxisforschungen aus den Modulen Praxis I und Praxis II dieses

---

[6] Adlers Menschenbild beinhaltet als wesentliches Moment, dass der Mensch das Bedürfnis hat, in der Gemeinschaft dazuzugehören.
Das Gemeinschaftsgefühl ist, nach Adler, dem Begründer der Individualpsychologie, die Einsicht ein Teil aller menschlichen Gemeinschaften zu sein, ein Teil des Ganzen. Es befähigt zur Ausrichtung auf das Ganze und ermöglicht dem Einzelnen mit dem Ganzen in einen positiven sozialen Bezug zu treten, in Beziehung zu sein. Adler sieht das Gemeinschaftsgefühl nicht als bloßes Gefühl, sondern als Lebensform, als das, was man als Identifikation oder Einfühlung bezeichnet. Diese Möglichkeit zum positiven sozialen Bezug realisiert sich im freundschaftlichen Wohlwollen, in der Nächstenliebe oder in der Solidarität. Die Konsequenz aus der Zusammengehörigkeit ist, dass die Lebensaufgaben nur gemeinsam bewältigt werden können. Die Anlage zu diesem positiven sozialen Bezug muss zu tätiger Zusammenarbeit trainiert werden. Einfühlungsvermögen und Identifizierung müssen sich im Handeln widerspiegeln.
Alle Handlungen, denen Gemeinschaftsgefühl zugrunde liegt, liegen auf der nützlichen Seite des Lebens, mit einem positiven Interesse an der Menschheit im Allgemeinen. Handlungen ohne Gemeinschaftsgefühl fehlen ermutigende Impulse. Sie liegen auf der allgemein unnützlichen Seite des Lebens und dienen einzig der persönlichen Überlegenheit. Im Einsatz für die Anderen machen wir das Beste aus uns selbst. Doch diese Form der Selbstverwirklichung beschränkt sich nicht einzig auf das Geben für das Gemeinwohl. Ganz im Gegenteil, sie beinhaltet auch das Nehmen, im Sinne eines emotionalen Wachsens, für sich. Was nützlich und wertvoll ist bewertet der Einzelne aus dem Zusammengehörigkeitsgefühl heraus. Doch diese Kooperation setzt soziale Gleichwertigkeit voraus (vgl. Seidenfuß 1995, S. 189f).

[7] Das Konzept der TZI nach R. Cohn entwickelt sich auf der Basis dreier Axiome (vgl. Cohn 1994, S.120):

1 Autonomie

„Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit. Er ist auch Teil des Universums. Er ist darum autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz (Allverbundenheit).“

2 Wertschätzung

„Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll, Inhumanes ist wertbedrohend.“

3 Grenzen erweitern

„Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.“

Studiengangs zusammen. Daher sind sämtliche Beobachtungsprotokolle in den Anhängen der entsprechenden unveröffentlichten Hausarbeiten einsehbar bzw. bei der Autorin vorliegend und werden aus Datenschutzgründen hier nicht im Anhang veröffentlicht. Die Kodiertabellen hingegen sind für eine bessere Transparenz und Nachvollziehbarkeit für sämtliche Praxisforschungsteile im Anhang zu finden.

2 Die Untersuchung von Abgrenzungstendenzen innerhalb eines inklusiven Systems

Wenn nun also vorausgesetzt wird, dass real existierende Inklusionsprozesse, wie auch im Vorwort bereits umrissen, immer im Bewusstsein möglicher Exklusionstendenzen gedacht werden müssen, aber, in Rückbesinnung auf das Gemälde von Franz Marc und der Designation aus der Abbildung 4, als wesentliches Moment der aktiven Integration, vermutlich auch direkt im praktischen Vollzug der Inklusion in Erscheinung treten, ergibt sich an dieser Stelle die Notwendigkeit, diesen Sachverhalt genauer zu untersuchen.

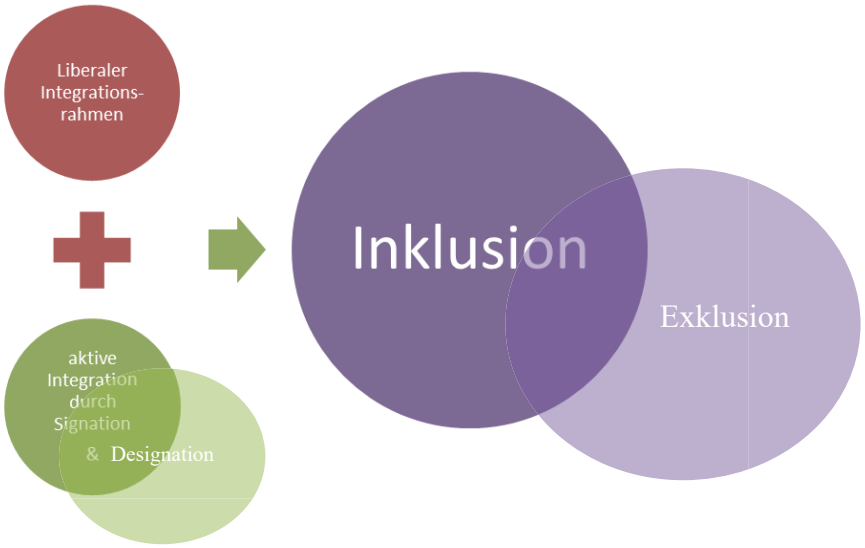


Abbildung 6: Schema über das bisher angenommene Zusammenspiel der Begriffe im Rahmen der Inklusion

Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2019b

Im Persönlichkeitsentwicklungsmodell nach Erich Fromm liegt der Schlüssel zu einer freien und produktiven Entfaltung des Inneren Selbst[8] in einem positiven

[8] Inneres Selbst: Das humanistische Gewissen, das Innere Selbst, reflektiert die Dichotomien der eigenen Existenz und drängt auf Erfüllung des Eigen- Möglichen. Produktivität, Liebe, Vernunft, sprich Biophilie, sind die tragenden Kräfte seiner Entäußerung. Das Innere Selbst kann als Ich-Kern des Individuums aufgefasst werden und wird mittels des Individualcharakters wirkmächtig. (vgl. Wehr 1990, S. 39)

Selbstbezug. Dieser kann nur in einem offenen und freien Umfeld gedeihen, in dem es keine Zwänge und Unterdrückung gibt. Dieses Umfeld wird z.B. für Kinder in erster Linie durch die Eltern kreiert und zu einem nicht unwesentlichen Anteil durch die sekundäre Sozialisation, z.B. die Tagesbetreuung oder Schule.

Die Entwicklung des Individuums mit seinem individuellen Charakter ist also eine komplexe Wechselwirkung zwischen diversen Trägern des Gesellschaftscharakters[9] und der konstitutionellen Grundstruktur des Einzelnen. Die Familie ist eine Art Vermittler zwischen diesen beiden Positionen und wird ihrerseits durch die Gesellschaft beeinflusst und wirkt auf den Menschen, gefiltert durch dessen Konstitution, ein.

Die Ausprägung des Individualcharakters[10] wird durch Umweltbedingungen oder gesellschaftliche Umstände gefördert oder behindert. Sie können sogar zur Unterordnung oder Aufgabe des Individuellen im Gesellschaftscharakter führen. Dies hängt von der Unerbittlichkeit oder Liberalität der Gesellschaftsfilter ab. Durch Verdrängungsprozesse wird die Ausdehnung des Gesellschaftscharakters auf Kosten des Individualcharakters gefördert. Sind jedoch die Gesellschaftsfilter durch das Bewusstsein durch Selbstanalyse überwindbar, dringt der Wahrnehmungshorizont des Bewusstseins ins Unbewusste vor, löst dort Verdrängtes auf und schafft Zusammenhänge zum eigenen Inneren Selbst. Abhängig von individueller Vitalität und Wirkmächtigkeit kann sich das Individuum nach außen transzendieren, also seine inneren Möglichkeiten entfalten, indem es auf seine soziale und natürliche Umwelt wirkt, statt passives Objekt zu bleiben. Dann kann sich das jeweils Menschenmögliche kreativ entfalten. Das Individuum erfährt sich als Urheber und Subjekt eigener schaffender Aktivität (vgl. Wehr 1990, S.41 f).

---

[9] Gesellschaftscharakter: Er repräsentiert den Kern einer Charakterstruktur, also jene Charakterelemente, die Angehörige einer gesellschaftlichen Klasse oder eines Kulturbereiches gemeinsam haben. Der Gesellschaftscharakter ist das Fundament für die Ausbildung der Persönlichkeitsstrukturen. Er ist eine Art Schablone, durch die die Natur des Menschen gedrückt wird, bis sie in die vorgegebene Gesellschaft passt (vgl. Fromm 1982 S. 59ff).

[10] Individualcharakter: Durch ihn unterscheidet sich innerhalb eines Kulturkreises ein Mensch vom Anderen. Diese Unterschiede gehen zurück auf die Persönlichkeit der Eltern, psychische und materielle Unterschiede der besonderen sozialen Umwelt und konstitutionelle Unterschiede des Einzelnen, besonders hervorgerufen durch das Temperament. Genetisch wird die Formung des Individuellen Charakters durch die Wirkung bestimmt, welche die Lebenserfahrungen auf das Temperament und die physische Konstitution ausüben. Zwei Menschen nehmen die gleiche Umwelt, bedingt durch ihre verschiedenen Konstitutionen, nie in der gleichen Art und Weise wahr und positionieren sich individuell verschieden (vgl. Fromm 1982 S. 59ff).

Doch auf welche Weise kann es möglich werden die Gesellschaftsfilter zu überwinden? Ein wesentlicher Aspekt scheint hier die Möglichkeit zu sein, sich aktiv abgrenzen zu können und auf diese Weise den Selbstbezug zu wahren, anstatt sich in fremden Erwartungshaltungen zu verlieren. Dies betrifft sowohl Kinder als auch erwachsene Menschen innerhalb diverser Systeme.

2.1 Das Forschungsdesign

Im Folgenden soll also praktisch untersucht werden, was in der liberalen Inklusionstheorie der Autorin noch nicht hinlänglich ausdifferenziert ist, nämlich der zentrale Begriff der Designation, der als Abgrenzungserscheinung zunächst exklusiv anmutet, und in seiner Verbindung mit Inklusionsprozessen erforscht werden soll. Um ein unvoreingenommenes Ergebnis zu ermitteln, soll an dieser Stelle einzig zusammengefasst werden, inwiefern der Begriff von der Autorin bereits gekennzeichnet wurde, um dann, relativ offen und frei, die Bearbeitung der Forschungsfrage zu designen und umzusetzen. Es soll also lediglich ein Vorverständnis des Auszulegenden offengelegt werden, das einen Zugang zu einem hermeneutischen Zirkel ermöglicht.

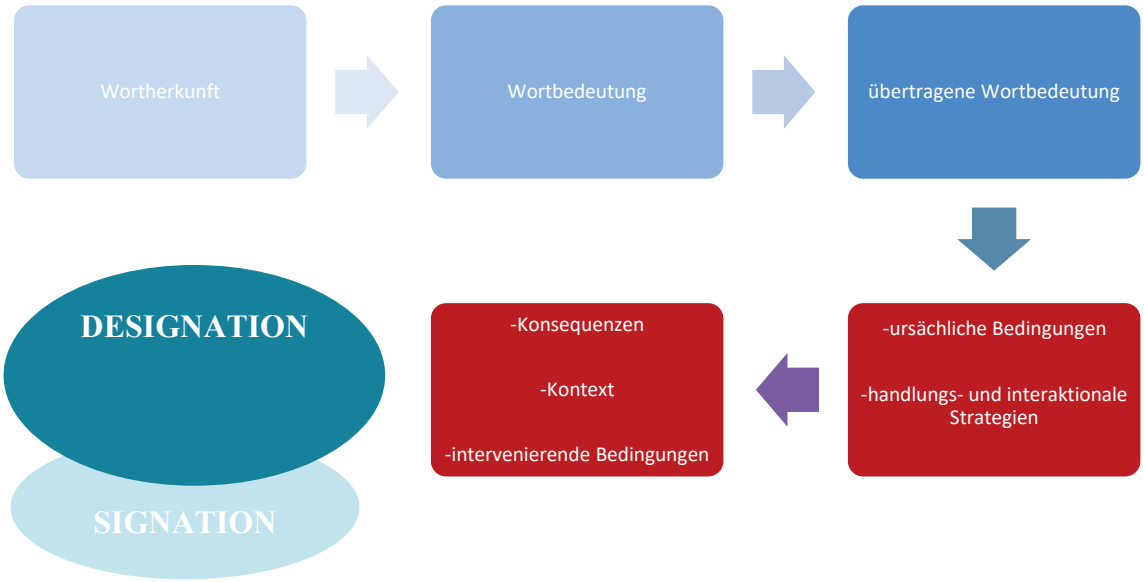


Abbildung 7: Bisherige Kennzeichnung des Phänomens der Designation
Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2019b

Der Begriff Signation stammt aus dem Österreichischen und bedeutet so viel wie Erkennungsmelodie. Übertragen auf einen inklusionsfähigen Integrationsrahmen ist Signation dadurch gekennzeichnet, dass sich das

Individuum als ganzheitliche Persönlichkeit in einem autopoietischen System angenommen und aufgenommen fühlt sowie dieses partizipativ mitgestalten kann. Der mit ihr korrespondierende Begriff ist die zunächst gegenläufig erscheinende Designation, welche nun im Zentrum der Untersuchung stehen soll. Der Begriff hat seinen Ursprung im Lateinischen und entstammt der Form designatio in ihrer Bedeutung als Abgrenzung. Im Inklusionsmodell der Autorin wird die Designation stets in Verbindung mit der Signation gedacht. Sie meint die Möglichkeit zur temporären Abgrenzung als Weg, den Selbstbezug zu wahren. Dies wird immer dann wichtig, wenn die Gesellschaftsfilter zu übermächtig werden und der Individualcharakter droht unterdrückt zu werden. Die Folge wäre, dass das Individuum zum passiven Objekt avanciert, was folglich für Inklusionsprozesse, im zuvor umrissenen ko-konstruktiven und autopoietischen Sinn, hemmend oder sogar demolierend wäre. Somit stellt die Designation keinen absoluten Gegenbegriff zur Signation dar, sondern muss lediglich stets mit ihr im Zusammenhang stehend gedacht werden. Ohne Signation ist Designation nicht möglich. Somit stellt die Signation ihre Grundbedingung dar.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung werden nun die in der Abbildung rot dargestellten Felder für die Begriffsbestimmung bedeutsam sein. Da es sich bei der Designation in Verbindung mit der Signation um eine Neuschöpfung der Autorin handelt, sind diesbezüglich keine Veröffentlichungen erschienen, die hinzugezogen werden könnten. Deshalb wird für die Bearbeitung der Fragestellung, wie eingangs bereits erwähnt, eine qualitative Forschungsmethode gewählt, nämlich die Reflexive Grounded Theory. Sie wird zur Auswertung verschiedener Beobachtungssequenzen innerhalb einer altersgemischten Kindergruppe in einer Organisation zur Kindertagesbetreuung verwandt, was im Folgenden näher ausgeführt wird.

Die Beobachtungssequenzen erstreckten sich über einen Zeitraum von vier Wochen. In ihrem Verlauf sowie im Anschluss an den gesamten Beobachtungszyklus wurden die Beobachtungsprotokolle der Einzelbeobachtungen kodiert und ausgewertet, sodass ein komplexes Modell der Designation entwickelt werden konnte. Während der Auswertungsphase fanden immer wieder kollegiale Reflexionen zu den Beobachtungen und dem Forschungsgegenstand zwischen den Fachkräften statt. Dieser ersten Erhebungsphase, mit anschließender Auswertung und Theoriebildung, schloss sich

dann eine Erprobungsphase an. In ihrem Rahmen wurden die einzelnen Komponenten bewusst in der Praxis aufgespürt und exemplarisch protokolliert. So konnte sichergestellt werden, dass keine neuen Aspekte auftreten, die im Modell noch nicht hinlänglich berücksichtigt wurden und damit eine theoretische Sättigung als vorerst erreicht anzunehmen ist. Die Erprobungsphase umfasste eine Zeitspanne von sechs Wochen.

Das Forschungsdesign

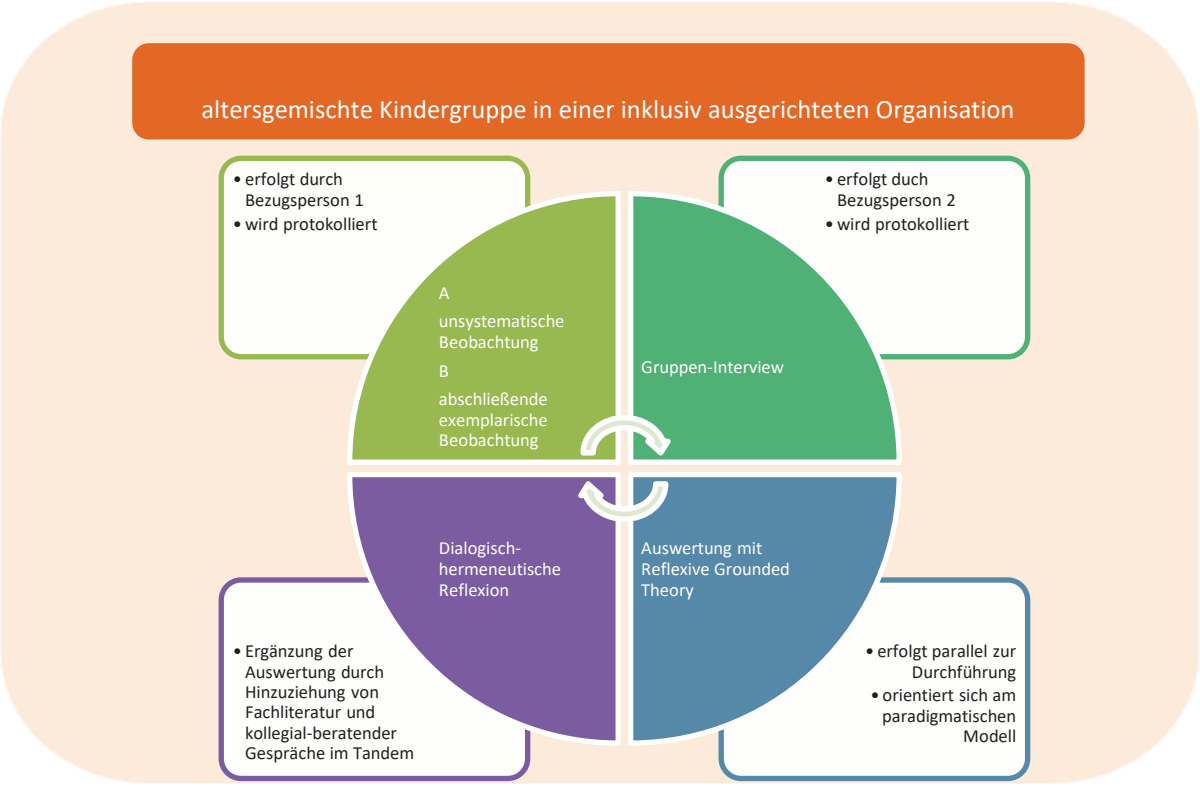


Abbildung 8: Forschungsdesign zur Untersuchung von Abgrenzungstendenzen
Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2019b

2.1.1 Ein Feldzugang mit Lebensweltbezug

Jürgen Habermas entwickelte die Theorie des Kommunikativen Handelns und verbindet hierbei, in Abgrenzung zu Luhmann, einen lebensweltlichen mit einem systemtheoretischen Zugang zum Alltag. Er baut damit eine Brücke zur „ganzen Person“, die der Autorin bei Luhmanns Systemtheorie fehlt. Damit wird ein verstehender Umgang mit verschiedenen Lebensbedingungen und ihren Auswirkungen auf den Alltag ermöglicht.

Der Ort des sozialen Handelns ist die alltägliche Lebenswelt[11]. Habermas übernimmt das phänomenologische Lebensweltkonzept, ergänzt aber eine kommunikationstheoretische Wendung: Der Zugang zur Lebenswelt konkreter Menschen erschließt sich demnach nicht über die phänomenologische Wesensschau. Dies würde zur Lebenswelt des Beobachters führen. Sie erschließt sich nur über die gelebte Teilnahme an sozialen Interaktionen (vgl. Habermas 1995, Bd. II, S. 207 ff).

Bezugnehmend auf Habermas wäre im Zusammenhang mit dieser Untersuchung ein dreifacher Zugang zur Lebenswelt sinnvoll[12]:

1 Es braucht eine objektivierende Beobachterperspektive, in der sich menschliches Handeln und Erleiden als Teilaspekt eines größeren Systemzusammenhangs darstellt.

2 Die Sicht des Subjektes erschließt sich nur durch Methoden des Verstehens und durch die Teilnahme an Kommunikationsprozessen.

3 Selbsttäuschung und verzerrte Kommunikation des Subjektes können nur durch Methoden einer um Selbstaufklärung des Verdrängten bemühten Psychoanalyse entwirrt werden[13].

Dieser Zugang zur Lebenswelt wurde bereits im Forschungsdesign durch die Gruppeninterviews und die Doppelrolle der Bezugspersonen als selbstreflektierende ForscherInnen umgesetzt.

---

[11] Kommunikativ handelnde Subjekte verständigen sich für Habermas „stets im Horizont einer Lebenswelt“ (Habermas 1995, Bd. I, S. 107). „Die Lebenswelt ist gleichsam der transzendentale Ort, an dem sich Sprecher und Hörer begegnen“ (Habermas 1995, Bd. II, S. 192). Lebenswelt ist der Komplementärbegriff zu dem des kommunikativen Handelns.

Der von Edmund Husserl erstmals entwickelte und von Alfred Schütz in die Soziologie eingeführte Begriff der Lebenswelt kennzeichnet die Teilnehmerperspektive der handelnden Subjekte. Er weist nach Habermas folgende Charakteristika auf (Habermas 1995, Bd. II, S. 198–202):
Die Lebenswelt „ist dem erlebenden Subjekt fraglos gegeben“ und kann „gar nicht problematisch werden“, sondern „allenfalls zusammenbrechen“.
Die Lebenswelt verdankt ihre Gewissheit „einem in die Intersubjektivität sprachlicher Verständigung eingebauten sozialen Apriori“.
Die Grenzen der Lebenswelt lassen sich „nicht transzendieren“. Die Lebenswelt bildet „einen nicht hintergehbaren und prinzipiell unerschöpflichen Kontext“.

[12] Kommunikative Handlungen sind nicht nur Interpretationsvorgänge, sondern zugleich Vorgänge der sozialen Integration und der Vergesellschaftung. Die Lebenswelt besteht aus drei Komponenten, nämlich Kultur, Gesellschaft und Person (vgl. Habermas 1995, Bd. II, S. 219f). Die Akteure bilden und bestätigen ihre Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen und ihre eigene Identität durch die Teilnahme an Interaktionen. Mit der systematischen Berücksichtigung aller drei Dimensionen können dann Habermas zufolge der wesentlichen Züge der kommunikativen Rationalisierung der Lebenswelt zutage gebracht werden, welche in der Struktur kommunikativen Handelns verwurzelt sind.

[13] Der weiterführend von Habermas beschriebenen Entkopplung von System und Lebenswelt sollte unter inklusiven Aspekten unbedingt reflektiert begegnet werden.

Die geplante Beobachtungssequenz findet in einer inklusiv ausgerichteten Organisation zur Kindertagesbetreuung statt. Das Herzstück dieses institutionellen Rahmens ist ein pädagogisch- didaktisches Konzept, das sowohl die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelkindes fokussiert als auch das Gruppengefüge als sichere Basis berücksichtigt. Es ist offen und dynamisch angelegt sowie auf die Inklusion jeder kleinen Persönlichkeit ausgerichtet. Für genauere Informationen wird an dieser Stelle auf die Bachelorthesis „Das SIIDA-Konzept“ (vgl. Kirstein 2018) der Autorin verwiesen. Auf weitere Ausführungen diesbezüglich soll an dieser Stelle verzichtet werden und die inklusive Arbeitsweise als gegeben akzeptiert und vorausgesetzt werden. Das Organigramm befindet sich im Anhang.

2.1.2 Die Kindergruppe als Akteur gelebter Inklusionspraxis

Die zu beobachtende Kindergruppe ist erweitert altersgemischt, ein Umstand, der Inklusivität unabdingbar fordert, denn die einzelnen Persönlichkeiten haben aufgrund der großen Altersspanne völlig vielfältige Interessen und Bedürfnisse. Sie setzt sich aus 11 Kindern zusammen, deren Alters- und Geschlechtsstruktur sich wie folgt gestaltet:

	Kind 1	*Kind 2*	*Kind 3*	*Kind 4*	*Kind 5*	*Kind 6*	*Kind 7*	*Kind 8*	*Kind 9*	*Kind 10*	*Kind 11*
Name	Anna	Lisa	Björn	Martin	Lena	Elsa	Lilly	Annika	Schrödi	Mika	Ari
Geschlecht	w	w	m	m	w	w	w	w	w	w	m
Alter in Monaten	21	23	39	52	45	39	67	59	64	82	78
Verwandschaftsgrad innerhalb der Gruppe	jü G	jü G	äl G			äl G		jü G		äl G	

Tabelle 2: Zusammensetzung der Kindergruppe
Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2019b

Die Namen der einzelnen Kinder wurden verändert, sodass die erhobenen Daten und Beobachtungen anonymisiert verwendet werden konnten. Weiterhin haben sich die Kinder damit einverstanden erklärt, dass sie beobachtet sowie befragt werden und damit bei einer Hausarbeit für die Hochschule helfen. Ihre „geheimen Namen“ durften sie selbst aussuchen. Die Einverständniserklärung der betreffenden Elternhäuser liegt selbstverständlich auch vor.

Die Tabelle zeigt eine pyramidenartige Altersmischung sowie eine familiäre Verbundenheit einiger Kinder, die Geschwisterkinder sind. Bis auf Ari und Schrödi,

die erst später zur Gruppe gestoßen sind, kennen sich alle Kinder seit ihrer Krippenzeit und leben, lernen und wachsen in der „Klitzekleinen Kinderhochschule“ teilweise bereits seit fünf Jahren gemeinsam.

Martha Muchow geht davon aus, „[…] dass solange wie beim Kind Ich und Umwelt noch so innig eins sind […] und es in jener sozialen Einbettung ruht, […] kann es keine andere Beschäftigung in der Welt geben als das, was wir gewohnt sind Spiel zu nennen. […] Diese Welt, […] entsteht aus freier, gesetzfreier Schöpfertätigkeit des Kindes, das sich nur von Wunsch und Bedürfnis der jeweiligen Spielsituation leiten lässt. Sie ist reiner Ausfluss des Darstellungsdranges des Innern“ (vgl. Muchow zitiert nach Behnken/Honig 2012, S. 48).

Kinder praktizieren jeden Tag Inklusion, im Spiel erleben und erschließen sie die Vielfalt ihrer und fremder Lebenswelten und sind dabei offen und frei von Vorurteilen. Die Kinder holen die Welt im Spiel zu sich, sie ist ihnen zur Hand und nicht theoretisch vor der Hand. Die ersten Schritte des Kindes in seiner Welt sind geprägt von einem naiven ungebrochenen bei den Dingen und Menschen sein und sein können. Sie sind ihm zur Hand. Das Kind erfährt sich handelnd in zunehmendem Maße in seine Welt gehörend. Sie wird erst mit dem ganzen Körper, später vornehmlich mit den Händen erschlossen und angeeignet. Das Kind geht mit der Welt um, verinnerlicht ihre immanenten Regeln und stellt Selbstbezüge her. Es ist nicht der Abstand zu den Dingen und Menschen seiner Welt, aus dem heraus das Kind angeregt wird, Wissen theoretisch formulieren zu können. Es lebt in einer Art inkarnierter Einheit mit den Dingen und Menschen seiner Welt. Es wird geliebt und liebt, ohne kritisch zwischen sich und der Welt zu unterscheiden (vgl. Tymister 1996, S. 81f).

Dies bedeutet, dass eine inklusive Haltung allen Menschen innewohnt und, dass es einzig darum gehen muss, diese zu bewahren. So beschreibt es auch Adler durch das Gemeinschaftsgefühl. Deshalb ist es wichtig so früh wie möglich, nämlich schon innerhalb der Sozialisation in der Tagesbetreuung, inklusive Werte, Haltungen und Methoden bewusst zu leben. So wie es in der „Klitzekleinen Kinderhochschule“ versucht wird, lebendig und evolutionär zu praktizieren. Dies ist auch der Grund, weshalb eben dieses Beobachtungssetting in Kombination mit der altersgemischten Kindergruppe gewählt wurde. Innerhalb dieses Betreuungskonzeptes handeln Kinder, die noch eine, wie von Muchow

beschriebene, natürliche Inklusivität leben oder durch das inklusiv ausgerichtete Konzept weitgehend bewahren konnten. So kann es möglich werden, die Designation in ihren Ursprüngen relativ unverfälscht zu beobachten und zu hinterfragen.

2.1.3 Die Beobachtungsform und die reflektierte Beobachterrolle

Im Rahmen dieser Arbeit wurde sich für die Fremdbeobachtung entschieden, wobei die eigene Beobachterrolle dahingehend reflektiert wurde, die Situationen so wertungsfrei wie nur möglich zu erfassen. Sämtliche Beobachtungen wurden von einer Fachkraft als teilnehmender Beobachter durchgeführt und protokolliert. Dadurch, dass der Beobachter für die Kinder nicht unbekannt ist und als aktiver Part ins Geschehen involviert ist, kann natürliches und relativ unverfälschtes Verhalten erfasst werden. Dies birgt aber die Gefahr, dass komplexe Geschehnisse übersehen werden können. Im Rahmen des Forschungsdesigns wird dieser Gefahr aber, bedingt durch die anschließenden Interviews, teilweise entgegengewirkt, da hierbei nicht beobachtete Aspekte kommuniziert werden könnten. Die Gruppeninterviews werden von einer zweiten nicht beobachtenden Fachkraft geführt.

Wie bereits dargestellt wurde, finden die Beobachtungen offen und als Feldbeobachtung statt. Es wurden meist Situationen erfasst, die sowohl angeleitete als auch freie Spielsituationen umfassen. Es wurden seltener komplette Freispieltätigkeiten ausgewählt, was auch darin begründet liegt, dass die Situationen immer zwischen 9.30 Uhr und 11.00 Uhr beobachtet wurden. Dies ist eine Zeit, in der sich die Gruppe meist außerhalb der Organisation bewegt und im Freien agiert. Die Mischung aus Anleitung und freier Spieltätigkeit soll es möglich machen, auch unerwartete Facetten der Designation aufzuspüren.

Damit auch unvorhergesehene Ereignisse erfasst werden können und mehr Freiräume und Flexibilität für den teilnehmenden Beobachter gewährleistet sind, wurde sich für eine unsystematische Beobachtung entschieden, bei der einzig die Zeitspanne für die Beobachtung determiniert war. Weiterhin wurden die Beobachtungen nicht täglich, sondern mit einigen Tagen Abstand durchgeführt, um das Auftreten angepassten Verhaltens oder sozial erwünschter Reaktionen in den anschließenden Interviews zu minimieren. Gruppeninterviews an fünf aufeinanderfolgenden Tagen hätten für die Kinder zudem eine Überforderung bedeutet.

2.1.4 Das vertraute Gruppeninterview und die Rolle der Gesprächsführung

Den Beobachtungen schloss sich dann, immer in der Mittagsruhe zwischen 12.00 Uhr und 13.30 Uhr, ein auswertendes Gruppeninterview an, das von der Autorin selbst als zweiter Fachkraft geführt wurde, die selbst nicht beobachtet hat. Hierbei wurden aber lediglich die älteren Kinder befragt, da die jüngeren Kinder zu dieser Zeit schliefen und auch nur, bedingt durch ihr Alter, eingeschränkt an einem bis zu einstündigen Interview hätten teilnehmen können. Im Gruppeninterview wurden die Beobachtungen gemeinsam gelesen und zur Diskussion gestellt. Die Kinder kennen bereits Gespräche in Form des dreifachen Dialoges und haben zur Autorin ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, das von einer sicheren Bindung getragen ist. Auch wenn sozial angepasste Antworten nicht ganz ausgeschlossen werden können, darf doch unterstellt werden, dass die Kinder aufgrund der vertrauten emotionalen Verbundenheit und der bekannten Gesprächssituation in der Mittagsruhe offen und ehrlich miteinander und mit der Autorin reden, die durch ihre pädagogisch- individualpsychologische Ausbildung selbstreflexiv und einfühlend den Kindern ermöglichen kann, stets ihre eigenen Sichtweisen zu offenbaren.

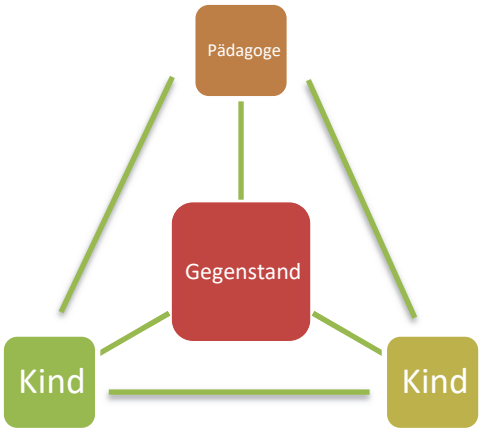


Abbildung 9: Der Dreifache Dialog

Quelle: Darstellung Kirstein 2018 nach Ute Andresen

Ein Kind der Gruppe zeigt hier seine eigene Beziehung zum Gegenstand der Betrachtung und vertraut dabei auf die Offenheit der anderen, sowohl für ihn als auch für den Gegenstand. Dadurch wirken alle drei, der eine, der Gegenstand und der andere, verändernd aufeinander ein. In einem großen Kreis entsteht so ein Reigen vieler Dialoge, die einander anregen, ablösen, überlagern oder bekräftigen (vgl. Andresen 2006, S. 218).

Um die Situation so vertraut wie nur möglich zu gestalten, protokolliert die Autorin während des Gesprächs, denn die Kinder kennen es bereits, dass im Rahmen der Portfolioarbeit ihre Ideen und Meinungen aufgeschrieben werden und jederzeit offen und ungezwungen kundgetan werden dürfen.

Die Trennung von Beobachtung und Gesprächsführung soll dazu beitragen, den Objektivitätsgrad zu erhöhen und durch die Gespräche mit den Kindern als beteiligte Akteure eine Art Intersubjektivität zu gewährleisten.

2.2 Die Ergebnisdarstellung: Designation im Inklusionskontext

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht ein Phänomen, das als eine Art Interaktionsform den Kern der Problemfokussierung dieser Auswertung ausmacht. Deshalb wurde sich für die Modellbildung an eine Modellierungsvorgabe gehalten, die einerseits an alltagsweltliches Wahrnehmen und Beschreiben sozialen Handelns in seinem Bedingungsgefüge angelehnt ist und andererseits im Zusammenhang mit Vorstellungen aus interaktionalistischen Handlungstheorien steht- das Kodierparadigma.

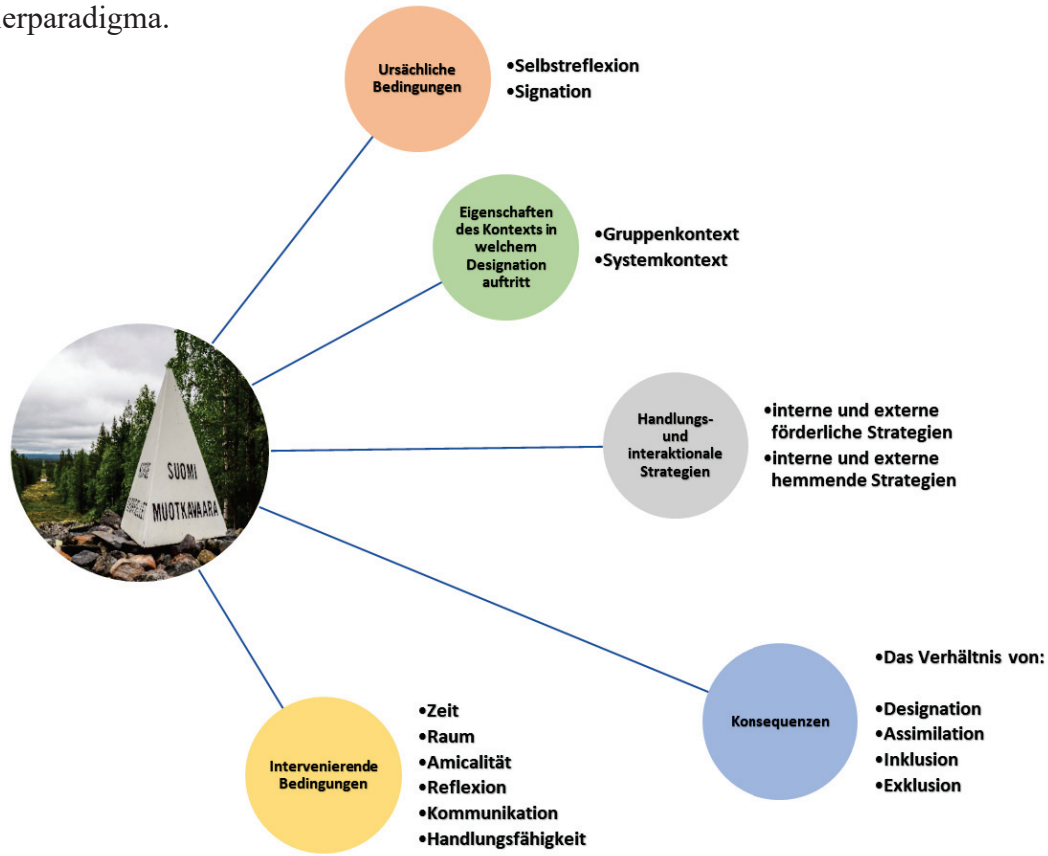


Abbildung 10: Das Kodierparadigma angewendet auf die Designation

Quelle: Kirstein 2019b aufbauend auf Breuer et al. 2019, S. 288ff

2.2.1 Erscheinungsformen der Designation

Designation als Möglichkeit zur temporären oder partiellen Abgrenzung, also als Weg den Selbstbezug zu wahren, trat innerhalb der Beobachtungen, deren Protokolle aus Datenschutzgründen bei Nachfrage einzusehen sind, in unterschiedlichsten Formen auf, die sich in drei Hauptkategorien generalisieren lassen:

1. Ablehnung und Distanzierung von Handlungen[14], Personen bzw. Personengruppen, Situationen[15] oder Systemen[16]
2. Verschiedene Art und Weise eine Handlung zu vollziehen oder Systeme, Situationen, Personen bzw. Personengruppen zu beurteilen
3. Besondere Anerkennung oder die Hervorhebung eines Sonderstellungsmerkmals bezogen auf Personen bzw. Personengruppen, Situationen, Handlungen und Systeme

Punkt 1. und 2. basieren auf einer negativ ausgerichteten Grundhaltung, während unter Punkt 3. auch Momente berücksichtigt sind, die mit positiven Emotionen verknüpft sind.

2.2.2 Der Kontext, in dessen Rahmen Designation auftritt

Designationserscheinungen traten jeweils im Gruppenkontext, wobei hierbei angeleitete und freie Situationen unterschieden werden können, und im

---

[14] Das Handeln wird aber weiterführend, ergänzt durch Weber und Habermas, wie folgt gekennzeichnet:
„Handeln soll ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußerliches oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden“ (vgl. Weber zitiert nach Habermas 1995, S. 377). Im Besonderen geht es um das soziale Handeln im Sinne Habermas‘, das sowohl strategisches Handeln (Ziele werden durch Zwang und Belohnung versucht unabhängig vom Einverständnis der Mithandelnden zu erreichen) als auch kommunikatives Handeln (verständigungsorientiertes Handeln, bei dem sich der Gesprächspartner aus freien Stücken entscheiden kann) umfasst. Er unterscheidet eine Erfolgsorientierung von einer Verständnisorientierung.

[15] Der Ausdruck soll die Rahmenbedingungen umfassen, vor die jemand gestellt ist, und die als konkrete Bedingungen die Möglichkeiten des Tuns oder Erleidens stellen und begrenzen. Sie soll verstanden werden als eine Befindlichkeit in einer Umgebung, einem Zusammenhang oder einer Abhängigkeit.

[16] Die Umwelt umfasst weit mehr als die im Augenblick direkt auf die Person einwirkende Situation mit Objekten, auf die sie reagiert und Menschen, mit denen sie interagiert. Ebenso bedeutungsvoll sind die Verbindungen zwischen anderen in diesem Lebensbereich anwesenden Personen, die Art dieser Verbindungen und der Einfluss, den sie über direkte Kontaktpersonen auf den sich schöpferisch zu entwickelnden Menschen ausüben. Die Gesamtheit all dieser Wechselbeziehungen nennt Bronfenbrenner Mikrosystem. Dieses Prinzip der wechselseitigen Verbundenheit gilt aber nicht nur innerhalb bestimmter Lebensbereiche, sondern auch für Verbindungen zwischen den Bereichen, an denen das sich, in diesem Fall, zu entwickelnde Kind tatsächlich beteiligt ist. Das ist nach Bronfenbrenner das Mesosystem (vgl. Bronfenbrenner 1981, S. 19f).

gesamtsystemischen Zusammenhang auf. Die Interviews der Kinder, die in einem von Signation geprägten Rahmen agieren, ergaben keine negativen Urteile über ihre temporären Rückzüge und Abgrenzungen. Deshalb soll an dieser Stelle genauer gekennzeichnet werden, wodurch sich der Gruppenkontext auszeichnet, in dessen Rahmen Abgrenzung als positiv bzw. haltbar erlebt wird. Die Abgrenzungen traten sowohl aktiv ausgelöst durch die Person selbst auf als auch passiv, aus der Perspektive der betreffenden Person, durch andere systemzugehörige Personen.

Sämtliche Situationen, ob angeleitet oder frei, zeichnen sich durch eine emotionale Verbundenheit der Akteure aus, die sich am ehesten mit dem Begriff der Amicalität umschreiben lässt. Fuchs kennzeichnet die Amicalität als de-sexualisiertes Medium und funktionales Äquivalent für die Liebe, welches in Inklusionssystemen wechselseitige Hochrelevanz ermöglicht, auch wenn die Möglichkeiten zu kommunizieren extrem eingeschränkt sind. Hierbei haben Menschen füreinander große Bedeutung, wobei Gleichwertigkeit durch Relevanzmarkierung hergestellt wird und gleichzeitig Verschiedenheit anerkannt wird (vgl. Fuchs 2010, S. 3ff).

Immer wieder traten Momente der Selbstreflexion in Erscheinung, die stets auf einen verstehenden Umgang mit der Situation ausgerichtet waren. Deshalb erhält in diesem Zusammenhang die Kommunikationsfähigkeit der Gruppe sowie der Gruppenleitung einen besonderen Stellenwert. Handlungsfolgen und abgrenzende Konsequenzen[17] müssen stets logisch erklärbar und nachvollziehbar sein. Gerade in angeleiteten Situationen spielt eine sichere Bindung getragen, von Vertrauen und Zutrauen, eine wesentliche Rolle, welche weiterhin dazu beiträgt, bei selbstreflexiven Prozessen zu unterstützen und gerade Kindern eine bewusste Perspektivübernahme und damit verbundene Rücksichtnahme zu ermöglichen. Diese Fähigkeit ist in der beobachteten Kohorte sehr stark ausgeprägt. Gesamtsystemisch ist festzuhalten, dass sich diese Ebene durch Offenheit,

[17]Konsequenzen werden dem Betreffenden meist bewusst, wenn eine Entscheidung getroffen wurde, die unangemessen ist und treten als ihre direkte Folge auf.
Natürliche Konsequenzen sind die direkte Folge eines Verstoßes gegen die Gesetze der Natur. Sie treten ohne Zutun ein, sollten aber bewusst reflektiert werden.
Logische Konsequenzen ergeben sich aus einem Verstoß gegen die Gesetze und Gepflogenheiten des angemessenen sozialen Umgangs.
Sie beziehen sich auf die Regeln des sozialen Zusammenlebens, haben einen Bezug zum Fehlverhalten oder Treten ermutigend in der Folge eines positiven Beitrags ein. Im Rahmen der logischen Konsequenzen wird stets die Tat vom Täter getrennt und sie beziehen sich auf Gegenwart und nicht die Vergangenheit. Ihre Formulierung erfolgt stets respektvoll, freundlich, klar und bestimmt und es gibt in ihrem Vollzug immer Wahlmöglichkeiten (vgl. Dreikurs 2011, S. 90ff).

Liberalität und Toleranz auszeichnen muss, um oben beschriebene Gruppenprozesse zu ermöglichen. Die Akteure brauchen die Sicherheit, dass Ängste zugelassen werden, ihre Grenzen respektiert werden und Rückzugsmöglichkeiten vorhanden sind. Die Gewissheit, selbstverständlich partizipieren zu dürfen, verbunden mit einer Transparenz der Strukturen und Abläufe im System, bewirken einen selbstbewussten Umgang mit Designation.

Hieraus leitet sich nun die Frage ab, welche Bedingungen der Designation per se zugrunde liegen.

2.2.3 Ursächliche Bedingungen der Designation

In der Auswertung wurden Faktoren ausgemacht, die eine hohe Aktivität der Person voraussetzen, in deren Folge selbst initiierte und durchgeführte Designationen auftraten. Weiterhin finden sich Faktoren, welche aus einer Passivität der betreffenden Person resultieren. Es sind Designationen, verursacht durch systeminterne Zweite sowie systemfremde Dritte. Hierzu folgt eine Tabelle.

Faktoren der Abgrenzungserscheinungen in Abhängigkeit von Aktivität und Passivität										
Aktivität mit Designationsfolge	durch betreffende Person selbst	Fähigkeit zum Bedürfnis-aufschub	Reflexions-fähigkeit mit Perspektiv-übernahme-fähigkeit	Kommu-nikations-fähigkeit	Handlungs-fähigkeit	Transpa-renz	Partizi-pation	Libera-lität	Verbun-denheit	Zukunfts-orientierung
Passivität mit Designationsfolge	durch systeminterne Akteure[1]	Fähigkeit zum Bedürfnis-aufschub	Reflexions-fähigkeit mit Perspektiv-übernahme-fähigkeit	Kommu-nikations-fähigkeit	Handlungs-fähigkeit	Transpa-renz	Partizi-pation	Libera-lität	Verbun-denheit	Zukunfts-orientierung
Passivität mit Exklusionsfolge*	durch systemexterne Akteure[2]	Intoleranz Erdulden	Egozentrismus Unterordnung	gestörte Kommu-nikation	Zwang	Willkür	Ohn-macht	Über-macht	Fremd-artigkeit	Perspektiv-losigkeit
Bedingungen		**Selbstbezug**				**Signation[3]**				

[1] bezogen auf das beobachtete System (Kindergruppe innerhalb eines inklusiven Betreuungssettings)
[2] bezogen auf beobachtete nicht inklusiv agierende Systeme
[3] Übertragen auf einen inklusionsfähigen Integrationsrahmen ist Signation dadurch gekennzeichnet, dass sich das Individuum als ganzheitliche Persönlichkeit in einem autopoietischen System angenommen und aufgenommen fühlt sowie dieses partizipativ mitgestalten kann.

* Passive Exklusion findet auch bei einem natürlich- unausweichlichen Übergang in ein anderes Mikrosystem statt (Schule, Kindergarten, Hochschule, Beruf…) und erfordert die Aktivitätsfaktoren für ein Gelingen, vollzieht sich dieser Übergang rein passiv durch ein nicht signationsfähiges Zielsystem, ist ein Gelingen fraglich.
* Aktivität verbunden mit einer Exklusionsfolge wurde nicht beobachtet, würde aber einen ausgeprägten Selbstbezug und fehlende Signation erfordern.

Tabelle 3: Faktoren der Designation und ihre Folgen in Abhängigkeit von Aktivität und Passivität

Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2019b

Diejenigen ursächlichen Bedingungen für gelingende Designationen, auf die sich alle Faktoren zurückführen lassen, heißen Selbstbezug und Signation. Der Selbstbezug resultiert aus einer reflexiven Auseinandersetzung mit der Umwelt und dem eigenen Ich. Er ist klar abzugrenzen von einem unreflektierten Egozentrismus. Die Wechselwirkungen zwischen Personen und Systemen sind ein fragiles Gefüge. Nur ein wachsender Selbstbezug in Verbindung mit einem liberalen System führt zur Designation. Dies bedeutet auch, dass die systemgestaltenden Akteure Liberalität und Demokratie leben und zulassen müssen. Doch weiterführend hierzu sei auf die Folgekapitel verwiesen.

2.2.4 Handlungs- und interaktionale Strategien

Interaktionen, die für die Designation förderlich oder hemmend sind, zeichnen sich durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit aus. Sie setzen voraus, dass jede Person sowohl Empfänger als auch Sender von Kommunikation sein kann und darf. Dies erfordert gleichzeitig das Vorhandensein von Amicalität auf personaler Ebene und Liberalität auf systemischer Ebene, sodass Toleranz und Rücksichtnahme persönliche Freiheiten für alle Akteure garantieren. Nur Liberalität im Denken, Fühlen und Handeln kann Designation erst umsetzbar machen. Die Beobachtungen haben immer wieder gezeigt, dass sämtliche Abgrenzungen, und hierbei spielt es keine Rolle, ob systemintern aktiv oder passiv vollzogen, stets reflektiert werden konnten und deshalb akzeptiert wurden. Erklärbar wird dieser Umstand durch das Vierfaktoren-Modell der Themenzentrierten Interaktion, das sich in diesem Zusammenhang praktisch beobachten ließ.

Abbildung 11: Das TZI- Dreieck
Quelle: Matzdorf 1993, S. 33

- ICH die einzelnen *Personen* mit ihrer Biographie und ihrer Tagesform
- WIR das sich entwickelnde Beziehungsgefüge der *Gruppe* (Interaktion)
- ES der *Inhalt*, um den es geht, oder die *Aufgabe*, zu deren Erledigung die Gruppe zusammenkommt

- Globe das organisatorische, strukturelle, soziale, politische, wirtschaftliche, ökologische, kulturelle, engere und weitere *Umfeld*, das die Zusammenarbeit der Gruppe bedingt und beeinflusst und das umgekehrt von der Arbeit der Gruppe beeinflusst wird

ICH, WIR, ES und Globe sind, wie in der Abbildung ersichtlich, als TZI-Dreieck bekannt. Je nach Entwicklung und Verlauf des Gruppenprozesses wird einer der vier Faktoren stärker beleuchtet. Die TZI versucht die Gruppe voranzubringen, indem alle vier Faktoren bearbeitet werden. Das Besondere der Themenzentrierten Interaktion ist gerade, nicht bloß das „ES“ zu thematisieren, sondern die vier Faktoren und ihre Beziehungen zur Sprache zu bringen.

Im Falle der Designation nimmt sich ein ICH ganz bewusst heraus oder wird transparent, offen und freundlich herausgenommen, um Zeit für die Reflexion des ES zu gewinnen. Das Thema ist hierbei die Situation, die Person oder das Verhalten, die zunächst nicht mit den eigenen Interessen und Bedarfen korrespondieren. Das ES wird dann mit dem WIR der Gruppe oder der Beziehung zueinander via Perspektivübernahme und Einfühlung reflektiert und dann im Zuge einer Wertung wieder zum ICH zurückgeführt, welches sich dann wieder der Gruppe zuwenden kann. Durch selbst oder mit Unterstützung gewählte Strategien ist dann eine weiterführende Teilhabe im System oder an der Beziehung möglich beziehungsweise könnten partizipativ Veränderungen vorangetrieben werden. Dies kann aber nur gelingen, wenn das System, also der Globe, signationsfähig ist.

Dies lässt sich, in der nun einzuführenden, vereinfachten Formel der hermeneutischen Interaktion zusammenfassen:

vom ICH zum WIR im SYSTEM und wieder zurück zum ICH

Intransparenz, Zwang, Übergriffigkeit, Willkür und eingeschränkte Kommunikationsprozesse, denen keine Einfühlung und Amicalität zugrunde liegen, kennzeichnen ein übermächtiges System, deren Strukturen dazu beitragen, dass der Selbstbezug verloren geht, wenn keine aktive Exklusion durch den Übergang in ein alternatives System möglich ist.

2.2.5 Intervenierende Bedingungen der Designation

Die vorangegangenen Erläuterungen erfordern die Notwendigkeit Bedingungen herauszustellen, die die Designation positiv oder negativ beeinflussen können. Die Auswertung der Beobachtungen erlaubt es, sechs Hauptbedingungen zu kennzeichnen.

Die erste Größe ist die *Zeit*. Designation ist temporär begrenzt, wobei die Zeitspanne sehr variabel ist, wenn der Akteur mit dem System emotional verbunden ist. Dazu ist es erforderlich, durch positive Erinnerungen und die freundschaftliche Zugewandtheit zu, im System agierenden, Akteuren stets eine emotionale Verbindung zu halten. Bei einer designativen Abgrenzung verbleiben also immer verbindende Elemente im Denken und Fühlen. Die Gewissheit einer möglichen Rückkehr hat sich zusätzlich als wesentliches Moment herauskristallisiert, um die temporäre Trennung zu ertragen. Das Ende einer solchen Trennung sollte stets vorhersehbar und beeinflussbar sein, was bedeutet, dass der Kontakt zum System nicht abreißen darf und dieses für die Person für Kommunikation stets erreichbar bleibt.

Die zweite Größe ist der *Raum*. Designation kann mit einer räumlichen Trennung verbunden sein, welche zum einen durch Möglichkeiten zum Rückzug geschaffen werden muss, aber zum anderen für die Person für die Rückkehr frei überwindbar sein muss. Auch hierbei ist es wichtig, stets den Kontakt zum System aufrecht erhalten zu können und auch selbst erreichbar für Kommunikation zu sein. Die designative Abgrenzung erfolgt also hier im Handeln, wobei Denken und Fühlen noch immer mit dem System verknüpft sind.

Die dritte Größe ist die *Amicalität*, die den Bereich des Fühlens betrifft und bereits gekennzeichnet wurde. Sie äußerte sich in den Beobachtungen durch freundschaftliche Verbundenheit und eine sichere Bindung zu Bezugspersonen, Liebe, Besorgnis und Mitgefühl sich selbst und anderen gegenüber sowie Hilfsbereitschaft und die Fähigkeit zur Perspektivübernahme. Sie resultiert aus einem Gemeinschaftsgefühl und ist erweiterbar bis hin zur Interdependenz, wie sie von Ruth Cohn beschrieben wird. Die Amicalität gibt die Sicherheit dazuzugehören und ist unter der Perspektive, dass ein jeder Zweck an sich ist, bedingungslos. Somit bezieht sich Amicalität immer auf die ganze Person als bio- psycho- soziale Einheit im Denken, Fühlen und Handeln.

Als vierte Größe ist die *Reflexion* zu nennen. Sie spricht den Bereich des Denkens an. Die Fähigkeit zur Reflexion im Sinne eines verstehenden Miteinanders muss durch diverse Interaktionen trainiert und entfaltet werden. Die Anlage hierfür trägt ein jeder Mensch in sich. Die Kunst besteht darin, diese Fähigkeit bewusst und ausgehend sowie zurückkehrend zum eigenen Selbst zu nutzen. Dies zeigte sich innerhalb der Beobachtungen durch die Fähigkeit Möglichkeiten und Alternativen

zu sehen, zu bewerten und handelnd anzunehmen oder begründet zu verwerfen. Reflexion entäußert sich innerhalb der Perspektivübernahme, dem Anerkennen und Schätzen von Vielfalt sowie in der Anwendung und dem Verständnis von natürlichen und logischen Folgen.

Als fünfte Größe soll die *Kommunikation* genannt werden.

In Anlehnung an Habermas werden gelingenden Kommunikationen [in liberalen Systemen] folgende Gütekriterien zugeschrieben:

a) Verständlich sprechen bzw. sich mitteilen (Gesten, Mimik, Zeichen …)

b) In Bezug auf die Welt der Tatsachen bei der Wahrheit bleiben

c) In Bezug auf die Welt der sozialen Beziehungen angemessen kommunizieren

d) In Bezug auf die innere Welt der eigenen Absichten und Gefühle aufrichtig zu sein (vgl. Habermas 1995)

Sie werden nun von der Autorin durch die Postulate der Themenzentrierten Interaktion ergänzt:

1 Sei deine eigene Chairperson, die Chairperson deiner selbst!

Darin steckt die Aufforderung, sich selbst, andere und die Umwelt in den Möglichkeiten und Grenzen wahrzunehmen und jede Situation als ein Angebot für die eigene Entscheidung anzunehmen.

2 Störungen haben Vorrang! (im Sinne von „nehmen sich Vorrang“)

„Das Postulat, dass Störungen und leidenschaftliche Gefühle den Vorrang haben, bedeutet, dass wir die Wirklichkeit des Menschen anerkennen; und diese enthält die Tatsache, dass unsere lebendigen, gefühlsbewegten Körper und Seelen Träger unserer Gedanken und Handlungen sind“ (vgl. Cohn 1994, S. 123).

3 Verantworte dein Tun und Lassen – persönlich und gesellschaftlich!

Es ist wichtig stets zu reflektieren, dass Handlungen Konsequenzen nach sich ziehen, mit welchen man sozial angemessen umgehen muss (vgl. Cohn 1994, S. 123).

Dies ist, nach den Beobachtungen, die Basis für gelingende und verständnisorientierte Kommunikationsprozesse. Störungen dieser haben immer Auswirkungen auf die Designation, die von stabilen Kommunikationsgeflechten getragen ist. Hierbei beschränkt sich Kommunikation selbstverständlich nicht allein auf sprachliche Äußerungen. Sie beinhaltet immer, dass die, sich designativ

abgrenzende, Person weiterhin als Sender und Empfänger für Kommunikation in Betracht kommt.

Als sechste Größe sei nun die *Handlungsfähigkeit* genannt. Ihr wird durch Transparenz, Partizipation und Unterstützung entsprochen, so zeigte es sich in den Beobachtungen. Abläufe im System müssen vorhersagbar und Akteure „verstehbar“ sein. Weiterhin muss der Integrationsrahmen in einem weiten Sinn barrierefrei sein, sodass sich die Akteure weitestgehend frei darin bewegen können und nur auf wenig Hilfe angewiesen sind. Dies bedeutet, dass sich dieser institutionelle Rahmen stets, den Bedarfen seiner Akteure angemessen, weiterentwickeln und verändern muss. Hierzu gibt es verschiedene Konzepte evolutionärer Organisationsentwicklung, auf die an dieser Stelle aber noch nicht weiter eingegangen wird.

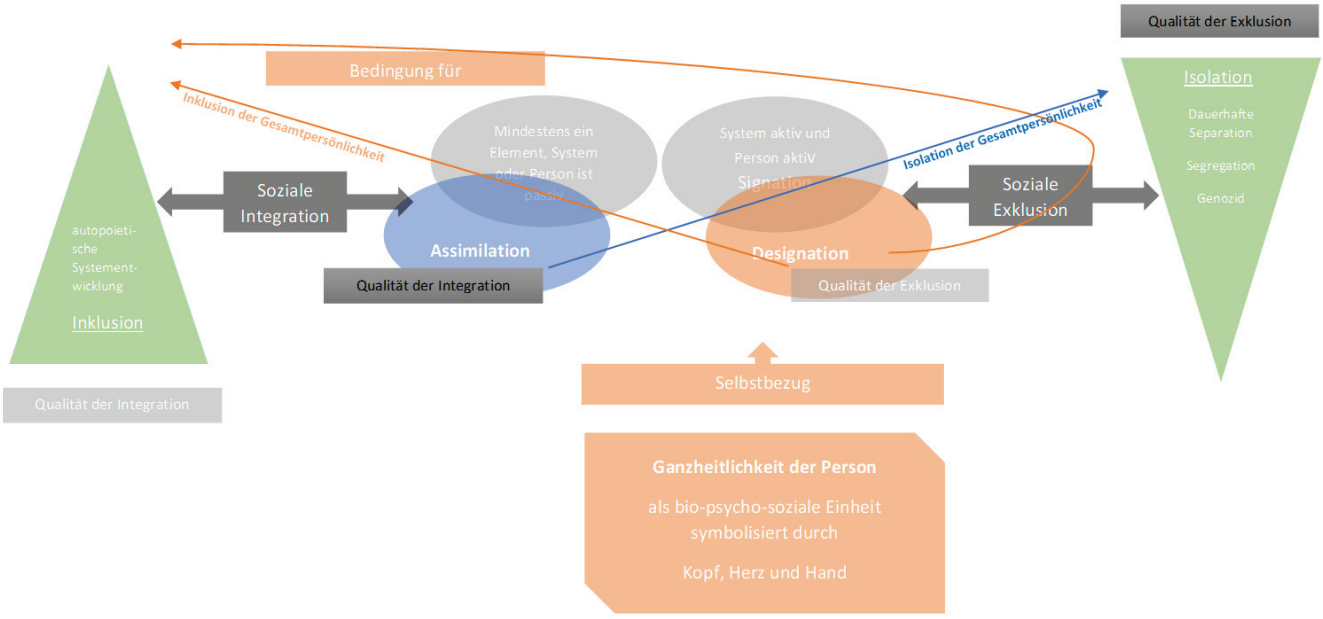
Herausgestellt werden soll aber, dass Menschen stets als Einheit, als Ganzes handeln. Kopf, Herz und Hand[18], wie es Pestalozzi formulierte. Ein Ausschluss des Ganzen aus dem System oder den Interaktionen würde das Ende der Designation bedeuten und Exklusion sein.

2.2.6 Die begriffstheoretischen Konsequenzen

Nachdem die Designation in ihrem Wesen vor einem handlungstheoretischen Hintergrund erforscht und umrissen wurde, gilt es nun dieses Modell in einen gesamtsystemischen Zusammenhang einzuordnen und zu reflektieren.

[18] Hier wird Pestalozzis Einteilung in die sittlichen, die intellektuellen und die physischen Grundkräfte aufgegriffen, um dem zugrunde gelegten Ganzheitlichkeitsverständnis Rechnung zu tragen:
Kopf: alle seelisch- geistigen Funktionen, die den Menschen zu einer Erkenntnis der Welt und einem vernünftigen Urteil über die Dinge führen
Herz: bezeichnet den gesamten Gefühlsbereich, der unsere Gedanken und Wahrnehmungen begleitet und umfasst die sittlichen Grundgefühle der Liebe, des Glaubens, des Vertrauens und der Dankbarkeit, weiterhin aber auch die Tätigkeit des Gewissens, das Erspüren des Schönen und Guten und das sich Ausrichten an moralischen Werten
Hand: umfasst bei Pestalozzi das praktische Handeln des Menschen, in welchem sich Geschicklichkeit und physische Kraft mit Verstand und schöpferischer Kraft verbinden (vgl. Brühlmeier 2007)

Designation und Inklusion



*Gegenbegriffe:

- Designation (Bedingungen: Signation und Selbstreflexion) und Isolation
- Integration und Exklusion
- Inklusion (Bedingung liberaler Integrationsrahmen und Designation) und Assimilation

Abbildung 12: Einordnung der Designation ins Gefüge der Begrifflichkeiten
Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2019b

Bisher wurde die Inklusion als besondere Qualität einer liberalen sozialen Integration definiert und beschrieben. Sie ist in dem Sinne besonders, als dass sie das Vehikel darstellt, welches ein System zu der Entfaltung seines Möglichen stetig vorantreibt und dazu bringt, sich einem Idealzustand anzunähern. Wenn nun die Inklusion das System vorantreibt, braucht es einen Gegenspieler, einen Gegenbegriff. Dies wäre dann die Assimilation, verstanden als reflektierte oder unreflektierte Angleichung des Einzelnen an die Eigenarten eines Systems. Diese Qualität der Integration kann oberflächlich betrachtet noch immer als Integration gesehen werden, ist letztlich aber nur eine Scheinintegration, die jeglicher Partizipation entbehrt.

Mit der Exklusion verhält es sich ähnlich. Ihre größte Ausprägung erreicht sie in der Qualität der Isolation, die sich in dauerhafter Separation, Segregation und im schlimmsten Falle dem Genozid entäußert. Die schwächste Qualität der Exklusion hingegen ist die Designation, wenn sie im Zusammenhang mit Signation gedacht wird.

Die vorliegende Untersuchung hat Designation aber stets im Zusammenhang mit Inklusion bearbeitet, obwohl sie eine Qualität der Exklusion ist, die in einem inklusiv ausgerichteten System häufig zu beobachten ist. Diesen Zusammenhang gilt es nun näher zu beleuchten, indem ihr Gegenbegriff für die weitere Ausführung herangezogen wird. Die Assimilation als schwächste Integrationsqualität. Worin unterscheiden sich beide Qualitäten? Die Beobachtungen in ihrer Auswertung haben eindeutig, neben der Signation, den Selbstbezug als Grundbedingung der Designation in Erscheinung treten lassen. Eben diese Grundbedingung fehlt der Assimilation in ihrer vollkommenen Ausprägung. Die Designation geht von der Ganzheit der Persönlichkeit aus, die durch Kopf, Herz und Hand symbolisiert wird, während bei der Assimilation die Gesamtpersönlichkeit keine Rolle spielt. Es geht einzig um eine optimale funktionale Einbindung ins bestehende System. Nicht die Einheit wird betrachtet und ist bedeutsam, sondern einzig ein Teilaspekt der Persönlichkeit. Erstreckt sich die Assimilation über längere Zeiträume, kann dies im Sinne Erich Fromms Persönlichkeitsmodell zu einer Unterdrückung des Inneren Selbst führen und der Selbstbezug geht verloren. Es kommt also zu einer Isolation der Gesamtpersönlichkeit und damit zur stärksten exklusiven Qualität.

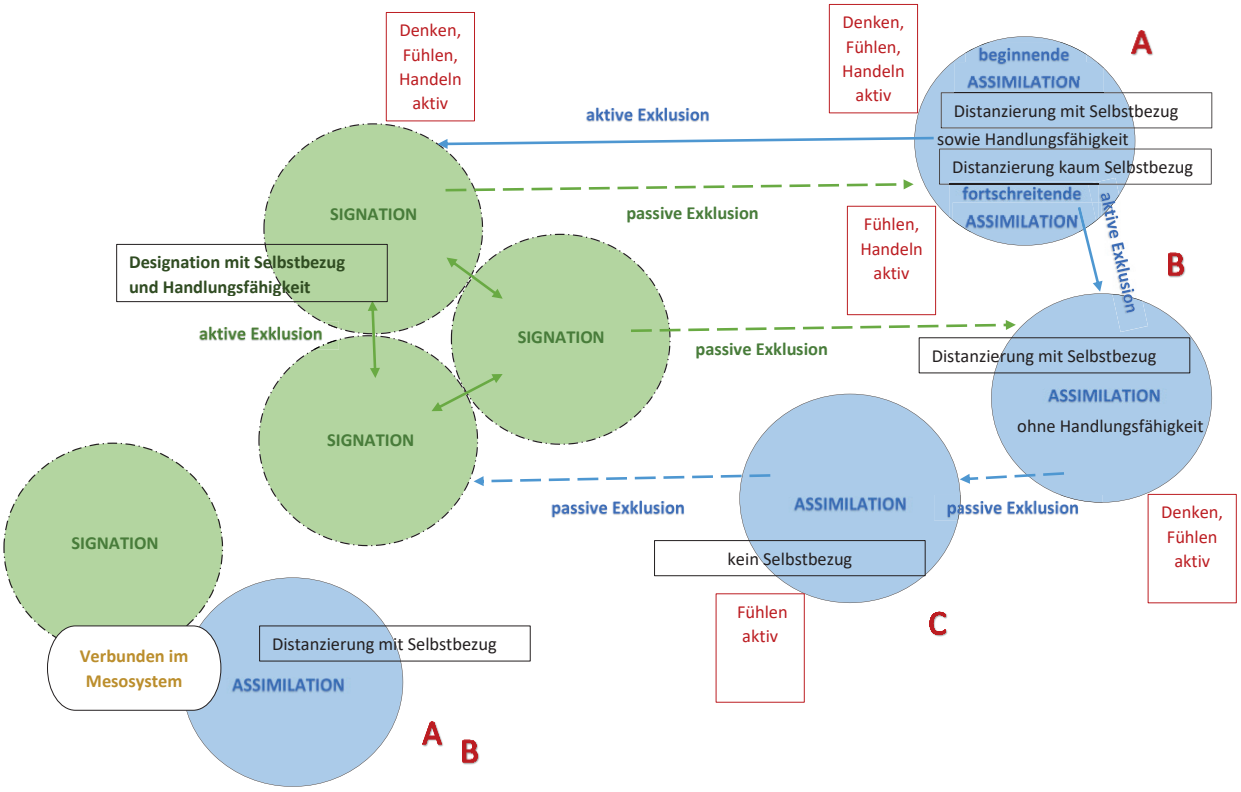
Im Rahmen der Designation hingegen wird der Selbstbezug stetig trainiert und aufrechterhalten sowie permanent mit System und Akteuren verändernd und bereichernd gelebt. In ihrem Rahmen werden Teilaspekte der Person einzig temporär abgegrenzt, ohne die Gesamtpersönlichkeit zu exkludieren und die abgegrenzten Teilaspekte zu verleumden. Die Wertschätzung der Person per se und der offen reflexive Umgang innerhalb der Designationen und mit Designationen ermöglicht ein Wachsen der Selbstreflexivität und des Selbstbezuges ausgerichtet auf die Gemeinschaft. Daraus resultiert eine Inklusion der Gesamtpersönlichkeit, die sich stetig einem Idealzustand im Sinne der persönlichen Reifung annähert. Somit stellt also die Fähigkeit zur Designation als schwächste Qualität der Exklusion eine personale Bedingung der Akteure für eine autopoietische Systementwicklung dar. Denn Systeme können nur bewusst zum Wohle der Akteure gestaltet werden.

Designation kann sich, das zeigten auch die Beobachtungen, sowohl im kognitiven als auch im emotionalen oder handelnden Bereich manifestieren. Aber niemals in allen drei Bereichen gleichzeitig. Wenn dieser Fall eintritt, handelt es sich um die Exklusion einer Gesamtpersönlichkeit. Solange die Designation aber

nur Teilbereiche betrifft und wenigstens ein Teilbereich der Persönlichkeit noch immer bewusst und aktiv mit dem System verbunden ist, kann von Designation ausgegangen werden.

Ein weiterer Umstand, der im Rahmen der Untersuchung in Erscheinung getreten ist, resultiert aus dem zugrunde gelegten Begriffsverständnis von Inklusion. Exklusion ist nicht ihr Gegenspieler. Im theoretischen Konstrukt der Autorin, hergeleitet aus der Praxis aber reflektiert über abstrakte Begrifflichkeiten, ist der Gegenbegriff zur Exklusion die Integration. Der semantische Bezug zur Inklusion darf hier nicht in die Irre führen und zu Kategorienfehlern verleiten.

Designation und Exklusion



*Selbstbezug meint hier einen reflektierten Selbstbezug im Ergebnis der Anwendung der, für die Designation bedeutsamen Selbstreflexion. Er ist klar abzugrenzen von sämtlichen Folgeerscheinungen eines unreflektierten Egozentrismus.

Abbildung 13: Einordnung der Designation in einen gesamtsystemischen Zusammenhang unter Berücksichtigung aktiver und passiver Exklusionen

Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2019b

Die obenstehende Abbildung zeigt verschiedene Systeme und die Art und Weise, wie sie durch aktive (von der Person selbst initiierte) und passive (durch interne Zweite oder externe Dritte herbeigeführt) Exklusionen miteinander in Beziehung

stehen können. In grün gehalten sind all jene Systeme, die signationsfähig sind und durch designative Abgrenzungen mit handlungsfähigen Akteuren eine inklusive Entwicklung erfahren. Sie sind liberal und offen, was durch die durchbrochenen Linien der Begrenzungen (im weitesten Sinne auch Designationen) dargestellt wird. Im Gegensatz dazu sind die Systeme, welche durch starre, intransparente und restriktive Strukturen nicht signationsfähig sind, in blau gehalten. Ihre Begrenzungen werden durch durchgezogene Linien abgebildet, welche die fehlende Innovationsbereitschaft symbolisieren. Autopoiesis ist ausgeschlossen. In diesen Systemen kommt es zu verschieden ausgeprägten Assimilationsqualitäten.

Qualität A kennzeichnet den Übergang von einer beginnenden zu einer fortschreitenden Assimilation. Hierbei werden Personen durch passive Exklusion aus einem signationsfähigen System eingegliedert. Diese Personen verfügen, im Idealfall, über ausgeprägte Selbstreflexionsfähigkeiten und einen guten Selbstbezug. Sind sie dann zudem handlungsfähig im System, können sie durch Distanzierung zum System eine aktive Exklusion in ein alternatives, signationsfähiges System vorantreiben. Die Persönlichkeitsaspekte Denken, Fühlen und Handeln sind aktiv. Erfolgt aber die Distanzierung mit einem geringen Selbstreflexionsgrad, aber einer Handlungsfähigkeit im System, kann die aktive Exklusion in signationsunfähige oder sogar deviante Systeme erfolgen, in deren Rahmen der Selbstbezug vollends verloren geht. In diesem Fall wären die Bereiche Fühlen und Handeln aktiv und das Denken, im Sinne der Reflexion, stark passiv.

Qualität B kennzeichnet eine Distanzierung mit Selbstbezug in einem signationsunfähigen System, welches seinen Akteuren kaum oder keine Handlungsspielräume gewährt. Hier sind die Bereiche Denken und Fühlen aktiv, während die eingeschränkte Handlungsfähigkeit im System, sich in unangepasstem sozialem Verhalten entäußert, das in der schlimmsten Ausprägung entweder destruktiv nach außen oder innen gerichtet ist.

In der *Qualität C* ist in einem signationsunfähigen System der Selbstbezug fast zur Gänze aufgelöst. Das Individuum ist einzig im Bereich des Fühlens unreflektiert mit dem System verbunden und handelt unreflektiert angepasst in eben diesem. Dies wäre eine Scheinintegration.

Nun bleibt die Frage zu klären, wie es kommen kann, dass in signationsunfähigen Systemen Selbstbezüge existieren. Diese Selbstbezüge sind, wenn sie reflektiert und der Gemeinschaft zugewandt sind, in Systemen erwachsen,

die signationsfähig sind und durch das Leben diverser Designationsmöglichkeiten die Persönlichkeitsentwicklung stark prägten. Solange die Personen in signationsunfähigen Systemen handlungsfähig bleiben, können sie sich treu bleiben. Die Wahrscheinlichkeit hierfür steigt, wenn sie im Mesosystem, um an Bronfenbrenner anzuknüpfen, weiterhin mit signationsfähigen Systemen verbunden sind. Alle Varianten A, B und C sowie die signationsfähigen inklusiven Systeme existieren nämlich nicht losgelöst voneinander, sondern müssen in einem komplexen Zusammenhang stehend gedacht werden. Sie berühren und beeinflussen sich und prägten sowie prägen nachhaltig Persönlichkeiten. Doch je zahlenmäßig dominanter inklusive Systeme vertreten sind, desto mehr erhöht sich ihr reflektierender Einfluss auf signationsunfähige Systeme und deren Akteure. Sie bieten stets eine Alternative für Personen mit wachsenden reflektierten Selbstbezügen (Überwindung des Egozentrismus) oder Selbstbezügen, die es zu wahren gilt. Inklusion ist systemintern eher als ein Tanz zu betrachten, ein wechselseitiges Aufeinander-Eingehen und Voranschreiten. Systemextern hingegen, also gesamtgesellschaftlich betrachtet, ist Exklusion, im Sinne Enrique Dussels, tatsächlich ein Kampf um Transformation.

Das hier erarbeitete Modell wurde wieder zurück in die Praxis transferiert und durch exemplarisch festgehaltene Beobachtungen gestützt, welche aus Datenschutzgründen jederzeit bei der Autorin einzusehen sind bzw. in der unveröffentlichten Projektarbeit zur Designation eingesehen werden können. In der sechswöchigen Erprobungsphase konnten keine Situationen beobachtet werden, die sich nicht innerhalb des Modells erklären lassen. Somit wird von einer theoretischen Sättigung ausgegangen und unterstellt, dass weitere Ansätze das Modell entweder bereichern oder parallel als Gegenmodell gedacht werden müssen.

2.3 Abgrenzungserscheinungen im gesamtgesellschaftlichen Kontext- Ein Ausblick

Die Vorliegende Untersuchung hatte das Ziel ein Phänomen genauer zu charakterisieren, welches die Autorin Designation genannt hat. Dieses Ziel ist durch das Erarbeiten eines komplexen Modells, hergeleitet aus der Praxis und theoretisiert über abstrakte Konzepte, erreicht worden. Designation wird nun wie folgt definiert:

Designation ist die Fähigkeit von ganzheitlichen Persönlichkeiten, die in liberal- inklusiven Systemen agieren, zur temporären und/ oder räumlichen Abgrenzung von Anteilen der Persönlichkeit aus den Bereichen Denken, Fühlen

und Handeln. Dabei muss es möglich sein, dass stets auf mindestens einer Ebene eine bewusste Verbundenheit mit dem System gewahrt bleibt. Designation beschreibt eine Qualität der Exklusion, führt aber mit der Fähigkeit der Person zur Selbstreflexion und der Befähigung durch das System zur Signation durch einen liberalen Integrationsrahmen zu einer Inklusion der Gesamtpersönlichkeit in das System, welches sich dann reflexiv- inklusiv weiterentwickeln kann. Durch Kommunikation, Reflexion und Amicalität wird eine hohe Handlungsfähigkeit begünstigt und damit Inklusion ermöglicht. Designation kann sowohl aktiv, von der Person selbst, als auch passiv, durch zweite systeminterne Gruppen oder Personen, sowie durch dritte systemexterne Gruppen oder Personen erfolgen.

Die Fähigkeit der Personen in liberal-inklusiven Systemen zur Designation, die hier generalisiert entwickelt und dargestellt wurde, ist eine wesentliche Bedingung für Inklusionsprozesse und kann auch auf weitere Systeme jenseits der Kindertagesbetreuung übertragen werden. Designation ist ebenso für Unternehmen bedeutsam, die sich inklusiv entwickeln wollen. Nicht zuletzt ist die Fähigkeit zur Designation und ihre angstfreie Anerkennung eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die es zu realisieren gilt, wenn tiefgreifende Inklusionen vorangetrieben werden sollen. Nach dem zugrunde gelegten Verständnis von Inklusion sind viele Bemühungen, die heute als inklusiv angepriesen werden, einzig gut gemeinte Integrationen, weil ein einheitliches und praktisch anwendbares Begriffsverständnis fehlt.

Auf Grundlage dieser Ausarbeitungen soll sich nun im Fortgang der Forschungstätigkeit mit der Signation auseinandergesetzt werden, und davon ausgehend ein Organisationsentwicklungsansatz zur Organisationsberatung erarbeitet werden, welcher kognitiv und emotional handlungsfähig macht. Es gilt also weiterführend der Frage nachzugehen, nach welchen Kriterien ein liberaler Integrationsrahmen ausgestaltet werden muss, damit sich Inklusion, im Begriffsverständnis der Autorin, auf den Weg machen kann. Doch auch hier gilt es zuvor Grenzen auszumachen, damit der Gefahr begegnet werden kann einer Paradiesmetapher zu verfallen.

3 Die Untersuchung von Grenzen der organisationalen Inklusivität

Für die nun folgende Praxisforschung wird, um die Komplexität zu reduzieren und die Analyse zu erleichtern, wieder jene kleine, einfach aufgebaute und von einem Team selbstgeführte Organisation ausgewählt. Das Ansinnen ist es, auf diese Weise

zentrale Phänomene besser herauskristallisieren zu können. So wird es möglich, ein abstrahiertes und reflektiert übertragbares Verständnis, ausgehend von einem konkreten Untersuchungsgegenstand, zu entwickeln.

Einen wie oben als liberal gekennzeichneten Integrationsrahmen hat die „Klitzekleine Kinderhochschule“, in welcher bereits die Kinderinteraktionen untersucht wurden, innerhalb von fünf Jahren gemeinsam mit Kindern und Eltern einer altersgemischten Kleingruppe von 10 Kindern entwickelt. Auch deshalb soll dieser institutionelle Rahmen wieder als Forschungsfeld herangezogen werden.

Das entwickelte Konzept, sowie der Integrationsrahmen der Organisation erwiesen sich auch dann noch als praktikabel, als sich vor zwei Jahren, durch Einschulungen der Kinder, die Gruppenzusammensetzung zu ändern begann. Doch seit etwa einem Jahr und weiteren Einschulungen nehmen die pädagogischen Fachkräfte, die Autorin und ihr Ehemann, vermehrt Störungen von Seiten der Eltern wahr, die ein Festhalten am Konzept in seiner jetzigen Form ausschließen. Das didaktisch-pädagogische Konzept ist aber in Bezug auf das System Tagesbetreuung und seine Akteure nach wie vor als erstrebenswert anzusehen. Mit Hilfe der folgenden Auseinandersetzungen soll wissenschaftlich untersucht werden, inwiefern bzw. inwieweit sich der liberale Rahmen ändern lässt, um den Ansprüchen der Elternhäuser und den pädagogisch-didaktischen Ansprüchen der Fachkräfte gerecht zu werden. Es wird sozusagen die Frage nach den Grenzen der Liberalität in Bezug auf den institutionellen Rahmen aufgeworfen und damit gleichzeitig nach den Grenzen der Inklusivität geforscht. Weiterhin wird das Ziel verfolgt, Ansätze für Strategien zu entwickeln, mit diesen Grenzen umzugehen.

Um sich dieser Fragestellung wissenschaftlich zu nähern, muss aber zunächst Klarheit über die Verwendung verschiedener Begrifflichkeiten und Ansätze geschaffen werden. Dies erfolgt nun im Zusammenhang mit der Darstellung des gewählten Forschungsdesigns.

3.1 Das Forschungsdesign

Die Selbstbeobachtungssequenzen der Fachkräfte erstreckten sich über einen Zeitraum von fünf Monaten. In ihrem Verlauf sowie im Anschluss an den gesamten Beobachtungszyklus wurden die Selbstbeobachtungsprotokolle der Einzelbeobachtungen kodiert und ausgewertet, sodass ein komplexes Modell der Systeminteraktion entwickelt werden konnte. Während der Auswertungsphase fanden immer wieder kollegiale Reflexionen zu den Beobachtungen und dem

Forschungsgegenstand zwischen den Fachkräften statt. Dieser ersten Erhebungsphase, mit anschließender Auswertung und Theoriebildung, schloss sich dann eine Erprobungsphase an. In ihrem Rahmen wurden die einzelnen Komponenten bewusst in der Praxis aufgespürt. So konnte sichergestellt werden, dass keine neuen Aspekte auftreten, die im Modell noch nicht hinlänglich berücksichtigt wurden und damit eine theoretische Sättigung als vorerst erreicht anzunehmen ist. Die Erprobungsphase umfasste eine Zeitspanne von acht Wochen. Es wurden keine neuen Aspekte beobachtet.

Das Forschungsdesign

Abbildung 14: Forschungsdesign zur Untersuchung der Grenzen der organisationalen Liberalität

Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2020

3.1.1 Der Feldzugang

Im Rahmen der Forschungstätigkeit wird wieder der Zugang zur Lebenswelt aufgegriffen, wie ihn Jürgen Habermas ausführt. Er wurde im Forschungsdesign durch die kollegialen Beratungen und die Doppelrolle der Fachkräfte als selbstreflektierende Forscher umgesetzt.

3.1.2 Die Auswahl der Selbstbeobachtungssituationen

Ziel der Selbstbeobachtungen ist es, Situationen zu erfassen und auszuwerten, die als Störung des Systems Tagesbetreuung empfunden werden. Störungen sind hierbei unerwartete Ereignisse oder Verhaltensweisen Dritter, die geplante Abläufe und Prozesse behindern oder gar verhindern. Nun wird es bedeutsam zu kennzeichnen, in welcher Form der Begriff System im Folgenden verstanden werden soll. Hierbei soll der Begriff, ausgehend von Luhmanns Systemtheorie, modifiziert und mit Bronfenbrenner ergänzt werden. Systeme werden bei Luhmann als autopoietisch definiert. Sie bestehen aus Elementen, die nicht außerhalb des Systems vorkommen, und welches diese Elemente in rekursiver Verknüpfung selbst herstellt. Diese Elemente sind für soziale Systeme Kommunikationen. Die Einheit des Systems wird als Vollzug von Operationen gewährleistet, die an eigene vollzogene Operationen anknüpfen. Damit erfolgt eine strikte Trennung von System und Umwelt. Allerdings sind die Systeme nicht unabhängig von bestimmten Umweltbedingungen. Sie können diese nach Luhmann nur nicht bewusst steuern. Luhmann selbst sieht den Menschen nicht als soziales System an. Er differenziert ihn in ein psychisches und biologisches System (vgl. Farzin 2006, S. 14ff). Diese strikte Trennung soll im Rahmen dieser Arbeit, so zuvor auch schon durch die Hinzuziehung von Habermas geschehen, nicht aufrechterhalten werden. Im Gegensatz zu Luhmann wird der Mensch durch das Umsetzen bewusster und unbewusster selbstreflexiver Prozesse ergänzend als ein eigenes soziales System gesehen und damit die bio-psycho-soziale Einheit wiederhergestellt. Eine wesentliche Erkenntnis Luhmanns soll aber übertragen werden, nämlich jene, dass die Familien der betreuten Kinder als je eigenes soziales System anzusehen sind. Es sind soziale Systeme, die ganz eigenen spezifischen Kommunikationen folgen und das soziale System Tagesbetreuung mit den einzelnen systemgestaltenden Akteuren beeinflussen. Diese Kommunikationen können sich stark von denen des Systems Tagesbetreuung unterscheiden. Dieser Umstand führt dann, in der Folge, zu Störungen unterschiedlichster Qualitäten, auf welche das soziale System Tagesbetreuung reagieren muss. Es ist also wichtig vorauszusetzen, dass die Elternhäuser nicht zum sozialen System Tagesbetreuung gehören, sondern als eigene Organisationen aufgefasst werden können, welche in der Systemumwelt der Tagesbetreuung beeinflussend agieren. Das Bindeglied zwischen den Systemen sind die Kinder, welche gewissermaßen Mikrosysteme in beiden sozialen Systemen

sind. An dieser Stelle möchte die Autorin deshalb die Ökologie der menschlichen Entwicklung Urie Bronfenbrenners inkludieren und seinen ökosystemischen Ansatz anwenden, wonach sich aus den Schnittmengen der verschiedenen sozialen Mikrosysteme in denen sich die Kinder bewegen ein Mesosystem bildet, welches wiederum im Makrosystem (z.B. Kulturraum) eingebunden ist (vgl. Bronfenbrenner 1981). Auf genauere Ausführungen diesbezüglich wird an dieser Stelle aber verzichtet. Was hingegen deutlich werden soll ist, dass das aufeinander Einwirken der Systeme zwar komplex ist, durch die Differenzierung in einzelne soziale Systeme sowie Mikrosysteme aber handhabbar wird. Deshalb werden also als Beobachtungssituationen Momente ausgewählt, die als Systemstörung „empfunden“ werden. Diese Wertung kann nur vollzogen werden, weil die beobachtende Person selbst ein Teil des sozialen Systems Tagesbetreuung ist und somit als Mikrosystem reflexiv mit den erlebbaren Störungen umgehen kann. Dieses in wissenschaftlicher Herangehensweise umzusetzen, ist durch die Entwicklung von „Reflexionsbögen“ geschehen, deren Auswertung zu einem handhabbaren Modell zum Umgang mit Störungen und ihrem Einfluss auf die Systementwicklung geführt hat. Einsicht in die Bögen kann aus Datenschutzgründen bei der Autorin angefordert werden bzw. über die Einsicht der unveröffentlichten Projektarbeit zum Thema geschehen.

Reflexionsbogen über externe system-störende Ereignisse und Situationen				
Datum:				
ProtokollantIn:				
beteiligte Personen (bzw. repräsentierte einflussnehmende soziale Systeme):				
Empfundene Störung des Systems	Memos aus Ich-Perspektive	Memos aus Wir-Perspektive	Memos aus Es-Perspektive	Konzepte
Kollegiale Beratung				

Abbildung 15: Der Reflexionsbogen

Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2020

Um die Subjektivität der Selbstbeobachtung zu reduzieren, dienen zum einen die kollegialen Beratungen und zum anderen wird für die Auswertung der Ansatz der Themenzentrierten Interaktion inkludiert, wonach es immer sowohl um den Einzelnen als auch um den Gegenstand und das Gruppengefüge ausbalanciert im Zentrum geht. Die Themenzentrierte Interaktion ist ein Konzept zur Arbeit in

Gruppen. Ihr Ziel ist ein ganzheitliches und soziales Lernen sowie die persönliche Entfaltung. Als Instrument dient das TZI-Dreieck.

Abbildung 16: Das TZI- Dreieck

Quelle: Matzdorf 1993, S. 33

Damit bringt ihre Anwendung innerhalb der Protokollauswertung ein Stück Objektivität zurück. Die Es- Perspektive soll so sachlich wie möglich das Thema beleuchten, die Wir-Perspektive befasst sich mit der Bedeutung für das soziale System Tagesbetreuung als komplexes Ganzes und die Ich-Perspektive beleuchtet den subjektiven Erfahrungsraum des protokollierenden systemgestaltenden Akteurs als Mikrosystem.

3.1.3 Die Beobachtungsform und die reflektierte Beobachterrolle

Im Rahmen dieser Forschungstätigkeit wurde sich für die Selbstbeobachtung entschieden, wobei die eigene Beobachterrolle dahingehend reflektiert wurde, die Situationen so wertungsfrei wie nur möglich zu erfassen. Sämtliche Selbstbeobachtungen wurden von einer Fachkraft als teilnehmender Beobachter durchgeführt und protokolliert. Dadurch, dass der Beobachter für die Akteure nicht unbekannt ist und als aktiver Part ins Geschehen involviert ist, kann natürliches und relativ unverfälschtes Verhalten erfasst werden. Dies birgt aber die Gefahr, dass komplexe Geschehnisse übersehen werden können. Im Rahmen des Forschungsdesigns wird dieser Gefahr aber, durch die Anwendung der TZI sowie bedingt durch die anschließenden kollegialen Beratungen, teilweise entgegengewirkt, da hierbei nicht beobachtete Aspekte kommuniziert werden könnten.

Die Beobachtungen finden als Feldbeobachtung statt. Es wurden Situationen erfasst, die sich spontan durch Gesprächsbedarfe oder Informationen durch die Elternhäuser ergaben oder welche sich indirekt durch erlebbare Konsequenzen des Handelns der Elternhäuser darstellten.

Damit auch unvorhergesehene Ereignisse erfasst werden können und mehr Freiräume und Flexibilität für den teilnehmenden Beobachter gewährleistet sind, wurde sich für eine unsystematische Beobachtung entschieden.

3.2 Die Ergebnisdarstellung: Das Störungsphänomen im Systemkontext

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht mit den Systemstörungen ein Phänomen, welches als eine Art Interaktionsform den Kern der Problemfokussierung dieser Praxisforschung ausmacht. Deshalb wurde sich, nach der induktiven Konzeptbildung in Auswertung der Protokolle, für die Modellbildung, in einer ersten und zweiten Auswertung, deduktiv an Modellierungsvorgaben gehalten. Diese sind einerseits an alltagsweltliches Wahrnehmen und Beschreiben sozialen Handelns in seinem Bedingungsgefüge angelehnt und stehen andererseits im Zusammenhang mit Vorstellungen aus interaktionalistischen Handlungstheorien- das Trigon Modell sowie das Kodierparadigma. Auf diese Weise könnten Strategien weiterentwickelt und entwickelt werden, um verstehender mit Störungen umzugehen und zukünftig besser auf Störungen reagieren zu können.

3.2.1 Die erste systemisch orientierte Systematisierung der Konzepte

Selektives Kodieren-erste Systematisierung[1] der Konzepte mit den sieben Wesenselementen einer Organisation für ein systemisches Grundverständnis

Ursachen und **Folgen** extern ausgelöster **Störungen** (erzwungene Änderung bzw. Unterbrechung von Prozessen oder des Tagesablaufs) • **Kompensierbar (Dialog, Zeit)** • **Nicht kompensierbar (gestörte Kommunikation, unerwartet)** des Systems Tagesbetreuung	**Kulturelles Subsystem ICH**		**Soziales Subsystem WIR**			**Technisch-instrumentelles Subsystem ES**	
	Identität ***HERZ***	**Strategie, Ziele** ***KOPF***	**Struktur** ***KOPF***	**Menschen, Gruppen, Klima** ***HERZ***	**Einzelfunktionen** ***KOPF***	**Prozesse, Abläufe** ***HAND***	**Physische Mittel** ***HAND***
	Keine Identifikation **Einschränkungen in pädagogischer und didaktischer Freiheit**	**Eingeschränkte Partizipation von Eltern und Kindern** **Kein gemeinsamer Nenner der Kinderbedarfe** **Eingeschränkte Handlungsfähigkeit**	Geringe Vernetzung der Elternhäuser **Mangelnde Identifikation** mit dem didaktischen Konzept der Einrichtung **Mangelnde Freiwilligkeit** Kein **gemeinsamer Nenner** mit den Elternhäusern	Gestörte Gruppenatmosphäre **Erschwerte Teilhabe** und Mitwirkung sowie Bedürfnisorientierung Geringe Intensität der Gruppendynamik **Mangelnde Identifikation** mit dem Projekt **Einschränkung der Freiheit** kindlicher Lernprozesse	Erhöhter Planungsaufwand Private Einschränkungen der Fachkräfte Fehlende Beobachtungssituationen **Eingeschränkte Handlungsfähigkeit**	**Nichteinhaltung vereinbarter Zeiten** **Gestörte Kommunikation mit den Eltern** Störung der Abläufe Keine Planungssicherheit Einschränkung der didaktischen Planung und Umsetzung der Konzeption **Fehlende Freiheit** in didaktisch-pädagogischer Arbeit **Eingeschränkte Handlungsfähigkeit**	**Verstöße gegen Regelungen und Absprachen** **Eingeschränkte Handlungsfähigkeit**
	Sicherheit		**Freiheit**				

[1] Hier wird Pestalozzis Einteilung in die sittlichen, die intellektuellen und die physischen Grundkräfte aufgegriffen um dem zugrunde gelegten Ganzheitlichkeitsverständnis, neben dem systemischen Blick, Rechnung zu tragen:
Kopf: alle seelisch- geistigen Funktionen, die den Menschen zu einer Erkenntnis der Welt und einem vernünftigen Urteil über die Dinge führen
Herz: bezeichnet den gesamten Gefühlsbereich, der unsere Gedanken und Wahrnehmungen begleitet und umfasst die sittlichen Grundgefühle der Liebe, des Glaubens, des Vertrauens und der Dankbarkeit, weiterhin aber auch die Tätigkeit des Gewissens, das Erspüren des Schönen und Guten und das sich Ausrichten an moralischen Werten
Hand: umfasst bei Pestalozzi das praktische Handeln des Menschen, in welchem sich Geschicklichkeit und physische Kraft mit Verstand und schöpferischer Kraft verbinden (vgl. Brühlmeier 2007)

Tabelle 4: Erstes selektives Kodieren der generierten Konzepte

Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2020

Bei der induktiven Konzeptbildung im Rahmen des offenen und axialen Kodierens zeigte sich, dass die Betrachtungsweise der Elternhäuser als je eigenes System, sogar als je eigene Organisation, praktisch untermauert werden konnte. Daher wurde sich in einer ersten Systematisierung der Konzepte für eine systemische Herangehensweise entschieden und die sieben Wesenselemente einer Organisation des Trigon-Modells als Rahmen gewählt (vgl. Glasl et al. 2020).

Die obenstehende Tabelle zeigt deutlich, dass sämtliche wahrgenommenen Störungen ihren Ursprung im technisch- instrumentellen Subsystem haben. Es sind gestörte Kommunikationen mit den Eltern, Verstöße gegen Regelungen und Absprachen sowie die Nichteinhaltung vereinbarter Zeiten. Die Folgen dieser Störungen betreffen aber alle weiteren Subsysteme und bringen damit die gesamte Organisation Tagesbetreuung, wenn die Störungen nicht kompensierbar sind, aus dem Gleichgewicht. Es kommt zu mangelnder Identifikation, Einschränkungen der Freiheit, eingeschränkter Partizipation und begrenzter Handlungsfähigkeit aller beteiligter Mikrosysteme und in den einzelnen Subsystemen.

Die Ursachen für dieses Ungleichgewicht sind im kulturellen Subsystem auszumachen. Didaktisch-pädagogisch nicht kompensierbare Störungen treffen die Organisation sprichwörtlich ins „Herz“ und machen ein Leben der organisationseigenen Konzeption unmöglich bzw. schwer und stellen die Identität der Organisation in Frage. Bezugnehmend auf Lalouxs Ausführungen in seiner Veröffentlichung Reinventing Organisations (vgl. Laloux 2015), ist dieser Umstand die Erklärung für die große Unzufriedenheit der Fachkräfte. Eine sinnstiftende Arbeit und Zusammenarbeit sind daher stark behindert und durch mangelnde Partizipation und didaktische Freiheit sowie dem fehlenden gemeinsamen Nenner sogar unterbunden.

Im eingangs dargelegten Inklusionsverständnis ist eine inklusive Weiterentwicklung der Organisation, insbesondere durch die stark eingeschränkten Partizipationsmöglichkeiten der Kinder, nicht realisierbar. Das sicherheitsspendende Gerüst der Organisation wird instabil. Um dies grafisch zu verdeutlichen, folgt ein Schaubild, welches neben dem System Tagesbetreuung auch die Perspektive der Elternhäuser berücksichtigt.

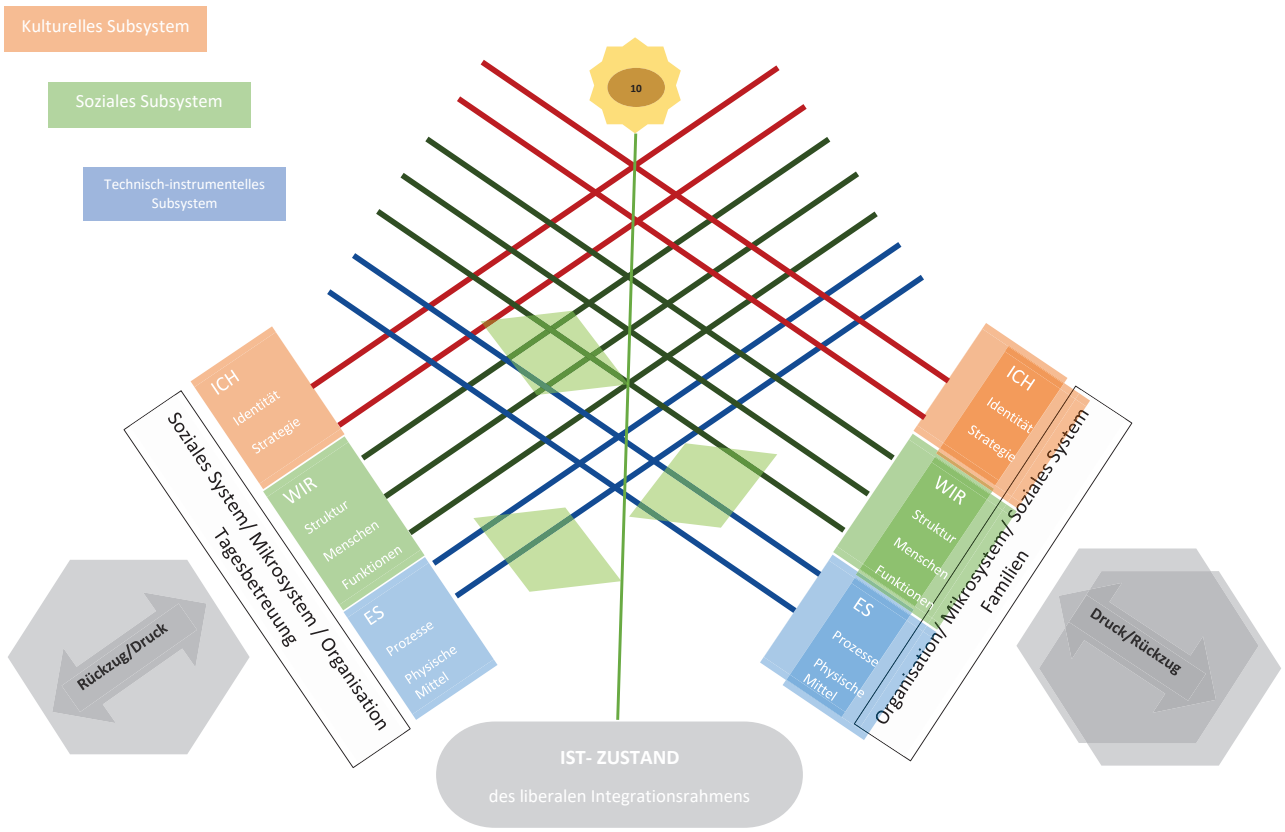


Abbildung 17: Ein Modell der systemischen Verflechtungen zwischen Tagesbetreuung und Elternhäusern

Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2020

Sowohl die Familien als auch die Tagesbetreuung sind Organisationen, die jeweils eigenen Regeln und Kommunikationen folgen. Sie besitzen eine eigene Identität und Kultur, haben spezielle Abläufe und Strukturen entwickelt und jedes Mitglied nimmt eine bestimmte systemeigene Position und Funktion ein.

Der IST-Zustand des Systems Tagesbetreuung zeichnete sich durch eine gute Balance der einzelnen Elemente zueinander und untereinander aus. Dies führte zu einer optimalen Ausgestaltung entwicklungsförderlicher Bedingungen und Prozesse für die Kindergruppe, was durch das symmetrisch ausbalancierte Spalier symbolisiert ist. Sind nun die Kommunikationen zwischen den Systemen gestört, und kommt es zu Druck oder Rückzug seitens einer Organisation oder beider, gerät das Spalier aus dem Gleichgewicht. Die Pflanze, symbolisch für die Kindergruppe bzw. die systemgestaltenden Akteure, findet keinen Halt mehr und kann sich nicht mehr optimal entfalten.

Die Abbildung visualisiert aber auch die hohe Komplexität der systemischen Verflechtungen. Es wird deutlich, dass es ein sensibles Unterfangen ist, einen

gemeinsamen Nenner für sieben Elternhäuser und die Tagesbetreuung zu finden. Dieser ist aber im Sinne der Kindergruppe als eigenes soziales System im Kontext der Tagesbetreuung und des je eigenen Elternhauses unabdingbar. Um alle Bedarfe miteinander in Einklang zu bringen, braucht es, aus Sicht der Autorin, einen Integrationsrahmen, der so liberal wie nur möglich gestaltet ist, um die Bedarfe vielfältiger Elternhäuser zu berücksichtigen. Es ist aber nicht möglich diesen Bedarfen in vollem Umfang zu entsprechen. Dies kann auf alle internen und auch externen Netzwerke oder Netzwerkpartner übertragen werden. Immer dann, wenn insbesondere das kulturelle Subsystem einer Organisation in Frage gestellt wird, wird es nötig in den Dialog zu treten und Kompromisse zu entwickeln. Diese dürfen aber niemals gegen den offen kommunizierten und gelebten Sinn der Organisation, im konkreten Fall der Tagesbetreuung, geschlossen werden oder die Identität der Partnerorganisationen, in diesem Fall der Familien, in Frage stellen. Dann müsste man sich zum Wohle beider Systeme voneinander trennen. Inklusionsprozesse setzen Freiwilligkeit und Möglichkeiten zur sinnstiftenden Teilhabe voraus. Ohne diese kommt es zu unreflektierten Assimilationen, welche Inklusion verhindern.

Es gilt also bei jeder empfundenen Störung für beide Seiten zu hinterfragen, in welchem Subsystem ist die Störung zu verorten und welche weiteren Subsysteme sind involviert? In der Folge kann dann dialogisch eine Lösung gefunden werden. Hierbei muss weiterhin klar ermittelt werden, welches System sich tatsächlich ändern muss oder kann, um die empfundene Störung zu kompensieren. Verlangt ein Elternhaus die Änderung des Rahmens der Tagesbetreuung wirkt sich diese Änderung ebenso auf sechs weitere Elternhäuser aus. Das systemische Gefüge ist sehr fragil und verlangt einen hohen Grad an Kompromissbereitschaft und Perspektivübernahme.

Verallgemeinert lässt sich zusammenfassen, dass gelingende systemübergreifende Kommunikationen ein wesentliches Element sind, um Stabilität zu schaffen und Liberalität zu leben. Eine lebendige Inklusion braucht die Offenheit und Aufgeschlossenheit, sprich die Liberalität aller beteiligter Systeme. Die inklusive Ausrichtung als offene und vernetzte Organisation erfordert einen hohen Planungsaufwand und eine gut aufeinander abgestimmte Arbeitsweise der einzelnen Netzwerkpartner. Denn die systemischen Verflechtungen können schnell instabil werden. Geschieht dies unbemerkt, kann die Einzelorganisation keinen

stabilen und sicheren Rahmen mehr nutzen und gerät ins Wanken. Eine inklusive Entwicklung ist dann ausgeschlossen.

Die obige Tabelle integriert durch das Hinzuziehen der drei Grundkräfte nach Pestalozzi ein Ganzheitlichkeitsverständnis in die systemische Betrachtungsweise. Damit lässt sich der Umstand erklären, warum, trotz immer wiederkehrender Störungen, Kündigungen seitens der Eltern ausblieben. Während es für das System Tagesbetreuung für das Funktionieren des Systems unverzichtbar ist, dass alle Wesenselemente im Sinne der Organisationskultur aufeinander abgestimmt sind, reicht den Elternhäusern meist eine Verbundenheit mit dem System Tagesbetreuung in nur einem Bereich (Kopf, Herz oder Hand) aus, um sich mit dem System zu arrangieren. Eine Identifikation, die für eine partizipativ-inklusive Weiterentwicklung nötig wäre, ist zunächst nicht zwingend.

Die Grenze der Liberalität ist also immer dann erreicht, wenn das didaktisch-pädagogische Konzept der Tagesbetreuung, als bewusster Ausdruck der inklusiven Organisationskultur, durch erlebbare Störungen in Frage gestellt, eingeschränkt oder unterminiert wird.

Es gilt nun diese systemtheoretischen Erkenntnisse auf einer handlungstheoretischen Ebene in die Praxis zu transferieren, damit Strategien entwickelt werden könnten, um mit Systemstörungen in geeigneter Weise umgehen zu können. Hierzu erfolgt nun eine zweite Systematisierung der Konzepte mit dem paradigmatischen Modell.

3.2.2 Die zweite handlungstheoretische Systematisierung mit dem Kodierparadigma

Das Störungsphänomen in der konkreten untersuchten Einrichtung zur Kindertagesbetreuung lässt sich durch das Kodierparadigma wie folgt charakterisieren:

Systemextern ausgelöste Störungen treten als Verstöße gegen Regelungen und Absprachen auf. Dies vollzieht sich in Form von Nichteinhaltung konzeptionsspezifischer Zeiten sowie von gestörten Kommunikationsprozessen mit den einzelnen Elternhäusern.

Als ursächliche Bedingungen dieser Systemstörungen ist primär eine bereits existierende funktionierende didaktische Konzeption der Einrichtung zu nennen, die zwar liberal angelegt, aber nur bedingt verhandelbar ist. Diese kollidiert oft mit den familiären Belangen, welche aufgrund der Anzahl der Elternhäuser sehr

vielfältig sind. Die Einzelelternhäuser räumen den individuellen Belangen und Bedarfen oberste Priorität ein und zeigen teilweise eine gering ausgeprägte Kompromissbereitschaft. Zudem ist die Vernetzung einiger Elternhäuser untereinander nicht von der Qualität, dass sich über Informationen und das Miteinander der Kinder in der Einrichtung ausgetauscht wird. Es kommt zum Teil zu einer gering ausgeprägten Identifikation mit der Einrichtung.

Die protokollierten empfundenen Störungen traten ausschließlich im instrumentellen Subsystem auf und führten zu einer Unterbrechung oder Verzögerung systemeigener Abläufe und Prozesse. Ein weiteres Kennzeichen des Kontextes war eine erschwerte Kommunikation sowohl mit den Eltern als auch innerhalb der Kindergruppe. Nicht kompensierbare Störungen traten stets plötzlich und unerwartet auf oder zeichneten sich durch Kurzfristigkeit aus, sodass kein adäquater Reaktions- oder Handlungsspielraum gegeben war.

Als intervenierende Bedingungen trat zum einen die bereits erwähnte Verbundenheit der Elternhäuser in mindestens einem der Bereiche Kopf, Herz und Hand mit der Einrichtung in Erscheinung, als auch die Faktoren Zeit, damit verbunden Handlungsfähigkeit sowie gelingende Dialoge gepaart mit der Entwicklung von Kompromissen und einem gemeinsamen Nenner für alle Beteiligten. Weiterhin muss der Freiwilligkeit in der Akzeptanz sowie Mitgestaltung des institutionellen Rahmens eine große Bedeutung beigemessen werden. Wenn die intervenierenden Bedingungen nicht in eine positive Richtung führen und zur Störungskompensation beitragen, ergeben sich aus den externen Systemstörungen schwerwiegende Konsequenzen für das System Tagesbetreuung. Sie betreffen vorrangig das kulturelle Subsystem und zeigen sich in massiven Einschränkungen in der Durchführung und Planung didaktischer gruppenbezogener Prozesse. Im schlimmsten Falle führen die beschriebenen Störungen zu einer gestörten Identifikation der Kinder mit der Einrichtung, der Kindergruppe und dem aktuellen Projekt. Inklusionsprozesse werden auf diese Weise unterbunden und die Gruppe in ihrer Entwicklung hemmend beeinflusst.

Selektives Kodieren- zweite Systematisierung der Konzepte mit dem Kodierparadigma zum Herstellen der Handlungsfähigkeit

Erscheinungsformen der systemextern ausgelösten Systemstörung	**Ursächliche Bedingungen**	**Eigenschaften des Kontextes**	**Intervenierende Bedingungen**	**Strategien**	**Konsequenzen**
Verstoß gegen Regelungen und Absprachen - **Fehlendes Material** - **Verspätungen bei Ausflügen** **Nichteinhaltung vereinbarter Zeiten** - **Kurzfristige Abmeldungen** - **Lange Fehlzeiten** - **Unregelmäßige Bring- und Abholzeiten** **Gestörte Kommunikation**	Systemintern funktionierendes pädagogisches-didaktisches Konzept Priorität familiärer und individueller Belange Mangelnde Identifikation mit der Einrichtung seitens der Familien Differierende pädagogische Ansichten Mangelnde Vernetzung mit anderen Familien zwecks Informationsaustauschs Kein ausreichender gemeinsamer Nenner	Auftreten ausschließlich im technisch-instrumentellen Subsystem Unterbrechung, Verzögerung des systemeigenen Tagesablaufes Unterbrechung, Verzögerung, Verhinderung der systemeigenen Prozesse Erschwerte Kommunikation Kurzfristigkeit Kein Handlungsspielraum	Identifikation in mindestens einem Bereich (K,H,H) mit der Einrichtung Freiwilligkeit Zeit Dialog/Partizipation Gemeinsamer Nenner Handlungsfähigkeit	Erhöhter Planungsaufwand Verbesserung der Kommunikation mit den Familien durch: Frei zugängliche und offen kommunizierte Konzeption Sofortiger und direkter Hinweis auf eine erfolgte Störung Mehr Transparenz durch verpflichtende Elternabende, die protokolliert werden Einführung von „Rahmengesprächen“ neben den Entwicklungsgesprächen in deren Rahmen die Kündigungsfrist für beide Seiten aufgehoben wird	Auswirkungen auf soziales und kulturelles Subsystem - Einschränkungen in Projektarbeit - Kaum Freiheit in didaktisch-pädagogischer Arbeit - Fehlende Beobachtungssituationen - Gestörte Gruppenatmosphäre - Erschwerte Bedürfnisorientierung - Eingeschränkte Freiheit der kindlichen Lernprozesse - Erschwerte Partizipation - Erschwerte Identifikation mit Projekt und Einrichtung seitens der Kinder

Tabelle 5: Zweites selektives Kodieren der generierten Konzepte[19]

Quelle: Idee und Entwurf Kirstein 2020 nach Breuer et al. 2019, S. 288 ff

Auf die Ausarbeitung geeigneter Strategien für die konkrete Organisation wird in diesem Rahmen verzichtet. Generalisiert lässt sich aber festhalten, dass eine angemessene Erhöhung des Planungsaufwandes und die Transparenz der Konzeption, verbunden mit einer offen gelebten Unternehmenskultur und eine freie sowie wertschätzende Kommunikationskultur und die Etablierung von Unterstützungssystemen im sozialen Subsystem tragende Säulen solcher Strategien, nicht nur für die untersuchte Organisation, wären.

Diese exemplarisch herauskristallisierten Erkenntnisse lassen sich zwar nicht grundsätzlich verallgemeinern, können aber reflektiert in generalisierter Form auch auf andere Organisationen übertragen werden. Die Grenze der Liberalität und damit verbunden der inklusiven Bemühungen, ist immer dann erreicht, wenn Störungen des technisch-instrumentellen Subsystems dauerhaft nicht kompensiert werden können und einen direkten Einfluss auf das kulturelle Subsystem der Organisation ausüben. Ähnliches sollte auch auf Störungen des sozialen Subsystems zutreffen, wenn die negativen Auswirkungen auf das technisch- instrumentelle und oder auf das kulturelle Subsystem unabwendbar sind. Wann immer dieser Einfluss nicht zu

[19] Eine die Übersicht zusammenfassende Abbildung befindet sich als Abbildung im Anhang.

einer als Weiterentwicklung empfundenen Änderung der Kultur führen kann und als nicht sinnstiftend empfunden wird, sind alle inklusiven Entwicklungsbemühungen durch fehlende Identifikation und Freiwilligkeit gehemmt oder unterbunden.

Die vorliegende Untersuchung hatte zum Ziel, die Grenzen der Liberalität in Bezug auf den Integrationsrahmen einer Einrichtung zur Kindertagesbetreuung anhand der Analyse von protokollierten Systemstörungen zu untersuchen und eine verstehende Basis für einen adäquaten Umgang mit Störungen zu schaffen. Dies konnte im Rahmen dieser Praxisforschung umgesetzt werden, wenngleich die Ergebnisdarstellung sehr verkürzt und generalisiert ausfallen musste. Die größte Fehlerquelle des Forschungsdesigns, der hohe Subjektivitätsgrad, ist aber auch gleichzeitig seine größte Stärke. Denn in diesem Fall war der Organisationsberater gleichzeitig ein Teil der systemeigenen Kommunikationen und daher verstehend eingebunden. Eine stetige Bewusstmachung dieses Umstandes konnte daher zu einem reflektierten Umgang mit Störungen und einer zeitnahen Implementierung von Lösungsansätzen führen. Die systemische Analyse und Erklärung der Prozesse haben, aus Sicht der Autorin, dazu beitragen können, einen emotionalen Abstand herzustellen und die persönliche Betroffenheit zugunsten einer verstehenden Reflexion zurück zu stellen. Ein qualitativ ausgerichtetes wissenschaftliches Vorgehen kann keine verallgemeinerbaren Konklusionen liefern, hat aber im Rahmen dieser Analyse dazu beitragen können, generalisierte Denkansätze zu liefern, welche durchaus prüfend übertragbar sind.

4 Vorläufiges Fazit

Die bisherige Auseinandersetzung mit dem Inklusionsbegriff auf einer systemtheoretischen Ebene lässt zusammenfassend folgende Begriffsbestimmung zu: Inklusion ist die freiwillige, ganzheitliche und ko-konstruktive Ausgestaltung eines autopoietisch angelegten Systems durch das Individuum. Der Zugang zum System wird über einen liberalen Integrationsrahmen ermöglicht.

Diese Integration erfolgt freiwillig. Sie unterstützt die Selbstverantwortung des Individuums und ist damit freiheitlich-liberal. Die Akteure und Systeme sind aufgrund innerer Verbundenheit gleichgestimmt. Diese soziale Integration ist durch Aktivität gekennzeichnet, also eine offene und rege Einbindung ins System. Jene wird durch das Erkennen und Wahrnehmen von Möglichkeiten und die partizipative Mitgestaltung des Systems verwirklicht. Dies vollzieht sich durch

Signation, sprich, sich als ganzheitliche Persönlichkeit in einem autopoietischen System angenommen und aufgenommen zu fühlen, im Zusammenspiel mit Designation. Übertragen auf einen inklusionsfähigen Integrationsrahmen, also ein liberal-inklusives System, ist Designation die Fähigkeit von ganzheitlichen Persönlichkeiten zur temporären Abgrenzung von Anteilen der Persönlichkeit aus den Bereichen Denken, Fühlen und Handeln. Dabei muss es möglich sein, dass stets auf mindestens einer Ebene eine bewusste Verbundenheit mit dem System gewahrt bleibt. Designation beschreibt eine Qualität der Exklusion, führt aber mit der Fähigkeit der Person zur Selbstreflexion und der Befähigung durch das System zur Signation durch einen liberalen Integrationsrahmen, zu einer Inklusion der Gesamtpersönlichkeit in das System, welches sich dann reflexiv- inklusiv weiterentwickeln kann. Durch Kommunikation, Reflexion und Amicalität wird eine hohe Handlungsfähigkeit begünstigt und damit Inklusion ermöglicht. Designation kann sowohl aktiv, von der Person selbst, als auch passiv, durch zweite systeminterne Gruppen oder Personen sowie durch dritte systemexterne Gruppen oder Personen erfolgen. Entscheidend ist der persönliche reflektierte Umgang.

Vollzieht sich die Integration unfreiwillig, wird sie als unumstößlich und unabwendbar empfunden. Das Individuum ist dem System gegenüber abgeneigt und lässt sich nur widerwillig ein. Um diese passive Integration in eine aktive zu überführen, muss das Gefühl des Geworfenseins zu einem „Im-Wurf-befindlich“ überwunden werden. Ansonsten führt es zur Assimilation und damit zur Selbstaufgabe. Die Individuen verlieren den Selbstbezug und erleben sich als fremd bestimmt. Daraus resultieren Resignation und eine als Indifferenz empfundene Gleichheit. Inklusion wird dadurch behindert oder eine aktive Exklusion begünstigt.

Der Gegenbegriff zur Inklusion als stärkste Integrationsqualität ist demnach die Assimilation als ihre schwächste Ausprägung. Die Exklusion ist der Gegenbegriff zur sozialen Integration. Ihre schwächste Ausprägung, die Designation, stellt ihrerseits, wie sich gezeigt hat, eine wesentliche Bedingung für Inklusionsprozesse dar, während die Assimilation mit einem vorhandenen Selbstbezug Exklusionsprozesse begünstigt.

Die Grenze der Liberalität und damit verbunden der inklusiven Bemühungen ist immer dann erreicht, wenn Störungen des technisch-instrumentellen Subsystems oder des sozialen Subsystems dauerhaft nicht kompensiert werden können und

einen direkten Einfluss auf das kulturelle Subsystem der Organisation ausüben. Wann immer dieser Einfluss nicht zu einer als Weiterentwicklung empfundenen Änderung der Unternehmenskultur führen kann und als nicht sinnstiftend empfunden wird, sind alle inklusiven Entwicklungsbemühungen durch fehlende Identifikation und Freiwilligkeit gehemmt oder unterbunden.

Eine gut ausgeprägte organisationale Selbstbeobachtung und Selbstreflexion, eine angemessene, temporäre Erhöhung des Planungsaufwandes im technisch-instrumentellen Subsystem sowie Unterstützungssysteme im sozialen Subsystem, die Transparenz der organisationseigenen Konzeption verbunden mit einer offen gelebten Unternehmenskultur und eine freie sowie wertschätzende Kommunikationskultur stellen tragende Säulen für die Entwicklung geeigneter Strategien im Umgang mit inklusionshemmenden Störungen im organisationalen internen und externen Netzwerk dar.

Die exponierte Bedeutung des kulturellen Subsystems führt dazu, dass ein gelebtes Inklusionsverständnis von allen vernetzten Organisationen vorausgesetzt werden muss. Dies zeigen auch die theoretischen Überlegungen zum Verhältnis von Designation und Exklusion auf der Seite 36 dieser Arbeit. Es sollten alle vernetzten Systeme durch einen gemeinsamen Wertekonsens verbunden sein. In der Realität ist dies nicht immer anzutreffen. Deshalb bewegt sich die gegenwärtige Inklusionsdebatte mit ihren erstrebenswerten aber gern absolut gesetzten hohen Ansprüchen, oft auf der Grenze der Liberalität vieler Systeme. Ein Kulturwandel braucht Zeit und Ermutigung, keine Dogmatismen und Vorwürfe.

Doch wie lässt sich ein sanfter Übergang zur inklusiven Organisation verwirklichen, ohne die Inklusion als Entwicklungsziel dogmatisch von außen vorzudefinieren? Ein, wie eingangs entwickelt, systemischer Zugang zur Inklusion macht deutlich, dass es nicht die eine Inklusion geben kann. Inklusivität ist so vielfältig, wie die einzelnen sozialen Systeme und Menschen. Es kann nicht einzig darum gehen, einen geeigneten Systemzugang zu schaffen, welcher so vielen Menschen wie möglich die Fähigkeit zur sozialen Integration gewährt und damit zur Teilhabe an systemeigenen Kommunikationen. In der Folge muss dann jede Organisation, gemäß der Begriffsbestimmung der Autorin, ihren eigenen Weg zu einer je eigenen Inklusivität finden und gestalten. Hierbei gilt es in eine Art hermeneutischen Zirkel der Inklusion einzutreten. Das weitere Ziel dieser Arbeit wird es nun sein, hierfür Orientierungen auszuarbeiten, denen jede

Einzelorganisation, egal welcher Branche, in je eigener Art und Weise zu folgen vermag. Denn es wäre nicht zielführend, dass jede Branche für sich Inklusivität „neu erfinden“ muss. Es braucht einen einheitlichen Ansatz als Ausgangspunkt und Orientierungshilfe für Organisationsberatung und organisationale Selbstreflexion im Kontext der Inklusion.

Doch die bisherigen Erkenntnisse, basierend auf den Praxisbeobachtungen, stellen nur die Spitze des Eisbergs dar. Es drängt sich nun die Notwendigkeit auf den institutionellen Rahmen, in welchem sich Inklusion vollziehen soll, genauer zu kennzeichnen. Eine Kennzeichnung, welche über den adäquaten Umgang mit Systemstörungen hinausgeht und in diesem Rahmen nicht über Praxisforschung realisiert werden kann. Für die nachfolgende Ausarbeitung eines Ansatzes der inklusiven Organisationsentwicklung als Basis für eine systemisch- inklusive Organisationsberatung werden renommierte Organisationsentwicklungsmodelle und Inklusionsmodelle analysiert und dann in einen neuen konzeptionellen Ansatz überführt.

5 Die Entwicklung eines Ansatzes für eine systemisch-inklusive Organisationsberatung

Für diesen neuen Ansatz werden keine Fragen, ähnlich einer Checkliste wie in gängigen Inklusionsmodellen, ausgearbeitet. Denn diese laufen auf eine indirekt vorgegebene Zielvorstellung hinaus. Entwicklungsziele muss jede Einzelorganisation selbst, auf inklusiv ausgerichteten Grundlagen, definieren können. Täten sie dies nicht, wäre eine Indifferenz die Folge, denn auch einheitlich bunt gemusterte Pflastersteine sind austauschbar, um die Metaphorik aus dem Vorwort aufzugreifen. Damit Dogmatismus weitestgehend reduziert werden kann, wird also dem folgenden Ansatz das oben erarbeitete systemische und liberale Inklusionsverständnis zugrunde gelegt. Es soll bewusst vermieden werden, den Entwicklungsprozess von außen zu sehr zu reglementieren. Denn es handelt sich um einen Prozess, welcher seiner Natur nach autopoietisch ist. Ganz im Sinne Anke Kampmeiers soll es darum gehen, Inklusionsprozesse zu initiieren und zu organisieren.

Die nun folgende Ausarbeitung stützt sich auf den begriffstheoretischen Hintergrund, welcher bisher erarbeitet wurde. Die ausgewählten Ansätze und Modelle sind in ihren Grundannahmen mit den bisherigen Erkenntnissen vereinbar und daher zueinander in Beziehung zu setzen. Bei der Auswahl wurde auf Vielfalt

und Multidimensionalität geachtet und versucht, die Ideale des nicht systemisch ausgearbeiteten Inklusionsbegriffs zurückzubringen, indem sie mit systemischen Ansätzen und Modellen kombiniert werden. Doch dazu im Folgenden mehr.

5.1 Das Forschungsdesign: Der literale Feldzugang

Das untenstehende Schaubild fasst zusammen, wie sich der Literaturlage konkret angenähert werden soll, um die einzelnen Modelle umfassend miteinander zu kombinieren.

Abbildung 18: Forschungsdesign zur literaturbasierten Ansatzentwicklung
Quelle: Idee und Entwurf der Autorin

Für die Analyse werden als Säulen inklusiver Organisationsentwicklung vier Modelle ausgewählt. Für das systemische Grundverständnis wird das Trigon-Modell nach Glasl, Kalcher und Piber gewählt. Es wird durch den Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit von Frederic Laloux, Reinventing Organizations, ergänzt. Dieser Leitfaden trägt der bereits herausgestellten großen Bedeutung des kulturellen Subsystems Rechnung. Weiterführend wurde sich für das Konzept des Achtsamen Managements nach Faller und Faller entschieden. Denn dieses fokussiert auf den wesentlichen Kommunikationsaspekt, welcher auch

im Rahmen der Herauskristallisierung der Grenzen der Liberalität als Kompensationsstrategie herausgearbeitet wurde. Um weiterhin dem heute geforderten Ganzheitlichkeitsstreben, resultierend aus unserer funktional differenzierten Gesellschaft, nachzukommen, werden die Prinzipien der Theorie U nach C. Otto Scharmer ergänzt. Seine Theorie ist sowohl zukunftsorientiert als auch spirituell basiert und ergänzt eine individuelle und schöpferisch-kreative Komponente, welche, rückbesinnend auf die große Bedeutung der Aktivität des Einzelnen für den ko-konstruktiven Charakter der Inklusion, sehr bereichernd ist.

Für die Ziele der inklusiven Organisationsentwicklung wird auf Mikrosystemebene der Index für Inklusion nach Booth und Ainscow für Schulentwicklung sowie das Konzept für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen des Kronberger Kreises zu Rate gezogen. Sie umfassen jene Bereiche, in welchen, im Rahmen der sekundären Sozialisation, der Grundstein für inklusive Haltungen und Wertvorstellungen gelegt werden. Organisationen zur Kindertagesbetreuung und das Schulsystem prägen die Menschen, welche später die wichtige Unternehmenskultur inklusiv ausgestalten werden. Während das Konzept des Kronberger Kreises sich nicht als inklusiv ausweist, in seinen Grundüberzeugungen aber mit dem Index für Inklusion nach Booth und Ainscow vergleichbar ist, entwickeln auch Booth und Ainscow keine klare Begriffsbestimmung für Inklusion. Sie fokussieren auf einen haltungs- und werteorientierten Zugang (vgl. Booth/Ainscow S. 31ff). Somit ist es möglich, den Kronberger Kreis, trotz fehlender inklusiver Selbsteinschätzung, dennoch zu berücksichtigen.

Ergänzt wird dieser mikrosystemische Blick durch die Einbeziehung zweier Blickwinkel auf Makrosystemebene. Zum einen wurde sich für den Kommunalen Index für Inklusion der Montag Stiftung entschieden, um das nähere Makrosystem in seinen Verflechtungen abzubilden, und zum anderen wird der, mit seinen liberalen Annahmen und menschenrechtbasierten Ansichten, zentrale Fähigkeitenansatz Martha Nussbaums auf einer kulturübergreifenden, politischen Makrosystemebene berücksichtigt. Der Kommunale Index für Inklusion hält eine stark werte- und haltungsorientierte Inklusionsbestimmung bereit (vgl. Montag Stiftung, S. 20). Somit ergänzt auch sie den systemtheoretischen Zugang dieser Arbeit und korrespondiert mit dem Ansatz Booths und Ainscows.

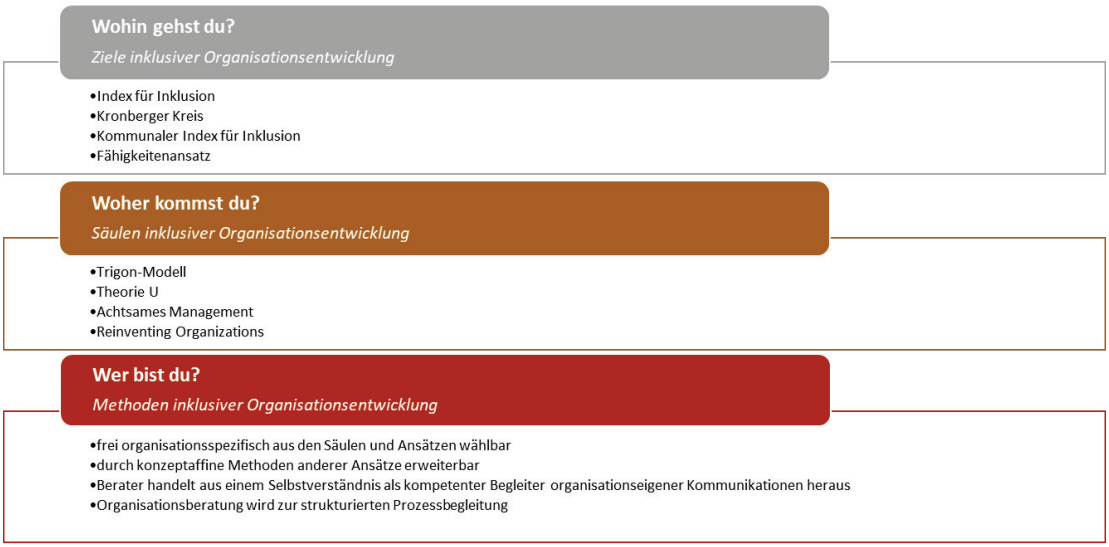


Abbildung 19: Dimensionen der gewählten Modelle und Konzepte

Quelle: Idee und Entwurf der Autorin

Schlussendlich soll es am Ende der Verschmelzung dieser vielfältigen Ansätze und Modelle, also nach der Entwicklung des SIIDA-Ansatzes, möglich werden, die Methoden einer inklusiven Organisationsentwicklung für die Beratung frei organisationsspezifisch aus den Säulen und Ansätzen zu wählen. Im Idealfall wäre eine Bereicherung im inklusiven Verständnis durch ansatzaffine Methoden anderer und neuer Ansätze möglich. Der Organisationsberater nimmt hierbei die Rolle eines Begleiters und Teilhabers an organisationseigenen Kommunikationen ein. Damit wird Organisationsberatung zu einer strukturierten Prozessbegleitung.

Die oben genannten verschiedenen Ansätze werden im Rahmen der Literaturforschung in ihrer Ganzheit zu Memos verdichtet. Im Anschluss erfolgt eine generelle Konzeptbildung über die Totalität aller Ansätze. Eine entsprechende Übersichtstabelle ist im Anhang einzusehen. Darauf aufbauend, soll in der Kodierung der Konzepte ein Modell für den SIIDA-Ansatz entwickelt werden. Hierbei wird darauf geachtet, so viele Konzepte wie nur möglich zueinander in Beziehung zu setzen, sodass axiales und selektives Kodieren Hand in Hand gehen werden. Die innere Struktur des Ansatzes entwickelt sich also, gefiltert durch die Autorin, fast autopoietisch aus sich selbst heraus. Auf diese Weise kann dann, ein umfassendes, alle Ansätze und Modelle einschließendes, neues Modell eines inklusiven Organisationsentwicklungsansatzes entstehen.

5.2 Die Ergebnisdarstellung: Ein neuer Ansatz ist entstanden

In der folgenden Darstellung soll es also nicht darum gehen, die untersuchten Ansätze in Abgrenzung zueinander zu diskutieren. Es geht vielmehr darum, einen gemeinsamen Nenner zu finden und diesen vorzustellen. Das Ansinnen ist nicht das Andere in einen vorgegebenen neuen Ansatz einzufügen, auch nicht einen Ansatz zu nutzen und alle anderen daran zu messen und einzupassen. Vielmehr sollten die verschiedenen Modelle als Gleiche in einem neuen inklusiven Ansatz, frei nach Dussel, partizipieren. Dass sich bereichernde Gemeinsamkeiten einen neuen Ansatz entstehen lassen, ist in seinem Kern ein zutiefst inklusives Vorgehen. Inklusion will nicht gruppieren und sortieren, sondern organisieren, weil Einschlusskriterien zugleich diskriminierende Ausschlusskriterien sein können (vgl. Kampmeier 2018, S. 17). Deshalb wurde versucht, so viele Konzepte wie nur möglich innerhalb des Kodierens zu bewahren, um so Ausschluss zu reduzieren. Das umfangreiche Kodieren, welches nachvollziehbar im Anhang abgebildet ist, lässt folgende Modellbildung zu, welche nun im letzten Teil der Arbeit vorgestellt wird.

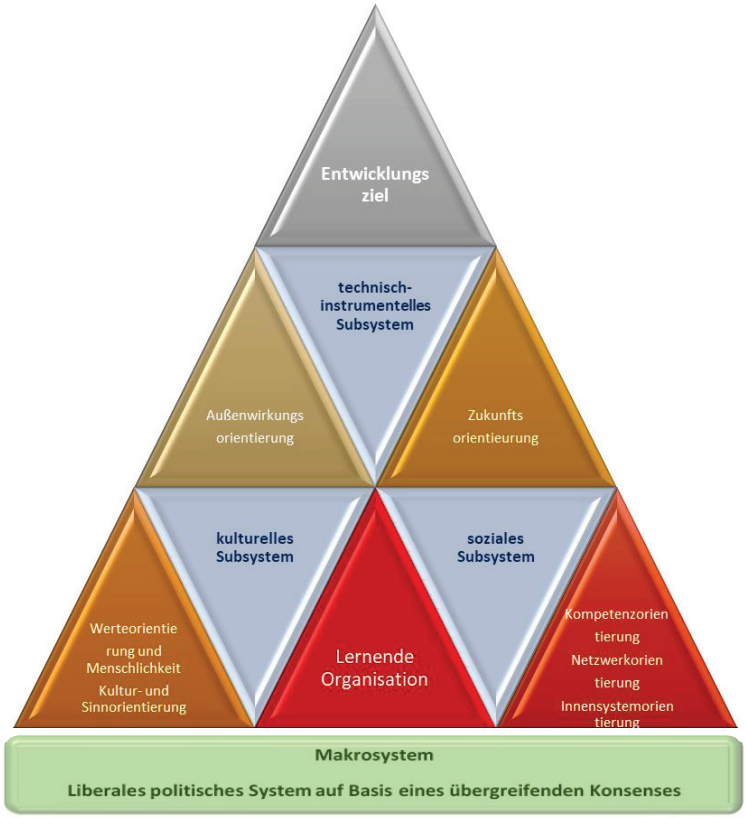


Abbildung 20: Das Goahti[20] des SIIDA Ansatzes

Quelle: Idee und Entwurf der Autorin

[20] Die Erläuterung für die Wahl eines Goahtis, welches eine Form der Kote darstellt, ist im Anhang nachzulesen

Sämtliche Organisationsentwicklungsprozesse bauen auf einem makrosystemischen Fundament auf, welches sich, orientierend an Nussbaums Fähigkeitenansatz, als liberales politisches System, fußend auf einem übergreifenden Konsens, gestaltet. Dies ist ein Konsens grundlegender politischer Prinzipien innerhalb eines politischen Liberalismus.

Die politische Ansicht muss, wie bereits erwähnt, moralisch Stellung beziehen, ihre Werte aber in „schwacher" Art äußern, ohne sie mittels metaphysischer Begriffe oder erkenntnistheoretischer Auffassungen oder dichter ethischer Lehren zu begründen, welche strittig sind, so Nussbaum. Auf diese Weise können Menschen verschiedener politischer oder religiöser Positionen diese Werte ihren Lehren hinzufügen oder in ihnen wiederfinden, sodass sie breite Zustimmung finden. Es erfolgt eine Art Billigung für politische Zwecke, sie müssen nicht als Wegweiser durch das eigene Leben betrachtet werden (vgl. Nussbaum 2015, S. 94).

Weiterhin sollte ein minimaler Schwellenwert von zehn Fähigkeiten[21] allen BürgerInnen verfügbar sein. Diese Fähigkeiten müssen im Netzwerk ihrer Beziehungen zueinander betrachtet und in ihrer Gesamtheit realisiert werden.

---

[21] 1)Leben („Life"), d.h. die Fähigkeit, ein volles Menschenleben zu führen und nicht in Lebensumständen leben zu müssen, die wir als nicht lebenswert erachten.
2)Gesundheit („Bodily Health"), d.h. die Fähigkeit, sich guter Gesundheit zu erfreuen bzw. die Möglichkeit angemessener Versorgung mit medizinischen und pflegerischen Gütern und Dienstleistungen.
3)Körperliche Integrität („Bodily Integrity"), d.h. Mobilität, Schutz vor äußerer Gewalt sowie sexuelle und reproduktive Selbstbestimmung.
4)Wahrnehmungsfähigkeit, Vorstellungskraft und Intelligenz („Senses, Imagination, and Thought"), d.h. die Fähigkeit sich seiner Sinne und intellektuellen Fähigkeiten zu bedienen, und zwar in einer „wirklich menschlichen Art und Weise", d.h. unter der Voraussetzung angemessener Bildung.
5)Gefühlserfahrung („Emotions"), d.h. die Fähigkeit, Zuneigung zu Dingen und Personen zu entwickeln, jene zu lieben, die uns lieben und die für uns sorgen, überhaupt zu lieben, zu trauern, Dankbarkeit zu empfinden oder auch Ärger etc.
6)Praktische Vernunft („Practical Reason"), d.h. die Fähigkeit, eine Vorstellung des guten Lebens zu entwickeln und unser Leben entsprechend zu planen und kritisch zu reflektieren (was die Freiheit des Gewissens und der religiösen Orientierung voraussetzt).
7)Sozialität und Anerkennung („Affiliation"), d.h. die Fähigkeiten,
(a) mit anderen und in der Auseinandersetzung mit anderen zu leben, andere Menschen anzuerkennen und sich mit ihren Situationen zu identifizieren, und
(b) die sozialen Grundlagen der Selbstachtung zu haben und zu nutzen, in den Augen anderer ein würdebegabter Mensch zu sein und als gleich wertvoller Mensch behandelt zu werden (einschließlich des Schutzes vor rassistischer, sexistischer, ethnizistischer, nationalistischer, sozialer und religiös motivierter Diskriminierung).
8) Bezug zu anderen Arten von Lebewesen („Other Species"), d.h. die
Fähigkeit, ein Verhältnis zu Tieren, Pflanzen und zur natürlichen Umwelt zu entwickeln.
9)Spielerische Entfaltung („Play"), d.h. die Fähigkeit zu lachen, zu spielen und sich zu erholen.
10)Beteiligung („Control over One's Environment"), d.h. die Fähigkeit, (a: politisch) sich wirkungsvoll an den politischen Prozessen beteiligen zu können (was Bürgerrechte und den Schutz der Redefreiheit und Vereinigungsfreiheit voraussetzt), und (b: materiell) Eigentum und gleiche Eigentumsrechte zu besitzen und zu nutzen, das Recht auf Arbeit sowie auf die Realisierung

Das Ziel dieses makrosystemischen Ansatzes ist es, für eine jede Person Fähigkeiten zu generieren und nicht einige dieser Personen als Mittel für die Fähigkeiten anderer oder des Ganzen zu nutzen. Ein jeder Mensch ist Zweck an sich und besitzt den gleichen Wert und die gleiche Würde. Dieses Fundament ist in Anbetracht der Menschenrechtbasierung der Inklusion, wie sie zurecht von Kampmeier, Doose, Booth und der Montag Stiftung vertreten wird, eine Basis, die durch ihren Generalisierungsgrad in vielen gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Kontexten Anwendung finden kann.

Innerhalb dieses makrosystemischen Rahmens gestalten und entwickeln sich die einzelnen Organisationen. Eine jede Organisation lässt sich nach dem Trigon-Modell[22] in einzelne Subsysteme untergliedern, die wechselseitig miteinander in Beziehung stehen und stets im Zusammenhang stehend betrachtet werden müssen. Dies wird hier aufgegriffen. Es werden das kulturelle Subsystem, das soziale Subsystem und das technisch-instrumentelle Subsystem unterschieden. Das technisch-instrumentelle Subsystem ist, das zeigten die Praxisstudien, stark vom sozialen Subsystem und mit diesem, vom kulturellen Subsystem abhängig und erhält daher in der Abbildung eine exponiertere Stellung. Gleichzeitig werden aber durch dieses System wichtige Entwicklungsziele umgesetzt. Es lässt sich also keines der Subsysteme losgelöst vom anderen denken oder analysieren.

Während der Auswertung und Systematisierung zeigte sich, dass ein Aspekt immer wieder mit unterschiedlicher Akzentuierung in Erscheinung tritt. Es ist das Konzept der Lernenden Organisation, welches im SIIDA-Ansatz das Herzstück bildet. Dieses Konzept treibt wie ein Entwicklungsmotor Inklusion voran.

In der Literatur präsentieren sich die Ansätze und Begriffsvorschläge zur „Lernenden Organisation“ sehr vielschichtig. Das Spektrum reicht von abstrakten Überlegungen auf philosophischer Ebene bis hin zur Entwicklung von Praktiken und Programmen zur Implementierung Lernender Organisationen verbunden mit Messinstrumenten und Maßstäben, um das Vorliegen einer Lernenden Organisation

---

menschenwürdiger Arbeitsbedingungen (einschließlich der gegenseitigen Anerkennung der Arbeitenden im Arbeitsprozess) (vgl. Nussbaum 2015, S. 41f).

[22] Ganzheitliches Systemmodell der Organisation mit sieben Wesenselementen und drei Subsystemen:
Das Trigon-Modell ist ein systemisch evolutionärer Ansatz.
Kulturelles Subsystem: Identität, Strategie, Programme
Soziales Subsystem: Struktur der Aufbauorganisation, Menschen, Gruppen, Klima, Einzelfunktionen, Organe
Technisch-instrumentelles Subsystem: Anläufe; Prozesse, Physisch-materielle Mittel (vgl. Glasl et al., S. 87)

zu testen (vgl. Hennemann 1997, S. 10f). Jene Ansätze können in diesem Rahmen nicht diskutiert werden. Hennemann weist aber weiterhin auf die Position Kofmans und Senges hin, indem sie ausführt, dass eine Suche nach einer Definition für die lernende Organisation der falsche Weg sei. Es handle sich dabei vielmehr um die Vision für einen bestimmten Typus von Organisationen, welche zuallererst geschaffen werden sollen. Dabei seien die praktischen Auswirkungen dieser Vision wichtiger als ihr konkreter Inhalt (vgl. Hennemann 1997, S. 12). Dieser Zugang korrespondiert mit dem Liberalitätsverständnis des SIIDA Ansatzes und wird hier aufgegriffen und, mit Frieling, wie folgt umrissen:

Eine lernende Organisation ist ein System, welches sich in ständiger Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung gesehen und für Entwicklungsprozesse genutzt. Hierbei sollen die Wissensbasis und die Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse angepasst werden. Der lernenden Organisation liegt eine offene und von Individualität geprägte Organisation zugrunde, welche ein innovatives Lösen von Problemen unterstützt und gewährleistet (vgl. Frieling 1993).

Einer solchen innovativen Arbeitsgestaltung liegt ein Führungsprinzip zugrunde, welches vom Bild der lern- und entwicklungsfähigen Mitarbeitenden geprägt ist. Die Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung für ihre eigenen Weiterbildungen und Lernprozesse. Sie sehen sich als wesentlichen Faktor zur Sicherung des Unternehmenserfolgs und damit auch des eigenen Arbeitsplatzes. Jeder und jede Mitarbeitende achtet auf die ständige Optimierung seiner und ihrer Qualifikation. Wesentliche Voraussetzung für eine solche Praxis ist, dass die Mitarbeitenden die Ziele, Visionen und Strategien ihres Unternehmens kennen und sich mit ihnen identifizieren. Hierzu braucht es eine von Offenheit, Transparenz und kooperativer Mitarbeiterführung gekennzeichnete Unternehmenskultur. Mitarbeitende müssen durch die Führung in ihrer Verantwortung ernst genommen werden. Eine systemische Weiterentwicklung kann in beiderseitigem Interesse nur dann gelingen, wenn Mitarbeitende als Quelle der Leistungsfähigkeit der Organisation gesehen werden und auch sich selbst so verstehen (vgl. Hundt 2001, S. 14).

Diese allgemeine Begriffskennzeichnung wird im Fortgang, im Sinne einer Organisationsvision und entsprechend der einzelnen Orientierungen, genauer ausgearbeitet werden. Was aber bereits an dieser Stelle deutlich wird, ist dass die systemgestaltenden Akteure innerhalb ihrer Beziehungen und Interaktionen im

Rahmen der lernenden Organisation, sämtliche Subsysteme der Organisation gestalten und prägen. Mit diesen vielfältigen Verflechtungen steht und fällt Inklusion. Sie bilden die kleinsten, aber bedeutendsten Einheiten im System, welche gut ausbalanciert ineinandergreifen müssen, um eine evolutionäre Entwicklung im inklusiven autopoietischen Sinne anzuregen.

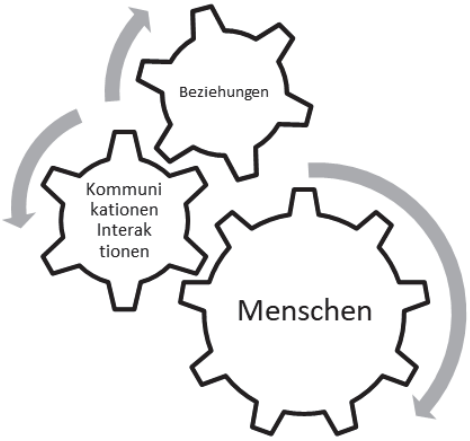


Abbildung 21: Interne und externe Akteure als Gestalter der Organisationen
Quelle: Idee und Entwurf der Autorin

Um die jeweiligen Entwicklungsziele auf dem Weg zu einer wachsenden Inklusivität zu erreichen, ließen sich in der Auswertung sieben Orientierungen herauskristallisieren, welche sich zwar den einzelnen Subsystemen zuordnen lassen, aber dennoch Auswirkungen auf die verbliebenen Subsysteme haben. Dieses Zusammenspiel wird innerhalb der Ausführungen in den sich anschließenden Kapiteln deutlich. Im kulturellen Subsystem sind es die Werteorientierung und Menschlichkeit sowie eine Kultur- und Sinnorientierung, welche richtungsweisend sind. Das soziale Subsystem wird durch eine Kompetenzorientierung, eine Innensystemorientierung sowie eine Netzwerkorientierung gestaltbar. Im technisch-instrumentellen Subsystem helfen Außenwirkungsorientierung und Zukunftsorientierung bei Entwicklungsvorhaben. Um die einzelnen Orientierungen zu kennzeichnen und für die Praxis handhabbar zu machen, werden sie im Folgenden jeweils unter drei Perspektiven vorgestellt. Zunächst werden kennzeichnende Facetten der Orientierung umrissen. Dem folgend wird beschrieben, wie es durch handlungsleitende Elemente gelingen kann, orientierungsspezifische Fähigkeiten zu schaffen. Abschließend wird ein besonderes Augenmerk auf der speziellen Ausprägung der Lernenden Organisation liegen, welche für die einzelne Orientierung kennzeichnend ist und ihre Entwicklung antreibt.

Abbildung 22: Aufbau der Darstellung der Einzelorientierungen

Quelle: Idee und Entwurf der Autorin

Bevor nun die einzelnen Orientierungen in den Fokus gestellt werden, gibt die untenstehende Tabelle einen zusammenfassenden Überblick über den neu generierten Ansatz.

Der SIIDA Ansatz im Überblick	Werteorientierung und Menschlichkeit	Kulturorientierung und Sinnorientierung	Kompetenzorientierung	Innenorientierung	Netzwerkorientierung	Außenwirkungsorientierung	Zukunftsorientierung
Facetten der Orientierung	Paradigmenwechsel	Ganzheitlichkeit und Sinnstiftung Entstehung einer Unternehmenskultur	Fachliche Kompetenz und Feldkompetenz Personalkompetenz Sozialkompetenz	Ganzheitlichkeit in der Organisations-struktur	Räumliche Mehrdimensionalität der Entwicklung	Präsenz und Sichtbarkeit	Prozesshafte Zukunftsgestaltung und Zukunftsorientierung Integrale ganzheitliche Entwicklung
Handlungsleitende Elemente …	**… der Wertekomposition** Freiheit Ganzheitlichkeit des Menschen Individualität Soziale Bezogenheit Ökosystembewusstsein	**… der Kulturgestaltung** Inspiration Individualität Gemeinschaft Identifikation	**… der Kompetenzenkom-position** Beziehungsgestal-tung Ressourcenbewusst-sein	**… der Systemkom-position** Innovations-freude Sicherheit und Stabilität	**… der Netzwerkgestaltung** Lokalität, Überregionalität und Globalität Beteiligungs- und Verantwortungs-gemeinschaft	**… der Präsenz-gestaltung** Adäquate Versorgung und Raum für viele Bedarfsorientierung der Finanzen Raumatmosphäre schaffen	**… der Zukunftsgestaltung** Organisationale und soziale Verantwortung Kommunikations-gestaltung Teamqualität
Handlungstreibende Kraft: Ausprägungen der Lernenden Organisation	Eine gemeinsame Sprache finden	Kritisches, komplexes Denken fördern	Bildung und Bildungsprozesse gestalten	Weiche Management-systeme etablieren	Praxisforschung betreiben	Bildungs- und Lernräume schaffen	Mehrdimensionales Denken in komplexen Zusammenhängen schulen
Makrosystemisches Fundament	Politischer Liberalismus Übergreifender Konsens	Leben in Würde Freiheit Denken Praktische Vernunft	Gefühle Denken Praktische Vernunft	Unversehrtheit	Andere Gattungen Spiel	Gesundheit Kontrolle über die eigene Umwelt (sozial)	Denken Praktische Vernunft Kontrolle über die eigene Umwelt (politisch)

Tabelle 6: Der SIIDA Ansatz im Überblick

Quelle: Idee und Entwurf der Autorin

5.2.1 Werteorientierung und Menschlichkeit

Die Autoren der untersuchten Ansätze stimmen dahingehend überein, dass heute, im Einfluss der Postmoderne, ein Paradigmenwechsel nötig ist. Organisationen und ihre Führung befinden sich im Umbruch. Es erwachsen aus der Verfasstheit unserer differenzierten Gesellschaft neue Anforderungen und Musterwechsel. Daraus resultierend wird eine ganzheitliche Wahrnehmung von Organisationen und Menschen (Eigenschaften des Ganzen lassen sich nicht aus Eigenschaften der Teile ableiten) notwendig. Entsprechend des eingangs umrissenen Verständnisses von Inklusivität verweisen also auch die hinzugezogenen Modelle auf die Notwendigkeit eines ganzheitlichen systemtheoretischen Organisationsverständnisses.

Die Organisationsberatung muss sich demnach zu einer Prozessberatung wandeln und ein Wechsel von der Veränderung der Organisation zum Organisieren des Veränderns vollzogen werden. Es steht nicht länger ein externes Veränderungspotenzial im Fokus, sondern eine interne Innovationskraft.

Ziel und Weg sollen auf denselben stimmigen Prinzipien beruhen. Es erfolgt also ein Paradigmenwechsel innerhalb der Organisationsmodelle zu einer integralen evolutionären Organisation deren Kennzeichen ein hoher Grad an individuellen Freiheiten ist. So werden die Ziele der Organisationsentwicklung von Glasl et al. wie folgt umrissen:

1 Befähigung der Organisation und ihrer Menschen zu Selbstentwurf, Selbstgestaltung und Selbststeuerung (Befähigung zur Selbsterneuerung)

2 Steigerung des Problemlösungspotenzials, um internen und externen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen und kulturellen Anforderungen zu entsprechen (Effektivitätsziel)

3 Humane Gestaltungsprinzipien für das Vorbereiten, Einleiten und Durchführen des Änderungsprozesses, Reflektieren der Beziehungen und Machtverhältnisse (Humanisierungsziel)

4 Befähigung zum Umgang mit eventuellen Spannungen und Widersprüchen nach eigenem Wertempfinden der Beteiligten (Ziel der Authentizität) (vgl. Glasl et al. 2020, S. 52)

Es wird deutlich, dass diesen Zielen ein gemeinsamer Wertekonsens zugrunde liegen muss. Hierfür eignen sich die menschenrechtbasierten Wertvorstellungen der

Inklusionsmodelle, welche dann organisationsspezifisch in einer Art Wertekomposition miteinander verknüpft und diskutiert werden können.

Handlungsleitende Elemente der Wertekomposition

Die herauskristallisierten Werte und Wertvorstellungen ließen sich zu fünf Gruppen zusammenfassen, welche nun als handlungsleitende Vorschläge vorgestellt werden.

Freiheit: Sie steht für einen personalen Liberalismus. Hierbei geht es um die uneingeschränkte Wahrung der Menschen-, Grund- und Bürgerrechte. Jedes Organisationsmitglied ist Zweck und Ressource für sich und wird ermutigt, sich als ganze Person einzubringen. Damit ist auf der wertebasierten Ebene die Befähigung zur Teilhabe und bewussten Nichtteilhabe grundgelegt. Denn Inklusion ist ein aktiver und freiwilliger Prozess. Das Leben muss auch im organisationalen Rahmen lebenswert bleiben und darf nicht so eingeschränkt werden, dass es als nicht mehr lebenswert empfunden wird. Dies kann u.a. durch einen hohen Partizipationsgrad bei der Ausgestaltung der Einzelfunktionen geschehen. Freiheit beinhaltet auch, anknüpfend an Nussbaum, ein Zugehörigkeitsgefühl. Also die Fähigkeit, sich an vielfältigen Formen der Interaktion beteiligen zu können und über Versammlungsfreiheit, Meinungsfreiheit, Religionsfreiheit und Redefreiheit zu verfügen sowie sich sicher sein zu können, mit Würde und frei von Demütigung sowie diskriminierungsbewusst behandelt zu werden.

Ganzheit des Menschen: Dem liegt ein ganzheitliches, dreifaltiges Menschenbild mit dem Blick auf Leib, Geist und Seele, wie es auch Glasl et al. formulieren, zugrunde. Der Mensch wird als bio-psycho-soziale Einheit betrachtet. Menschen werden im Kontext ihrer Lebensgeschichte und in ihren Lebens- und Beziehungswelten gesehen und verstanden. Sie aktiv zu unterstützen sollte ein wesentliches Anliegen der Organisation sein, so auch der Kronberger Kreis.

Jedes Organisationsmitglied ist, in seiner Einheit und Einzigartigkeit, als gleichwertig anzusehen und damit hat ein jedes Mitglied, gleich welcher Funktion, das Recht, dass ihm oder ihr mit Wertschätzung, Respekt und Achtung begegnet wird. Auch im organisationalen Kontext sollte keine Einteilung erfolgen, welche der Vielfalt der Mitarbeitenden oder der Zielgruppe nicht gerecht wird. Auf Selektion, Ausgrenzung, Abwertung und Verurteilung muss verzichtet werden. Der Ganzheit gerecht zu werden, bedeutet neben der Anerkennung von Vielfalt auch, sie als Ressource zu betrachten. Gemeinsamkeiten und Unterschiede sind gleichbedeutend. Allem wohnt eine Ästhetik und Schönheit inne, welche es zu

entdecken und zu wahren gilt, denn Schönheit befindet sich fern von Stereotypen in der Vielfalt von Menschen und der Natur und liegt in Gesten und kleinen Momenten verborgen, welche es zu erspüren gilt (vgl. Booth/Ainscow 2017, S. 42).

Individualität: Laloux spricht davon, die Ängste des Egos in den Griff bekommen zu lernen und der Fülle des Lebens zu vertrauen. Er fordert, der inneren Stimmigkeit als Kompass zu folgen und sich selbst treu bleiben zu können (vgl. Laloux 2015, S. 44). Das Leben ist eine Reise der Entfaltung, welche im Arbeitsleben nicht pausieren kann, ohne den Lebenswert einzuschränken. Deshalb muss es im organisationalen Rahmen auch um eine Wahrung der Autonomie und Selbstbestimmung gehen und um das Schätzen der Einmaligkeit der Person. Einer Selbstverwirklichung und persönlichen Entfaltung sollte Raum gewährt werden. Hierzu sind Genderneutralität, Rollenoffenheit sowie eine Offenheit im Denken, Fühlen und Handeln für alle Akteure unverzichtbar. Diskriminierungstendenzen müssen erkannt und abgebaut werden, um der Individualität des Einzelnen gerecht werden zu können.

Soziale Bezogenheit: Der Mensch ist ein soziales Wesen und kann, nach Alfred Adler, seine Lebensaufgaben nur in der Gemeinschaft lösen. Scharmer beschreibt, dass der Boden des sozialen Feldes kultiviert werden muss und sieht das soziale Feld als die Summe der Beziehungen zwischen Individuen, Gruppen und Systemen, aus denen Denk-, Gesprächs- und Organisationsmuster hervorgehen, die ihrerseits praktische Ergebnisse generieren. Sie werden von innen aus der Sicht ihres Zustandes betrachtet (vgl. Scharmer 2019, S. 12). Dies kennzeichnet systemisch pointiert, das, was mit Beziehungsgestaltung gemeint ist, also die Kultivierung eines Gemeinschaftsgefühls, wie es von Adler zugrunde gelegt wird. Ein solches Gemeinschaftsgefühl ist getragen von: der Partizipation aller, Vertrauen, Amicalität oder Liebe, Gewaltfreiheit, Mitgefühl und Achtsamkeit, Verantwortungsgefühl, Fairness, Kooperationsbereitschaft und Solidarität, Verlässlichkeit und Prinzipientreue sowie Authentizität und Integrität.

Ökosystembewusstsein: Eine der zehn Grundfähigkeiten Nussbaums beschreibt, fähig zu sein, in Rücksicht auf Tiere, Pflanzen und Natur und in Beziehung zu diesen zu leben. Auch Booth und Ainscow messen einem ökologischen Bewusstsein große Bedeutung bei, wenn sie fordern, ein Klima und Nachhaltigkeitsbewusstsein zu leben (vgl. Booth/Ainscow 2017, S. 123). Weiterhin weist die Montag Stiftung darauf hin, lokal zu denken und global zu handeln, um

ein Bewusstsein für Akzeptanz, Dialog und Austausch der Kulturen zu entwickeln (vgl. Montag Stiftung S. 122f). All diese Sichtweisen zeichnen die Notwendigkeit nach, ein Bewusstsein für Interdependenz zu schärfen, welches über die Netzwerkarbeit hinaus geht und die Einzelorganisation mit der Menschheit als Ganzes und der Natur, vielleicht sogar mit dem Universum verbindet. Das Ökosystembewusstsein steht für die Fähigkeit eine globale Verantwortung zu erkennen, welche bei jedem Einzelnen beginnt und angesichts des ökologischen Abgrunds, welchen Scharmer auf S. 21 beschreibt, wesentlich ist.

Die Ausprägung der werteorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Eine gemeinsame Sprache finden

Für die Lernende Organisation besteht hier die Herausforderung, eine *gemeinsame Sprache zu finden*. Es gilt, den Wertekonsens zum einen gemeinsam, innerhalb einer achtsamen Kommunikationskultur, zu komponieren und zum anderen stetig gemeinschaftlich zu reflektieren und gegebenenfalls zu überdenken. Eine gemeinsame Normenorientierung ist unverzichtbar, darf aber nicht dogmatisch und als unumstößlich behandelt werden. Es braucht eine Haltung der Neugier und eine Kultivierung der kritischen Reflexion. Hierzu ist es wichtig, Angebote der ethischen und politischen Bildung wahrzunehmen und zu fördern sowie branchenabhängig auch offen für politisches Engagement zu sein. Dies betrifft neben einzelnen Mitarbeitenden auch die Organisation als solche. Der Kronberger Kreis greift diesen Umstand im Punkt Öffentlichkeitskompetenz der Leitung auf und spricht Kindertageseinrichtungen eine gemeinwohlinteressierte politische Verantwortung zu, welche zweifelsohne auch auf andere Organisationen übertragbar ist.

5.2.2 Kultur- und Sinnorientierung

Diese Orientierung zeichnet sich durch Ganzheitlichkeit und Sinnstiftung aus und führt zur Etablierung einer je eigenen Unternehmenskultur, welche aus der Wertekomposition erwächst und sich in einer Willkommenskultur entäußert, welche Vielfalt, insbesondere kulturelle Vielfalt, schätzt. Die Organisation lebt eine auf Achtsamkeit beruhende Teamkultur. „Achtsamkeit ist eine erlernbare Form der Aufmerksamkeitslenkung, in der das gesamte Spektrum des eigenen Erlebens in einer nicht wertenden Haltung reflexiv erkannt und beobachtet werden soll. Dies kann es dem Individuum ermöglichen, eine größere Distanz zu den gewohnten

Denkschemata, zu emotionalen Reaktionen und zu verinnerlichten Wahrnehmungsmodi einzunehmen.“ (vgl. Faller/Faller 2018 S. 60). Diese achtsame Haltung sollte weiterhin zur Etablierung einer respektvollen Konflikt- und Kommunikationskultur beitragen sowie eine Unterstützungskultur erwachsen lassen, welche auch über die Grenzen der Organisation hinaus gehen kann.

Die Organisation mit ihren Akteuren handelt aus einem Ganzheitlichkeitsverständnis heraus, welches die Organisationen als lebendiges Wesen mit einem eigenen evolutionären Sinn begreift, so Laloux.

Organisationen sind nicht wie Maschinen, sondern führen ein autonomes Eigenleben. Sie reproduzieren sich mittels Kommunikation ständig selbst und sind in permanenter Veränderung begriffen. Interne Ordnungsstrukturen, Sinnkonstrukte und Weltbilder verleihen innerhalb der Organisation Sicherheit und Stabilität, behindern aber, wenn sie nicht reflektiert werden, gleichzeitig das Reagieren auf Veränderungen in den Umwelten (vgl. Faller/Faller 2018, S. 43). Daher sollte ein adäquates Stimmungsmanagement, sprich das Erspüren der Stimmung, die dem Sinn des Unternehmens dient (vgl. Laloux 2015, S.225), gepflegt und regelmäßig praktiziert werden.

Organisationen können sich nicht nur durch Not und Druck von außen her verändern, sondern auch proaktiv, indem sie sich selbst und ihre jeweiligen Umwelten aktiv und kreativ umgestalten (vgl. Faller/Faller 2018, S. 43). Im Idealfall werden sogar Konkurrenten integriert, um dem Sinn kollektiv zu folgen.

Dazu ist es nötig, Visionen, Leitbilder und Ziele gemeinschaftlich zu erarbeiten, Modellvorstellungen für die Zukunft ko-kreativ zu entwickeln sowie Leitsätze, Strategien, Pläne und Programme stets im Bewusstsein eines organisationalen Sinns zu erstellen. Eine sinnorientierte Kulturgestaltung ist vielschichtig und ein höchst kreativ-schöpferischer Prozess.

Handlungsleitende Elemente der Kulturgestaltung

Als handlungsleitende Elemente zur Befähigung der Organisation eine lebendige Unternehmenskultur zu etablieren, lassen sich folgende vier Hauptkategorien bilden:

Inspiration: Die Kulturgestaltung lebt von einer kollektiven schöpferischen Kraft und einer gemeinsamen Willensbildung. Scharmer beschreibt auf S. 52 ein schöpferisches Ökosystem. Er kennzeichnet es durch eine schöpferisch offene Gegenwärtigkeit im Mikrobereich des Zuhörens, einen schöpferischen Dialog im

Mesobereich des Führens eines Gersprächs, einer Ökosystem- und Co-Kreation im Makrobereich des Organisierens und durch ein aus gemeinsamer Wahrnehmung und Willensbildung resultierendem Handeln im Mundobereich des Koordinierens. Inspirationen folgen zu können verleiht Lebendigkeit und ermöglicht sinnstiftende Erfahrungen im organisationalen Alltag auch für den einzelnen Akteur.

Der Kern systemischen Denkens ist es, Menschen zu helfen, die Feedbackschleife zwischen dem systemischen oder dem kollektiven Verhalten auf der einen Seite und ihrer Quelle auf der Bewusstseins- und Denkebene auf der anderen Seite zu schließen (vgl. Scharmer 2019, S. 79f). Inspiration verbindet den einzelnen Menschen mit seiner Quelle.

Individualität: Im Rahmen der Kulturgestaltung geht es in der Kategorie Individualität zum einen darum, dass ihre Achtung und Beachtung für Wohlbefinden und Zufriedenheit sorgt, da es möglich wird, permanent den Selbstbezug zu wahren. Zum anderen kann die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung die Unternehmenskultur als Ganzes bereichern. In diesem Zusammenhang stellen auch Spiritualität und Religiosität Quellen für vielschichte schöpferische Prozesse dar und sollten von jedem gepflegt werden dürfen.

Identifikation: Die Motivation der Organisationsführung sollte sich über drei Aspekte definieren. Eine sozialisierte Machtmotivation, welche sich nicht statusbezogen darstellt, ist der erste Gesichtspunkt. Innerhalb der Leistungsmotivation, als zweitem Aspekt, wäre eine Entwicklung weg vom Sachbezug hin zu einer Sensibilisierung für Abläufe und Beziehungen wünschenswert, damit die Potenziale der Mitarbeitenden voll entfaltet werden können. Letztlich sollte sich, innerhalb eines dritten Blickwinkels, die Anschlussmotivation der Führung eher rollen- und aufgabenorientiert gestalten. Hier muss sich die Führungskraft persönlich zurücknehmen können (vgl. Faller/Faller 2018 S. 49). Ein gutes Ausbalancieren dieser drei Motivationen ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich unter Wahrung des Selbstbezugs mit der Organisation zu identifizieren. Nur so wird Sinnfindung erst möglich. Denn die Bedarfe und Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden beachtet und respektiert. Sie werden dadurch frei, den Organisationssinn zu erspüren, zu wirken und sich selbst zu positionieren.

Achtsame Kommunikationsstrukturen (Gestaltung und Pflege der Kommunikationskanäle) und weiche Managementsysteme (Fehlerkultur,

Gesundheitsmanagement, Konfliktmanagement, Changemanagement) in hybrider Verbindung eingesetzt, um negative Entwicklungen in Grenzen zu halten und schnell reagieren zu können, tragen weiterhin zu einer besseren Identifikation mit einer werteorientierten Unternehmenskultur bei (vgl. ebd. S. 166ff). Führungsfähigkeiten zeichnen sich demnach, zusammenfassend nach Scharmer, durch Zurückhaltung und Staunen, ein gemeinsames Erspüren, durch die Nutzung der Kraft der Intention, ein gemeinsames Erschaffen und das Herstellen sozialer Gefäße (schützende Räume, welche das schöpferische soziale Feld aktivieren) aus (vgl. Scharmer 2019, S. 13). Die Organisation sollte sich des steten Wandels bewusst sein und jederzeit bereit sein zu reagieren. Auch feste gemeinsame Rituale und ein hoher Partizipationsgrad der Mitarbeitenden in der Ausgestaltung der Strukturen festigen die identifizierende Verbundenheit mit der Organisation.

Gemeinschaft: Diese Kategorie stellt die enorme Bedeutung einer gelungenen Beziehungsgestaltung ins Zentrum. Inklusionsprozesse sind immer ko-konstruktiv und setzen Aktivität von Seiten der Organisation als auch von Seiten der Mitarbeitenden voraus, welche sich gegenseitig und das Unternehmen bereichern sollten. Dies vollzieht sich in der Praxis leider nicht ohne Konfliktpotenzial.

Probleme sind nach Glasl et al. Merkmale von Beziehungsstrukturen. Es gibt keine linearen Ursache-Wirkung-Erklärungen, sondern nur zirkuläre Erklärungen. Die Aufmerksamkeit sollte sich daher auf die Wechselwirkungen zwischen den Elementen und die daraus entstehenden Muster richten. Es sollten also Strukturen etabliert werden, welche die Selbstorganisationsfähigkeit des sozialen Miteinanders stärken und möglichst viele Perspektiven berücksichtigen. Denn Wirklichkeit ist zu einem bedeutsamen Teil konstruiert und nicht objektiv gegeben (vgl. Glasl et al. 2020, S. 66). Modelle zur Supervision und kollegialen Beratung wären z.B. solche Strukturen. Dabei sollte es stets um eine soziale Ressourcennutzung zur Potenzialentfaltung gehen, um konstruktive Kooperationsbeziehungen sowie um Wertschätzung und den steten Versuch hinter scheinbar destruktiven Lösungen einen potenziell konstruktiven Beitrag zu erkennen. Gemeinschaft soll gestärkt und durch gemeinsame Leitlinien und Ziele demokratisch eine vielfältige und offene Unternehmenskultur ausgestalten, welche lokale Theorien respektvoll, aber dennoch kritisch hinterfragen darf.

Die Ausprägung der sinnorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Kritisches komplexes Denken

Der Schwerpunkt der Lernenden Organisation ist hier das *kritische komplexe Denken*. Gerade ein Kulturwandel erfordert Offenheit und die Fähigkeit zur Metareflexion, damit die eigenen Erwartungen sowie die kollektiven Erwartungen erkannt und zueinander in Beziehung gesetzt werden können. Nur so entstehen Reibungspunkte, welche konstruktiv angenommen, zu einer Weiterentwicklung im inklusiven Sinne führen können. In diesem Zusammenhang hat auch die Designation große Bedeutung. Gerade im kulturellen Subsystem müssen stets Freiräume zur temporären Abgrenzung ermöglicht und geschaffen werden. Phasen der Selbstreflexion und mentalen Positionierung im System festigen die Verbundenheit zur Organisation und die Akzeptanz von Verschiedenheit. Für eine kulturelle Entwicklung sind Weltwissen, eine gewisse kulturelle Bildung sowie Raum für Ästhetik und Kreativität wichtige Elemente.

Kritisches Denken erfordert weiterhin geschützte Kommunikationsräume, welche einen offenen Austausch auf Basis einer respektvollen Kommunikationskultur erst ermöglichen. Es sind die Grundfähigkeiten Denken und Praktische Vernunft Martha Nussbaums, welche hier auch im organisationalen Rahmen kultiviert werden müssen. Die eigene Vorstellung vom guten Leben, ein gelungenes Arbeitsverhältnis eingeschlossen, und jene der anderen systemgestaltenden Akteure stetig zueinander in Beziehung zu setzen, begünstigt einen reflektieren Lebensweltbezug und einen wachsenden Selbstbezug. So wird es möglich, den organisationalen Sinn wahrhaft inklusiv zu erspüren, ihn zu hinterfragen und ihm bewusst zu folgen.

5.2.3 Kompetenzorientierung

Die Kompetenzorientierung überführt ins soziale Subsystem. Sie muss differenziert betrachtet werden. Daher erfolgt nun eine Einteilung der umfangreichen, aus den Texten extrahierten, Kompetenzen in eine Fach- und Feldkompetenz, eine Sozialkompetenz sowie eine Selbstkompetenz, welchen jeweils verschiedenste Ausprägungen zugeordnet werden.

Fach- und Feldkompetenz: Neben einem umfangreichen fachlichen Wissen, welches durch Fortbildungen stets aktualisiert werden sollte, umfasst diese Kompetenz weiterhin Methodenwissen und Organisationskompetenz. Gerade

Menschen in leitenden und anleitenden Positionen sollten über eine gewisse didaktische Kompetenz verfügen und Krisenmanagementkompetenzen bereithalten. Weiterhin sollten sie sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und die Managementverantwortung selbstsicher annehmen. Nicht nur Führungskräfte müssen in der Lage sein, ihre Praxis zu evaluieren, reflektiert zu handeln und mit Bedacht zu kommunizieren, auch Mitarbeitende und Teamleitung müssen sich darin schulen, ihre Aufmerksamkeit bewusst lenken und halten zu können. Fachliche Kompetenz bedeutet auch Kreativität zuzulassen und Kopf, Herz und Hand miteinander in Einklang zu bringen, sodass alte Muster losgelassen werden können und Neues im Bewusstsein hoher Qualitätsansprüche bedarfsgerecht geschaffen werden kann.

Selbstkompetenz: Sie ist in erster Linie durch einen positiven Selbstbezug gekennzeichnet und zeichnet sich durch Selbstreflexivität, Selbständigkeit sowie Selbstorganisations- und Selbstführungsqualitäten aus. Der Mensch wird fähig, sich auch im beruflichen Kontext, zu verwirklichen. Selbstkompetenz zeichnet sich weiterhin durch Ehrlichkeit aus. Zusätzliche Kennzeichen einer ausgeprägten Selbstkompetenz sind Reflexionsfähigkeit und damit verbunden Kritikfähigkeit und die Änderung eigener Denkmuster. Selbstkompetenz bedeutet nicht zuletzt die Synthese von Denken und Handeln.

Soziale Kompetenz: Die große Bedeutung der Teams innerhalb von inklusiven Organisationen erfordert ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen. Zu ihnen zählen die Fähigkeit zur Perspektivübernahme, Empathie, Rollenoffenheit und eine bewusste Rücksichtnahme. Es sind Formen der sozialen Achtsamkeit, welche trainiert werden müssen. Die Akteure sollten fähig sein, kooperativ zusammenzuarbeiten sowie eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz entwickeln und fast selbstverständlich eine organisationseigene respektvolle Kommunikationskultur leben. Das Leitungsverständnis sollte im Sinne der sozialisierten Macht inklusiv geprägt sein, durch Achtsamkeit gekennzeichnet sein und andere Denkmuster anerkennen. Alle Mitarbeitenden brauchen ein gewisses Maß an Flexibilität sowie Verantwortungsbewusstsein für andere Mitarbeitende, die Zielgruppe und das Funktionieren der Organisation als Ganzes.

Handlungsleitende Elemente der Kompetenzenkomposition

Diese Kompetenzen fußen auf den Grundfähigkeiten Nussbaums aus den Bereichen Gefühl, Denken und praktische Vernunft. Die handlungsleitenden Elemente bauen

auf einer gelingenden Beziehungsgestaltung auf, in welcher Gefühle entwickelt und zugelassen werden dürfen. Sie legen ein Gemeinschaftsgefühl zugrunde, dass von Amicalität, Liebe und Sicherheit geprägt ist. Dies gestattet eine Meinungsfreiheit, welche zu einer lebendigen Kommunikations- und Diskurskultur führt, welche neben dem Aufgreifen von fachlichen Themen auch politisch, religiös und künstlerisch anmuten darf. Es geht um einen permanenten reflektierten Lebensweltbezug auch am Arbeitsplatz, welcher in der Vielfalt der Lebenswelten seiner Akteure ein hohes Ressourcenpotenzial sieht.

Beziehungsgestaltung: Hier muss es in erster Linie um Ermutigung und Befähigung gehen. Die Ansprüche an Mitarbeitende innerhalb eines inklusiv ausgerichteten organisationalen Rahmens sind sehr hoch. Niemand kann alle nötigen Kompetenzen sofort umfänglich erfüllen. In einer starken Gemeinschaft hingegen, der an der Qualität von Beziehungsmustern gelegen ist, lassen sich die Kompetenzen erlernen und verfeinern. Inklusion bedeutet auch miteinander und aneinander zu wachsen. Dazu sind Offenheit und eine mehrperspektivische Bedürfnisorientierung notwendig. Sind aber alle Akteure aktiv und zugewandt, entwickeln sich die einzelnen Kompetenzen bei jedem Akteur stetig weiter. Besonders reflektiert und achtsam muss in dieser Kompetenzkomposition die Leitung sein, und innerhalb ihrer Führungspraxis einen adäquaten Umgang mit Macht und Kontrolle praktizieren. Auch Faller und Faller sehen Führungskräfte als Mediatoren, welche die Mitarbeitenden beteiligen und eine ausgeprägte Sensibilität für Abläufe und Beziehungen entwickeln müssen (vgl. Faller/Faller 2018, S. 79ff).

Ressourcenbewusstsein: Faller und Faller beschreiben ab Seite 33 die Notwendigkeit, dass das System in der Lage sein muss, sich selbst zu sehen.
Achtsamkeit wird in diesem Zusammenhang als Fähigkeit beschrieben, sich auf das Erleben des gegenwärtigen Augenblicks einzulassen, während man der eigenen Aufmerksamkeit gegenüber aufmerksam wird. Innerhalb einer Gruppe wird dies ein Dialog, also die Fähigkeit des Systems sich selbst zu sehen. Es kann sich dann mit seinem Konfliktpotenzial, aber auch mit seinem Ressourcenpotenzial erkennen. Hierbei handelt es sich dann sowohl um eine soziale als auch um eine organisationale Selbstreflexivität. Letztlich geht es darum, auch das Ressourcenpotenzial von Konflikten sehen und nutzen zu können.

Ressourcen verbergen sich natürlich nicht nur hinter Konflikten. Sie sind die einzelnen Kompetenzen der Mitarbeitenden, welche es zu sehen und zu nutzen gilt.

Ressourcen sind die Unterschiede und Verschiedenheiten, welche neue Perspektiven eröffnen. Die Vielfalt der Akteure ist letztlich das, was Personalqualität ausmacht. Es wird keine Mitarbeitenden geben, welche alle oben dargestellten Kompetenzen in sich vereinigen, aber gemeinsam können empfundene Defizite ausgeglichen oder abgebaut werden. Diese Qualität gilt es zu pflegen, zu entwickeln und zu nutzen. Deshalb sollte, in Anlehnung an die Montag Stiftung ab Seite 61, in der Einstellungspraxis und im Beförderungswesen Vielfalt geschätzt werden, auf die Kompetenz der Entscheidungsträger gesetzt werden und regelmäßige Evaluationen der Einstellungspraxis erfolgen.

Die Ausprägung der kompetenzorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Die Bildung der Persönlichkeit

Der Schwerpunkt der Lernenden Organisation liegt hier im *Bereich Persönlichkeitsbildung*. Es geht darum, das vorurteilsbewusste und mehrperspektivische Denken zu schulen und Bildungsprozesse zu initiieren, welche ein lebendiges und lebenslanges Lernen als Grundlage haben. Es sollten Bildungsprozesse entstehen, welche den Umgang mit Vielfalt erleichtern und das Lernen am Erfolg als Basis sehen. Diese Prozesse können innerhalb der Organisation, sozusagen als organisationale Selbstbildung, erfolgen aber auch frei nach den Interessen der Akteure über externe Anbieter gestaltet werden. Wichtig ist hierbei aber, dass wichtige Erkenntnisse mit den Teammitgliedern geteilt werden. Nur so ist es für nicht teilnehmende Akteure möglich, über die Perspektive eines anderen die eigene Sicht zu hinterfragen oder zu bereichern. Diese eigenverantwortlich organisierten oder gewählten Bildungsangebote erfordern ein hohes Maß an Individualität in der Zeitgestaltung und der Themenwahl (auch kulturelle, politische und künstlerische Schwerpunkte), können aber durch den kollegialen Austausch die kollektive Intelligenz enorm bereichern.

5.2.4 Innenorientierung

Glasl et al. sehen auf S. 100 auch die Organisation als einen ganzheitlichen und dreifältigen Organismus. In ihm bilden die geistige Wirklichkeit der Organisation, also das kulturelle Subsystem, die materielle Wirklichkeit des technisch-instrumentellen Subsystems und die seelische und interseelische Wirklichkeit, sprich das soziale Subsystem ein Ganzes. Jede Organisation ist weiterhin in ein Gesellschaftssystem eingebettet, welches Geistesleben, Rechtsleben und

Wirtschaftsleben einschließt und im Geistesleben den Menschen ermöglicht Identität zu finden, im Rechtsleben die Beziehungen der Menschen zueinander gestaltet und im Wirtschaftsleben die Grundlagen für den Erhalt der leiblichen Existenz schafft. Von Ganzheitlichkeit kann nach Glasl et al. dann ausgegangen werden, wenn diese Beziehungen der Mikro-, Meso- und Makrowelten erkennbar und damit verbunden gestaltbar werden. Es muss erkennbar werden, dass sich auf allen Ebenen Entwicklung vollzieht. Die Innenorientierung darf also niemals separiert betrachtet werden, sondern muss immer in ihrer systemischen Einbettung reflektiert werden.

Sie ist mikrosystemisch aber dem sozialen Subsystem zugehörig und umfasst die Aufbauprinzipien der Organisation, ihre Führungshierarchie sowie die Kompetenzen und Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen und Projektgruppen. Folgt man den Ausführungen von Glasl et al. auf Seite 93, kommt es innerhalb einer angestrebten integralen evolutionären Bewusstseinsstufe, wie sie für die Steigerung der Inklusivität nötig ist, zu einem Wachsen informaler gegenüber formalen Strukturen. Es entwickelt sich eine föderative Vernetzung relativ autonomer Unternehmensbereiche. Die Organisation ist auf Kunden, Projektgruppen und Geschäftsfelder bezogen und entwickelt sich zunehmend in Richtung einer internen und externen Vernetzung relativ selbststeuernder Bereiche. Es entstehen durchlässige Grenzen.

Funktionen fußen nach Glasl et al. auf sachlichen und humanen Kriterien. Es wird ein Jobenrichment angestrebt, welches auf eine Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums des Funktionsträgers abzielt und sich mit einer Förderung der Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Qualifizierung verbindet. Arbeitsteilung wird so minimiert und die Autonomie der Teams erhöht. In der Entwicklung wird ein erweiterter Aufgaben- und Prozesshorizont angestrebt sowie eine externe Jobrotation zur gegenseitigen Bereicherung. Die Entwicklung ist hierbei zwar mikrosystemisch konzentriert verortet, aber ganz im Sinne der Ganzheitlichkeit auf allen Ebenen, sowohl mikro-, meso- als auch makrosystemisch beobachtbar.

Handlungsleitende Elemente der Systemkomposition

Handlungsleitende Überlegungen für die Komposition des eigenen Systems können in den folgenden zwei Bereichen entwickelt werden.

Innovationsfreude: Eine Stressreduktion durch den Aufbau von Fachwissen und Handlungskompetenz schafft die Basis für gelingende Innovationsprozesse innerhalb von Strukturen, welche sich durch ein autonomes Handeln der Mitarbeitenden auszeichnen. Es ist ein lebendiges Umfeld nötig. Gestaltbare Handlungsfelder ermöglichen kreatives Arbeiten, soziale Partizipation, gemeinschaftliche Erfahrung und ein persönliches Wohlbefinden. Nur so können kreativ-schöpferische Prozesse erwachsen. Laloux spricht sich auf Seite 142 für selbstorganisierte und selbstführende Teams aus. Es sollte wenig Unterstützungsfunktionen mit beratender Funktion geben aber dafür spontane und bedarfsorientierte Koordinationen und Besprechungen. Die internen Strukturen sollten ein vereinfachtes Projektmanagement ermöglichen und flexible definierte Rollen sowie deren Neuverteilung, basierend auf einer Übereinkunft unter KollegInnen, ermöglichen. Entscheidungsfindungen sollten sich weitestgehend dezentralisiert gestalten können und auf einem Beratungsprozess aufbauen.

Doch trotz aller Innovationsfreude werden Krisen nicht ausbleiben. Hierbei ist aber ein transparenter Austausch im Krisenmanagement unter Beteiligung eines jeden notwendig.

Auf S. 135 weist Laloux darauf hin, dass das leitende Management und die Eigentümer eine Weltsicht und eine Ebene psychologischer Entwicklung integriert haben müssen, welche mit einer integralen und evolutionären Bewusstseinsstufe übereinstimmen. Dies ist auch in diesem Zusammenhang unverzichtbar, denn nur so können die Strukturen den Mitarbeitenden jene Freiheiten ermöglichen, welche für kollektiv zu erarbeitende Innovationen notwendig sind. Ein achtsames und offenes Management, welches Zutrauen zu den Mitarbeitenden hat, wird besonders dann entscheidend, wenn die Organisation in einer Linienstruktur aufgebaut ist und diese nicht aufzuheben ist.

Sicherheit und Stabilität: Persönliche Freiheit, Schutz vor Gewalt und Übergriffen, Genderneutralität und Diskriminierungsverzicht sind die basalen Kriterien eines Umfeldes, welches schöpferisch sein Innovationspotenzial nutzen kann. Erst wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind und Sicherheit spürbar wird, ist der Geist frei für eine uneingeschränkte kreative Auseinandersetzung mit der Systemumwelt. Eine Organisation sollte so viel Gerüst wie nötig vorgeben und so viele Freiheiten wie möglich gewähren. Ein verbindlicher und sicherer organisationaler Rahmen, welcher durch Liberalität und Menschlichkeit geprägt ist,

also signationsfähig ist, gibt Orientierung und Sicherheit. Faller und Faller schildern auf der Seite 162 ein Führen mit Leitplanken, welches bedeutet Bedingungen zu schaffen, damit alle Mitarbeitenden intelligent im Sinne des Ganzen handeln können. Leitplanken sollen nicht von oben gesetzt werden, sondern durch einen beständigen Beobachtungs-, Beteiligungs- und Aushandlungsprozess entstehen. Führung muss diesen Prozess anregen, strukturieren und zu einem Ergebnis führen. Dabei spielen der Kontext, die Kultur und auch der Entwicklungsstand der einzelnen Person eine Rolle.

Es muss also eine Anregung zur aktiven Teilhabe aller erfolgen. Dies kann weiterhin durch eine Minimierung des Aussonderungsdrucks erfolgen, einer Zusammenfassung von Unterstützungsmaßnahmen in einem zentralen Rahmen sowie durch die Sicherung der Teilhabe aller und die Entwicklung als Ganzes (vgl. Montag Stiftung, S. 64).

Die Ausprägung der strukturorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Das Ausbalancieren von harten und weichen Managementfaktoren

Der Schwerpunkt der Lernenden Organisation liegt hier in der *Ausbalancierung von harten und weichen Faktoren in der Organisationsführung*, welche den Erfolg des Unternehmens bestimmen. Die harten Faktoren, welche sich in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ausdrücken lassen, dürfen natürlich nicht vernachlässigt werden. Sie tragen in gewisser Weise zu einer ökonomischen Objektivierung bei. Die weichen Faktoren hingegen umfassen Bilder, Stimmungen, Wissen und daraus resultierende Verhaltensweisen und Handlungen. Sie lassen sich nicht in Kennziffern ausdrücken. Allerdings ergibt sich ihre Handlungsrelevanz aus der Kraft gruppendynamischer Prozesse (vgl. Lies 2020). Damit wird ihre Bedeutung für inklusive Prozesse deutlich. Die Berücksichtigung weicher Faktoren innerhalb weicher Managementsysteme, als ergänzendes Moment zu einem wertorientierten Management, fördert die Innovationsfreude in einem Rahmen, welcher neben der Bedarfsorientierung auch immer das Bestehen der Organisation im betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Kontext berücksichtigt. Qualitätsmanagement, Stimmungsmanagement, Krisen- und Konfliktmanagement, Gesundheitsmanagement und Changemanagement, unter Berücksichtigung von Changecommunications, stellen solche weichen Systeme dar. Sie geben Halt und

Sicherheit, da sie dem Kontrollverlust, im Besonderen im sozialen Subsystem, entgegenwirken.

Nach Laloux besteht die Aufgabe des Geschäftsführers darin, den Raum für eine evolutionäre Entwicklung zu halten und eine Vorbildfunktion bei der Selbstführung auszuüben, welche sich bis hin zu einer Vorbildfunktion bei der Suche nach Ganzheit ausweitet. Seine Macht wird durch Beratungsprozesse begrenzt und weiterhin über die weichen Systeme transparent und zugänglicher. Beratung, Prozessberatung und Supervision sind Unterstützungssysteme für alle Akteure und sollten im Sinne der lernenden Organisation mit Hilfe weicher Managementsysteme im organisationalen Alltag allgegenwärtig sein.

5.2.5 Netzwerkorientierung

Organisationale Entwicklung vollzieht sich innerhalb lokaler, überregionaler und globaler realer Gegebenheiten. Scharmer beschreibt drei Abgründe unserer Zeit, den ökologischen Abgrund als Bruchlinie zwischen Selbst und Natur, den sozialen Abgrund als Bruchlinie zwischen Selbst und den anderen und den spirituellen Abgrund als Bruchlinie zwischen dem Selbst und dem höheren Selbst, der höchsten Zukunftsmöglichkeit. Diese Brüche gilt es zu überwinden. Unter Hinzuziehung der bereits dargelegten Inhalte kann eine solche Überwindung nur gemeinschaftlich innerhalb inklusiv ausgerichteter Systeme vollzogen werden. Die Montag Stiftung schlägt vor, lokal zu denken und global zu handeln, um ein Bewusstsein für Akzeptanz, Dialog und Austausch der Kulturen zu entwickeln. Auch Booth und Ainscow fokussieren auf wechselseitige Beziehungen zwischen Menschen weltweit und verbinden Lernen und Entwicklung mit lokalen und globalen Erfahrungen der Beteiligten. Angesichts einer fortgeschrittenen Globalisierung ist es also unabdingbar, auch als Organisation überregional und global vernetzt zu sein, um die vorhandenen Brüche zu schließen, um ökologisch, zwischenmenschlich und persönlich wieder zusammenzuwachsen und Gemeinschaft zu spüren.

Ein systemisch orientiertes Denken konzentriert sich auf die Wechselwirkungen zwischen den Elementen und auf die daraus entstehenden Muster. Angesichts des heute sehr großen globalisierten sozialen Feldes ist dies eine Herausforderung, welcher sich Organisationen stellen müssen, wenn sie den Kontakt zum Ganzen nicht verlieren wollen.

Handlungsleitende Elemente der Netzwerkgestaltung

Lokale und globale Systemorientierung Organisationen müssen sich immer ihrer lokalen und globalen Einbettung bewusst sein. Sie sind keine Inseln, sondern direkt und indirekt von anderen Organisationen und Systemebenen abhängig und diese von ihnen. Das Netzwerk der Beziehungen untereinander ist komplex. Diese Komplexität gilt es zu verstehen und über eine bewusste und reflektierte Netzwerkgestaltung fassbar und handhabbar zu machen. Die Komplexität muss also soweit reduziert werden, dass die Organisation handlungsfähig wird und ihre Einbindung ins Netz mitgestalten kann.

Organisationen sollten sich daher dem Umfeld öffnen und ihrer räumlichen, rechtlichen, politischen, kulturellen und sozialen Einbindung gerecht werden. Es geht darum eine Lebens- und Erfahrungsweltorientierung stetig aufrecht zu erhalten, um soziale Felder zu verstehen und zu kultivieren sowie die Verbindung zum Umfeld aufrecht zu erhalten. Kooperationen sollten daher, ganz im Sinne der Montag Stiftung, angestrebt, gepflegt und evaluiert werden. Weiterhin sollten auch die Partnerorganisationen inklusiven Wertvorstellungen gegenüber zugewandt sein (vgl. Montag Stiftung, S. 103ff), denn Vielfalt steht neben einer bereichernden globalen Vernetzung auch für eine kulturelle Vielfalt vor Ort.

Vielfältige Beteiligungs- und Verantwortungsgemeinschaft: Es sollte also neben einer Erhaltung der Organisation als solcher auch darum gehen, angrenzende soziale Systeme miteinander zu verbinden. Dem liegt eine Gemeinwesenorientierung zugrunde, welche dem ganzheitlichen Verständnis der Organisation als Teil eines Ökosystems nachkommt. Schlüsselbegriffe, um dieses System adäquat mitzugestalten sind Öffnung und Transparenz sowie Begegnung und Verantwortung.

Beziehungsgestaltung: Ein solches Gemeinwohlinteresse zeigt sich dann in der Gestaltung tragfähiger Beziehungen. Dies betrifft also nicht nur die organisationsinternen Beziehungsgefüge, sondern darüber hinaus auch die Kommunikations- und Konfliktkultur mit externen Partnern, die adäquate Gestaltung von Übergängen, wenn sich Kündigung oder Ausschluss nicht vermeiden lassen, und die soziale Verantwortung dem Umfeld, den Mitarbeitenden und ihren Familien gegenüber. Es sind auch die Grundfähigkeiten „Andere Gattungen“ und „Spiel“ Martha Nussbaums, welche hier Berücksichtigung finden sollten. Einer Beziehungsgestaltung im Rahmen der Vernetzung sollten immer eine

Rücksichtnahme und Achtung des Wertes des Lebens zugrunde liegen. Diese Wertschätzung sollte sich auch auf andere Arten und die Natur beziehen, welche Schutz verdienen. Auch sollten die Mitarbeitenden fähig sein, trotz der Tätigkeit in der Organisation, ihre Freizeit zu gestalten und gemeinsam Spiel, Sorglosigkeit und Freude zu genießen. Diesen Bedürfnissen kann eine Organisation durch die Netzwerkarbeit auch entgegenkommen und entsprechen.

Die Ausprägung der netzwerkorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Lernen von der Praxis

Die Lernende Organisation hat hier den Schwerpunkt *Praxisforschung und Praxislernen*. Nach Scharmer ist es ein Prozess des Herunterladens alter Muster, der über ein Innehalten und Sehen mit neuen Augen zu einem Umwenden führt, welcher ein solches Praxislernen in Gang setzt. Vom Feld aus gilt es dann zu erspüren und loszulassen, was sich nicht mit dem personalen oder organisationalen Sinn vereinbaren lässt, um dann Neues kommen lassen zu können. Dies kann auch in Bezug auf neue Beziehungen und Ziele im Sinne der Vernetzung der Organisation angewandt werden. Diese neuen Visionen und Intentionen werden dann verdichtet und in die Praxis überführt. Nun erfolgt ein Erkunden durch das Erproben mittels der Verbindung von Kopf, Herz und Hand. Schlussendlich wird die Vision tatsächlich verkörpert und durch ein Handeln aus Sicht des Ganzen verwirklicht (vgl. Scharmer/Käufer 2017, S. 39). Die Organisation muss für ein solches Praxislernen sich selbst sehen können und sich als Teil eines Netzwerkes begreifen. Die gelebte Netzwerkarbeit wird nie der Komplexität des globalen Ganzen gerecht werden können. Sie wird sich aber einem organisationseigenen Ideal annähern können, wenn gelebte Vernetzungspraxis neben lehrreichen Erfolgen auch Fehler machen darf, welche zu weiteren Lernprozessen und neuen Musterbildungen anregen.

5.2.6 Außenwirkungsorientierung

Mit der Außenwirkungsorientierung erfolgt der Übergang ins technisch-instrumentelle Subsystem. Eine Organisation besitzt eine Außenwirkung. Sie wird als Organisation wahrgenommen und tritt physisch in Erscheinung. Booth und Ainscow stellen darüberhinausgehend die Bedeutung der Organisation für die sozialräumliche Gemeinschaft heraus. Sie heben die Kooperation aller Beteiligter hervor und öffnen den Blick für wechselseitige Beziehungen der Menschen, nicht

nur innerhalb der lokalen Vernetzungen, sondern auch weltweit. Die Lebensbezüge aller Akteure sollten Berücksichtigung finden und sichtbar oder spürbar sein. Diese Ansprüche lassen sich nur über eine Willkommenskultur umsetzen, welche auf einem Modellcharakter der Organisation für ein demokratisches Zusammenleben fußt (vgl. Booth/Ainscow 2017, S. 101).

Um einem Modellcharakter nachzukommen, ist es nötig, dass die Organisation im Umfeld sichtbar wird und auch räumlich in besonderer Weise als Organisation mit einem branchenspezifischen Sinn auftritt. Die Organisation sollte fast organisch in das Umfeld eingebunden sein und das Raumangebot auch auf die besonderen Möglichkeiten und Bedürfnisse im Umfeld beziehen. Grundsätzlich ist es wünschenswert, dass die architektonische Gestaltung eine offene, positive und freundliche Atmosphäre vermittelt und die Verwirklichung des Konzeptes ermöglicht und repräsentiert (vgl. Kronberger Kreis 1998, S. 66f).

Handlungsleitende Elemente der Präsenzgestaltung

Fähigkeiten, diesen Erfordernissen zu entsprechen, können über die Berücksichtigung dreier Kategorien entwickelt werden.

Adäquate Versorgung und Raum für alle: Außendarstellung und Werbung sollten den inklusiven Charakter der Organisation widerspiegeln und so eine Willkommenskultur nach außen transportieren, welche sich auch in einer vielfältigen Vernetzung mit umliegenden Organisationen zeigt.

Hierbei ist es zunächst unabdingbar, die Barrierefreiheit sicher zu stellen und an einer guten Erreichbarkeit und Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr zu arbeiten. Weiterhin ist auch die Beachtung der Zugänglichkeit und der Orientierung innerhalb der Gebäude wesentlich.

Die Organisation sollte schon in der Bauausführung baubiologischen und sicherheitstechnischen Standards entsprechen (vgl. Kronberger Kreis 1998, S. 72).

Alle Angebote und Leistungen sollten sich durch Bedarfs- und Kundenorientierung auszeichnen. Die Bearbeitung der Anliegen sollte weiterhin individuell passend erfolgen. Dies betrifft sowohl die Kunden oder Bedarfsgruppen als auch die Mitarbeitenden. Auch die Arbeitsbedingungen und die Gestaltung des Arbeitsplatzes müssen sich also an den Bedarfen der Mitarbeitenden orientieren.

Nicht zuletzt schwingt hier die Grundfähigkeit „Gesundheit“ Martha Nussbaums mit, denn auch am Arbeitsplatz geht es um die Ausgestaltung eines

angemessenen Arbeitsklimas und angemessener Arbeitsbedingungen, welche weiterhin eine ausreichende ausgewogene Ernährung ermöglichen.

Stete Rückmeldungen und eine gelebte Veränderungspraxis dienen als Qualitätssicherungs- und Entwicklungsinstrumente (vgl. Montag Stiftung, S. 61ff).

Raumatmosphäre schaffen: Einrichtung und Räume sollten programm- und funktionsgerecht gestaltet sein und der Befriedigung der Grundbedürfnisse der Nutzer und Nutzergruppen nach Versorgung, Begegnung, Vereinzelung, unbeobachtetem Rückzug, Bewegung und Aktion nachkommen (vgl. Kronberger Kreis 1998, S. 68). Auch Laloux spricht sich für selbst gestaltete, offene und warme Räume aus, welche aufgeschlossen für Kinder und Natur sind. Auf Statussymbole muss verzichtet werden (vgl. Laloux 2015, S. 191). Bei der Planung und Gestaltung der Organisation und ihrer Räume sollten nach Möglichkeit alle Bedarfsgruppen miteinbezogen werden. Die Gestaltung der Räume muss veränderbar sein, um entwicklungsfähig zu bleiben.

Bedarfsorientierung der Finanzen: Der Kronberger Kreis behandelt ab der S. 79 eine sichere Finanzbasis und fasst zusammen, dass eine hohe Kosteneffizienz erreicht werden muss. Die Mittel sollten aus mehreren Quellen stammen und ihr Einsatz auf seine Effekte hin transparent dokumentiert und kontrolliert werden. Der Arbeitskräfteeinsatz muss effektiv gestaltet werden. Kapazitäts- bzw. Produktivitätsauslastung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sollten hoch sein. Es handelt sich also um die Ausgestaltung einer evaluierten ökonomischen Zufriedenheit, welche dann branchenspezifisch ausgearbeitet werden muss.

Die Ausprägung der präsenzorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Lernräume schaffen

Eine Grundfähigkeit Martha Nussbaums ist die Kontrolle über die eigene Umwelt. Sie beinhaltet unter anderem einer sinnvollen Beschäftigung nachgehen zu können, die Beachtung der Privatsphäre, eine sinnvolle Beziehungsgestaltung und die Ermöglichung des Vernunftgebrauchs. Diesen Erfordernissen soll mit dem Schwerpunkt der lernenden Organisation „*Lernräume schaffen*“ entsprochen werden. Hierbei gilt es bewusst physische Räume für Lernprozesse zu etablieren und individuell auszugestalten, welche dann mental weiterwirken können. Reflexion, Kommunikation und Kreation sollten im sozialen und organisationalen Handeln allgegenwärtig sein. Die lernende Organisation braucht also Orte an welchen einzeln reflektiert werden kann, Orte für kollegiale Beratungen und

Supervision, Orte für Co-Kreation sowie Orte für Fortbildung. Damit verbunden ist neben einer adäquaten Ausstattung mit Kommunikationstechnik auch die sichere Versorgung mit Nahrungsmitteln und das Vorhandensein von Orten, an welchen gemeinsam oder auch allein gespeist werden kann.

Scharmer spricht davon, generative soziale Felder in fünf Bewegungen zu aktivieren: Gemeinsam beginnen, gemeinsam erspüren, sich auf die Quelle besinnen, Co-Kreation und gemeinsam gestalten (vgl. Scharmer 2019, S. 92). Für diese fünft Bewegungen braucht es Orte, an welchen sie entfaltet werden können.

5.2.7 Zukunftsorientierung

Eine Organisation muss zukunftsfähig sein, wenn sie Bestand haben möchte. Alle berücksichtigten Ansätze fokussieren auf eine evolutionäre Entwicklung der Organisationen. Glasl et al. weisen auf S. 93 vier Entwicklungsphasen einer Organisation aus, welche in einer Assoziationsphase münden. Diese Phase ist durch intensive Beziehungen mit anderen Organisationen und einer ausgeprägten internen Vernetzung und Selbststeuerung gekennzeichnet. Es wird möglich, nicht nur in schwierigen Situationen gemeinsam Strategien zu entwickeln und sich gegenseitig auszutauschen, sondern auch in der organisationalen Praxis einen konstruktiven Austausch und gemeinsame Strategien zu verfolgen. Ein gemeinsamer inklusiver Wertekonsens kann hier einem Machtmissbrauch und einer Monopolbildung entgegenwirken. Eine solche Dynamik mit Hilfe geeigneter Prozesse und Praktiken zu gestalten zeichnet das Wesen der Zukunftsorientierung aus.

Veränderungskräfte sind hierbei Druck und Sog. Es sind Faktoren, welche die Organisation zwingen sich zu verändern, aber auch Momente, welche erstrebenswerte Entwicklungsideale ins organisationale Bewusstsein rufen. Hier gilt es Visionen, Leitbilder und Ziele zu erarbeiten, Modellvorstellungen für die Zukunft zu entwickeln, Leitsätze und Strategien auszuarbeiten sowie Pläne und Programme zu erstellen.

Nach Laloux sollte kein explizites Veränderungsmanagement nötig sein, da sich Organisationen ständig von innen her anpassen. Es handelt sich vielmehr um ein Organisieren des Veränderns. Dem externen Veränderungsdruck kommt eine interne Innovationskraft zuvor. Scharmer spricht in diesem Zusammenhang von einem In-die-Wirklichkeit-Bringen von Zukunftsmöglichkeiten und kennzeichnet die Fähigkeit der Mitglieder eines Systems gemeinsam die Zukunft zu erspüren und zu realisieren dadurch, dass sie immer auf viele Menschen verteilt ist.

Eine Orientierung in die Zukunft ist also mehrperspektivisch und organisierbar. Sie zeichnet sich durch ein kollektives, bewusstes und planvolles Handeln aus, welches sich einer tieferen Quelle gewahr ist, die über ein Effektivitäts- oder Machtmotiv hinaus geht. Die Entwicklung von geeigneten Strategien darf sich, so auch Glasl et al., nicht auf eine bloße Datensammlung und Organisationsanalyse stützen. Es sollte allen Entwicklungsvorhaben stets eine Organisationsdiagnose vorausgehen. Sie umfasst nämlich weiterführend das Erkennen von Syndromen bzw. Mustern, das Aufdecken der geistigen Grundlagen der bestehenden Situation sowie das Herauskristallisieren der impliziten oder expliziten Grundauffassungen zu Mensch, Organisation und gesellschaftlichem Umfeld, durch welche die Symptome generiert worden sind (vgl. Glasl et al. 2020, S. 106). Die Zukunftsorientierung muss stets eine zeitliche, räumliche und soziale Mehrdimensionalität berücksichtigen.

Handlungsleitende Elemente der Zukunftsgestaltung

Um die Zukunftsfähigkeit zu stärken, können folgende drei Schwerpunkte ausgestaltet werden.

Organisationale und soziale Verantwortung: Diese Verantwortung beinhaltet, über die Organisationsgrenzen hinaus, Teilhabe und Partizipation zu sichern und den Menschen ganz im Sinne Nussbaums die Kontrolle über die eigene Umwelt zu ermöglichen. Dies bedeutet, sie an Entscheidungsprozessen zu beteiligen und natürlich die Rede und Versammlungsfreiheit zu schützen. Die Bedarfsorientierung muss sich sowohl auf die eigene Zielgruppe, die eigenen Mitarbeitenden als auch auf die Akteure des umliegenden Sozialraumes beziehen. Organisationsintern sollte der Aussonderungsdruck minimiert werden. Kündigungen müssen als Konsequenz von Regelverstößen vermieden werden und Entlassungen sollten, nach Laloux, als letzter Schritt in Folge von Mediation betrachtet werden. Inklusion als Leitbild durchdringt damit alle Ebenen der Organisation und bezieht alle mit ein.

Scharmer stellt auf Seite 94 als Ergebnisse des gemeinsamen Beginnens folgende Schwerpunkte heraus:

- Eine gemeinsame Intention in Bezug auf das zu Erschaffende
- Kritische Fragen, denen nachgegangen werden muss
- Eine Kerngruppe, die der Initiative Orientierung gibt
- Ein Team, das in den Prozess einsteigt

- Praktiken des schöpferischen Zuhörens und der Kommunikation
- Eine effiziente Unterstützungsstruktur
- Ressourcen: Menschen, Orte, Budgets
- Eine erste Liste von treibenden Kräften, die zu erkunden sind
- Eine erste Liste möglicher Lernreisen
- Eine erste Wegkarte für das weitere Vorgehen

Diese Auflistung zeigt deutlich, dass eine Zukunftsorientierung ohne geeignete Unterstützungssysteme nicht umsetzbar ist. Dies betrifft sowohl die Unterstützungssysteme, welche organisationsintern greifen als auch externe Systeme sowie die Organisation per se als Unterstützungssystem für das Umfeld. Organisationsintern sollte z.B. ein adäquates Gesundheitsmanagement etabliert werden und dem Konfliktmanagement zentrale Bedeutung eingeräumt werden. Abbau von Barrieren, Nachteilsausgleich und eine breit aufgestellte Vernetzung sind weitere Schwerpunkte, welche im Rahmen der Verantwortungsübernahme Beachtung verdienen. Nicht zuletzt sind ein ökologisches Denken und Nachhaltigkeitsbewusstsein keine Zukunftsmusik mehr, sondern sollten bereits jetzt schon, ganz selbstverständlich, das organisationale und individuelle Handeln prägen.

Kommunikationsgestaltung: Um geeignete Entwicklungsstrategien in Prozesse und Abläufe zu überführen und das konkrete Handeln zukunftsorientiert auszugestalten, ist eine effiziente Gestaltung der Kommunikationsprozesse elementar. Unter Berücksichtigung der Mehrdimensionalität müssen hier geeignete Strukturen und Praktiken sowohl intern als auch in der Kommunikation mit externen Partnern gefunden werden. Bedeutsam sind in jedem Fall ein transparenter Informationsfluss sowie friedliche und konstruktive Konfliktlösungsstrategien. Es braucht immer eine hohe Qualität des Zuhörens sowie eine hohe Qualität der Aufmerksamkeit, damit sich schöpferische Dialoge im Sinne Scharmers entwickeln können, welche innerhalb geschützter Räume erwachsen und welche zukunftsweisend sind.

Glasl et al. stellen auf der Seite 159 eine U-Prozedur vor, welche vom gegenwärtigen Ist-Zustand in den zukünftigen erwünschten Zustand anhand von sieben Fragen überführt. Es wird von der Frage ausgegangen, wie die Prozesse gegenwärtig ablaufen, dann wird geklärt, wer an den Prozessen beteiligt ist und welche Grundauffassungen implizit oder explizit zugrunde liegen. Am Grunde des

Us wird dann geklärt, was konkret erreicht werden soll. Zukunftsorientiert wird dann hinterfragt, von welchen Leitsätzen ausgegangen werden soll, wer an den veränderten Prozessen beteiligt sein soll und schließlich, wie die Prozesse zukünftig ablaufen sollen. Bei der Klärung der Fragen bewegt man sich durch die einzelnen Subsysteme der Organisation. Daran wird deutlich, dass eine gelingende Zukunftsgestaltung im technisch-instrumentellen Bereich nur umgesetzt werden kann, wenn die anderen Subsysteme mitberücksichtigt werden. Dies wiederum kann nur über bewusst gestaltete Kommunikationen umgesetzt werden.

Teamqualität: Eine gewachsene Teamqualität zeichnet aus, dass in kollegialer Auseinandersetzung, in Bezug auf Programm, Konzeption, Methoden und Beziehungen, Gemeinsames aus Unterschieden geschaffen werden kann. Die Voraussetzung hierfür ist, sich selbst in gemeinsamer Verantwortung für die beste Praxis im Kontext mit den anderen zu verstehen und entsprechend zu handeln.
Das Team lebt von seiner Vielfalt und Verschiedenheit. Es ist als Ganzes mehr als nur die Summe seiner Teile, so der Kronberger Kreis auf Seite 63. Die Teams sind der Kern jeder zukunftsorientierten Entwicklung. Sie tragen sie und gestalten sie aus. Daher sollte die Teamkultur bewusst gepflegt werden und natürlich mit Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen ausgestattet werden. Laloux spricht sich für einen hohen Grad an selbstführenden und selbstorganisierten Teams aus, welche einen gut koordinierten Wissensaustausch umsetzen und spontane und bedarfsorientierte Besprechungen und Koordinationen ansetzen können.

Die Ausprägung der zukunftsorientierten Lernenden Organisation als handlungstreibende Kraft: Mehrdimensionales Denken in komplexen Zusammenhängen

Der Schwerpunkt der lernenden Organisation liegt hier beim *mehrdimensionalen Denken in komplexen Zusammenhängen*. Personale Verantwortung innerhalb vernetzter Teams sowie eine Führungsarbeit, welche zudem den Aufbau von Verbindungen zu sozialen Systemen auf der gesellschaftlichen Ebene forciert, erfordern eine Koordination durch organisierte Interessen sowie ein Ökosystembewusstsein als Koordinationsmechanismus. Weiterhin sollten Führungskultur und Führungspraxis von Achtsamkeit geprägt sein, Ermessensspielräume bieten und wertschätzend an einer Politik der Gleichstellung orientiert sein. All diese Ansprüche zeugen von einem hohen Komplexitätsniveau in der Gestaltung der organisationalen Zukunft.

Weiterbildungsangebote müssen daher sowohl von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften aller Ebenen wahrgenommen werden. Es geht darum Brücken zu bauen. Brücken zwischen Leitung und Team, Brücken zwischen Mitarbeitenden, Brücken zur Zielgruppe, Brücken zu möglichen Partnerorganisationen und Brücken in den Sozialraum. Ein sehr komplexes Bauvorhaben also, welches reflektierte Lernprozesse in vielschichtigen Zusammenhängen und sozialen Situationen erfordert. Fortbildungen sollten daher wieder zu großen Teilen eigenverantwortlich und nach dem individuellen Bedarf gewählt werden können.

Trotz aller interner Innovationskraft und potenzieller kollektiver Intelligenz sind Qualitätsbewusstsein, Qualitätsmanagement und -förderung keine Selbstverständlichkeit. Sie erfordern bewusst initiierte und gestaltete Bildungssituationen. Diese können sowohl organisationsintern gestaltet werden als auch durch externe Bildungsträger und Organisationsberatung angeboten sein. Ein hohes Kompetenzniveau der Mitarbeitenden birgt Innovationspotenzial in sich und stabilisiert die Brücken.

Faller und Faller schlagen auf Seite 44 für den Umgang mit Komplexität in Planung und Gestaltung von Veränderungsprozessen einen Wechsel von Dimensionssteigerung und Komplexitätsreduzierung vor. Dies erfordert, gerade von Führungskräften, die Fähigkeit sich von gewohnten Denkschemata zu distanzieren und die Mehrdimensionalität von Konflikten und Störungen zu erkennen sowie ein verstecktes Innovationspotenzial zu entdecken. Geschehen kann dies nur auf Basis einer sich permanent weiterbildenden Führung und erfordert eine enorme Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz sowie auch Hingabe. Kein systemgestaltender Akteur sollte Ressentiments haben, Hilfe in Anspruch zu nehmen und immer Möglichkeiten sehen bzw. geboten bekommen, diese auch in Anspruch nehmen zu können. Komplexitätsbewältigung ist ein gemeinschaftlicher Prozess.

6 Fazit

Es reicht also nicht anzunehmen, dass eine Organisation, wenn sie nur über genügend finanzielle Mittel, rechtlichen Spielraum, Personal und vergleichbar liberale Rahmenbedingungen verfügt, alles hat, was sie braucht und dementsprechend gleiche Entwicklungsvoraussetzungen für alle Organisationen geschaffen sind. Die Hindernisse für eine gute organisationale Praxis müssen in der Struktur der täglichen Interaktionen mit anderen Menschen und Systemen gesucht

werden. Es muss gefragt werden, ob die Strukturen und Praktiken innerhalb der Organisation als soziales System, Menschen, und damit die Organisation als solche, überhaupt befähigen, von den ihnen gegebenen Ressourcen einen wirklich menschlichen Gebrauch zu machen. Ein System sollte so gestaltet sein, dass alle Hindernisse beseitigt sind, die zwischen dem Einzelnen und der vollen Entfaltung seiner Fähigkeiten stehen. In dieser Auseinandersetzung wurde ein Integrationsrahmen umrissen, welcher Menschen hervorbringen kann, die zu bestimmten Tätigkeiten befähigt sind und die sowohl die Ausbildung als auch die Ressourcen haben, um diese Tätigkeiten auszuüben, falls sie dies wünschen. Am meisten wird die Fähigkeit geschätzt, alle diese Tätigkeiten in Übereinstimmung mit der eigenen praktischen Vernunft auszuüben (frei nach Nussbaum 1999, S. 42f). Damit sind die geforderten Kriterien für Liberalität im Sinne Martha Nussbaums erfüllt. Insbesondere die Fokussierung auf die lernende Organisation kommt dem Vernunftanspruch Nussbaums nach. Die Orientierungen des SIIDA Ansatzes weisen in eine Entwicklungsrichtung. Sie geben Denkanstöße vor, welche dann organisationsspezifisch ausdifferenziert werden können. Dies kann nur gemeinsam mit den tatsächlich beteiligten Akteuren geschehen. Es liegt an jeder Organisation selbst, sich mit Hilfe der hier vorgestellten Orientierungen und im Einklang mit dem inneren und äußeren sozialen Feld, inklusiv zu entwickeln.

Möglich wird dies durch die Gründung auf einen systemischen Inklusionsbegriff, welcher metareflexiv anmutet und eine distanzierte Auseinandersetzung ermöglicht. Er entmutigt nicht durch Werturteile innerhalb der Begriffsbestimmung und reduziert die hohen Erwartungen. Es geht nicht darum zusammenzustellen was Inklusion nicht ist, ablehnt oder nicht darf, sondern einzig um eine Kennzeichnung dessen, was Inklusion in einem systemischen Kontext bedeutet. Handlungsleitende Wertvorstellungen lassen sich dann organisationseigen entsprechend ihres Entwicklungsstandes selbst komponieren und stetig weiterentwickeln. Somit steht Inklusion auch für das Erreichen vieler kleiner inklusiver Zwischenziele auf dem Weg zur Annäherung an ein Ideal, in welchem die Inklusion ihre höchste Ausprägung findet. Diese Inklusion verwirklicht sich dann mikro-, meso- und makrosystemisch innerhalb einer komplexen Vernetzung inklusiver Einzelsysteme. Zu diesen Einzelsystemen zählen dann auch die vielfältigen Organisationen mit ihren gestaltenden Akteuren. Es darf nicht darum gehen, eine Organisation für alle gestalten zu wollen. Dies bedeutete

Indifferenz. Vielmehr sollte das Ziel darin gesehen werden, vielfältige inklusive Organisationen für viele Menschen zu gestalten, damit es zahlreiche Orte für jeden Bedarf gibt und niemand in deviante Systeme gezwungen wird. Keine Organisation kann allen Bedürfnissen voll umfänglich entsprechen. Sie kann aber stetig danach streben, so viele Menschen wie möglich zu erreichen und über Vernetzungen mit anderen Organisationen ein dynamisches Mosaik im Sinne des Gemäldes von Franz Marc zu kreieren. So werden es dann vielfältige Organisationen in Zusammenarbeit für alle!

Inwieweit das vorgeschlagene Modell tatsächlich die organisationsberaterische und selbstreflexive Praxis der Organisationen bereichert, kann in diesem Rahmen nicht mehr evaluiert werden. Die Verschmelzung der Beratungsansätze sowie der Inklusionsmodelle bietet aber nun die Möglichkeit, sich vielfältiger Methoden der untersuchten Veröffentlichungen zu bedienen und sich der Vereinbarkeit der gewählten Methodik mit Inklusion sicher zu sein. Somit können, unter Zuhilfenahme der Orientierungen, mit jeder Organisation passende Entwicklungsstrategien erarbeitet und umgesetzt werden. Die Erprobungsphase liegt nun in der Hand der Lesenden. Die Ausarbeitung des SIIDA Ansatzes erfolgte mithilfe von qualitativen Methoden und ist, wenn auch reflektiert, stark subjektiv von der Autorin beeinflusst. Dies wurde versucht permanent offen zu legen. Auch wenn das Ergebnis kein objektivierbares Endresultat darstellt, kann dennoch davon ausgegangen werden, dass der vorliegende Ansatz ebenso reflektiert auf diverse Organisationen eigenverantwortlich übertragen werden kann.

Richter schreibt hierzu: „Wie jedoch welche Theorien und theoretischen Positionen verbunden werden, wie, wann und wozu welche Positionen angewandt und modifiziert werden entscheidet jenes jonglierende „Mich-betreffend“ aufgrund erlebter und erkannter Evidenzen, und zwar ohne gleichsam schon in der Rechtfertigungspflicht zu sein“ (vgl. Richter 2011, S. 177). Im Falle dieser Masterthesis ist die Autorin als „Mich-betreffend“ aufzufassen, das nach erlebten und erkannten Evidenzen einen Ansatz basierend auf verschiedenen Positionen entwickelt hat, und diesen Ansatz weiteren „Mich-betreffend“, den Lesenden, zur Überführung von erkannter in erlebte Evidenz zur Verfügung stellt.

Wer sich also auf die Gründe seines Handelns besinnt und erkennt, dass gleiche Gründe zu unterschiedlichen Zielen führen können, wird frei. Frei zu entscheiden, wann er neue Möglichkeiten in seinem Leben [oder der organisationalen

Entwicklung] ergreifen möchte oder doch lieber nach bestehenden Mustern handeln möchte, weil ihm diese gerade sinnvoll erscheinen (vgl. Tymister 1996, S. 85). Er erkennt die Möglichkeiten seines Handelns als offen. „Dasein ist primär Möglichsein“ (vgl. Heidegger 1986, S. 143). Die Möglichkeiten haben den Vorrang vor der Wirklichkeit. **Das Dasein bleibt im Wurf** (vgl. Heidegger 1986, S.179). Gemäß der Inklusionsdefinition der Autorin ist eben dies ein wichtiger Faktor, welcher aktiv in den hermeneutischen Zirkel der Inklusion führen kann.

SIIDA steht für einen Systemisch-Inklusiv und IndiviDuell-Ausgestaltbaren Ansatz. Es wird innerhalb einer organisationalen Evolution immer Reibungspunkte geben, welche in einer reflektierten und wertebasierten Auseinandersetzung, auch durch Designationen, eine inklusive Entwicklung forcieren können. Hierfür steht „Duell“. Beim Leben und innerhalb der beraterischen Begleitung einer solchen Inklusivität[23] soll dieser Ansatz unterstützen. So gerät hoffentlich nie das Ziel Jantzens, die Inklusion, aus dem Bewusstsein.

7 Ein persönliches Nachwort: Die Metaphorik hinter dem SIIDA Ansatz

Die Sami, ein Volk der Sonne und des Windes, tragen metaphorisch das Beratungskonzept

Seit nunmehr acht Jahren fahre ich gemeinsam mit meiner Familie regelmäßig nach Lappland. Die Kultur, die Landschaft und das naturverbundene Leben der Sami haben mich seither geprägt und auch mein wissenschaftliches Denken inspiriert. Nachdem ich bereits das Betreuungskonzept für Kinder, welches ich im Rahmen meiner Bachelorthesis entwickelt hatte, metaphorisch mit der samischen Siida verknüpfte, soll auch der Beratungsansatz meiner Masterthesis den Titel SIIDA Ansatz tragen. Alles, was Inklusion für mich bedeutet und was Inklusion zu verhindern sucht, kann ich fühlen, wenn ich Berichte und Erzählungen aus der Geschichte der Sami lese.

Das Volk der Sami lebt heute auf dem Territorium von vier Staaten, Norwegen, Schweden, Finnland und Russland. Diese Staaten haben den Lebensraum der Sami annektiert und dieses unkriegerische Volk, das den Begriff Landbesitz gar nicht kannte, immer weiter in den unwirtlichen Norden abgedrängt. Doch die Sami vollbrachtes Erstaunliches. In dieser ewigen Kälte der arktischen

[23] Inklusivität meint, wie in der Einleitung gekennzeichnet, die Befähigung des Systems zur Inklusion.

Gegend lernten sie mit der sensiblen Umwelt umzugehen und fanden einen Weg innerhalb dieser klimatischen Extreme zu bestehen. Sie lebten dort im Einklang mit der Natur und in Ehrfurcht vor der Schöpfung. Die Sami verstanden es, sich durch eine Kunst der Zurückhaltung in ein sensibles Gleichgewicht einzupassen. Heute sind die Sami auch in Lappland nur noch eine Minderheit, aber die Rückbesinnung auf ihre lange unterdrückte Kultur schreitet voran. Und das ist wichtig, nicht nur für die Sami selbst, sondern auch für uns. Wir können so viel von diesem achtsamen und naturverbundenen Volk lernen. Der Same John E. Utsi schreibt: „Mein Vater hatte keine Ahnung, was Ökologie war. Er war ein Teil davon. Ich weiß was Ökologie ist. Aber ich bin nicht mehr Teil davon. Aber wie viele andere von uns habe auch ich noch den Kontakt mit der Erde und den Blick für die Bedeutung von Land und Wasser. Das versuche ich meinen Kindern beizubringen. Das tun viele. In der ganzen Welt gibt es „Samen“ wie mich, die eingesehen haben, welchen Wert ihre Geschichte und das Wissen haben, das sie von den Älteren bekommen. Jetzt wollen wir darüber auch anderen Völkern berichten. Hier ist mein Volk: Die Samen, Volk der Sonne und des Windes“ (vgl. Utsi 1993, S. 3).

Ich habe zugehört und vieles verstanden, vieles mit anderen Augen gesehen und erkannt, wie wichtig der richtige Abstand zu den Dingen ist. Ich entwickelte die Fähigkeit für eine gewisse Metareflexion, um mich selbst im System sehen zu können. Ich wollte Verbundenheit mit der Schöpfung leben und gleichzeitig viele ihrer verschiedenen Facetten verstehen.

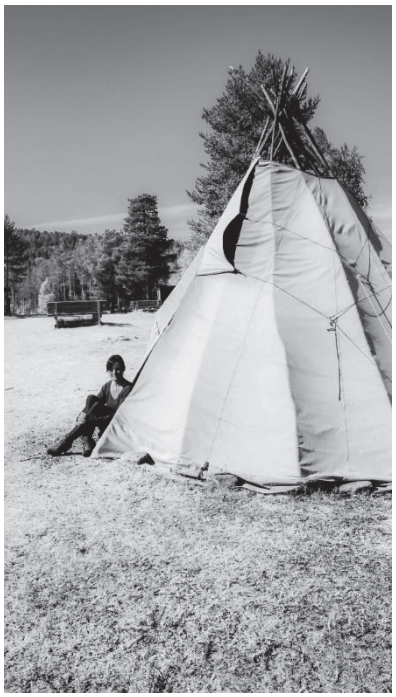
Das Lebensgefühl der Sami, sensibel im Einklang mit Natur und Schöpfung zu leben, durchströmt für mich auch Inklusivität und deshalb war es mir so wichtig Inklusion nicht nur zu erahnen und zu spüren, sondern auch zu verstehen, was Inklusion in ihrem Kern ist. Ich wollte ganz bewusst ein Teil von ihr werden, um dann wirklich inklusiv leben und arbeiten zu können. Der Versuch einen Beratungsansatz zu entwickeln, welcher ebenfalls ein Teil der Inklusion ist, war letztlich nur die logische Konsequenz. Ich möchte der Vielfalt der Organisationen gerecht werden und ihren je eigenen Wegen folgen können. So wie die Sami den Rentierherden folgen. Deshalb war es mir so wichtig, einzig Orientierungen herauszuarbeiten und keine klaren Wege vorzugeben, die nicht die Wege der einzelnen Organisationen sind.

Die samische Siida und das Goahti

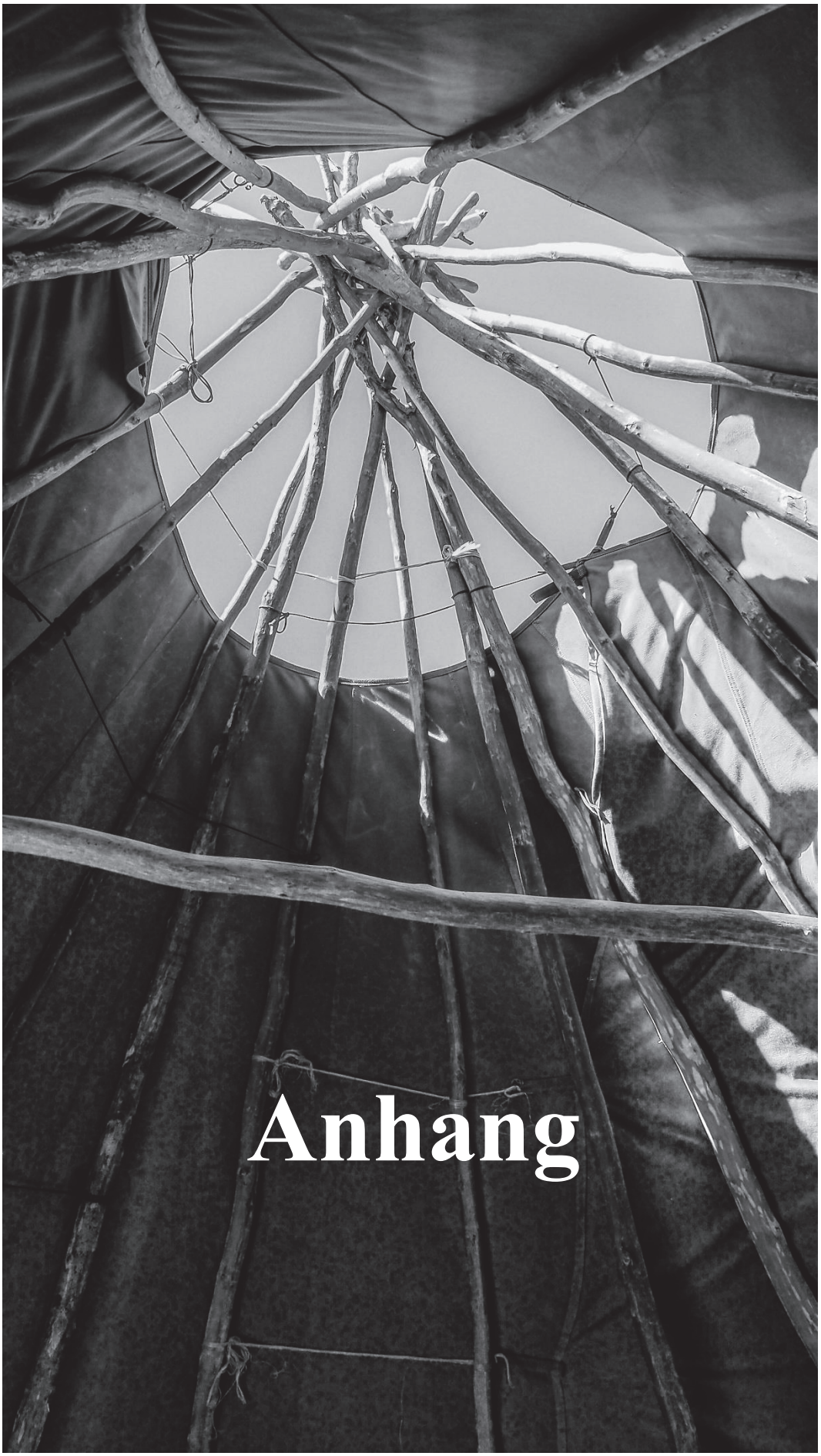
Traditionellerweise lebten die Sami in Verbänden. Sie wurden Sijdda (Siida) genannt und bestanden aus mehreren Familien. Sie verfügten über ein ihnen zugeteiltes Gebiet und zogen gemeinsam von Weideplatz zu Weideplatz der Rentiere, deren Zucht seit dem 17. Jh. lange ihre hauptsächliche Lebensgrundlage war. Die Sijdda (Siida) benutzte Land und Wasser gemeinsam. Aber innerhalb der Sijdda (Siida) wurden Jagdgebiete und Angelgewässer nach Bedarf unter den Familien verteilt. Um verschiedene Versorgungsquellen ausnutzen zu können, zog man damals zu den unterschiedlichen Jagdzeiten nach einem bestimmten Muster umher. Darum brauchten die Sami ein Zuhause, das sie auf ihren Wanderungen mitnehmen konnten. Die häufigste Behausung für die nomadischen Samen war eine Kote. Das Goahti ist eine besondere Form der Kote. Jede Sijdda (Siida) hatte eine eigene Gerichtsbarkeit. Jedoch hielten die verschiedenen Sijddagruppen in einem Gebiet gemeinsame Beratungen ab (vgl. Utsi/ Kuoljok 1993, S. 13f).

SIIDA steht im Beratungsansatz auch für die Gemeinschaft der Organisationen verschiedenster Branchen, die mit dem Ansatz gemeinsamen Orientierungen folgen und sich miteinander vernetzen können.

Da der Ansatz für jede Branche anwendbar sein soll, wurde in der Symbolik die Form des Goahtis gewählt. Sie repräsentiert die Möglichkeit den Ansatz zu transportieren und in jeder Organisation neu aufzubauen und mit Leben zu füllen.



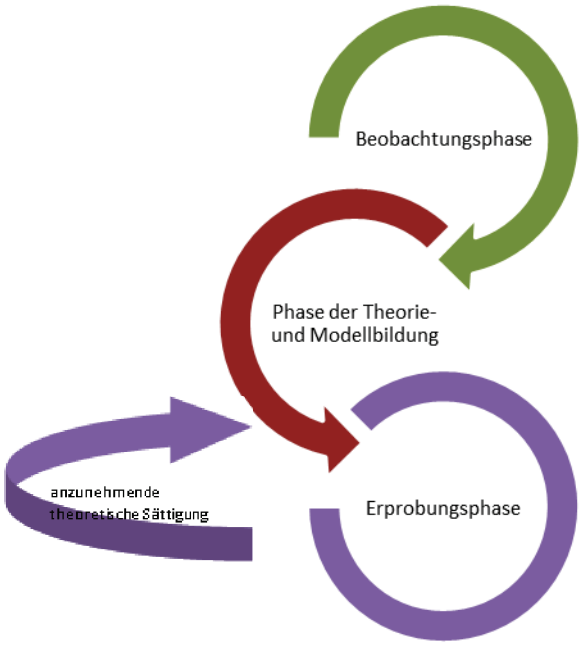
Die Autorin vor einem samischen Goahti (eigene Aufnahme 2019)



Anhang

8 Das Phasenmodell der Forschungsdesigns

(vgl. Kirstein 2019b und 2020)



9 Das Organigramm der untersuchten Organisation zur Kindertagesbetreuung (vgl. Kirstein 2018 und 2019a)

Die Einrichtung, welche als Forschungsfeld für die Praxisforschung diente, weist folgende Struktur auf:

Ein freier Beruf oder Freiberuf ist ein selbständig ausgeübter wissenschaftlicher, künstlerischer, schriftstellerischer, unterrichtender oder erzieherischer Beruf. Im §18 EStG und §1 Abs. 2 PartGG wird übereinstimmend der Erzieher als freier Beruf aufgeführt. Freie Berufe haben, unter Berücksichtigung der gleichen Quellen, auf der Grundlage besonderer berufliche Qualifikation oder schöpferischer Begabung die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt.

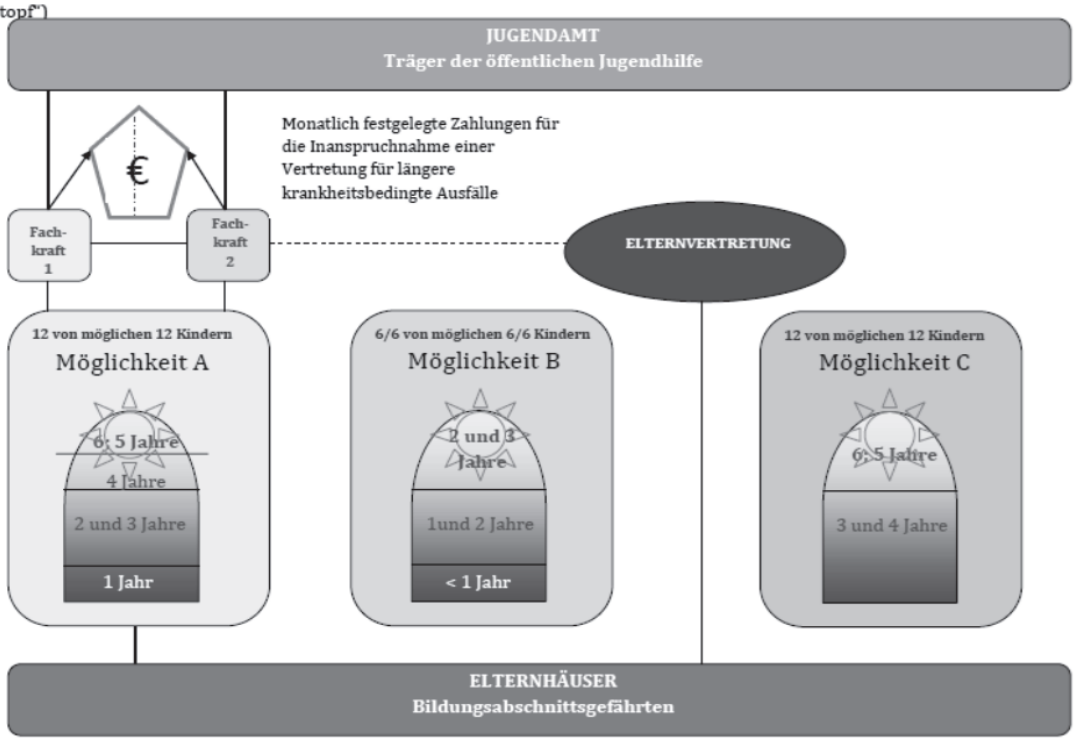
Dies kennzeichnet, übereinstimmend mit dem Gesetz, genau den Tätigkeitsbereich der pädagogischen Fachkräfte in der „Klitzekleinen Kinderhochschule“.

Die zugrundeliegende Organisationsform ist nach dem SGB VIII §22 die Kindertagespflege, die weiterhin gesetzlich durch das Landesrecht geregelt ist und Kindertagespflege auch in anderen, als den eigenen Räumen zulässt. §43 SGB VIII

regelt die Voraussetzungen für die Erlaubnis zur Kindertagespflege. Die Erlaubnis befugt zur Betreuung von bis zu fünf gleichzeitig anwesenden fremden Kindern. Landesrecht kann sogar bestimmen, dass mehr als fünf gleichzeitig anwesende fremde Kinder betreut werden, wenn die Person über eine pädagogische Ausbildung verfügt. In einer Tagespflegestelle dürfen nicht mehr Kinder betreut werden als in einer vergleichbaren Gruppe in einer Tageseinrichtung. Die Erlaubnis ist auf fünf Jahre befristet.

Dies ist die gesetzliche Basis für eine freiberufliche Tätigkeit von pädagogischen Fachkräften. Sie ermöglicht den Zusammenschluss zweier Fachkräfte, die in geeigneten Räumlichkeiten eine heterogene Gruppe auf ihrem Bildungsweg begleiten, so wie es in der „Klitzekleinen Kinderhochschule“ in der Möglichkeit A der untenstehenden Abbildung praktiziert wird. Sie bilden ein selbstführendes Team, welches eigenverantwortlich unter dem Jugendamt als Träger der öffentlichen Jugendhilfe auf Grundlage einer Leistungsvereinbarung arbeitet.

Organigramm freiberuflich tätiger Kindheitspädagogen –Basismodell (altersgemischte Variante, altersgemischtes Kindergartenmodell oder als Krippenmodell mit räumlicher Trennung(Vertretung über „Eltern helfen Eltern- Modell“ oder vernetzte ErzieherInnen im Ruhestand bezahlt aus „Vertretungstopf“)



Bildungsabschnittsgefährtenschaft: Wenn in der pädagogischen Arbeit das gegenseitige Verhältnis zwischen Eltern und ErzieherInnen als Gefährtenschaft kennzeichnet wird, bedeutet dies, dass zwei Parteien, die miteinander wertschätzend auf Augenhöhe verbunden sind, ein gleiches Ziel gemeinschaftlich verfolgen, nämlich die Begleitung von Persönlichkeitsbildungsprozessen in Form von ermutigender Teilhabe. Und eben diese Basis bietet Spielraum und löst Abhängigkeiten. Ist das Ziel das Gleiche, nämlich das Kind optimal dabei zu unterstützen seine Möglichkeiten zu entfalten, können die Gefährten auf der gemeinsamen Reise durchaus unterschiedliche Ansichten und Methoden im Gepäck haben, die sich dann ergänzen und beflügeln. Manchmal verlaufen die Reisewege vielleicht parallel oder laufen gar auseinander, doch man trifft sich unterwegs wieder und geht ein Stück des Wegs gemeinsam. Eine Gefährtenschaft engt nicht ein und schenkt „Luft zum Durchatmen“. Man kann sich zurückziehen mit der Gewissheit wieder zusammenzufinden. Und es wird Sicherheit spürbar (vgl. Kirstein 2016, S. 27).

10 Die Auswertungsmatrix der Untersuchung der Abgrenzungstendenzen

10.1 Die Gestaltung der Beobachtungsbögen (vgl. Kirstein 2019b)

Beobachtungsbogen über Interaktionen innerhalb einer altersgemischten Kindergruppe unter dem Schwerpunkt Exklusionstendenzen

Protokollant der Beobachtung: ***Gunnar Kirstein***

Datum:	Ort:	Zeit:	Zeit Interview:

Beteiligte Personen

Gruppenklima

Situation

	Memos	Konzepte
Exklusionstendenzen werden durch einen dickeren Druck kenntlich gemacht		

Auswertungsgespräch mit den Kindern als Gruppeninterview
Protokollantin und Gesprächsführung: ***Katrin Kirstein***

Exklusionstendenzen werden durch einen dickeren Druck kenntlich gemacht	

Ergänzende Ansätze aus Fachliteratur:

10.2 Offenes Kodieren- Das Zusammenfassen der Memos zu Konzepten

(vgl. Kirstein 2019b)

Offenes Kodieren- Zusammenfassen der Memos zu Konzepten							
Handeln (Hand)	Gemeinsame Handlung Geteilte Handlung	Besondere Handlung Gewohnte Handlung	Alternative Handlung/ Alternative Möglichkeiten	Parallele Handlung Überlappende Handlung	Aufgegriffene, adaptierte Handlung/ Fortgeführte Handlung	Einzelhandlung	Aktivität/Passivität
	Ablehnung von Verhalten Ablehnung von Person	Sein-Können Sein-Dürfen	Alternative Möglichkeiten Sehen Gezeigt bekommen Akzeptieren	Verschiedene Art und Weise eine Handlung zu vollziehen	Anerkennung von Verhalten Anerkennung von Person	Ablehnung von Verhalten/Anerkennung Ablehnung von Person/Anerkennung	Reflexion der Konsequenzen
	Kommunikation Auch gestörte	Besondere Situation	Kommunikation Auch gestörte	Selbstreflexion	Kommunikation Auch gestörte	Unfreiwillige Konsequenz	Rückkehrgarantie
	Verweigerung	Besondere Interaktionen	Aushalten/ Erdulden Überbrückung von Unangenehmem			Regelabweichung Normabweichung	Transparenz
	Folgen	Trennung	Neuer Anschluss	Anpassung	Kontaktaufnahme	Interaktion	Störung, Zwang
	Benennen Verbinden	Handlung für Gruppe Handlung für sich	Zusammenfinden/ Zusammenschluss		Kommunikation	Kommunikation	Kommunikation Grenzen akzeptieren Grenzen aufzeigen
	Freiheit	Ideengeber sein				Absicht	Selbstreflexion
	Unterschiede erkennen und anerkennen	Teilung der Gruppe Aktiv oder passiv				Egozentrismus	Situationsbewertung Handlungsabbruch Handlungsunterbrechung, Aufschub
	Vielfalt wahrnehmen						Zukunftsorientierung
							Regelmissachtung
							Kooperation
						Handlungsunfähigkeit	Sicherheit Rituale

Fühlen (Herz)	Vertraute/ gewohnte Situation Vorhersagbarkeit	Fremde Gruppe/System	Aktivität Erreichbarkeit Abwechslung	Rücksichtnahme Fairness Gerechtigkeit	Sonderstellungsmerkmal Besonders sein Gesehen werden	Akzeptanz Wertung	Sicherheit Gewohnheit Verlässlichkeit Vertraute Person als Anker Rituale Bindung
	Besondere Situation	Besondere Interaktionen	Selbstbezug	Aufmerksamkeit	Freiwilligkeit	Sinnfindung	Partizipation
	Vertraute Kommunikation Gestörte Kommunikation	Stolz/ Stolz auf eigene Leistung	Perspektivübernahme	Verständnis Bedürfnisaufschub	Wahlfreiheit	Wertzuschreibung	Verbinden Emotionale Verbundenheit
	Gemeinsame Erinnerungen	Teilen von Freude und Leid					
	Freiheit Redefreiheit	Aufrechterhaltung von Kontakt	Empathie Sorge Fürsorge	Freundschaft Liebe Amicalität	Verantwortung	Sein-Können Sein-Dürfen	Folgen/Nachahmen
	Nonverbale Kommunikation Kommunikationsfähigkeit		Einfühlung	Beziehung	Bedürfnisaufschub	Finalität	Handlung für Gruppe Handlung für sich
	Angemessene Kommunikation Kindchenschema		Gegenseitige Hilfe	Überwindung Trennung		Unterschiede erkennen und anerkennen Vielfalt wahrnehmen	Kooperation
Reflek-tieren Denken (Kopf)	Hilfe zur Selbstreflexion Erreichbarkeit	Bedürfnisse	Zugewandtheit	Sonderstellungsmerkmal/ besonders sein	Aktivität/Passivität	Bedürfnisaufschiebung	Zukunftsorientierung
	Kommunikation Unzureichende/ gestörte Kommunikation	Reflexion der Konsequenzen	Freundlichkeit	Selbstbezug	Logische Erklärungen	Wertzuschreibung Wertung	Gewohnte Situation

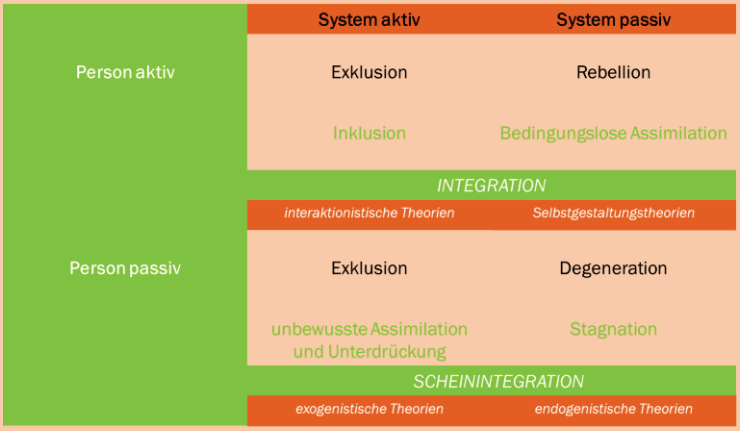
	Das Positive sehen	Unfreiwillige Konsequenz	Gemeinsamkeiten sehen	Freiheit Redefreiheit Freiheit im Denken	Logische Folgen/ Konsequenzen	Sinnfindung	Aufrechterhaltung von Kontakt
	Das Negative anerkennen	Folgen/ Nachahmen Benennen Verbinden	Unterschiede anerkennen		Alternativen verstehen	Situationsbewertung	Kooperation
	Perspektivübernahme	Verbindendes Element Identifikationsgruppe	Vielfalt sehen und schätzen		Alternativen anerkennen	Gemeinsame Kommunikation zur Problemlösung	
	Nonverbale Kommunikation				Alternative zur Überbrückung von etwas Unangenehmem	Regelmissachtung Überwindung Trennung	
	Kommunikationsfähigkeit/ angemessene Kommunikation	Fehlen von Informationen			Freiwilligkeit		
System	Fremde Gruppe/ System	Aktivität/Passivität Teilung der Gruppe	Räumliche Trennung	Sein-Können Sein-Dürfen	Akzeptanz Offenheit Ängste zulassen	Zeitliche Begrenztheit der Ausgrenzung	Transparenz
	Erreichbarkeit Beeinflussbarkeit Nachvollziehbarkeit (Exklusion von Anteilen aus fremdem System wird persönlich genommen	**Passive Exklusion** **A durch übermächtiges System** **B durch dritte systemfremde**	Fehlende Akzeptanz für passive Exklusion	Aufrechterhaltung von Kontakt	Regelmissachtung	Überwindung der Trennung	Kooperation Störung der Partizipation Verlust von gemeinsamem Wissen

	wenn nicht nachvollziehbar)						
	Erreichbarkeit Beeinflussbarkeit	**Aktive Exklusion Systemwechsel**	Übergänge Partizipation	Gemeinsamkeiten	Abgrenzung zu oder von anderen Systemen	Emotionale und kognitive Verbundenheit	
	Beobachtung Bewusste Wahrnehmung Interesse	Positive Emotionen	Systemübergreifendes Teilen von Positivem	Übertragungen in und auf Systeme	Anteil an mehreren Mikrosystemen	Mitwirken im fremden System	Systemöffnung Liberalität
	Selbstbezug	Sonderstellungsmerkmal	Rückzugsmöglichkeit	Das Negative anerkennen	Freiwilligkeit	Wahlfreiheit	Partizipation Protestfreiheit System gestalten
	Vertraute Person oder Personengruppe als Anker	Gewohnheit Verlässlichkeit	Geschützter Raum	Das Positive sehen	Folgen	Benennen	Verbinden Verbindendes Element Identifikationsgruppe
	Beziehung Freundschaft Verbundenheit Amicalität		Sicherheit Grenzen aufzeigen und respektieren		Reflexion der Konsequenzen		Freiheit

10.3 Axiales Kodieren- Die Systematisierung der Konzepte (vgl. Kirstein 2019b)

Axiales Kodieren- Systematisierung der Konzepte zur Designation		
DESIGNATION	Ganzheit der Person	Hier wird Pestalozzis Einteilung in die sittlichen, die intellektuellen und die physischen Grundkräfte aufgegriffen, um dem zugrunde gelegten Ganzheitlichkeitsverständnis Rechnung zu tragen: Kopf: alle seelisch- geistigen Funktionen, die den Menschen zu einer Erkenntnis der Welt und einem vernünftigen Urteil über die Dinge führen Herz: bezeichnet den gesamten Gefühlsbereich, der unsere Gedanken und Wahrnehmungen begleitet und umfasst die sittlichen Grundgefühle der Liebe, des Glaubens, des Vertrauens und der Dankbarkeit, weiterhin aber auch die Tätigkeit des Gewissens, das Erspüren des Schönen und Guten und das sich Ausrichten an moralischen Werten Hand: umfasst bei Pestalozzi das praktische Handeln des Menschen, in welchem sich Geschicklichkeit und physische Kraft mit Verstand und schöpferischer Kraft verbinden
	Menschliches Verhalten (Handeln)	Das Handeln wird aber weiterführend, ergänzt durch Weber und Habermas wie folgt gekennzeichnet: „Handeln soll ein menschliches Verhalten (einerlei ob äußerliches oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden“ (vgl. Weber zitiert nach Habermas 1995, S. 377). Im Besonderen geht es um das soziale Handeln im Sinne Habermas‘, das sowohl strategisches Handeln (Ziele werden durch Zwang und Belohnung versucht unabhängig vom Einverständnis der Mithandelnden zu erreichen) als auch kommunikatives Handeln (verständigungsorientiertes Handeln, bei dem sich der Gesprächspartner aus freien Stücken entscheiden kann) umfasst. Er unterscheidet eine Erfolgsorientierung von einer Verständnisorientierung.
	Mikrosysteme und Mesosysteme	Die Umwelt umfasst weit mehr als die im Augenblick direkt auf das Kind einwirkende Situation mit Objekten, auf die es reagiert und Menschen, mit denen es interagiert. Ebenso bedeutungsvoll sind die Verbindungen zwischen anderen in diesem Lebensbereich anwesenden Personen, die Art dieser Verbindungen und der Einfluss, den sie über direkte Kontaktpersonen auf den sich schöpferisch zu entwickelnden Menschen ausüben. Die Gesamtheit all dieser Wechselbeziehungen nennt Bronfenbrenner Mikrosystem. Dieses Prinzip der

	wechselseitigen Verbundenheit gilt aber nicht nur innerhalb bestimmter Lebensbereiche, sondern auch für Verbindungen zwischen den Bereichen, an denen das sich, in diesem Fall, zu entwickelnde Kind tatsächlich beteiligt ist. Das ist nach Bronfenbrenner das Mesosystem (vgl. Bronfenbrenner 1981, S. 19f).
Situation	Der Ausdruck soll die Rahmenbedingungen umfassen, vor die jemand gestellt ist, und die als konkrete Bedingungen die Möglichkeiten des Tuns oder Erleidens stellen und begrenzen. Sie soll verstanden werden als eine Befindlichkeit in einer Umgebung, einem Zusammenhang oder einer Abhängigkeit.
Logische Folgen/ Konsequenzen	Basierend auf Dreikurs 2011, S. 90ff Konsequenzen werden meist bewusst, wenn eine Entscheidung getroffen wurde, die unangemessen ist und treten als ihre direkte Folge auf. Natürliche Konsequenzen sind die direkte Folge eines Verstoßes gegen die Gesetze der Natur. Sie treten ohne Zutun ein, sollten aber bewusst reflektiert werden. Logische Konsequenzen ergeben sich aus einem Verstoß gegen die Gesetze und Gepflogenheiten des angemessenen sozialen Umgangs. Sie beziehen sich auf die Regeln des sozialen Zusammenlebens, haben einen Bezug zum Fehlverhalten oder Treten ermutigend in der Folge eines positiven Beitrags ein. Im Rahmen der logischen Konsequenzen wird stets die Tat vom Täter getrennt und sie beziehen sich auf Gegenwart und nicht die Vergangenheit. Ihre Formulierung erfolgt stets respektvoll, freundlich, klar und bestimmt und es gibt in ihrem Vollzug immer Wahlmöglichkeiten.
Amicalität	Fuchs kennzeichnet die Amicalität als de-sexualisiertes Medium und funktionales Äquivalent für die Liebe, welches in Inklusionssystemen wechselseitige Hochrelevanz ermöglicht, auch wenn die Möglichkeiten zu kommunizieren eingeschränkt sind. Hierbei haben Menschen füreinander große Bedeutung, wobei Gleichwertigkeit durch Relevanzmarkierung hergestellt wird und gleichzeitig Verschiedenheit anerkannt wird (vgl. Fuchs 2010).
Kommunikation	In Anlehnung an Habermas werden gelingender Kommunikation folgende Gütekriterien zugeschrieben: a) Verständlich sprechen bzw. sich mitteilen (Gesten, Mimik, Zeichen …) b) In Bezug auf die Welt der Tatsachen bei der Wahrheit bleiben c) In Bezug auf die Welt der sozialen Beziehungen angemessen kommunizieren d) In Bezug auf die innere Welt der eigenen Absichten und Gefühle aufrichtig zu sein Sie werden durch die Postulate der Themenzentrierten Interaktion ergänzt: 1 Sei deine eigene Chairperson, die Chairperson deiner selbst! Darin steckt die Aufforderung, sich selbst, andere und die Umwelt in den Möglichkeiten und Grenzen wahrzunehmen und jede Situation als ein Angebot für die eigene Entscheidung anzunehmen. 2 Störungen haben Vorrang! (im Sinne von „nehmen sich Vorrang“) „Das Postulat, dass Störungen und leidenschaftliche Gefühle den Vorrang haben, bedeutet, dass wir die Wirklichkeit des Menschen anerkennen; und diese enthält die Tatsache, dass unsere lebendigen, gefühlsbewegten Körper und Seelen Träger unserer Gedanken und Handlungen sind“ (vgl. Cohn 1994, S. 123). 3 Verantworte dein Tun und Lassen – persönlich und gesellschaftlich! Es ist wichtig stets zu reflektieren, dass Handlungen Konsequenzen nach sich ziehen, mit welchen man sozial angemessen umgehen muss.
Vierfaktoren-modell	 **Abbildung: Das TZI- Dreieck** Quelle: Matzdorf 1993, S. 33 ❖ ICH die einzelnen *Personen* mit ihrer Biografie und ihrer Tagesform ❖ WIR das sich entwickelnde Beziehungsgefüge der *Gruppe* (Interaktion) ❖ ES der *Inhalt*, um den es geht, oder die *Aufgabe*, zu deren Erledigung die Gruppe zusammen kommt ❖ Globe das organisatorische, strukturelle, soziale, politische, wirtschaftliche, ökologische, kulturelle, engere und weitere *Umfeld*, das die Zusammenarbeit der Gruppe bedingt und beeinflusst und das umgekehrt von der Arbeit der Gruppe beeinflusst wird

		ICH, WIR, ES und Globe sind, wie in der Abbildung ersichtlich, als TZI-Dreieck bekannt. Je nach Entwicklung und Verlauf des Gruppenprozesses wird einer der vier Faktoren stärker beleuchtet. Die TZI versucht die Gruppe voranzubringen, indem alle vier Faktoren bearbeitet werden. Das Besondere der Themenzentrierten Interaktion ist gerade, nicht bloß das „ES“ zu thematisieren, sondern die vier Faktoren und ihre Beziehungen zur Sprache zu bringen.							
	Aktivität und Passivität von System und Person im Zusammenspiel	 *Passivität des Systems meint hier die Passivität gegenüber Systemänderungen und Entwicklung **Abbildung: Der Einfluss der Aktivität von Person und System auf die Integration** Quelle: eigener Entwurf aufbauend auf Fthenakis et al. 2009, S. 19							
Ursächliche Bedingungen		**Erscheinungs-formen**	Ablehnung und Distanzierung von Verhalten oder Personen oder Situation	Verschiedene Art und Weise eine Handlung zu vollziehen	Verschiedene Art und Weise eine Situation zu beurteilen	Besondere Anerkennung von Verhalten, Situation, System oder Person	Hervorhebung eines Sonderstellungs-merkmals einer Person, Handlung, Situation oder eines Systems	Distanzierung von einem Mikrosystem	Zuwendung zu einem Mikrosystem
	Pull-Faktoren	Aktivität	**Selbstbezug**	Reflexionsfähigkeit	Rückkehrgarantie und Verbundenheit	Transparenz, Vorhersagbarkeit	Handlungsfähigkeit Beobachtung Empathie, Einfühlung	Bedürfnisse aufschieben können	Finalität Zukunftsorientiert-heit
	Signation	(selbstdurchgeführte Exklusionstendenzen)	Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit Kontaktaufnahme	Freiheit, Sein-Können, Sein-Dürfen, Akzeptanz	Möglichkeiten sehen, aufgezeigt bekommen Sinnfindung	Freiwilligkeit Egozentrismus	Vielfalt und Unterschiede erkennen und anerkennen	Alternativen erkennen und anerkennen	Logische Konsequenzen und Erklärungen
	Push-Faktoren	Passivität	Gestörte Kommunikation	Handlungsunfähigkeit	**Schwindender Selbstbezug**	Fehlende Selbstreflexion	**Fehlender Selbstbezug**		
		(Exklusionstendenzen verursacht durch	Unfreiwilligkeit Willkür	Zwang, Trennung	Übermächtiges System, Gruppe	Erdulden			

		systemint erne oder externe Dritte)			oder Person				
	Aktiv-passive Exklusion	Findet beim natürlich unausweichlichen Übergang in ein anderes Mikrosystem statt (z.B. Wechsel Kita-Schule) und erfordert die gleichen Pull-Faktoren							
Eigenschaften des Kontexts	**Gruppen-situation**	angeleitet	Bindung, Vertrauen, Einfühlung, Sensibilität	Alternativen aufzeigen, Möglichkeiten bewerten	Offene Kommunikation Freiheit im Denken und Sprechen	Selbstreflexion	Perspektivübernahme Rücksichtnahme	Verantwortung	
		frei	Freundschaft, Verbundenheit, Sorge, Amicalität	Alternativen sehen und bewerten Bedürfnisaufschub	Selbstreflexion	Reflexion, logische Folgen	Kommunikationsfähigkeit	Perspektivübernah-me Rücksichtnahme Verantwortung	
	System	Offenheit und Öffnung	Freiheit (liberal)	Toleranz	Rückzugsmöglichkeiten	Ängste zulassen	Partizipation	Grenzen respektieren	Transparenz Sicherheit
Intervenierende Bedingungen	**Zeit**	Rückkehrgaran-tie	Freiheit	Positive verbindende Erinnerungen	Emotionaler Bezug Emotionale Verbundenheit	Vertraute Personen	Verbindendes Element	Erreichbarkeit	
	Raum	Überwindung der Trennung	Kontakt Kommunikation	Rückzugsmöglichkeiten	Vertrautheit	Vertraute Personen	Offenheit	Verbindendes Element	Erreichbarkeit
	Amicalität	Verbundenheit Bindung Sicherheit	Liebe Bedingungslosigkeit	Ganzheitlichkeit der Persönlichkeit	Erreichbarkeit	Selbstbezug	Interdependenz		
	Reflexion	Möglichkeiten sehen	Alternativen erkennen bewerten	Logische Konsequenzen	Handlungsfähigkeit	Verständnis	Perspektivübernahme	Situationsbewertung Vielfalt sehen und anerkennen	
	Kommunikation	Freundlichkeit	Offenheit Liberalität	Freiheit	Achtsamkeit Einfühlung	Toleranz Sein-Dürfen	Empfänger für Kommunikation	Sender von Kommunikation	
	Handlungsfähig-keit	Kopf	Herz	Hand	Partizipation	Transparenz	Reflexion	Hilfe Unterstützung	
Handlungs- und interakti	**Interaktionen**	förderlich	Systemintern	Transparenz	Partizipation	Amicalität	Freiheit	Öffnung Toleranz	Erreichbarkeit für

onale Strategien				Nachvollziehbarkeit		Liberalität Respekt			Kommunikation
			Systemextern	Transparenz Nachvollziehbarkeit	Partizipation	Amicalität Liberalität Respekt	Freiheit	Öffnung Toleranz	Erreichbarkeit für Kommunikation
		hemmend	Systeminternern	*Aktive Exklusion der eigenen oder einer fremden Gesamtpersönlichkeit (bei Anteilen ist der Selbstbezug bzw. die Perspektivübernahme sowie die Nachvollziehbarkeit wichtig)*	*Passive Exklusion durch Systemakteur/e der Gesamtpersönlichkeit (bei Anteilen ist Nachvollziehbarkeit wichtig)*	Intransparenz	Zwang Willkür	Übergriffigkeit	Gestörte Kommunikation
			Systemextern	*Passive Exklusion durch übermächtiges System (Gesamtpersönlichkeit oder Anteile)*	*Passive Exklusion durch systemfremde Dritte (Gesamtpersönlich-keit oder Anteile)*	Intransparenz	Zwang Willkür	Übergriffigkeit	Gestörte Kommunikation
Konsequenzen		förderlich	Anteile der Persönlichkeit	Begründung Reflexion	Kommunikation	Verstehen Perspektivübernahme	Flexible, transparente und beeinflussbare Grenzziehung	Partizipation Demokratie	**Abgrenzung**
		hemmend	Gesamte Persönlichkeit	Intransparenz Willkürliche Regeln	Gestörte Kommunikation	Unfreiwillige nicht reflektierbare Konsequenz	Willkürliche Grenzziehung	Ungerechtigkeit Zwang	**Ausgrenzung**

11 Die Auswertungsmatrix der Untersuchung der Systemstörungen

11.1 Übersicht über das offene und axiale Kodieren (vgl. Kirstein 2020)

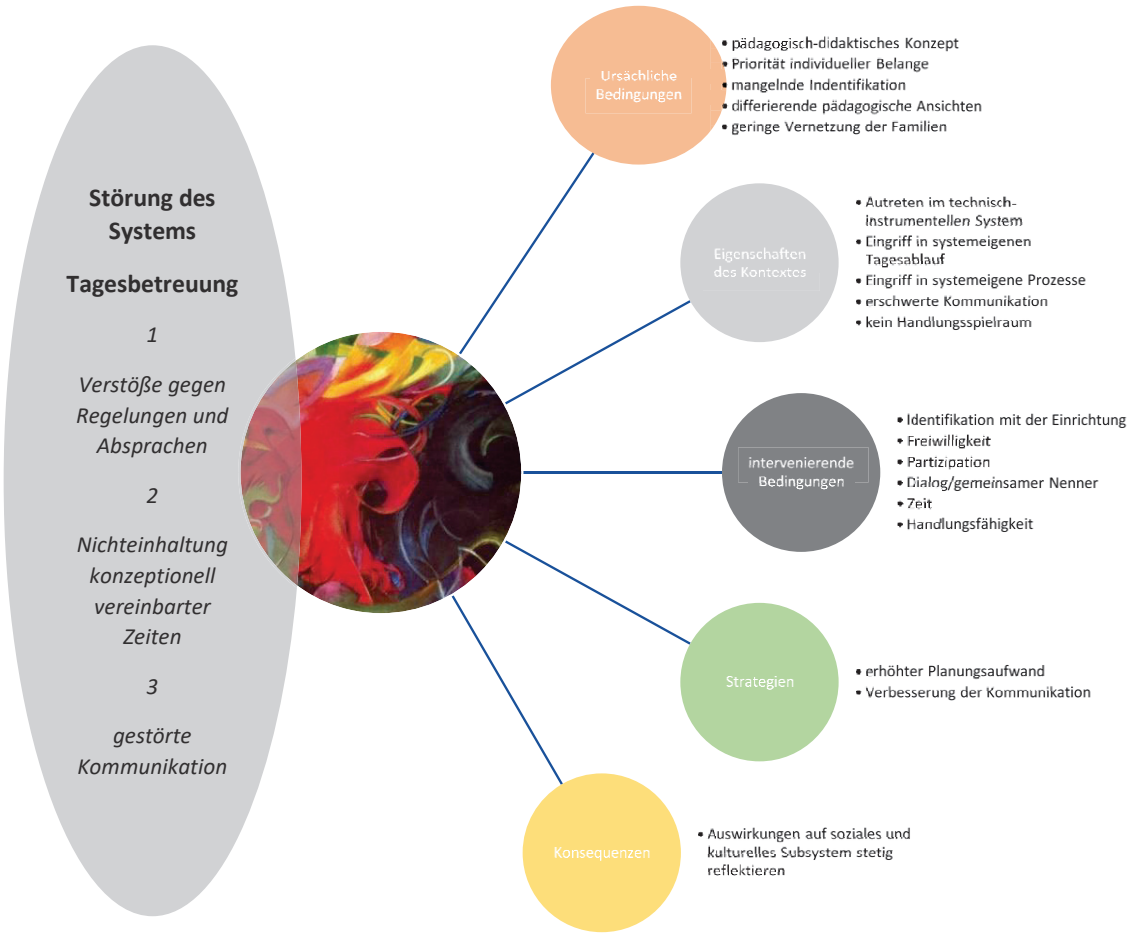
Anpassungsfähigkeit	**Änderung der Prozesse** **Änderung des Tagesablaufs**	**Verstoß gegen Regelungen und Absprachen** Fehlende Zuverlässigkeit	Bewusstes Handeln gegen pädagogisch-didaktische Prozesse der Einrichtung **Mangelnde Freiwilligkeit** Unvereinbarkeit mit pädagogischen Ansichten	**Kommunikationsstörung** Dialog Konzeption frei zugänglich	Mangelnder Respekt Interesselosigkeit Fehlende Verbundenheit, **keine Identifikation**	Anstrengung **Erhöhter Planungsaufwand** Private Einschränkungen der Fachkräfte Enttäuschung **Kein Gemeinsamer Nenner** der Bedarfe aller Kinder	**Didaktisches Konzept behindert** **Didaktische Planung eingeschränkt** Einschränkung der Projektarbeit Keine Planungssicherheit **Fehlende Freiheit** in Projektumsetzung und didaktisch-pädagogischer Planung Unvorhersagbarkeit Erhöhter Planungsaufwand
Flexibilität Umplanung **Ausreichend Zeit**	Versäumnisse	**Nichtberücksichtigung der Abläufe** Einschränkung der Abläufe Verspätung	Eingriff ins Konzept (Elternarbeit) Interesselosigkeit	**Gestörte Kommunikation mit den Eltern** Direkter Hinweis auf stattfindende Störung Schriftliche Kommunikation bzw. Konversation	Priorität des Privaten Fehlende Perspektivübernahme Enttäuschung	**Gruppenatmosphäre gestört** Unruhige Atmosphäre Hektik Unsicherheit Ablenkungen	Unvollständigkeit Mangel an Zeit Zeitdruck Trennung der Gruppe
Geselligkeit Verbundenheit **Identifikation** Vernetzung **Gemeinsamer Nenner**	Verzögerung	**Nichteinhaltung vereinbarter Zeiten** Kurzfristige Abmeldung Lange Fehlzeiten Unregelmäßige Bringzeiten Unregelmäßige Abholzeiten	Mangelnde Verbindung der Eltern untereinander **Systemverknüpfung** Vernetzung **Keine Identifikation**	Fehlende Identifikation **Kein gemeinsamer Nenner**		**Keine Partizipation** **Erschwerte Teilhabe und Mitwirkung** **Mangelnde Einbindung** **Geringe Intensität der Gruppendynamik**	Lernen/ Lernwege Bildungsprozesse in der Gemeinschaft **Mangelnde Identifikation mit dem Projekt**
Partizipation Mitwirkung Teilhabe Einbindung **Freiwilligkeit**		**Veränderung des Tagesablaufs**		Informationen werden nicht berücksichtigt		Ankommen/ Übergang erschwert Eingewöhnung nach langen Fehlzeiten	Fehlende Beobachtungssituationen
Didaktische Kompensation Kompensation durch die Gruppe **Handlungsfähigkeit**				Unterbrechung der kindlichen Prozesse Unterbrechung der Konzentration Unterbrechung der Interaktion **Handlungsfähigkeit eingeschränkt**		Erschwerte Bedürfnisorientierung	Didaktische Kompensation nicht möglich Gegen Pädagogische Überzeugung

Pädagogische Kompensation Abläufe gestört, aber nicht verhindert		**Unterbrechung der Abläufe**					Gemeinsame Erinnerungen Verkürzte gemeinsame Momente Gemeinsame Erlebnisse Gruppenerfahrung gestört Teambildung
Gemeinsamkeiten Vertrautheit Verständnis Respekt Ernsthaftigkeit		**Priorität familiärer Belange** Priorität individueller Belange					Wissensbasis eingeschränkt Überlänge der Projektsequenz **Freiheit** der kindlichen Lernprozesse eingeschränkt
Zuverlässigkeit							**Erschwerte Identifikation**
Rücksichtnahme							Keine Rücksichtnahme
Kein Druck Kein Zwang							Nichtbeeinflussbarkeit Nichtverhandelbarkeit Unabwendbare Situation Druck Zwang **Handlungsfähigkeit eingeschränkt**

System Familie/ Elternhäuser	
Subsystem Kindergruppe	
Subsystem Fachkräfte	
Phänomen Störung allgemein	

11.2 Schematische Übersicht der Störungen im System Tagesbetreuung unter handlungstheoretischer Fokussierung: Das selektive Kodieren (vgl. Kirstein 2020)

Das Kodierparadigma angewandt auf Systemstörungen in der Kindertagesbetreuung „Klitzekleine Kinderhochschule“



12 Die Auswertungsmatrix der literaturbasierten Konzeptanalyse zur Entwicklung des SIIDA Ansatzes

12.1 Die Memo- und Konzeptgenerierung der Literaturanalyse

(vgl. Idee und Entwurf der Autorin)

Memo- und Konzeptgenerierung		
Organisationsentwicklungsmodelle		
Frederic Laloux: Reinventing Organisazions- Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit		
Memos	Seitenzahl	Konzepte
Paradigmenwechsel innerhalb der Organisationsmodelle zu einer integralen evolutionären Organisation	S. 11 ff	Paradigmenwechsel Evolution Systemischer Ansatz Organisationale Mehrdimensionalität
Ängste des Egos in den Griff bekommen	S. 43	Selbstreflexion
Innere Stimmigkeit als Kompass	S. 44	Selbstreflexion Selbstverwirklichung
Leben als eine Reise der Entfaltung	S. 45	Selbstverwirklichung
Auf Stärken aufbauen	S. 46	Kompetenzorientierung

		Ressourcenorientierung
Ganzheit in der Beziehung zu anderen	S. 49	Ganzheitlichkeit Systemischer Ansatz Beziehungsgestaltung
Ganzheit in der Verbindung mit dem Leben und der Natur	S. 50	Ganzheitlichkeit
Selbstführende Teams	S. 63	Selbstführung Teamarbeit Beziehungsgestaltung
Selbstorganisierte Teams	S. 142	Selbstorganisation Teamarbeit
Wenig Unterstützungsfunktionen mit beratender Funktion	S. 142	Planvolles Handeln
Spontane und bedarfsorientierte Koordinationen und Besprechungen	S. 142	Bedarfsorientierung Spontanität
Vereinfachtes Projektmanagement	S. 142	Vereinfachung Komplexitätsreduzierung
Flexible definierte Rollen und Neuverteilung basierend auf Übereinkunft unter Kollegen	S. 142 f	Flexibilität Rollenoffenheit Beziehungsgestaltung
Dezentralisierte Entscheidungsfindung basierend auf Beratungsprozess	S. 142	Dezentralisierung Beratung Kommunikationskompetenz
Transparenter Austausch im Krisenmanagement unter Beteiligung eines jeden	S. 142	Transparenz Einbeziehung aller Beziehungsgestaltung Krisenmanagementkompetenz
Koordination und Wissensaustausch zwischen den Teams	S. 77 ff	Wissensaustausch Koordination Teamarbeit Planvolles Handeln Lernprozesse anregen
Informationsfluss, alle Informationen sind jedem zugänglich	S. 143	Transparenz Informationsfluss
Konflikte werden auf Konfliktparteien und Vermittler beschränkt	S. 143	Konfliktmanagement
Vertrauen vs. Kontrolle	S. 80 ff	Vertrauen
Entlassung als letzter Schritt in Folge von Mediation	S. 143	Exklusion nach Mediation
Mit unserem Menschsein arbeiten	S. 146	Menschenwürde
Selbst gestaltete, offene, warme Räume, offen für Kinder und Natur, keine Statussymbole	S. 191	Individualität, offene Raumgestaltung
Klare **Werte**, die in explizite **Grundregeln** übersetzt werden, um eine **sichere Umgebung** zu schaffen, Praktiken für kontinuierliche Diskussion dieser	S. 191	Werteorientierung Grundregeln Sicherheit Diskurs/Kommunikation
Räume zur Reflexion, Teamsupervision und kollegialer Beratung	S. 192	Raum für Reflexion Supervision Beziehungsgestaltung
Gemeinschaftsbildung	S. 192	Gemeinschaft
Ehrliche Gespräche über die individuelle Zeitverpflichtung	S. 192	Kommunikation Individualität, Zeit Befähigung Stressreduktion
Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit Konflikten	S. 192	Konfliktmanagement Beziehungsgestaltung
Integrität als intrinsischer Maßstab	S. 192	Integrität
Fokus bei Bewerbungsgesprächen liegt auf **Übereinstimmung mit Organisation und ihrem Sinn**	S. 192	Identifikation Sinn
Persönliche **Freiheit und Verantwortung für die Weiterbildung**	S. 192	Individualität, Bildung Verantwortung Befähigung
Auf den evolutionären **Sinn** hören	S. 193	Sinn Evolution Zukunftsorientierung
Organisationen als lebendiges Wesen mit eigenem evolutionärem Sinn	S. 224	Organisationsbezug als Selbstbezug Lebendigkeit, Entwicklung Evolution Sinn Systemischer Blick Vernetzung
Strategie entsteht organisch aus kollektiver Intelligenz		Strategie Kollektive Intelligenz Zukunftsorientierung
Bei Entscheidungsfindung Praktiken verwenden, um auf den Sinn der Organisation zu hören	S. 224	Sinn, Praktiken Organisationsbezug als Selbstbezug Befähigung
Konkurrenten werden integriert, um dem Sinn zu folgen	S. 224	Integration zur Sinnfindung Perspektivübernahme Vernetzung Organisationale Mehrdimensionalität
Praktikable Lösungen, schnelles Umsetzen, ständiges spüren von Notwendigkeiten	S. 224	Entwicklung Zukunftsorientierung
Kein Veränderungsmanagement nötig, da sich Organisationen ständig von innen her anpassen	S. 225	Intrinsische Entwicklung

Stimmungsmanagement, Erspüren der Stimmung, die dem Sinn des Unternehmens dient	S. 225	Stimmungsmanagement Achtsamkeit Sinn
Leitendes Management und Eigentümer müssen eine Weltsicht und Ebene psychologischer Entwicklung integriert haben, die mit integraler, evolutionärer Bewusstseinsstufe überein stimmt	S. 235	Integrale, evolutionäre Bewusstseinsstufe bei Leitung Werteorientierung
Aufgabe des Geschäftsführers den Raum für eine evolutionäre Entwicklung zu halten	S. 241	Raum geben Achtsamkeit
Vorbildfunktion der Geschäftsführung bei Selbstführung		Vorbildfunktion Selbstführung
Macht durch Beratungsprozess begrenzt	S. 242	Beratung Macht begrenzen
Vorbildfunktion bei Suche nach Ganzheit	S. 244 f	Vorbildfunktion Ganzheitlichkeit
Vorbildfunktion beim Hören auf evolutionären Sinn (nicht Teile von sich selbst verleumden, um dem Sinn zu dienen) ansonsten: Ein Kollege wie jeder andere	S. 246 f	Achtsamkeit Vorbildfunktion Sinn
Mit begrenzenden rechtlichen Rahmenbedingungen umgehen	S. 255	Rahmenbedingungen handeln Mehrdimensionalität des Rahmens
Glasel/ Kalcher/ Piber: Professionelle Prozessberatung- Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse		
Ganzheitliches, dreifaltiges Menschenbild (Leib, Geist und Seele)	S. 16	Ganzheitlichkeit
Dreifältige soziale Konzepte (mikro-, meso- und makro-sozial)	S. 18 f	Systemischer Ansatz Beziehungsgestaltung Mehrdimensionalität
Organisationsentwicklung als gestufter und gerichteter Prozess hin zur Assoziationsphase mit der Organisation als Biotop	S. 23 ff	Evolution Entwicklung Systemischer Blick Organisation als etwas Lebendiges Vernetzung
Systeme in **evolutionärer Entwicklung**	S. 90	Evolutionäre Entwicklung
Entwicklungsphasen von Menschen, Arbeitsgruppen und Organisationen	S. 28 ff	Entwicklungsphasen
Paradigmenwechsel: Wandlung der Organisationsberatung zur Prozessberatung	S. 39	Paradigmenwechsel Prozessberatung Prozesshaftigkeit Entwicklung Veränderung
Von der Veränderung der Organisation zum Organisieren des Veränderns	S. 42	Organisieren der Veränderung
Vom externen Veränderungspotenzial zur internen Innovationskraft	S. 44	Interne Innovationskraft Intrinsische Entwicklung
Ziel und Weg sollen auf denselben stimmigen Prinzipien beruhen	S. 45	Prinzipientreue Werteorientierung
Ziele der Organisationsentwicklung:	S. 52	
Befähigung der Organisation und ihrer Menschen zu Selbstentwurf, Selbstgestaltung und Selbststeuerung (**Befähigung zur Selbsterneuerung**)		Selbstreflexion Selbstfindung Befähigung Beziehungsgestaltung
Steigerung des Problemlösungspotenzials, um internen und externen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen und kulturellen Anforderungen zu entsprechen (**Effektivitätsziel**)		Konfliktmanagement Krisenmanagement Beziehungsgestaltung
Humane Gestaltungsprinzipien für das Vorbereiten, Einleiten und Durchführen des Änderungsprozesses, Reflektieren der Beziehungen und Machtverhältnisse (**Humanisierungsziel**)		Menschenwürde Humanisierungsziel Reflexion über Beziehungen und Macht
Befähigung zum Umgang mit eventuellen Spannungen und Widersprüchen nach eigenem Wertempfinden der Beteiligten (**Ziel der Authentizität**)		Authentizität Befähigung Konfliktmanagement Beziehungsgestaltung
Ganzheitliches systemtheoretisches Organisationsverständnis	S. 59	Ganzheitlichkeit Systemischer Blick
Paradigmenwechsel im Einfluss der Postmoderne	S. 59	Paradigmenwechsel
Mustererkennung und Selbstorganisation	S. 61 ff	Selbstorganisation Komplexitätsreduzierung Mentale Mustererkennung
Ganzheitliche Wahrnehmung (Eigenschaften des Ganzen lassen sich nicht aus Eigenschaften der Teile ableiten)	S. 64	Ganzheitlichkeit Vernetzung
Beratungsprinzipien eines **ganzheitlich systemischen** Ansatzes:	S. 66	Ganzheitlichkeit Systemischer Blick
Probleme Merkmale von Beziehungsstrukturen, keine linearen Ursache-Wirkung-Erklärungen, **zirkuläre Erklärungen**		Beziehungsgestaltung Zirkuläre Erklärungen Perspektivübernahme Vernetzung Mehrdimensionalität der Beziehungsstrukturen
Aufmerksamkeit richtet sich auf Wechselwirkungen zwischen den Elementen und die daraus entstehenden Muster, **Selbstorganisationsfähigkeit stärken**		Selbstorganisation Selbstreflexion Systemischer Blick Soziale Mehrdimensionalität
Wirklichkeit wird als konstruiert betrachtet, Berücksichtigung möglichst vieler Perspektiven		Mehrperspektivität der Wirklichkeit Perspektivübernahme Konstruktivismus Vernetzung
Ressourcennutzung zur **Potenzialentfaltung**		Ressourcenorientierung

		Potenzialentfaltung
Konstruktive Kooperationsbeziehungen		Kooperation
Wertschätzung und Versuch hinter scheinbar destruktiven Lösungen einen potenziell konstruktiven Beitrag zu erkennen		Wertschätzung Ressourcenorientierung
Ganzheitliches Systemmodell der Organisation mit 7 Wesenselementen und drei Subsystemen:	S. 87	Ganzheitlichkeit Systemischer Blick
Trigon-OE als **systemisch evolutionärer** Ansatz		Evolution
Kulturelles Subsystem: Identität, Strategie; Programme		Kulturelles Subsystem
Soziales Subsystem: Struktur der Aufbauorganisation, Menschen; Gruppen; Klima, Einzelfunktionen; Organe		Soziales Subsystem
Technisch-instrumentelles Subsystem: Anläufe; Prozesse, Physisch-materielle Mittel		Technisch-instrumentelles Subsystem
Integrale ganzheitliche Organisationsentwicklung Wilbers Landkarte: Perspektiven bzw. Quadranten (individuell, kollektiv, innerlich, äußerlich), Entwicklungslinien, Entwicklungsstufen bzw. -phasen, Typen, Bewusstseinszustände		Integrale, ganzheitliche Entwicklung Evolution Vernetzung Mehrdimensionalität der Entwicklung
Basisprozesse der Organisationsentwicklung:		
Diagnoseprozesse **Bewusstseinsbildung** Von der Datensammlung über die Organisationsanalyse zur Organisationsdiagnose (Aufdeckung und Erkennen von Zusammenhängen und Mustern) →Probleme inventarisieren, Befragungen, Beobachtungen, Fakten sammeln und untersuchen, Analysen und Interpretationen, Selbstdiagnosen	S. 104	Bewusstseinsbildung Organisationale und soziale Mustererkennung Diagnose Systemischer Blick Zusammenhangsdenken Vernetzung
Zukunftsgestaltungsprozesse **Willensbildung** Raumperspektive (Mikro-, Meso- und Makroführung) Zeitperspektive der Beiträge zur Zukunftsgestaltung Druck und Sog als Veränderungskräfte →Visionen Leitbilder und Ziele erarbeiten, Modellvorstellungen für die Zukunft, Leitsätze und Strategien, Pläne und Programme erstellen	S. 112-118	Zukunftsgestaltung Räumliche Mehrdimensionalität der Entwicklung Willensbildung Sinn Ziele Leitbilder Strategien Planvolles Handeln
Psychosoziale Prozesse **Emotionales Verarbeiten** Psychosoziale Interventionen Stress auflösen und motivierte Mitarbeit fördern Widerstände erkennen, anerkennen und nutzen Rollenauffassungen ändern Mit Macht und Konflikten konstruktiv umgehen →Alte Beziehungen loslassen und neue aufbauen, Konflikte klären und lösen, abgewöhnen und umgewöhnen, Motive, Einstellungen und Erwartungen ändern	S. 118-126	Konfliktmanagement Perspektivübernahme Ressourcenorientierung Stressreduktion Beziehungsgestaltung
Lernprozesse **Befähigen** Lernfelder (Sozial-, Methoden-, Fach- und Handlungskompetenz) und Lerninhalte Erfahrungslernen Lernen in Pilotprojekten →Wissen und Können vermitteln, schulen, trainieren	S. 126-129	Befähigung Lernprozesse anregen und gestalten
Informationsprozesse **Informieren über Aktuelles** Inhalt und Umfang der Information Wahl des Kommunikationsmediums (Mensch vs Technik) Zeitpunkt der Kommunikation Form der Information, Gestaltung von Kommunikationsprozessen	S. 130-135	Transparenz Offener Informationsfluss Kommunikationsgestaltung
Umsetzungsprozesse **Wirklich tun!** Richtiger Zeitpunkt Symbolverhalten und Rituale mit **gemeinschaftsbildender Funktion** →Rahmenbedingungen und Routinen bilden, Verankerung durch Instrumente und Strukturen	S. 135-138	Gemeinschaftsbildung Sicherheit durch Routinen und Rahmenbedingungen Zeitpunkt
Changemanagementprozesse **Planen, lenken, organisieren** Management der Veränderungen und Entwicklungen Notwendige Organbildung Gestaltung der sieben Basisprozesse zu einer Strategie	S. 138-148	Veränderung Planung Organisation der Veränderung
Faller/ Faller: Achtsames Management- Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität		
Führung im Umbruch, neue Anforderungen und **Musterwechsel**	S. 15-38	Paradigmenwechsel
Ganzheitliche Betrachtung- systemischer Ansatz Organisationen sind nicht wie Maschinen, sondern führen ein **autonomes Eigenleben** Sie **reproduzieren sich mittels Kommunikation** ständig selbst und sind in permanenter Veränderung begriffen Interne Ordnungsstrukturen, **Sinnkonstrukte** und Weltbilder verleihen innerhalb der Organisation **Sicherheit und Stabilität**, behindern aber gleichzeitig das Reagieren auf Veränderungen in den Umwelten Organisationen können nicht nur aus Not und Druck von außen lernen, sondern auch **proaktiv**, indem sie sich selbst und ihre jeweiligen Umwelten aktiv und kreativ umgestalten	S. 43	Ganzheitlichkeit Systemischer Blick Lebendigkeit der Organisation Veränderung Interne Ordnungsstrukturen Sinnkonstrukte Sicherheit und Stabilität Perspektivübernahme Proaktive Umgestaltung der Umwelten Vernetzung Lernende Organisation
Triadisches Denken Kontext des Problems Systemisch und genaue Betrachtung des Problems aus verschiedenen Blickwinkeln	S. 44	Perspektivübernahme Mehrdimensionalität im Denken Systemischer Blick Problembewusstsein Planung von Veränderung Veränderungsgestaltung

Umgang mit Komplexität in Planung und Gestaltung von Veränderungsprozessen durch den Wechsel von Dimensionssteigerung und Komplexitätsreduzierung		Komplexitätsreduzierung
Haltung Sozialisierte Macht und Veränderung der Führungsmotivation hin zu einer Sensibilisierung für Abläufe und Beziehungen sowie zu einem rollen- und aufgabenorientierten Anschlussmotiv	S. 49	Haltung Werteorientierung Beziehungsgestaltung Sensibilisierung
Werte Sinn- und Visionsvermittlung Passung und Eignung Transparenz durch Information und Kommunikation Konstruktive Rückmeldung Autonomie und Partizipation Positive Wertschätzung Optimale Stimulation durch Zielvereinbarung und Zielklarheit Persönliches Wachstum Fairness Situative Führung und androgyner Führungsstil Gutes Vorbild der Führungsperson	S. 51	Sinn Vision Werte Transparenz Kommunikationsgestaltung Informationsfluss Autonomie Partizipation Wertschätzung Zielklarheit Zukunftsorientierung Selbstreflexion Selbstverwirklichung Ressourcenorientierung Vorbildfunktion
Lernen Fünf Disziplinen der lernenden Organisation Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte Mentale Modelle (tief verwurzelte Haltungen und Annahmen) analysieren und verändern Gemeinsame Visionen und Zukunftsbilder entwickeln Teamlernen als gemeinsames Lernen durch Dialog und Experimentieren Systemdenken als ganzheitliche Betrachtung	S. 54	Lernende Organisation Entwicklung Selbstreflexion Perspektivübernahme Visionen Zukunftsorientierung Gemeinschaft Teamdenken Gemeinsames Lernen Ganzheitlichkeit Systemischer Blick Kommunikationskultur/ Dialog
Achtsamkeit „Achtsamkeit ist eine erlernbare Form der Aufmerksamkeitslenkung, in der das gesamte Spektrum des eigenen Erlebens in einer nicht wertenden Haltung reflexiv erkannt und beobachtet werden soll. Dies kann es dem Individuum ermöglichen, eine größere Distanz zu den gewohnten Denkschemata, zu emotionalen Reaktionen und zu verinnerlichten Wahrnehmungsmodi einzunehmen.“ (S. 60) Personenbezogen: Nicht-Beurteilen, Geduld, Anfänger-Geist, Vertrauen. Nicht-Greifen, Akzeptanz, Loslassen Gruppenbezogen: Bildung neuer Kategorien, Offenheit für neue Informationen, Bewusstmachung dessen, dass es mehr als eine Perspektive gibt Organisationsbezogen: Konzentration auf Fehler (bevor sie zur Krise werden), Abneigung gegen vereinfachte Interpretationen, Sensibilität für betriebliche Abläufe und Beziehungen, Streben nach Flexibilität, Respekt vor fachlichem Wissen und Können	S. 59 ff	Achtsamkeit Aufmerksamkeitslenkung Keine Wertung Haltung Distanz zu gewohnten Denkschemata Perspektivübernahme Geduld Vertrauen Wertungsfreiheit Akzeptanz Offenheit Neue Informationen Sensibilität Beziehungsgestaltung Flexibilität Respekt Fehlerbewusstsein Problembewusstsein
Struktur Evolutionäre Organisation Führung in einem Netzwerk interagierender Gruppen	S. 69 ff	Vernetzung Mehrperspektivität Soziale Mehrdimensionalität Interaktion
Führungskräfte als Mediatoren Mitarbeitende beteiligen Adäquater Umgang mit Kontrolle Sensibilität für Abläufe und Beziehungen Einordnung von Konflikten (personelle, strukturelle und materielle Konflikte)	S. 79 ff	Mediation Beteiligung Adäquater Umgang mit Macht und Kontrolle Beziehungsgestaltung Sensibilität Konfliktmanagement Mehrdimensionalität von Konflikten
Systemisches Konfliktmanagement zur Konfliktfestigkeit der Organisation Instrument zur Früherkennung und Vermeidung von Konflikten Strukturen zur möglichst niederschwelligen und effektiven Konfliktbearbeitung Verfahren, in denen die strukturellen Ursachen von Konflikten in Veränderungsprozesse umgesetzt werden können	S. 116 ff	Systemisches Konfliktmanagement Konfliktfestigkeit Ressourcenpotenzial von Konflikten sehen und nutzen
Das triadische Konzept des Achtsamen Managements:	S. 130	
Leadership Mit Komplexität umgehen Sensibilität für Abläufe und Beziehungen entwickeln Kompetenz fördern Selbstbestimmung ermöglichen Mit Leitplanken führen	S. 144 ff	Komplexitätsbewältigung Sensibilität Kompetenzförderung Selbstbestimmung Sicherheit durch Leitplanken
Organisationale Achtsamkeit Achtsame Kommunikationsstrukturen (Gestaltung und Pflege der Kommunikationskanäle)	S. 166 ff	Achtsame Kommunikationsstrukturen Weiche Managementsysteme Gesundheitsmanagement Konfliktmanagement Changemanagement

Weiche Managementsysteme (Fehlerkultur, Gesundheitsmanagement, Konfliktmanagement, Changemanagement in hybrider Verbindung) Neue werteorientierte und sinngebende Unternehmenskultur Organisationale Eisberg: Oberfläche: Strukturen (organisatorische Festlegungen, Reglemente, Vorschriften, Handbücher, örtliche und räumliche Festlegungen, informationstechnische Festlegungen Unter der Oberfläche: (Werte und Normen, Einstellungen und Haltungen, lokale Theorien mit Argumentations- und Denkmustern, kollektive Erwartungen und Hintergrundüberzeugungen, Sprachregelungen) →unter der Oberfläche ansetzen		Werteorientierung Sinnorientierung Werte- und Normenorientierung Haltung Lokale Theorien Kollektive Erwartungen Mehrperspektivität der Organisationsstruktur Perspektivübernahme
Selbstführung Selbstreflexion (Achtsamkeit gegenüber sich selbst, verbunden mit einer kontinuierlichen Reflexion des eigenen Handelns und seiner Wirkungen) Soziale Achtsamkeit (Aufmerksamkeit gegenüber Personen und Prozessen auf der Basis von Selbstreflexion und Ergebnisorientierung) Lernen (Haltung der Neugier und Bereitschaft Denk- und Erklärungsmuster durch neue Informationen oder Erfahrungen zu hinterfragen und zu verändern)	S. 131 ff	Selbstreflexivität Soziale Achtsamkeit Lernen Haltung der Neugier Bereitschaft zu Hinterfragung Anerkennen anderer Denkmuster Änderung eigener Denkmuster Perspektivwechsel Mehrdimensionalität im Denken Veränderung Entwicklung Ergebnisorientierung Selbstführung
C. Otto Scharmer: Essentials der Theorie U- Grundprinzipien und Anwendungen		
Ich bin achtsam in dieser Weise, also entsteht die Welt in jener Weise	S. 11	Achtsamkeit Entwicklung
Aufmerksamkeit auf Quellen lenken aus denen unser individuelles als auch kollektives Handeln entspringt, Quellpunkt des sozialen Handelns, die Qualität von Beziehungen	S. 11	Beziehungsgestaltung Selbstbezug Kollektives Handeln Quelle/ Ursprung Selbstreflexion
Vier Quellpunkte unserer Handlungs- und Aufmerksamkeitsstrukturen (Qualitäten des Bewusstseins): Qualität von gewohnheitsmäßigen, egosystemischen, empathischen oder schöpferisch- ökosystemischen Beziehungsmustern **Matrix der sozialen Evolution** (S. 52) Schöpferisches Ökosystem: schöpferisch offene Gegenwärtigkeit im Mikrobereich des Zuhörens; schöpferischer Dialog im Mesobereich des Gesprächeführens, Ökosystem und Co-Kreation im Makrobereich des Organisierens; aus gemeinsamer Wahrnehmung und Willensbildung handeln im Mundobereich des Koordinierens **Führungs- und Selbstführungskraft die Fähigkeit, den inneren Ort zu verändern von dem aus wir handeln:** Im Bereich Aufmerksam sein, Kommunizieren, Organisieren und Koordinieren	S. 11/ 52ff	Qualität von Beziehungsmustern Soziale Evolution Systemischer Blick Mehrdimensionalität der Kommunikationskultur Bewusstes Handeln Quelle des Handels Reflektiertes Handeln Aufmerksam sein/ Achtsamkeit Reflektierte Kommunikation Sinnstiftendes Organisieren und Koordinieren Schöpferische Kraft
Boden des sozialen Feldes kultivieren, soziales Feld ist die Summe der Beziehungen zwischen Individuen, Gruppen und Systemen, aus denen Denk-, Gesprächs- und Organisationsmuster hervorgehen, die ihrerseits praktische Ergebnisse generieren. Sie werden von innen aus der Sicht ihres Zustandes betrachtet.	S. 12/ 48 ff	Beziehungsgestaltung Soziale Musterbildung Organisationale Musterbildung Mentale Musterbildung
Führung die Fähigkeit eines Systems gemeinsam die Zukunft zu erspüren und zu realisieren, immer auf viele Menschen verteilt	S. 12	Zukunftsorientierung Gemeinschaft Befähigung
Es braucht eine soziale Grammatik, eine Sprache; eine soziale Technik, Methoden und Instrumente; ein neues Narrativ von sozialem Wandel	S. 12	Sozialer Wandel Gemeinsame Sprache Verbundenheit
Kernprozess des gemeinsamen Erspürens und in die Wirklichkeit bringen von Zukunftsmöglichkeiten	S. 12	Zukunftsorientierung Verwirklichen Handeln Erspüren
Führungsfähigkeiten: Zurückhaltung und Staunen, gemeinsames Erspüren, Kraft der Intention, gemeinsames Erschaffen, Herstellen sozialer Gefäße (schützende Räume, welche das schöpferische soziale Feld aktivieren)	S. 13	Gemeinschaft Kreativität/ schöpferische Kraft Spüren Soziale Räume Sicherheit Schutz
Teile und Ganzes zusammenführen, vom Egosystembewusstsein zum Ökosystembewusstsein, hin zu einer Systemsicht	S. 13	Verbundenheit Ganzheitlichkeit Systemsicht Ökosystembewusstsein
Energie folgt Aufmerksamkeit, Qualität der Aufmerksamkeit vom Ego zum Wir, vom Egosystem zum Ökosystem lässt die tieferen Qualitäten des sozialen Feldes, das schöpferische soziale Feld, in Erscheinung treten	S. 14	Aufmerksamkeitslenkung Gemeinschaftsgefühl Schöpferische kollektive Kraft
Die Qualität von Ergebnissen, die ein System erzielt, hängt von der Qualität des Bewusstseins ab, auf dessen Basis die Menschen in diesem System handeln. Form folgt Bewusstsein.	S. 14	Reflexivität Qualitätsbewusstsein
Ökologischer Abgrund (Bruchlinie zwischen Selbst und Natur), sozialer Abgrund (Bruchlinie zwischen Selbst und den Anderen), spiritueller Abgrund (Bruchlinie zwischen Selbst und höheren Selbst, der höchsten Zukunftsmöglichkeit)	S. 21/ S. 25	Abgründe Brüche Negative Entwicklung

Drei Blickwinkel: was Führungskräfte tun, wie eine Führungskraft vorgeht und aus welchen Quellen das Handeln von Führungskräften entspringt (Qualität des Zuhörens, der Aufmerksamkeit)	S. 25	Qualität des Zuhörens Qualität der Aufmerksamkeit Quelle/ Ursprung Selbstbezug
Zwei Quellen des Lernens: Lernen, indem man über die Vergangenheit nachdenkt, Lernen, indem man entstehende Zukunftsmöglichkeiten erspürt und verwirklicht	S. 26	Vergangenheitsorientierung Zukunftsorientierung
Raum für generative soziale Prozesse schaffen	S. 30	Soziale schöpferische Kraft
Das System dazu bringen sich selbst zu sehen Achtsamkeit als Fähigkeit sich auf das Erleben des gegenwärtigen Augenblicks einzulassen, während man der eigenen Aufmerksamkeit gegenüber aufmerksam wird. Innerhalb einer Gruppe wird dies ein Dialog. Also die Fähigkeit des Systems sich selbst zu sehen	S. 33 ff	Organisationale und soziale Selbstreflexion Achtsamkeit Gegenwart leben Fähigkeit des Systems sich selbst zu sehen Metaebene
Eisbergmodell des Systemdenkens: Struktur Prozess Denkmodelle (Quelle; Presencing)	S. 35	Systemisches Denken
Vier Systemebenen des Eisbergs zutage fördern durch Durchlaufen eines Us Bewegung von Oberfläche zum Quellpunkt mit Durchschreiten der Wahrnehmungsebenen (Projektion alter Muster, Wahrnehmung eines Gegenstandes, Wahrnehmung meines Wahrnehmungsprozesses, Wahrnehmung und Erschließung der tieferen Quelle) dann Bewegung hinauf und Passieren der korrespondierenden Handlungsebenen (vergegenwärtigen, erproben, verkörpern)	S. 36	Muster erkennen Selbstreflexion Selbstbezug Metaebene Erkennen Handeln
Prozess: Herunterladen alter Muster-Innehalten-Sehen mit neuen Augen-Umwenden-vom Feld aus Erspüren-Loslassen-Presencing als Verbinden mit der Quelle-Kommen lassen-Verdichten der Vision und Intention-Erkunden-Erproben durch die Verbindung von Kopf, Herz und Hand-Verkörpern-Verwirklichen durch ein Handeln aus Sicht des Ganzen	S. 39	Alte Muster erkennen Alte Muster loslassen Vision Intention Kopf-Herz-Hand Handeln aus Ganzheitlichkeitsverständnis Selbstbezug
Instrumente inneren Wissens: Offenes Denken, offenes Herz, offenen Willen	S. 42	Offenheit im Denken, Handeln und Fühlen
Qualität des Zuhörens entscheidend (Zuhören aus Gewohnheit, Zuhören von außerhalb-faktisch, Zuhören von innen heraus-empathisch, Zuhören vom entstehenden Feld her-schöpferisch)	S. 43 f/ 57	Qualität des Zuhörens Kommunikationskultur
Kein Urteilen oder Ignoranz, kein Zynismus oder Hass, keine Angst	S. 45/ 47	Kein Urteilen und werten Keine negativen Gefühle
Gedankenloses Handeln vermeiden Handlungsloses Denken vermeiden	S. 46	Reflexivität
Presencing beruht auf: Öffnung des Denkens (Erkunden), Öffnung des Herzens (Mitgefühl), Öffnung des Willens (Mut)	S. 48	Offenheit im Denken, Handeln und Fühlen
Vier Kommunikationsfelder: Herunterladen-höfliche Phrasen Debatte-konfrontieren Dialog-reflektieren, erkunden Schöpferischer Dialog/Presencing-co-kreatives Fließen	S. 58 ff	Kommunikationskultur Schöpferischer Dialog Entwicklung Fluss
Vier Stufen des Organisierens Zentralisiert Dezentral Vernetzt Ökosystemisch Institutionelle Umstülpung als Öffnungsprozess zu Stufe 4	S. 63 ff	Evolutionäre Entwicklung
Koordinieren und Führen (Führungsarbeit und Aufbau von Verbindungen zu sozialen Systemen auf der gesellschaftlichen Ebene) Vier Gesellschaftsformen: Hierarchie als Koordinationsmechanismus Wettbewerb als Koordinationsmechanismus Koordination durch organisierte Interessen Ökosystembewusstsein als Koordinationsmechanismus →Von 1 zu 4 Weg der Umstülpung →nicht versuchen Probleme der 4. Ebene mit Reaktionen und Routinen der Ebenen 1-3 zu lösen	S. 68 ff	Ökosystembewusstsein Vernetzung Verbindungen zwischen sozialen Systemen Evolutionäre Entwicklung Problemlösung Problembewusstsein
Der Kern systemischen Denkens ist es, Menschen zu helfen, die Feedbackschleife zwischen dem systemischen oder dem kollektiven Verhalten auf der einen Seite und ihrer Quelle auf de Bewusstseins- und Denkebene auf der anderen Seite zu schließen.	S. 79 f	Reflexivität Selbstreflexion Systemischer Blick Quelle Bewusstseinsebene
Von der Reaktion zur Regeneration	S. 89	Ursache/Wirkung
Generative soziale Felder aktivieren in fünf Bewegungen: Gemeinsam beginnen Gemeinsam erspüren Presencing	S. 92	Soziales Feld Gemeinschaft Co-Kreation Denken

Co-Kreation Gemeinsam gestalten		Fühlen Handeln
Ergebnisse des gemeinsamen Beginnens Eine gemeinsame Intention in Bezug auf das zu Erschaffende Kritische Fragen denen nachgegangen werden muss Eine Kerngruppe, die der Initiative Orientierung gibt Ein Team, das in den Prozess einsteigt Praktiken des schöpferischen Zuhörens und der Kommunikation Eine effiziente Unterstützungsstruktur Ressourcen: Menschen, Orte, Budgets Eine erste Liste von treibenden Kräften, die zu erkunden sind Eine erste Liste möglicher Lernreisen Eine erste Wegkarte für das weitere Vorgehen	S. 94	Intention/Vision Kritische Reflexion Orientierung Gemeinschaft Schöpferische Kraft Kommunikationskultur Unterstützungsstruktur Ressourcenorientierung Zielorientierung Planvolles Handeln Teamarbeit
24 Prinzipien der U Methode (ergänzend einige aufgelistet) Höre hin, was dein Lebensweg von dir erwartet Begib dich an die Ränder und praktiziere schöpferisches Zuhören und Dialog Kläre deine tiefere Intention und Kernfragen Bilde einen gemeinsamen Denkraum Beobachten: Halte das Urteilen zurück, suche den inneren Ort des Staunens Gemeinsame Wahrnehmung Loslassen Intentionale Stille Kommen lassen Verdichte deine Vision und Intention Bleibe immer im Dialog mit dem Universum Verbinde Kopf, Herz und Hand	S. 95	Selbstreflexion Perspektivübernahme Kommunikationskultur/Dialog Schöpferische Kraft Metaebene Gemeinschaft Raum für Co-Kreation Wertungsfreiheit Urteilsfreiheit Selbstbezug Vision/Intention Ganzheitlichkeit Allverbundenheit/Interdependenz Kopf, Herz, Hand
Leitfäden für eine inklusive Organisationsentwicklung		
Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Qualität im Dialog entwickeln- Wie Kindertageseinrichtungen besser werden		
Qualitative Grundorientierungen (kulturelles Subsystem)	S. 27 f	
Freundlichkeit als persönliche Grundhaltung Kundenfreundlich und interessiert Sind in ihrem Verhalten offen, einladend, zugewandt, solidarisch		Haltung Freundlichkeit Offenheit Solidarität
Partizipation/Partnerschaftlichkeit als strategisches Ziel Alle Beteiligten werden partnerschaftlich miteinbezogen Mitwirkung ist erwünscht und wird ermutigt Kinder, Eltern, Fachkräfte, Träger, Interessierte, Engagierte aus Gemeinwesen und der weiteren Öffentlichkeit werden eingeladen mitzuwirken		Partizipation Gleichwertigkeit Vernetzung
Integration/Inklusion Einrichtung macht ein integratives nicht selektives Angebot, das sich an alle Kinder und Familien in einer bestimmten Region richtet Unabhängig von ihren kulturellen Verschiedenheiten, alters- und berufsmäßigen Unterschiede und Problemlagen		Keine Selektion/Menschenwürde Keine Ausgrenzung Diskriminierungsbewusstsein Gleichwertigkeit Wertungsfreiheit Angebot für alle Bedarfsorientierung Soziales Feld
Kontextorientierung Kinder/Menschen werden im Kontext ihrer Lebensgeschichte und in ihren Lebens- und Beziehungswelten gesehen und verstanden Diese aktiv zu unterstützen ist ein wesentliches Anliegen der Einrichtung		Kontextorientierung Einfühlung/Perspektivübernahme
Bedarfsorientierung Leistungsangebot ist bedarfsgerecht und beruht auf einer konkreten empirischen Bedarfsermittlung Es greift die Wünsche und Interessen im Gemeinwesen, der Eltern und Kinder sowie der Gemeinden programmatisch und konkret auf		Bedarfsorientierung Planvolles Handeln Gemeinwesenorientierung Perspektivübernahme
Programm- und Prozessqualität (soziales Subsystem)	S. 29 ff	
Befriedigung körperlicher Grundbedürfnisse Raum für Versorgung und Pflege Körpererleben und kindliche Sexualität Bewegung und Aktivität Erholung und Ruhe	S. 29	Befriedigung körperlicher Grundbedürfnisse
Entwicklungsfördernde Gestaltung von Beziehungen Prozesse fördern Selbständigkeit Setzen an bestehenden Bindungserfahrungen an und entwickeln diese weiter Respektieren individueller sozialer und kultureller Unterschiede Deren Integration in einem Ganzen anstreben	S. 33	Beziehungsgestaltung Selbständigkeit Bindung Individualität respektieren Unterschiede als Ressource Ganzheitlichkeit
Erfahrung und Lernen Lebendige und sinnstiftende Erfahrungen im konkreten Alltag und in bedeutsamen Lebenssituationen Grundziele: Autonomie, Kompetenz und Solidarität Impulse und Unterstützung Wissen und Können in neuen überraschenden Zusammenhängen zu erwerben Sensitive musische, intellektuelle und motorische Fähigkeiten werden in sozialen Kontexten gefördert Förderung des Spiels Mitverantwortung bei Arbeitsvorgängen und Situationen des Alltags	S. 35	Sinnstiftende Erfahrungen Lebendigkeit Soziales Feld Autonomie Kompetenz Solidarität Planvolles Handeln Lernen in Zusammenhängen und sozialen Kontexten Verantwortung

Kinderkultur Beteiligung der Kinder an Entscheidungen des Geschehens Zeit und Raum für Erprobung von Eigen- und Fremdverantwortlichkeit Unterstützung der eigenständigen Entwicklung zur Selbständigkeit und zur Gemeinschaft Ernstnehmen, Vertrauen Partnerschaftliche, mitfühlende und unterstützende Annahme Entstehen einer eigenen Kinderkultur ermöglichen	S. 39	Partizipation Soziale Verantwortung Autonomie Gemeinschaft Vertrauen Entstehen einer Kultur
Integration Erziehung macht Unterschiede und will Veränderung bewirken reagiert aber gezielt auf gegebene Unterschiede, insbesondere Benachteiligungen. Dabei grenzt sie nicht aus, sondern fördert den Kontakt und das Verständnis der Kinder untereinander Es werden besondere Hilfen zum Ausgleich und zur Bewältigung erfahrener Beeinträchtigungen und Benachteiligungen in schwierigen Lebenslagen geboten	S. 41	Veränderung/Entwicklung Unterschiedsbewusstsein Nachteilsausgleich Förderung von Kontakt und Verständnis Perspektivübernahme/Einfühlung Beratung Unterstützungskultur Beziehungsgestaltung
Familienorientierung Familien Partner im Erziehungsprozess Werden als eigenständiges System mit individuellen Interessen, Bedürfnissen und besonderen Lebenslagen wahr und ernst genommen Angebote zur Beratung und Bildung Mitwirkung Selbstorganisierte Elternbegegnung	S. 43	Partnerschaftlichkeit/ Gleichwertigkeit Achtsamkeit Systemischer Blick Autonomie Unterstützungskultur Beziehungsgestaltung
Gemeinwesenorientierung Aktiver Teil der sozialen Infrastruktur der Gemeinde Kontakt mit anderen pädagogischen und psychosozialen Einrichtungen und Vernetzung Zentrum nachbarschaftlicher Kontakte und Begegnungen	S. 46	Vernetzung Öffnung Begegnung Verbindung von sozialen Systemen
Highlights Lebendige alltagsorientierte Programm- und Prozessgestaltung Besondere Note durch herausgehobene, besonders inszenierte Ereignisse Bilden soziale, rituelle und symbolische Muster, welche Leben und Erfahrung auf besondere Weise prägen	S. 49	Rituale Prägung Alltagsorientierung Musterbildung
Leitungskompetenz (soziales Subsystem)		
Selbstkompetenz Selbstreflexivität Berufserfahrung Vorbildfunktion Motivierend Delegiert Aufgaben	S. 51	Selbstkompetenz Selbstreflexivität Erfahrung Vorbildfunktion Motivation Arbeitsteilung/Team
Managementkompetenz Plant Arbeitsprozesse eigenständig und souverän Kann strukturieren und organisieren Beherrscht betriebs- und hauswirtschaftliche Leitungsaufgaben Kann Methoden des Qualitätsmanagements anwenden Handelt verantwortlich in komplexen Zusammenhängen und mit systemischem Verständnis	S. 53	Souveränität im Management Strukturieren Organisieren Qualitätsmanagement Verantwortung (organisational, sozial) Systemisches Verständnis
Fachkompetenz Schlüsselqualifikationen und Fachkenntnisse in allen, für Fachkräfte relevanten, Kompetenzbereichen Kann das Programm der Einrichtung, Praxis der Fachkräfte und Kompetenzen der Mitarbeitenden im Sinne bester Fachpraxis zusammenführen und fördern Kann innovative Entwicklungen in Gang setzen Fachliche Weiterentwicklung der Einrichtung unterstützen	S. 54	Fachkompetenz Mehrdimensionalität Perspektivübernahme Schlüsselqualifikationen Kompetenzen Innovative Entwicklung Qualitätsmanagement Zukunftsorientierung Bildung/Weiterbildung Lernende Organisation
Personalkompetenz Empathie und Sachverstand Konflikte und Konkurrenz offen anzusprechen produktiv zu wenden Berufliche Kompetenz der Mitarbeitenden einzeln und im Team entwickeln und fördern	S. 55	Empathie Fachwissen/Kompetenzen Konfliktmanagement/Konfliktkultur Teamentwicklung
Öffentlichkeitskompetenz Engagiert sich fach- und berufspolitisch in der Öffentlichkeit und vertritt den fachpolitischen Auftrag der Einrichtung im Gemeinwesen und gegenüber politischen Gremien	S. 56	Politisches Engagement/Mitwirkung Freiheit
Personalqualität (soziales Subsystem) **Selbstreflexives Verorten** mit Blick auf eigene Lebensgeschichte im Alltagsgeschehen Kann sich lustvoll für lebendige Entwicklung und lebendiges Lernen öffnen Zuwendung zu anderen mit Interesse und Achtung **Wahrung der Bürger- und Grundrechte**	S. 58 ff	Selbstreflexion Selbstbezug Metareflexion Lebendiges Lernen Sozialkompetenz Anteilnahme Empathie Achtung Wahrung der Bürger- und Grundrechte
Schlüsselqualifikation Gute Dialog- und Reflexionsfähigkeit **Synthese von Handeln und Nachdenken** (reflektierte PraktikerInnen)	S.58	Dialogfähigkeit Reflexionsfähigkeit Synthese von Denken und Handeln (Fühlen) Beziehungsfähigkeit

Gute Kontakt und Beziehungsfähigkeit Stellen sich Konflikten und Konkurrenzsituationen Evaluieren Arbeitsergebnisse Aufgeschlossen für Kritik Engagieren sich für innovative Veränderungen		Konfliktkultur Evaluation Kritikfähigkeit Innovationsfreude/Offenheit
Fachwissen und Handlungskompetenz Theoriegeleitetes Grundverständnis der Erziehungs- und Bildungsaufgaben, kennen wesentlichen sozialpädagogischen Handlungsprinzipien, verfügen über pädagogisches und entwicklungspsychologisches Fachwissen, Grundkenntnisse in ergänzenden Fachgebieten, haben didaktisch-methodische und organisatorische Kompetenzen, können diese kreativ nutzen	S. 61	Fachwissen Handlungskompetenz Weltwissen Kreativität Schöpferische Kraft Organisationskompetenz Methodenkompetenz Didaktische Kompetenz
Teamqualität **In kollegialer Auseinandersetzung Gemeinsames aus Unterschieden schaffen** in Bezug auf Programm, Konzeption, Methoden und Beziehungen Sich selbst in gemeinsamer Verantwortung für beste Fachpraxis im Kontext mit den anderen **zu verstehen und zu handeln** **Team lebt von seiner Vielfalt und Verschiedenheit ist als Ganzes mehr als die Summe seiner Teile**	S. 63	Teamqualität Gemeinsames schaffen Unterschiede und Vielfalt als Ressource Co-Konstruktion Co-Kreativität Soziales Feld (im Kontext mit den anderen) Beziehungsgestaltung
Einrichtungs- und Raumqualität (technisch-instrumentelles Subsystem) Innen- und Außenräume wirken eigenständig als Milieu Beschaffenheit, Ästhetik, Großzügigkeit und Vielfältigkeit schaffen Atmosphäre und vermitteln emotionale Botschaften Gestaltbare Handlungsfelder Ermöglichen kreatives Lernen, soziale Partizipation, gemeinschaftliche Erfahrung und persönliches Wohlbefinden	S. 66 ff	Raumatmosphäre schaffen Eigenständiges Milieu Emotionale Botschaften/Emotionalität Kreativität Lernen Partizipation Wohlbefinden Gemeinschaftsgefühl
Präsenz und Umweltbezug Ist im Umfeld sichtbar und tritt räumlich in besonderer Weise als Einrichtung zur Kindererziehung auf Ist in das Umfeld eingebunden Raumangebot ist auf die besonderen Möglichkeiten und Bedürfnisse im Umfeld bezogen	S. 66	Sichtbarkeit/Präsenz Räumliche Einbindung Soziale Einbindung Bedürfnisorientierung Öffnung
Atmosphäre Architektonische Gestaltung vermittelt eine offene, positive und freundliche Atmosphäre und ermöglicht die Verwirklichung des Konzeptes	S. 67	Offenheit Freundlichkeit Positivität Konzepttreue/Konzeptnähe
Funktionalität Einrichtung und Räume sind programm- und funktionsgerecht gestaltet und ermöglichen Befriedigung der Grundbedürfnisse der Nutzer und Nutzergruppen nach: **Versorgung, Begegnung, Vereinzelung, unbeobachtetem Rückzug, Bewegung und Aktion**	S. 68	Funktionalität Bedürfnisbefriedigung Versorgung Begegnung Vereinzelung Rückzug Aktion/Schöpfung
Erfahrungsraum Lebendige Erfahrung, Begegnung und Erkundung der Alltagswirklichkeit, ermöglicht Erfahrungen mit Materialien und Elementen (Experimente)	S. 69	Erfahrungsraum Lebendigkeit/Freiheit Begegnung Erkundung
Partizipation Bei Planung und Gestaltung der Einrichtung und ihrer Räume werden Fachkräfte, Eltern und Kinder miteinbezogen Gestaltung der Räume ist veränderbar	S. 70	Partizipation aller Bezugsgruppen Entwicklung Veränderung Offenheit
Raumerfahrung Räumlicher Perspektivwechsel möglich Erfahrung durch Materialvielfalt angeregt	S. 71	Vielfalt
Bauausführung Einrichtung entspricht baubiologischen und sicherheitstechnischen Standards (Barrierefreiheit)	S. 72	Barrierefreiheit Standards erfüllen
Trägerqualität (technisch-instrumentelles Subsystem) Praxis der Einrichtungen strukturiert als auch für Veränderungen offengehalten Ermöglicht im verbindlichen Rahmen den organisierten Wandel Erfüllt Fach- und Managementaufgaben nach innen und Außen **Begreift Bedarf, Nachfrage und Auftrag als Entwicklungsaufgabe einer lernenden Institution, die selbst- und gemeinwohlinteressiert ist** Sichert organisatorischen Rahmen und erfüllt Service sowie Initiativfunktionen für die gesamte Praxis der Kindertageseinrichtungen Institutionelle Form Gesetzlicher Auftrag Politische Verantwortung Planungsverantwortung im Jugendhilfebereich Managementverantwortung Qualitätsmanagementverantwortung	S. 73 ff	Offen für Veränderungen Entwicklung Lernende Organisation Verbindlicher Rahmen Organisierter Wandel Managementkompetenz Gemeinwohlinteresse Selbsterhalt Lernende Institution Bedarfsorientierung Entwicklungsauftrag Sicherer organisatorischer Rahmen Initiativfunktion Servicefunktion Politische Verantwortung Planungsverantwortung Managementverantwortung Qualitätsmanagementverantwortung
Kosten-Nutzen-Qualität (technisch-instrumentelles Subsystem)	S. 79 ff	Kosteneffizienz Transparenz

Hohe Kosteneffizienz Mittel stammen aus mehreren Quellen Mitteleinsatz auf seine Effekte hin transparent dokumentiert und kontrolliert Arbeitskräfteeinsatz effektiv Kapazitätsauslastung und Zufriedenheit hoch Sichere Finanzbasis Kostentransparenz und Kostendifferenzierung Kapazitätsauslastung Effektiver Arbeitskräfteeinsatz Evaluierte ökonomische Zufriedenheit		Dokumentation Kontrolle Effektivität Evaluation Zufriedenheit
Förderung von Qualität (soziales Subsystem) In erster Linie Personalqualität Lernen vom Erfolg, Studium erfolgreicher Praxis Erweiterung der Selbstreflexivität, gelungene Gestaltung einzigartiger, lebendiger, widersprüchlicher und zeitlich unumkehrbarer personaler **Beziehungen und Kommunikationen** Personalentwicklung durch Praxislernen und Praxisforschung Qualitätsförderung durch Qualitätszirkel	S. 84 ff	Personalqualität Erfolgslernen Praxislernen Praxisforschung Ressourcenorientierung Selbstreflexivität Einzigartigkeit Beziehungsgestaltung Kommunikationskultur Qualitätsbewusstsein Qualitätsförderung
Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft: Inklusion vor Ort- Der kommunale Index für Inklusion- Ein Praxishandbuch		
Grundideen einer inklusiven Haltung (kulturelles Subsystem): - Herausforderungen der Welt menschenwürdig annehmen - Teilhabe aller Menschen am Leben ermöglichen: anerkannt und wertgeschätzt zu sein, mitzuwirken, Kontakte und Freundschaften zu haben, gemeinsam voneinander zu lernen - Jede Person wird in ihrer Einmaligkeit anerkannt: jeder lebt in unterschiedlichen Situationen und hat andere Bedürfnisse und Stärken - Schätzt die Verschiedenheit von Menschen und versucht sie aktiv zu nutzen - Mensch wird als Ganzes gesehen, es wird sich gegen Einteilungen, die der Vielfalt von Menschen nicht gerecht werden, gewendet - Menschen werden nicht an den Rand gedrängt, es werden Brücken und Sprungbretter bereitgestellt, damit Menschen teilhaben können - Ursachen, Formen und Anzeichen von Diskriminierung werden erkannt und abgebaut - Jedem Einzelnen wird mit Fairness, Offenheit und Respekt begegnet - Inklusion ist kein Ergebnis, sondern ein Prozess - Alle Ideen sind willkommen, wenn sie zu mehr Akzeptanz und Möglichkeiten führen - Inklusion ist ein Prozess - Inklusion ist Veränderung - Inklusion ist planbar	S. 20 S. 126 f	Menschenwürde Teilhabe Wertschätzung Anerkennung Befähigung Partizipation Beziehungs- und Bindungsgestaltung Lebenslanges Lernen Einmaligkeit der Person Bedürfnisorientierung Ressourcenorientierung Verschiedenheit von Menschen erkennen, schätzen und nutzen Ganzheit des Menschen Keine Einteilung, die der Vielfalt nicht gerecht wird Befähigung zur Teilhabe Brücken bauen Abbau von Diskriminierung Diskriminierungsbewusstsein Fairness Offenheit Respekt Prozesshaftigkeit von Inklusion Offenheit (für Ideen) Planbarkeit von Inklusion Inklusion bedeutet Veränderlichkeit
Kommune als Wohn- und Lebensort (technisch-instrumentelles Subsystem) - Leben inklusiver Werte - adäquate Wohnung und Versorgung für alle - Wohlbefinden und Gemeinschaft stärken (Selbstbestimmung, Würde, Sicherheit, Gemeinschaftsgefühl, Kontakte, Hilfen) - Mobilität und Transport ausbauen und zugänglich gestalten (Wegenetz, ÖPNV, Barrierefreiheit, Sicherheit, Beschilderung) - Barrierefreiheit sicherstellen - Umwelt und Energie (ökologisches Bewusstsein schärfen) - Bildung und lebenslanges Lernen ermöglichen - Arbeit und Beschäftigung fördern und ermöglichen - Kultur- und Freizeitbereich fördern, öffnen und zugänglich gestalten - Beteiligung und Mitsprache für alle ermöglichen	S. 39 ff	Inklusive Werte leben Wohlbefinden stärken Gemeinschaft stärken Selbstbestimmung Würde Sicherheit Gemeinschaftsgefühl Kontakte Hilfen Adäquate Wohnung und Versorgung für alle Zugänglichkeit/Anbindung Barrierefreiheit Ökologisches Bewusstsein Bildung sichern Beschäftigung fördern Kultur- und Freizeitbereich fördern und öffnen Partizipation aller
Inklusive Entwicklung einer Organisation (soziales Subsystem) - gemeinsam Ziele und Leitlinien im inklusiven Sinne festlegen und leben - Haltung und Verhalten sind frei von Diskriminierung und zeugen von Respekt und Wertschätzung für (kulturelle) Vielfalt - Selbständigkeit und Verantwortungsübernahme werden gefördert und unterstützt - Willkommenskultur bei Kontaktaufnahme und Empfang	S. 61 ff	Gemeinsame Ziele und Leitlinien Diskriminierungsbewusstsein Respekt Wertschätzung Kulturelle Vielfalt Autonomieförderung Verantwortungsgefühl Willkommenskultur Zugänglichkeit Orientierung

- Beachtung der Zugänglichkeit und Orientierung innerhalb der Gebäude - Außendarstellung und Werbung spiegeln den inklusiven Charakter wider - Angebote und Leistungen sind bedarfs- und kundenorientiert - Gute Erreichbarkeit und individuell passende Bearbeitung der Anliegen - Rückmeldungen und Veränderungspraxis als Qualitätssicherungs- und Entwicklungsinstrumente - Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen berücksichtigen die individuellen Bedarfe der MitarbeiterInnen - Einstellungspraxis und Beförderungswesen schätzen Vielfalt, setzen auf Kompetenz der Entscheidungsträger und werden regelmäßig evaluiert - Willkommenskultur für neue Mitarbeitende mit Mentorenprogrammen, Informationen und Rückmeldungen - Gut ausgebaute interne Kommunikation und Information, Zugänglichkeit für alle Mitarbeitenden - Zusammenarbeit und Unterstützung durch gepflegte Teamkultur - Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen aller Mitarbeitenden werden genutzt und geschätzt - Weiterbildung und Qualifizierung als Motor der Entwicklung, die lernende Organisation - Führungskultur- und Führungspraxis sind geprägt von Achtsamkeit, bieten Ermessensspielräume und sind wertschätzend an einer Politik der Gleichstellung orientiert - Beteiligung und Mitbestimmung für alle Mitarbeitenden und Räume für Kommunikation - (technisch instrumentelles Subsystem) - Abläufe und Standards fußen auf inklusiven Werten, und werden reflektiert, dokumentiert und evaluiert - Finanzen und Ressourcen werden transparent, bedarfsgerecht und flexibel verwaltet und eingesetzt		Bedarfsorientierung Zielgruppenorientierung Erreichbarkeit Qualitätsentwicklung Veränderungspraxis Arbeitsbedingungen an Bedarfen der Mitarbeitenden orientiert Evaluation der Einstellungspraxis Vielfalt als Grundsatz der Einstellungspraxis Willkommenskultur Kommunikationskultur Transparenter Informationsfluss Teamkultur Willkommenskultur Kompetenzen der Mitarbeitenden als Ressource Lernende Organisation Weiterbildung als Entwicklungsmotor Achtsamkeit in Führungspraxis Wertschätzung Politik der Gleichstellung Gleichwertigkeit Räume für Kommunikation Kommunikationskultur Partizipation Reflexion und Dokumentation der Abläufe Evaluation Inklusive Werte als Basis Transparenz, Bedarfsorientierung und Flexibilität der Finanzen
Kooperation und Vernetzung (soziales Subsystem) - Partnerorganisationen schätzen und leben ebenfalls inklusive Werte - Kooperation mit Partnerorganisationen wird angestrebt, gepflegt und evaluiert - Eine vielfältige und breit aufgestellte Beteiligungs- und Verantwortungsgemeinschaft etablieren - Transparenz und Kommunikation innerhalb der Vernetzung mit Partnerorganisationen mit gemeinsamer Zielgenerierung und Wissenszuwachs - Verständigung und Entscheidungen fußen auf einem guten Konfliktmanagement und dem Lernen am Erfolg - Bei der Mobilisierung von Ressourcen wird im Netzwerk gedacht - Koordination und Steuerung erfolgen über reflektierte Steuergruppen und respektieren Vielfalt - Es gibt Strategien für nachhaltige Wirksamkeit - Vernetzung erfolgt über die Kommune hinaus - Lokal denken und global handeln um ein Bewusstsein für Akzeptanz, Dialog und Austausch der Kulturen zu entwickeln	S. 103 ff	Partnerorganisationen ebenfalls inklusiv Kooperation angestrebt, gepflegt und evaluiert Vielfältige Beteiligungs- und Verantwortungsgemeinschaft Gemeinschaftsgefühl Transparenz und Kommunikationskultur innerhalb der Vernetzung Gemeinsame Zielgenerierung Konfliktmanagement Lernen am Erfolg Netzwerkarbeit Ressourcenorientierung Reflektierte Steuergruppen Nachhaltigkeit Vernetzung über Kommune hinaus/ Globalität Überregionalität Kulturaustausch
Booth T./ Ainscow, M.: Index für Inklusion- Ein Leitfaden für Schulentwicklung		
Inklusion Inklusion steht für eine Weiterentwicklung nach inklusiven Werten, welche das Handeln anleiten: Gleichheit, Rechte, Teilhabe, Respekt für Vielfalt, Gemeinschaft, Nachhaltigkeit, Gewaltfreiheit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Mut, Freude, Mitgefühl, Liebe, Hoffnung/ Optimismus, Schönheit, Weisheit - Inklusive Werte in der Praxis umsetzen - Jedes Leben und jeden Tod als gleichwertig ansehen - Alle so unterstützen, dass sie sich zugehörig fühlen - Teilhabe in den Aktivitäten durch Vernetzung erhöhen - Organisation im Sinne aller Gruppen weiterentwickeln - Ausgrenzung, Diskriminierung und Barrieren abbauen - Kulturen, Strukturen und Praktiken auf Vielfalt ausrichten	S. 31 ff	Werteorientierung Entwicklung Weiterentwicklung Evolution Gleichheit Gleichwertigkeit Teilhabe Rechte Respekt für Vielfalt Gemeinschaft Nachhaltigkeit Vertrauen Gewaltfreiheit Perspektivübernahme/Mitgefühl Zukunftsorientierung/Hoffnung

- Wertschätzung aller gleichermaßen - Entwicklung innerhalb lokaler und globaler realer Gegebenheiten - Unterschiede als Ressourcen behandeln - Beziehungen zwischen Organisation und sozialem Umfeld fördern		Informationsfluss/Ehrlichkeit Lernen/Weisheit Schönheit/Ästhetik Liebe/Amicalität/Menschenwürde Vernetzung Barrierenabbau Systemorientierung/lokal/global Systemorientierung/Organisation und Umfeld/Öffnung Ressourcenorientierung
Inklusive Kulturen schaffen (kulturelles Subsystem) Gemeinschaft bilden, welche sicher, kooperativ, anerkennend und anregend ist, die willkommen heißt und wertschätzt Gemeinsame Entwicklung inklusiver Werte und Vernetzung mit Umfeld Inklusive Werte bieten Orientierung bei Entscheidungen und Strukturen täglicher Praxis Kontinuierlicher und ganzheitlicher Prozess der Weiterentwicklung Veränderung in Kultur verankern	S. 64	Sicherheit Kooperation Inspiration Willkommenskultur Wertschätzung Entwicklung inklusiver Werte Gemeinschaft Vernetzung mit Umfeld Inklusive Werte Ganzheitlichkeit Kontinuität Prozesshaftigkeit
Gemeinschaft bilden - Willkommenskultur - Konstruktive Zusammenarbeit - Respektvoller Umgang - Kooperation der Beteiligten - Modell für demokratisches Zusammenleben - Blick für wechselseitige Beziehungen zwischen Menschen weltweit - Respekt verschiedener Geschlechteridentitäten - Vernetzung mit lokalem Umfeld - Berücksichtigung der Lebenswelten der Beteiligten	S. 101	Willkommenskultur Zusammenarbeit Respekt Kooperation Demokratie Modellcharakter Globaler Systemblick Genderneutralität Lokale Vernetzung Perspektivübernahme Rücksichtnahme Lebenswelten/soziale Felder
Inklusive Werte verankern - Verständigung über gemeinsame inklusive Werte - Achtung der Menschenrechte - Schutz der Umwelt - Entwicklung der Teilhabe aller - Zulassen hoher Erwartungen an jeden - Wertschätzung für jeden - Diskriminierung entgegentreten - Gewaltfreies Miteinander und friedliche Konfliktlösung - Positive Beziehung zum eigenen Selbst unterstützen - Organisation trägt zu Gesundheit und Wohlbefinden der Beteiligten bei	S. 101	Werteorientierung Achtung der Menschenrechte Umweltschutz/Nachhaltigkeit Teilhabe Erwartungen Wertschätzung Diskriminierungsbewusstsein Gewaltfreiheit Friedliche Konfliktlösungsstrategien Positiver Selbstbezug Beitrag zu Gesundheit und Wohlbefinden
Inklusive Strukturen etablieren (Soziales Subsystem) Inklusion als Leitbild durchdringt alle Ebenen der Organisation und bezieht alle mit ein Anregung zur aktiven Teilhabe aller Minimierung von Aussonderungsdruck Zusammenfassung von Unterstützungsmaßnahmen in einem zentralen Rahmen Sicherung der Teilhabe aller und Entwicklung als Ganzes	S. 64	Alle Ebenen durchdringende Inklusion Aktive Teilhabe Minimierung Aussonderungsdruck Unterstützungsmaßnahmen Sicherung Teilhabe Ganzheitliche Entwicklung
Eine Organisation für alle entwickeln - Organisation entwickelt sich partizipativ weiter - Inklusives Verständnis von Leitung - Transparente und diskriminierungsfreie Personalentscheidungen - Fachliche Kompetenzen und Kenntnisse der Beteiligten sind bekannt und werden genutzt - Willkommenskultur und Unterstützung für neue Mitarbeitende - Teams werden so zusammengestellt, dass Vielfalt abgebildet wird und Unterstützung gewährleistet ist - Übergänge werden begleitet - Organisation ist barrierefrei zugänglich - Klima- und Nachhaltigkeitsbewusstsein leben	S. 123	Partizipation Inklusives Leitungsverständnis Transparenz Diskriminierungsfreiheit Fachliche Kompetenz Kompetenzorientierung Willkommenskultur Teamarbeit Vielfältige Teams Unterstützung Übergangsgestaltung Barrierefreiheit Nachhaltigkeitsbewusstsein
Unterstützung für Vielfalt organisieren - Organisation reflektiert Unterstützungsbegriff und koordiniert die verschiedenen Formen der Unterstützung - Fort- und Weiterbildungen unterstützen die Fähigkeit mit Vielfalt umzugehen - Mehrsprachigkeit unterstützen - Der Umgang mit herausforderndem Verhalten/Situationen ist ein Anliegen aller Beteiligter - Ausschluss/ Kündigung als Konsequenz von Regelverstößen sollte vermieden werden - Aktiver Einsatz gegen Mobbing	S. 123	Unterstützungssystem Koordination Weiterbildung Umgang mit Vielfalt schulen Kündigungs-/Ausschlussvermeidung Einsatz gegen Mobbing
Inklusive Praktiken entwickeln (technisch-instrumentelles Subsystem)	S. 64	Bildungsprozesse gestalten Lokalität

Entwicklung von Bildungsprozessen welche die inklusiven Werte und Strukturen widerspiegeln Verbindet Lernen und Weiterbildung mit lokalen und globalen Erfahrungen der Beteiligten Einbeziehung von Fragen der Rechte und Nachhaltigkeit Bildung und Entwicklung die der Vielfalt von Menschen gerecht wird Jeder ist Ressource für das gemeinsame Lernen/ Weiterbilden/ Entwickeln Zusammenarbeit		Globalität Lebensweltorientierung Erfahrungsorientierung Nachhaltigkeit (Menschen)Rechtsorientierung Vielfaltsorientierung in Bildung und Entwicklung Jeder Zweck an sich Jeder Ressource Zusammenarbeit Weiterbildung
Curricula für alle erstellen - Verstehen/ Schätzen der Zyklen von Nahrungserzeugung und Nahrungsverbrauch - Verstehen/ Schätzen der Wichtigkeit von Wasser - Auseinandersetzung mit Mobilität und Migration - Auseinandersetzung mit Gesundheit und Beziehung/Familie - Auseinandersetzung mit ökologischen Zusammenhängen sowie Energieressourcen - Auseinandersetzung mit Erde, Sonnensystem, Universum, Spiritualität und Religion - Auseinandersetzung mit Kommunikation und Kommunikationstechnologie - Kreative Auseinandersetzung mit Literatur, Kunst und Musik - Auseinandersetzung mit der Arbeit und eigenen Interessen/ Selbstreflexivität - Auseinandersetzung mit Ethik, Politik und Macht	S. 146	Denken in komplexen Zusammenhängen Nachhaltigkeit Lebensweltorientierung Ökologisches Bewusstsein Spiritualität Religiosität Ganzheitlichkeit Kommunikationsgestaltung Kommunikationstechnik Kreativität Ästhetik Kulturelle Bildung Selbstreflexivität Selbstbezug Politische Bildung Ethische Bildung
Das Lernen/die Arbeit orchestrieren - Aktivitäten/ Projekte werden mit Blick auf Vielfalt geplant - Stärken die Teilhabe aller - Ermutigung zu selbstbewusstem und kritischem Denken - Aktive Gestaltung der eigenen Lernwege - Planung und Gestaltung der Prozesse im Team, Lernen voneinander und miteinander, Entwicklung von gemeinsamen Ressourcen - Respektieren von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Menschen - Rückmeldungen, Beurteilungen und Bewertungen stärken Lernprozesse und Leistungen - Gegenseitige Achtung als Basis des Umgangs miteinander - Ressourcen im Umfeld sind bekannt und werden genutzt	S. 146	Vielfaltsorientierung Teilhabe Ermutigung Selbstbewusstes Denken Kritisches Denken Eigene Bildungsprozesse gestalten Teamarbeit Respekt von Gemeinsamkeiten und Unterschieden Achtung Ressourcenorientierung
Politikphilosophische Entwicklungstheorie		
Nussbaum, Martha: Fähigkeiten schaffen- Neue Wege zur Verbesserung menschlicher Lebensqualität		
Übergreifender Konsens grundlegender politischer Prinzipien und politischer Liberalismus Politische Ansicht muss moralisch Stellung beziehen, ihre Werte aber in „schwacher“ Art äußern, ohne sie mittels metaphysischer Begriffe oder erkenntnistheoretischer Auffassungen oder dichter ethischer Lehren zu begründen, welche strittig sind So können Menschen verschiedener politischer oder religiöser Positionen diese Werte ihren Lehren hinzufügen oder in ihnen wiederfinden, sodass sie breite Zustimmung finden Billigung für politische Zwecke, nicht als Wegweiser durchs Leben betrachten Minimaler Schwellenwert der zehn Fähigkeiten sollte allen Bürgern verfügbar sein Fähigkeiten im Netzwerk ihrer Beziehungen zueinander betrachten und in Gesamtheit realisieren	S. 94 S. 96	Übergreifender Konsens Politischer Liberalismus Freiheit Moralische Stellungnahme (inklusive) Werteorientierung Billigung (von Inklusion) nicht zwingend moralischer Wegweiser Hinzufügen zu anderen politischen und religiösen Positionen Minimaler Schwellenwert Fähigkeiten sichern/Unterstützung Netzwerk der Beziehungen zueinander Ganzheitliche Umsetzung
Die zentralen Fähigkeiten:	S. 41 f	
Leben: Fähig zu sein, ein Menschenleben normaler Dauer zu leben; nicht verfrüht zu sterben oder bevor das Leben so eingeschränkt ist, dass es nicht mehr lebenswert ist.		Leben Lebenswert Dauer/ kein verfrühtes Ende (Kulturelles Subsystem)
Körperliche Gesundheit: Sich einer guten Gesundheit (einschließlich der reproduktiven Gesundheit) erfreuen zu können; ausreichend ernährt zu sein und eine angemessene Unterkunft zu besitzen.		Gesundheit Ausreichende Ernährung Angemessene Unterkunft (technisch-instrumentelles Subsystem)
Körperliche Unversehrtheit: Fähig zu sein, sich frei zu bewegen; vor gewalttätigen, einschließlich sexuellen, Übergriffen und häuslicher Gewalt geschützt zu sein; über Gelegenheiten sexueller Befriedigung zu verfügen und frei in Fragen der Fortpflanzung entscheiden zu können.		Unversehrtheit Freiheit Schutz vor Übergriffen und Gewalt Sicherheit Genderneutralität (soziales Subsystem)
Sinne, Vorstellungskraft, Denken: In der Lage zu sein die Sinne zu benutzen, Vorstellungen zu entwickeln, zu denken und zu argumentieren- und all das auf „wirklich menschliche“ Weise zu tun, d.h. geprägt und kultiviert durch eine hinreichende Bildung, die Lese-, Schreibfähigkeit und Grundkenntnisse der Mathematik und Wissenschaft miteinschließt, sich darauf aber nicht beschränkt;		Denken Kommunikationskultur Meinungsfreiheit politisch, religiös und künstlerisch Bildung Selbstverwirklichung

Vorstellungskraft und Denken im Zusammenhang mit dem Erleben und Erzeugen von Werken der eigene Wahl, u.a. religiöser, literarischer, musikalischer Art, nutzen zu können; befähigt zu sein, den eigenen Verstand auf eine Weise zu nutzen, die durch Garantien politischer und künstlerischer Meinungsfreiheit sowie der freien Religionsausübung geschützt ist; fähig zu sein angenehme Erfahrungen zu machen und unnötigen Schmerz zu vermeiden.		Entfaltung der Persönlichkeit Kreativität Religiosität Angenehme Erfahrungen Schmerzvermeidung (kulturelles Subsystem)
Gefühle: Fähig zu sein, Bindungen zu Dingen und Personen außerhalb uns selbst zu entwickeln; die zu lieben von denen man geliebt wird und die sich um einen sorgen; bei deren Abwesenheit betrübt sein zu können; generell gesagt Liebe, Trauer, Sehnsucht, Dankbarkeit und berechtigten Zorn erfahren zu können; fähig zur Entwicklung eigener Gefühle zu sein, diese nicht durch Furcht und Sorgen verkümmern lassen zu müssen (diese Fähigkeit zu befördern heißt, Formen menschlichen Zusammenschlusses zu befördern, die für deren Entwicklung nachweislich entscheidend sind).		Gefühle Bindungsgestaltung Liebe/Amicalität Gefühle entwickeln Gefühle zulassen Gemeinschaftsgefühl Sicherheit (soziales Subsystem)
Praktische Vernunft: Fähig zu sein eine Vorstellung vom Guten zu bilden und über die eigene Lebensplanung in kritischer Weise nachzudenken (dies beinhaltet den Schutz der Gewissensfreiheit und der Freiheit der Religionsausübung).		Praktische Vernunft Vorstellung vom Guten/Inklusion bilden Reflektierter Lebensweltbezug Gewissensfreiheit Religionsfreiheit (kulturelles Subsystem)
Zugehörigkeit: (A) Fähig zu sein mit anderen und für andere zu leben, andere Menschen anzuerkennen und sich um sie zu kümmern, sich an vielfältigen Formen gesellschaftlicher Interaktion zu beteiligen; sich in die Lage eines anderen hineinversetzen zu können (diese Fähigkeit zu schützen, heißt Institutionen zu schützen, die solche Formen der Zugehörigkeit schaffen und hegen, wie auch die Versammlungsfreiheit und die Freiheit der politischen Rede zu schützen.) (B) Über die gesellschaftlichen Grundlagen der Selbstachtung und der Nichtdemütigung zu verfügen, fähig zu sein, mit einer Würde behandelt zu werden, die der anderen gleich ist. Hierzu gehören Regelungen, die die Diskriminierung auf Grundlage der Hautfarbe, des Geschlechts, der sexuellen Orientierung, der Ethnizität, der Kastenzugehörigkeit, der Religion und der nationalen Herkunft ausschließen.		Zugehörigkeit Miteinander Füreinander Gesellschaftliche Interaktion Beteiligung Perspektivübernahme Versammlungsfreiheit Redefreiheit Selbstachtung Nichtdemütigung Würde Gleichwertigkeit Diskriminierungsbewusstsein Genderneutralität (soziales/kulturelles Subsystem)
Andere Gattungen: Fähig zu sein, in Rücksicht auf Tiere, Pflanzen und Natur und in Beziehung zu diesen zu leben.		Andere Gattungen Rücksichtnahme Achtung Lebenswert Nachhaltigkeit Schutz Beziehungsgestaltung (soziales Subsystem)
Spiel: Lachen, spielen und sich Freizeitaktivitäten erfreuen zu können.		Spiel Sorglosigkeit Freizeit Freude (soziales Subsystem)
Kontrolle über die eigene Umwelt: (A) Politisch: Fähig zu sein, sich effektiv an den politischen Entscheidungsprozessen zu beteiligen, die das eigene Leben bestimmen; das Recht zu politischer Teilnahme zu besitzen, den Schutz der freien Rede und der Versammlungsfreiheit zu genießen. (B) Materiell: Über Eigentum (sowohl an Land als auch an mobilen Gütern) verfügen zu können und Eigentumsrechte gleich anderen Menschen zu besitzen; das Recht, gleich anderen, eine Beschäftigung zu suchen; unberechtigte Durchsuchungen und Beschlagnahme nicht fürchten zu müssen. Fähig zu sein, als Mensch zu arbeiten, die praktische Vernunft einzusetzen und in sinnvolle Beziehungen zu anderen Beschäftigten auf der Basis gegenseitiger Anerkennung zu treten.		Beteiligung an Entscheidungsprozessen Recht auf Teilhabe Schutz freier Rede und Meinungsfreiheit Versammlungsfreiheit Kommunikationskultur (technisch-instrumentelles Subsystem) Eigentum besitzen Beschäftigung nachgehen Achtung der Privatsphäre Ermöglichung des Vernunftgebrauch Sinnvolle Beziehungsgestaltung Gegenseitige Achtung (technisch-instrumentelles Subsystem)
Jede Person ist Zweck an sich! Ziel des Ansatzes ist es für eine jede Person Fähigkeiten zu generieren und nicht einige dieser Personen als Mittel für die Fähigkeiten anderer oder des Ganzen zu nutzen	S. 43	Jede Person Zweck an sich

12.2 Eine erste Zuordnung und Strukturierung der Konzepte

(vgl. Idee und Entwurf der Autorin)

Eine Vielzahl der generierten Konzepte findet sich in nahezu jedem einzelnen untersuchten Modell wieder. Einzelne, nicht wiederkehrende Konzepte lassen sich inhaltlich, aber bedenkenlos den anderen Modellen zuordnen, sodass davon auszugehen ist, tatsächlich einen gemeinsamen Nenner entwickeln zu können. Die Orientierungskategorien haben sich als Zuordnungssystem aus der Gesamtheit der Konzepte herauskristallisiert.

Booth T./ Ainscow, M.: Index für Inklusion- Ein Leitfaden für Schulentwicklung	**Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft: Inklusion vor Ort- Der kommunale Index für Inklusion- Ein Praxishandbuch**	**Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Qualität im Dialog entwickeln- Wie Kindertageseinrichtungen besser werden**	**Faller/ Faller: Achtsames Management- Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität**	**C. Otto Scharmer: Essentials der Theorie U- Grundprinzipien und Anwendungen**	**Glasel/ Kalcher/ Piber: Professionelle Prozessberatung- Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse**	**Frederic Laloux: Reinventing Organisazions - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit**	**Nussbaum, Martha: Fähigkeiten schaffen- Neue Wege zur Verbesserung menschlicher Lebensqualität**
Werteorientierung und Menschlichkeit							
Entwicklung inklusiver Werte **Ethische Bildung** **Politische Bildung**	Inklusive Werte leben Inklusive Werte als Basis	Haltung Politisches Engagement Freiheit	Haltung der Neugier Normenorientierung Paradigmenwechsel Aufmerksamkeitslenkung	Gemeinsame Sprache Sozialer Wandel Kritische Reflexion	Paradigmenwechsel	Pradigmenwechsel	Moralische Stellungnahme Freiheit Übergreifender Konsens Politischer Liberalismus Billigung Moralischer Wegweiser Minimaler Schwellenwert Zu anderen Positionen hinzufügen
Jeder Zweck an sich, jeder Ressource **Achtung der Menschenrechte** **Gleichheit** **Gleichwertigkeit** **Wertschätzung** **Teilhabe/Partizipation** **Rechte** **Respekt/Achtung** **Respekt für Vielfalt/ Vielfaltsorientierung** **Respekt für Gemeinsamkeiten und Unterschiede**	Menschenwürde Einmaligkeit der Person Befähigung zur Teilhabe Autonomieförderung Wertschätzung Gleichwertigkeit Anerkennung Befähigung Partizipation aller Verschiedenheit erkennen und nutzen Ganzheit des Menschen Keine Einteilung, die der	Freundlichkeit Offenheit Solidarität Partizipation Autonomie Gleichwertigkeit Menschenwürde Keine Selektion Keine Ausgrenzung Diskriminierungsbewusstsein Gleichwertigkeit Wertungsfreiheit Nachhaltigkeit Respekt vor Individualität	Autonomie Selbstbestimmung Partizipation Wertschätzung Achtsamkeit Keine Wertung Geduld Vertrauen Akzeptanz Offenheit Sensibilität Respekt Flexibilität Beteiligung	Achtsamkeit Verbundenheit Ökosystembewusstsein Offenheit im Denken, Handeln und Fühlen Kein Urteilen Keine negativen Gefühle	Prinzipientreue Befähigung Authentizität Menschenwürde Humanisierungsziel Kooperation Wertschätzung	Befähigung Spontanität Integrität Flexibilität Rollenoffenheit Vertrauen Menschenwürde Achtsamkeit	Jede Person ist Zweck an sich Leben: lebenswert, kein verfrühtes Ende Zugehörigkeit: Miteinander Füreinander Gesellschaftliche Interaktion Beteiligung Perspektivübernahme Versammlungsfreiheit Redefreiheit Selbstachtung

Nachhaltigkeitsbewusstsein/ Ökologisches Bewusstsein Vertrauen Gewaltfreiheit Mitgefühl Weisheit Ästhetik/Schönheit Menschenwürde/ Liebe/Amicalität Genderneutralität Diskriminierungsbewusstsein Ermutigung	Vielfalt nicht gerecht wird Diskriminierungsabbau Respekt Fairness Offenheit Selbstbestimmung Diskriminierungsbewusstsein Verantwortungsgefühl Nachhaltigkeit	Unterschiede als Ressource Unterschiedsbewusstsein Achtsamkeit Achtung Wahrung der Bürger- und Grundrechte Emotionalität Offenheit Positivität					Nichtdemütigung Würde Gleichwertigkeit Diskriminierungsbewusstsein Genderneutralität
Kultur und Sinnorientierung							
Inspiration Willkommenskultur Gemeinschaftsgefühl/ Gemeinschaft Ganzheitlichkeit/ Spiritualität Religiosität Demokratie Erwartungen Kritisches komplexes Denken Kreativität Ästhetik Kulturelle Bildung	Befähigung Bindungsgestaltung Gemeinschaft stärken Gemeinschaftsgefühl Gemeinsame Ziele und Leitlinien Kulturelle Vielfalt Willkommenskultur Vielfalt als Grundsatz Teamkultur Politik der Gleichstellung Kommunikationskultur Gemeinsame Zielgenerierung Wohlbefinden Beziehungsgestaltung Selbstverwirklichung	Ganzheitlichkeit Sinnstiftende Erfahrungen Lebendigkeit Gemeinschaft Individualität Entstehen einer Unternehmenskultur Unterstützungskultur Rituale Motivation Konfliktkultur Metareflexion Weltwissen Kreativität Schöpferische Kraft Selbstverwirklichung Gemeinsames schaffen Co-Konstruktion Co-Kreativität Wohlbefinden Gemeinschaftsgefühl Konzepttreue Konzeptnähe Kommunikationskultur Beziehungsgestaltung	Ganzheitlichkeit Sinnkonstrukte Vision Sinn Gemeinschaft Kommunikationskultur Beziehungsgestaltung Sinnorientierung Kollektive Erwartungen Lokale Theorien Individualität	Quelle/ Ursprung Sinnstiftendes Koordinieren und Organisieren Schöpferische Kraft Gemeinschaft Gemeinschaftsgefühl Ganzheitlichkeit Schöpferische kollektive Kraft Kreativität Erspüren Spüren Vision Intention Kopf, Herz, Hand Handeln aus Ganzheitlichkeitsverständnis Kommunikationskultur Co-Kreation Bewusstseinsebene Interdependenz Individualität Selbstverwirklichung	Ganzheitlichkeit Mehrperspektivität der Wirklichkeit Konstruktivismus Willensbildung Sinn Ziele Leitbilder Gemeinschaftsbildung	Ganzheitlichkeit Gemeinschaft Identifikation Sinn Organisationsbezug als Selbstbezug Individualität Sinnhafte Praktiken **Integration zur Sinnfindung**	Fähigkeiten sichern Denken: Kommunikationskultur Meinungsfreiheit politisch, religiös und künstlerisch Bildung Selbstverwirklichung Entfaltung der Persönlichkeit Kreativität Religiosität Angenehme Erfahrungen Schmerzvermeidung Praktische Vernunft: Vorstellung vom Guten bilden Reflektierter Lebensweltbezug Gewissensfreiheit Religionsfreiheit
Entwicklung und Zukunftsorientierung							
Weiterentwicklung Prozesshaftigkeit Evolution Ganzheitliche Entwicklung Denken in komplexen Zusammenhängen Informationsfluss Kommunikationsgestaltung	Prozesshaftigkeit von Inklusion Veränderungspraxis Planbarkeit von Inklusion Inklusion bedeutet Veränderlichkeit Reflexion und Dokumentation der Abläufe Qualitätsentwicklung	Planvolles Handeln Bedarfsorientierung Qualitätsmanagement Qualitätsbewusstsein Qualitätsförderung Lernen in Zusammenhängen und sozialen Situationen Innovative Entwicklung	Veränderung Entwicklung Mehrdimensionalität im Denken Mehrdimensionalität von Konflikten Problembewusstsein Ergebnisorientierung Planung von Veränderung Veränderungsgestaltung	Entwicklung Fluss Kollektives Handeln Planvolles Handeln Soziale Evolution Bewusstes Handeln Quelle des Handelns Verwirklichung Abgründe Brüche Negative Entwicklung	Evolution Entwicklung Organisation als etwas Lebendiges Entwicklungsphasen Prozesshaftigkeit Veränderung Organisieren der Veränderung	Evolution Planvolles Handeln Vereinfachung Komplexitätsreduzierung Dezentralisierung Einbeziehung aller Koordination Diskurs Kommunikation Lebendige Entwicklung Strategie	Unterstützung Ganzheitliche Umsetzung Kontrolle über die eigene Umwelt: Beteiligung an Entscheidungsprozessen Recht auf Teilhabe

Barrierenabbau **Umweltschutz** **Nachhaltigkeit** **Friedliche Konfliktlösungsstrategien** **Minimierung Aussonderungsdruck** **Unterstützungsmaßnahmen** **Untestützungssysteme** **Sicherung der Teilhabe und Partizipation** **Koordination**	Transparenter Informationsfluss Weiterbildung als Entwicklungsmotor Befähigung Brücken bauen **Wohlbefinden stärken** Ökologisches Bewusstsein Bedarfsorientierung Zielgruppenorientierung **Lernende Organisation** Nachhaltigkeit	Aktion, Schöpfung Erfahrungsraum Lebendigkeit Freiheit Strukturieren Organisieren Organisierter Wandel Teamqualität Teamentwicklung Nachteilsausgleich Organisationale und soziale Verantwortung Wohlbefinden Veränderung Erkundung	Komplexitätsreduzierung Kommunikationsgestaltung Informationsfluss Zielklarheit Zukunftsorientierung Distanz zu gewohnten Denkschemata Fehlerbewusstsein Problembewusstsein Komplexitätsbewältigung Gesundheitsmanagement Konfliktmanagement Changemanagement	Qualität des Zuhörens Schöpferischer Dialog Qualität der Aufmerksamkeit Vergangenheitsorientierung/ -bewusstsein Zukunftsorientierung Evolutionäre Entwicklung Problembewusstsein Kritische Reflexion Zielorientierung Unterstützungsstruktur Ursache-Wirkung	Interne Innovationskraft Intrinsische Entwicklung Zukunftsgestaltung Komplexitätsreduzierung Potenzialentfaltung Integrale ganzheitliche Entwicklung Mehrdimensionalität der Entwicklung Diagnose Zusammenhangsdenken Zukunftsgestaltung Strategien Planvolles Handeln Offener Informationsfluss Zeitpunkt Planung	Kollektive Intelligenz Intrinsische Entwicklung	Schutz freier Rede und Meinungsfreiheit Versammlungsfreiheit Kommunikationskultur
Außenwirkungsorientierung (Physische Erscheinung) und Finanzen							
Kommunikationstechnik **Barrierefreiheit** **Modellcharakter**	Adäquate Versorgung und Wohnung für alle Zugänglichkeit und Anbindung Arbeitsbedingungen an Bedarfen der Mitarbeiter orientiert Räume für Kommunikation Transparenz, Bedarfsorientierung und Flexibilität der Finanzen	Raumatmosphäre schaffen Eigenständiges Milieu Sichtbarkeit Präsenz Räumliche Einbindung Soziale Einbindung Funktionalität Raum für Begegnung, Vereinzelung und Rückzug schaffen Barrierefreiheit Standards erfüllen Kosteneffizienz Transparenz, Dokumentation und Kontrolle der Kosten Effektivität Evaluation Einzigartigkeit	Vorbildfunktion Lokale Theorien	Soziale Räume Raum für Co-Kreation		Offene und individuelle Raumgestaltung Raum für Reflexion Vorbildfunktion	Gesundheit: ausreichende Ernährung Angemessene Unterkunft Kontrolle über eigene Umwelt: Eigentum besitzen Beschäftigung nachgehen Achtung der Privatsphäre Ermöglichung des Vernunftgebrauchs Sinnvolle Beziehungsgestaltung Gegenseitige Achtung
Kompetenzen und Ressourcenorientierung							
Ressourcenorientierung **Kompetenzorientierung** **Fachliche Kompetenz** **Teamfähigkeit** **Kooperation/ Zusammenarbeit**	Befähigung Beziehungsgestaltung Lebenslanges Lernen Bedürfnisorientierung Ressourcenorientierung Bildung sichern	Personalqualität Handlungskompetenz Fachkompetenz Sozialkompetenz Organisationskompetenz Methodenkompetenz	Perspektivübernahme Perspektivwechsel Änderung eigener Denkmuster Beziehungsgestaltung Sensibilisierung	Beziehungsgestaltung Selbstbezug Selbstreflexion Reflexivität Qualität von Beziehungsmustern Mehrdimensionalität der	Beziehungsgestaltung Selbstreflexion Selbstfindung Selbstorganisation Perspektivübernahme	Selbstreflexion Selbstverwirklichung Kompetenzorientierung Ressourcenorientierung Selbstführung Selbstorganisation Teamarbeit	Gefühle: Bindungsgestaltung Liebe/Amicalität Gefühle entwickeln Gefühle zulassen Gemeinschaftsgefühl Sicherheit

Perspektivübernahme **Rücksichtnahme** **Bildung/ Weiterbildung** **Bildungsprozesse gestalten** **Umgang mit Vielfalt schulen** **Ehrlichkeit** **Positiver Selbstbezug** **Selbstreflexivität** **Inklusives Leitungsverständnis** **Ermutigung** **Mehrdimensionalität im Denken**	Beschäftigung fördern Verantwortungsbewusstsein Evaluation der Praxis Kompetenzen der Mitarbeitenden als Ressource Achtsamkeit in der Führungspraxis Gelebte Kommunikationskultur **Lernende Organisation** Lernen am Erfolg Reflektierte Steuergruppen	Didaktische Kompetenz Schlüsselqualifikationen Evaluation Einfühlung, Anteilnahme Perspektivübernahme Beziehungsgestaltung Beziehungsfähigkeit Selbständigkeit Unterschiede / Verschiedenheit als Ressource Empathie Verantwortungsbewusstsein Soziale Verantwortung Vorbildfunktion Selbstkompetenz Selbstreflexivität Musterbildung Prägung Erfahrung Souveränität im Management / Managementkompetenz Management verantwortung Arbeitsteilung/ Teamarbeit Bildung/ Weiterbildung Lernende Organisation Lebendiges Lernen Konfliktmanagement Selbstreflexion Selbstbezug Dialogfähigkeit Reflexionsfähigkeit Synthese von Denken und Handeln Kritikfähigkeit Erfolgslernen	Selbstreflexion Selbstverwirklichung Ressourcenorientierung Vorbildfunktion Lernende Organisation Teamdenken Gemeinsames Lernen Dialog Kommunikationskultur Mehrperspektivität Interaktion Systemisches Konfliktmanagement Konfliktfestigkeit Ressourcenpotenzial von Konflikten sehen und nutzen Kompetenzförderung Adäquater Umgang mit Macht und Kontrolle Achtsame Kommunikationssysteme Lernen Soziale Achtsamkeit Bereitschaft zur Hinterfragung Anerkennung anderer Denkmuster	Kommunikationskultur Reflektiertes Handeln Reflektierte Kommunikation Befähigung Kreativität Aufmerksamkeitslenkung Reflexivität Qualitätsbewusstsein Organisationale und soziale Selbstreflexion Fähigkeit des Systems sich selbst zu sehen Gegenwart leben Erkennen Handeln Alte Muster loslassen Kopf, Herz und Hand in Einklang bringen Perspektivübernahme Teamarbeit	Mentale Mustererkennenung Perspektivübernahme Kooperation Bewusstseinsbildung Lernprozesse anregen und gestalten	Lernprozesse anregen Bedarfsorientierung Befähigung Rollenoffenheit Flexibilität Kommunikationskompetenz Krisenmanagementkompetenz Wissensaustausch Individualität der Bildung Individualität der Zeit Kollektive Intelligenz Perspektivübernahme	
Systemischer Blick und Netzwerkorientierung							
Vernetzung **Systemorientierung lokal und global** **Lokalität/ Globalität** **Zusammenarbeit** **Öffnung zum Umfeld**	Beziehungsgestaltung Kontakte Kultur- und Freizeitbereich fördern und öffnen Partnerorganisationen inklusiv	Soziales Feld Kontextorientierung Gemeinwesenorientierung Öffnung Begegnung Verbindung sozialer Systeme	Systemischer Ansatz Interne Ordnungsstrukturen Proaktive Umgestaltung der Umwelten Gemeinschaft	Beziehungsgestaltung Soziale Musterbildung Organisationale Musterbildung	Systemischer Ansatz Beziehungsgestaltung Mehrdimensionalität Vernetzung Mehrdimensionalität der	Systemischer Ansatz Organisationale Mehrdimensionalität Vernetzung Beziehungsgestaltung	Netzwerk der Beziehungen zueinander Andere Gattungen: Rücksichtnahme Achtung Wert des Lebens

Vernetzung mit Umfeld **Modellcharakter** **Lebensweltbezug** **Lebenswelt-Erfahrungsorientierung** **Soziale Felder sehen** **Alle Ebenen durchdringende Inklusion** **Übergangsgestaltung** **Kündigungs-Ausschlussvermeidung** **Mehrdimensionalität im Denken**	Kooperation angestrebt, gepflegt und evaluiert Vielfältige Beteiligungs- und Verantwortungsgemeinschaft Transparenz und Kommunikationskultur Transparenter Informationsfluss innerhalb der Gemeinschaft Globalität Überregionalität	Alltagsorientierung Mehrdimensionalität Räumliche und soziale Einbindung Öffnung Bedürfnisbefriedigung Versorgung Gemeinwohlinteresse Selbsterhalt Innovativfunktion Servicefunktion Politische Verantwortung Praxislernen und Praxisforschung	Vernetzung Soziale Mehrdimensionalität Interaktion Beziehungsgestaltung Mehrdimensionalität von Konflikten Systemisches Konfliktmanagement	Mentale Musterbildung Metaebene Systemisches Denken Muster erkennen Metaebene Verbindungen zwischen sozialen Systemen Soziales Feld	Beziehungsstrukturen Konfliktmanagement Zirkuläre Erklärungen Reflexion über Beziehungen und Macht Soziale Mehrdimensionalität Organisationale und soziale Mustererkennung Räumliche Mehrdimensionalität der Entwicklung Offener Informationsfluss	Exklusion nach Mediation Individualität der Zeit und Bildung	Schutz Nachhaltigkeit Beziehungsgestaltung Spiel: Sorglosigkeit Freizeit Freude
Organisationale Struktur und Innensystemorientierung							
Sicherheit **Kontinuität** **Ganzheitlichkeit** **Gewaltfreiheit** **Transparenz** **Inklusivität** **Inklusives Leitungsverständnis** **Beitrag zu Gesundheit und Wohlbefinden**	Sicherheit Entwicklung Transparenz Lernende Organisation Ganzheitlichkeit	Ganzheitlichkeit Befriedigung körperlicher Grundbedürfnisse Lebendigkeit Beratung Offenheit Innovationsfreude Verbindlicher und sicherer organisatorischer Rahmen	Lebendigkeit der Organisation Sicherheit und Stabilität Transparenz Lernende Organisation Mediation Interaktion Mehrdimensionalität von Konflikten Konfliktmanagement Sicherheit durch Leitplanken Weiche Managementsysteme Mehrperspektivität der Organisationsstruktur Gesundheitsmanagement	Organisationale Musterbildung Sicherheit Schutz Orientierung Konfliktmanagement Ganzheitlichkeit	Prozessberatung Konfliktmanagement Krisenmanagement Transparenz Sicherheit durch Routinen und Rahmenbedingungen Ganzheitlichkeit Stressreduktion	Mehrdimensionalität des Rahmens Beratung Informationsfluss Transparenz Konfliktmanagement Ganzheitlichkeit Stressreduktion Supervision Krisenmanagement Lebendigkeit Stimmungsmanagement Integrale, evolutionäre Bewusstseinsstufe bei Leitung Macht begrenzen Nach Rahmenbedingungen handeln	Unversehrtheit: Freiheit Schutz vor Übergriffen und Gewalt Sicherheit Genderneutralität

12.3 Die Verschmelzung der Konzepte (vgl. Idee und Entwurf der Autorin)

In einem dritten Schritt wurden die Konzepte von Dopplungen befreit und grob nach einem Sinnzusammenhang vorsortiert.

Booth T./ Ainscow, M.: Index für Inklusion- Ein Leitfaden für Schulentwicklung Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft: Inklusion vor Ort- Der kommunale Index für Inklusion- Ein Praxishandbuch Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Qualität im Dialog entwickeln- Wie Kindertageseinrichtungen besser werden Faller/ Faller: Achtsames Management- Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität C. Otto Scharmer: Essentials der Theorie U- Grundprinzipien und Anwendungen Glasel/ Kalcher/ Piber: Professionelle Prozessberatung- Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse Frederic Laloux: Reinventing Organisazions- Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit	Nussbaum, Martha: Fähigkeiten schaffen- Neue Wege zur Verbesserung menschlicher Lebensqualität
Werteorientierung und Menschlichkeit	
Freiheit **Normenorientierung** **Inklusive Werte als Basis** **Entwicklung inklusiver Werte** **inklusive Werte leben** **Aufmerksamkeitslenkung** **Kritische Reflexion** **Gemeinsame Sprache** **Haltung der Neugier** **Ethische Bildung** **Politische Bildung** **Politisches Engagement** **Paradigmenwechsel** **Sozialer Wandel**	Moralische Stellungnahme Freiheit Übergreifender Konsens Politischer Liberalismus Billigung Moralischer Wegweiser Minimaler Schwellenwert Zu anderen Positionen hinzufügen
Jeder Zweck an sich, jeder Ressource **Ermutigung** **Befähigung, Befähigung zur Teilhabe** **Selbstbestimmung, Autonomieförderung** **Ganzheit des Menschen** **Keine Einteilung, die der Vielfalt nicht gerecht wird, Keine Selektion, keine Ausgrenzung, keine Wertung, kein Urteilen** **Gleichheit /Gleichwertigkeit** **Wertschätzung, Verbundenheit** **Respekt/Achtung für:** **Vielfalt/ Vielfaltsorientierung (nutzen und anerkennen) /Vielfalt als Ressource** **Gemeinsamkeiten und Unterschiede** **Individualität, Einmaligkeit der Person** **Genderneutralität, Rollenoffenheit** **Diskriminierungsbewusstsein, Diskriminierungsabbau** **Akzeptanz/Offenheit, Flexibilität, Spontanität** **Weisheit, Offenheit im Denken, Handeln und Fühlen** **Ästhetik/Schönheit** **Liebe/Amicalität** **Emotionalität/ emotionale Intelligenz** **Verantwortungsgefühl** **Achtsamkeit, Geduld, Sensibilität** **Teilhabe/Partizipation aller** **Wahrung der Bürger- und Grundrechte/Menschenrechte/Würde/Humanisierungsziel** **Fairness** **Freundlichkeit** **Solidarität, Kooperation** **Nachhaltigkeitsbewusstsein/ Ökologisches Bewusstsein** **Ökosystembewusstsein** **Vertrauen** **Gewaltfreiheit** **Mitgefühl, Anerkennung** **Prinzipientreue, Verlässlichkeit** **Authentizität** **Integrität**	Jede Person ist Zweck an sich Leben: lebenswert, kein verfrühtes Ende Zugehörigkeit: Miteinander Füreinander Gesellschaftliche Interaktion Beteiligung Perspektivübernahme Versammlungsfreiheit Redefreiheit Selbstachtung Nichtdemütigung Würde Gleichwertigkeit Diskriminierungsbewusstsein Genderneutralität
Kultur und Sinnorientierung	
Ganzheitlichkeit und Sinnstiftung **Handeln aus Ganzheitlichkeitsverständnis** **Sinn, Sinnkonstrukte, Sinnorientierung, Vision, Leitbilder** **Sinnstiftende Erfahrungen** **Sinnstiftendes Koordinieren und Organisieren, sinnhafte Praktiken**	Fähigkeiten sichern Denken: Kommunikationskultur

Intention **Erspüren** **Kopf, Herz, Hand** **Inspiration** **Schöpferische Kraft, schöpferische kollektive Kraft** **Willensbildung** **Lebendigkeit** **Befähigung** **Quelle/ Ursprung** **Wohlbefinden** **Selbstverwirklichung** **Individualität** **Interdependenz** **Ganzheitlichkeit/ Spiritualität** **Religiosität** **Beziehungsgestaltung** **Gemeinschaftsgefühl/ Gemeinschaft** **Bindungsgestaltung** **Gemeinschaft stärken** **Gemeinsame Ziele und Leitlinien** **Gemeinsames schaffen** **Co-Konstruktion, Co-Kreation** **Co-Kreativität** **Mehrperspektivität der Wirklichkeit** **Konstruktivismus** **Lokale Theorien** **Demokratie** **Politik der Gleichstellung** **Willkommenskultur, Kulturelle Vielfalt, Vielfalt als Grundsatz** **Teamkultur** **Kommunikationskultur** **Entstehen einer Unternehmenskultur** **Unterstützungskultur** **Konfliktkultur** **Erwartungen, kollektive Erwartungen** **Kritisches komplexes Denken** **Metareflexion** **Kreativität** **Ästhetik** **Kulturelle Bildung** **Weltwissen** **Identifikation** **Organisationsbezug als Selbstbezug** **Integration zur Sinnfindung** **Rituale** **Motivation** **Konzepttreue** **Konzeptnähe**	Meinungsfreiheit politisch, religiös und künstlerisch Bildung Selbstverwirklichung Entfaltung der Persönlichkeit Kreativität Religiosität Angenehme Erfahrungen Schmerzvermeidung Praktische Vernunft: Vorstellung vom Guten bilden Reflektierter Lebensweltbezug Gewissensfreiheit Religionsfreiheit
Entwicklung und Zukunftsorientierung	
Zielklarheit, Zielorientierung, Changemanagement **Zukunftsorientierung und -gestaltung, Vergangenheitsorientierung/ -bewusstsein** **Integrale ganzheitliche Entwicklung, Fluss, Entwicklungsphasen** **Evolution** **Weiterentwicklung** **Prozesshaftigkeit** **Veränderungspraxis, Veränderungsgestaltung, Veränderungsplanung** **Prozesshaftigkeit von Inklusion** **Planbarkeit von Inklusion, Planvolles Handeln** **Organisierter Wandel** **Inklusion bedeutet Veränderlichkeit** **Handeln** **Kollektives Handeln** **Planvolles Handeln** **Bewusstes Handeln** **Quelle des Handelns** **Abgründe** **Brüche** **Negative Entwicklung** **Diagnose der Entwicklung** **Mehrdimensionalität der Entwicklung** **Strategie** **Kommunikationsgestaltung** **Transparenter Informationsfluss** **Friedliche Konfliktlösungsstrategien**	Unterstützung Ganzheitliche Umsetzung Kontrolle über die eigene Umwelt: Beteiligung an Entscheidungsprozessen Recht auf Teilhabe Schutz freier Rede und Meinungsfreiheit Versammlungsfreiheit Kommunikationskultur

Qualität des Zuhörens **Schöpferischer Dialog, Diskurs** **Qualität der Aufmerksamkeit** **Denken in komplexen Zusammenhängen** **Mehrdimensionalität im Denken** **Mehrdimensionalität von Konflikten** **Komplexitätsreduzierung** **Problembewusstsein** **Aktion, Schöpfung** **Koordination, Strukturieren** **Reflexion und Dokumentation der Abläufe** **Qualitätsentwicklung** **Distanz zu gewohnten Denkschemata, kritische Reflexion** **Fehlerbewusstsein** **Problembewusstsein** **Komplexitätsbewältigung** **Lernende Organisation** **Intrinsische Entwicklung** **Lebendigkeit** **Erfahrungsraum** **Weiterbildung als Entwicklungsmotor** **Befähigung** **Brücken bauen** **Nachteilsausgleich** **Lernen in Zusammenhängen und sozialen Situationen** **Innovative Entwicklung, Potenzialentfaltung** **Qualitätsmanagement** **Qualitätsbewusstsein** **Qualitätsförderung** **Interne Innovationskraft** **Kollektive Intelligenz** **Unterstützungssysteme/Unterstützungskultur** **Sicherung der Teilhabe und Partizipation** **Minimierung Aussonderungsdruck** **Barrierenabbau** **Wohlbefinden** **Organisationale und soziale Verantwortung** **Wohlbefinden stärken** **Bedarfsorientierung** **Zielgruppenorientierung** **Ergebnisorientierung** **Gesundheitsmanagement** **Konfliktmanagement** **Changemanagement** **Teamqualität** **Teamentwicklung** **Dezentralisierung** **Koordination** **Nachhaltigkeit** **Ökologisches Bewusstsein** **Umweltschutz**	
Außenwirkungsorientierung (Physische Erscheinung) und Finanzen	
Modellcharakter, Einzigartigkeit **Funktionalität** **Sichtbarkeit, Präsenz** **Eigenständiges Milieu, Räumliche Einbindung, Soziale Einbindung** **Lokale Theorien, Soziale Räume berücksichtigen** **Raumatmosphäre schaffen** **Räume für Kommunikation** **Kommunikationstechnik** **Raum für Begegnung, Vereinzelung und Rückzug schaffen** **Raum für Co-Kreation** **Offene und individuelle Raumgestaltung** **Raum für Reflexion** **Adäquate Versorgung und (Wohnung) Raum für alle** **Gute Zugänglichkeit und Anbindung** **Barrierefreiheit** **Standards erfüllen** **Arbeitsbedingungen an Bedarfen der Mitarbeiter orientiert** **Transparenz, Bedarfsorientierung und Flexibilität der Finanzen** **Kosteneffizienz** **Dokumentation und Kontrolle der Kosten** **Effektivität**	Gesundheit: ausreichende Ernährung Angemessene Unterkunft Kontrolle über eigene Umwelt: Eigentum besitzen Beschäftigung nachgehen Achtung der Privatsphäre Ermöglichung des Vernunftgebrauchs Sinnvolle Beziehungsgestaltung Gegenseitige Achtung

Evaluation	
Kompetenzen und Ressourcenorientierung	
Fachliche Kompetenz und Handlungskompetenz **Methodenkompetenz** **Didaktische Kompetenz** **Organisationskompetenz** **Reflektiertes Handeln** **Reflektierte Kommunikation** **Evaluation der Praxis** **Vorbildfunktion** **Souveränität im Management/ Managementkompetenz** **Managementverantwortung** **Kreativität** **Aufmerksamkeitslenkung** **Reflexivität** **Alte Muster loslassen** **Kopf, Herz und Hand in Einklang bringen** **Qualitätsbewusstsein, Bedarfsorientierung** **In Gegenwart leben** **Krisenmanagementkompetenz** **Selbstkompetenz** **Perspektivübernahme** **Rücksichtnahme** **Ehrlichkeit** **Positiver Selbstbezug** **Selbstreflexivität** **Schlüsselqualifikationen** **Selbständigkeit** **Dialogfähigkeit** **Reflexionsfähigkeit** **Synthese von Denken und Handeln** **Kritikfähigkeit** **Änderung eigener Denkmuster** **Sensibilisierung** **Selbstverwirklichung** **Selbstführung** **Selbstorganisation** **Soziale Kompetenz** **Kommunikationskompetenz** **Teamfähigkeit** **Kooperation/ Zusammenarbeit** **Inklusives Leitungsverständnis** **Verantwortungsbewusstsein** **Gelebte Kommunikationskultur** **Einfühlung, Anteilnahme** **Perspektivübernahme** **Empathie** **Perspektivübernahme, Perspektivwechsel** **Konfliktfestigkeit** **Soziale Achtsamkeit** **Anerkennung anderer Denkmuster** **Rollenoffenheit** **Flexibilität** **Beziehungsgestaltung** **Qualität von Beziehungsmustern** **Befähigung** **Ermutigung** **Bedürfnisorientierung** **Ressourcenorientierung** **Beschäftigung fördern** **Achtsamkeit in der Führungspraxis** **Adäquater Umgang mit Macht und Kontrolle** **Mehrdimensionalität der Kommunikationskultur** **Dialog** **Kommunikationskultur, Achtsame Kommunikationssysteme** **Mehrperspektivität** **Interaktion** **Systemisches Konfliktmanagement** **Teambildung** **Lernende Organisation** **Bildungsprozesse gestalten** **Bildung/ Weiterbildung sichern** **Umgang mit Vielfalt schulen** **Mehrdimensionalität im Denken** **Lebenslanges Lernen** **Lernen am Erfolg** **Lebendiges Lernen** **Gemeinsames Lernen** **Wissensaustausch**	Gefühle: Bindungsgestaltung Liebe/Amicalität Gefühle entwickeln Gefühle zulassen Gemeinschaftsgefühl Sicherheit

Individualität der Bildung **Individualität der Zeit** **Kollektive Intelligenz** **Ressourcen** **Kompetenzen der Mitarbeitenden als Ressource** **Reflektierte Steuergruppen** **Personalqualität** **Beziehungsfähigkeit** **Unterschiede/ Verschiedenheit als Ressource** **Arbeitsteilung/ Teamarbeit** **Erfahrung** **Ressourcenpotenzial von Konflikten sehen und nutzen** **Organisationale und soziale Selbstreflexion** **Fähigkeit des Systems sich selbst zu sehen**	
Systemischer Blick und Netzwerkorientierung	
Alle Ebenen durchdringende Inklusion **Räumliche Mehrdimensionalität der Entwicklung** **Systemischer Ansatz, Systemisches Denken, Mehrdimensionalität im Denken** **Metaebene, Muster erkennen:** **Soziale Musterbildung** **Organisationale Musterbildung** **Mentale Musterbildung** **Vernetzung** **Selbsterhalt** **Lokalität/ Überregionalität/Globalität** **Nachhaltigkeit** **Ökologisches Bewusstsein** **Systemorientierung lokal und global** **Räumliche und soziale Einbindung** **Öffnung zum Umfeld** **Vernetzung mit Umfeld** **Partnerorganisationen inklusiv** **Kooperation angestrebt, gepflegt und evaluiert** **Kultur- und Freizeitbereich fördern und öffnen** **Lebenswelt- Erfahrungsorientierung, Lebensweltbezug** **Soziale Felder sehen** **Verbindungen zwischen sozialen Systemen** **Vielfältige Beteiligungs- und Verantwortungsgemeinschaft** **Proaktive Umgestaltung der Umwelten** **Transparenz und Kommunikationskultur** **Transparenter Informationsfluss innerhalb der Gemeinschaft** **Kontextorientierung** **Gemeinwesenorientierung** **Öffnung** **Begegnung** **Versorgung** **Verbindung sozialer Systeme** **Alltagsorientierung** **Beziehungsgestaltung** **Bedürfnisbefriedigung** **Gemeinwohlinteresse** **Soziale Mehrdimensionalität, Mehrdimensionalität der Beziehungsstrukturen** **Mehrdimensionalität von Konflikten** **Übergangsgestaltung, Exklusion nur nach Mediation** **Kündigungs- Ausschlussvermeidung** **Systemisches Konfliktmanagement** **Zusammenarbeit, Kommunikationskultur, Interaktion, Kontakte, Offener Informationsfluss** **Individualität der Zeit und Bildung respektieren** **Praxislernen und Praxisforschung** **Interne Ordnungsstrukturen** **Zirkuläre Erklärungen** **Reflexion über Beziehungen und Macht** **Innovativfunktion** **Servicefunktion** **Politische Verantwortung**	Netzwerk der Beziehungen zueinander Andere Gattungen: Rücksichtnahme Achtung Wert des Lebens Schutz Nachhaltigkeit Beziehungsgestaltung Spiel: Sorglosigkeit Freizeit Freude
Organisationale Struktur und Innensystemorientierung	
Ganzheitlichkeit **Organisationale Musterbildung** **Mehrperspektivität der Organisationsstruktur** **Lebendigkeit** **Entwicklung** **Innovationsfreude** **Gesundheitsmanagement, Beitrag zu Gesundheit und Wohlbefinden** **Befriedigung körperlicher Grundbedürfnisse** **Stressreduktion**	Unversehrtheit: Freiheit Schutz vor Übergriffen und Gewalt Sicherheit Genderneutralität

Lernende Organisation **Inklusivität** **Weiche Managementsysteme** **Integrale, evolutionäre Bewusstseinsstufe bei Leitung** **Macht begrenzen** **Inklusives Leitungsverständnis** **Qualitätsmanagement** **Stimmungsmanagement** **Konfliktmanagement, Mehrdimensionalität von Konflikten** **Krisenmanagement** **Beratung, Prozessberatung, Supervision** **Mediation** **Interaktion, transparenter und zugänglicher Informationsfluss** **Sicherheit und Stabilität** **Orientierung, Verbindlicher und sicherer organisatorischer Rahmen** **Sicherheit durch Routinen** **Kontinuität** **Schutz, Gewaltfreiheit** **Sicherheit durch Leitplanken, Nach Rahmenbedingungen handeln** **Transparenz, Offenheit**		

12.4 Die Strukturierung der Konzeptverschmelzung

(vgl. Idee und Entwurf der Autorin)

In einem vierten Schritt wurde die Systematisierung weiter vorangetrieben und die Lernende Organisation als Schwerpunkt herauskristallisiert. Dieser letzten Strukturierung folgte dann die Überführung in ein Modell, dessen Inhalte, ausgehend von den einzelnen allgemeinen Konzepten, wieder in eine konkrete Textform, unter Hinzuziehung der Originalquellen, überführt wurden und im Hauptteil der Arbeit nachzulesen ist.

Booth T./ Ainscow, M.: Index für Inklusion- Ein Leitfaden für Schulentwicklung **Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft: Inklusion vor Ort- Der kommunale Index für Inklusion- Ein Praxishandbuch** **Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen: Qualität im Dialog entwickeln- Wie Kindertageseinrichtungen besser werden** **Faller/ Faller: Achtsames Management- Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität** **C. Otto Scharmer: Essentials der Theorie U- Grundprinzipien und Anwendungen** **Glasel/ Kalcher/ Piber: Professionelle Prozessberatung- Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse** **Frederic Laloux: Reinventing Organisazions- Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit**	**Nussbaum, Martha:** **Fähigkeiten schaffen- Neue Wege zur Verbesserung menschlicher Lebensqualität**	
Werteorientierung und Menschlichkeit		
Facetten der Werteorientierung **Paradigmenwechsel** **Sozialer Wandel** **Inklusive Werte als Basis** **Entwicklung inklusiver Werte** **inklusive Werte leben** **Freiheit** **Handlungstreibende Kraft: Lernende Organisation mit dem Schwerpunkt Eine gemeinsame Sprache finden** **Gemeinsame Sprache** **Normenorientierung** **Haltung der Neugier** **Kritische Reflexion** **Ethische Bildung** **Politische Bildung** **Politisches Engagement**	Moralische Stellungnahme Freiheit Übergreifender Konsens Politischer Liberalismus Billigung Moralischer Wegweiser Minimaler Schwellenwert Zu anderen Positionen hinzufügen	
Fähigkeiten schaffen durch: Handlungsleitende Elemente der Wertekomposition **Freiheit** **Wahrung der Bürger- und Grundrechte/Menschenrechte/Würde/Humanisierungsziel**	Jede Person ist Zweck an sich Leben: lebenswert, kein verfrühtes Ende	

Jeder Zweck an sich, jeder Ressource **Befähigung, Ermutigung** **Befähigung zur Teilhabe** **Ganzheit des Menschen** **Keine Einteilung, die der Vielfalt nicht gerecht wird, Keine Selektion, keine Ausgrenzung, keine Wertung, kein Urteilen** **Gleichheit /Gleichwertigkeit** **Wertschätzung, Verbundenheit** **Respekt/Achtung für:** **Vielfalt/ Vielfaltsorientierung (nutzen und anerkennen) /Vielfalt als Ressource** **Gemeinsamkeiten und Unterschiede** **Ästhetik/Schönheit** **Individualität** **Selbstbestimmung, Autonomieförderung** **Individualität, Einmaligkeit der Person** **Genderneutralität, Rollenoffenheit** **Diskriminierungsbewusstsein, Diskriminierungsabbau** **Akzeptanz/Offenheit, Flexibilität, Spontanität** **Weisheit, Offenheit im Denken, Handeln und Fühlen** **Soziale Bezogenheit** **Teilhabe/Partizipation aller** **Gemeinschaftsgefühl** **Emotionalität/ emotionale Intelligenz** **Vertrauen** **Liebe/Amicalität** **Gewaltfreiheit** **Mitgefühl, Anerkennung** **Verantwortungsgefühl** **Achtsamkeit, Geduld, Sensibilität** **Fairness** **Freundlichkeit** **Solidarität, Kooperation** **Prinzipientreue, Verlässlichkeit** **Authentizität** **Integrität** **Ökosystembewusstsein** **Nachhaltigkeitsbewusstsein/ Ökologisches Bewusstsein**	Zugehörigkeit: Miteinander Füreinander Gesellschaftliche Interaktion Beteiligung Perspektivübernahme Versammlungsfreiheit Redefreiheit Selbstachtung Nichtdemütigung Würde Gleichwertigkeit Diskriminierungsbewusstsein Genderneutralität	
Kultur- und Sinnorientierung		
Facetten der Kultur- und Sinnorientierung **Ganzheitlichkeit und Sinnstiftung** **Handeln aus Ganzheitlichkeitsverständnis** **Sinn, Sinnkonstrukte, Sinnorientierung, Vision, Leitbilder** **Sinnstiftende Erfahrungen** **Sinnstiftendes Koordinieren und Organisieren, sinnhafte Praktiken** **Intention** **Erspüren** **Kopf, Herz, Hand** **Entstehen einer Unternehmenskultur** **Willkommenskultur, Kulturelle Vielfalt, Vielfalt als Grundsatz** **Teamkultur** **Kommunikationskultur** **Unterstützungskultur** **Konfliktkultur** **Fähigkeiten schaffen durch: Handlungsleitende Elemente der Kulturgestaltung** **Inspiration** **Schöpferische Kraft, schöpferische kollektive Kraft** **Willensbildung** **Lebendigkeit** **Befähigung** **Quelle/ Ursprung** **Individualität** **Wohlbefinden** **Selbstverwirklichung** **Interdependenz** **Spiritualität** **Religiosität** **Gemeinschaftsgefühl/ Gemeinschaft** **Beziehungsgestaltung** **Bindungsgestaltung** **Gemeinschaft stärken**	Fähigkeiten sichern Denken: Kommunikationskultur Meinungsfreiheit politisch, religiös und künstlerisch Bildung Selbstverwirklichung Entfaltung der Persönlichkeit Kreativität Religiosität Angenehme Erfahrungen Schmerzvermeidung Praktische Vernunft: Vorstellung vom Guten bilden Reflektierter Lebensweltbezug Gewissensfreiheit Religionsfreiheit	

Gemeinsame Ziele und Leitlinien **Gemeinsames schaffen** **Co-Konstruktion, Co-Kreation** **Co-Kreativität** **Konstruktivismus** **Mehrperspektivität der Wirklichkeit** **Lokale Theorien** **Demokratie** **Politik der Gleichstellung** **Identifikation** **Organisationsbezug als Selbstbezug** **Integration zur Sinnfindung** **Rituale** **Motivation** **Konzeptnähe** **Konzepttreue** **Handlungstreibende Kraft: Lernende Organisation mit dem Schwerpunkt Kritisches komplexes Denken** **Metareflexion** **Erwartungen, kollektive Erwartungen** **Kreativität** **Ästhetik** **Kulturelle Bildung** **Weltwissen**		
Zukunftsorientierung		
Facetten der Entwicklung und Zukunftsorientierung **Zukunftsorientierung und -gestaltung** **Zielklarheit, Zielorientierung, Changemanagement** **Vergangenheitsorientierung/ -bewusstsein** **Integrale ganzheitliche Entwicklung, Fluss, Entwicklungsphasen** **Evolution** **Weiterentwicklung** **Prozesshaftigkeit** **Veränderungspraxis, Veränderungsgestaltung, Veränderungsplanung** **Prozesshaftigkeit von Inklusion** **Planbarkeit von Inklusion, Planvolles Handeln** **Organisierter Wandel** **Handeln** **Kollektives Handeln** **Planvolles Handeln** **Bewusstes Handeln** **Quelle des Handelns** **Inklusion bedeutet Veränderlichkeit** **Abgründe** **Brüche** **Negative Entwicklung** **Diagnose der Entwicklung** **Mehrdimensionalität der Entwicklung** **Strategie** **Fähigkeiten schaffen durch: Handlungsleitende Elemente der Zukunftsgestaltung** **Organisationale und soziale Verantwortung** **Sicherung der Teilhabe und Partizipation** **Minimierung Aussonderungsdruck** **Wohlbefinden stärken** **Bedarfsorientierung** **Zielgruppenorientierung** **Ergebnisorientierung** **Unterstützungssysteme/Unterstützungskultur** **Gesundheitsmanagement** **Konfliktmanagement** **Changemanagement** **Barrierenabbau** **Nachhaltigkeit** **Ökologisches Bewusstsein** **Umweltschutz**	Unterstützung Ganzheitliche Umsetzung Kontrolle über die eigene Umwelt: Beteiligung an Entscheidungsprozessen Recht auf Teilhabe Schutz freier Rede und Meinungsfreiheit Versammlungsfreiheit Kommunikationskultur Denken: Kommunikationskultur Meinungsfreiheit politisch, religiös und künstlerisch Bildung Selbstverwirklichung Entfaltung der Persönlichkeit Kreativität Religiosität Angenehme Erfahrungen Schmerzvermeidung Praktische Vernunft: Vorstellung vom Guten bilden Reflektierter Lebensweltbezug Gewissensfreiheit Religionsfreiheit	

Kommunikationsgestaltung **Transparenter Informationsfluss** **Friedliche Konfliktlösungsstrategien** **Qualität des Zuhörens** **Qualität der Aufmerksamkeit** **Schöpferischer Dialog, Diskurs** **Teamqualität** **Teamentwicklung** **Dezentralisierung** **Koordination** **Handlungstreibende Kraft: Lernende Organisation mit dem Schwerpunkt Mehrdimensionales Denken in komplexen Zusammenhängen** **Lernende Organisation** **Intrinsische Entwicklung** **Lebendigkeit** **Erfahrungsraum** **Weiterbildung als Entwicklungsmotor** **Befähigung** **Brücken bauen** **Nachteilsausgleich** **Lernen in Zusammenhängen und sozialen Situationen** **Innovative Entwicklung, Potenzialentfaltung** **Qualitätsmanagement** **Qualitätsbewusstsein** **Qualitätsförderung** **Interne Innovationskraft** **Kollektive Intelligenz** **Denken in komplexen Zusammenhängen** **Mehrdimensionalität im Denken** **Mehrdimensionalität von Konflikten** **Komplexitätsreduzierung** **Problembewusstsein** **Aktion, Schöpfung** **Koordination, Strukturieren** **Reflexion und Dokumentation der Abläufe** **Qualitätsentwicklung** **Distanz zu gewohnten Denkschemata, kritische Reflexion** **Fehlerbewusstsein** **Problembewusstsein** **Komplexitätsbewältigung**		
Außenwirkungsorientierung (Physische Erscheinung)		
Facetten der Außenwirkungsorientierung **Sichtbarkeit, Präsenz** **Modellcharakter, Einzigartigkeit** **Funktionalität** **Eigenständiges Milieu, Räumliche Einbindung, Soziale Einbindung** **Lokale Theorien, Soziale Räume berücksichtigen** **Fähigkeiten schaffen durch: Handlungsleitende Elemente der Präsenzgestaltung** **Adäquate Versorgung und Raum für alle** **Gute Zugänglichkeit und Anbindung** **Barrierefreiheit** **Standards erfüllen** **Arbeitsbedingungen an Bedarfen der Mitarbeiter orientiert** **Bedarfsorientierung der Finanzen** **Transparenz und Flexibilität** **Kosteneffizienz** **Dokumentation und Kontrolle der Kosten** **Effektivität** **Evaluation** **Raumatmosphäre schaffen** **Raum für Begegnung, Vereinzelung und Rückzug schaffen** **Offene und individuelle Raumgestaltung** **Handlungstreibende Kraft: Lernende Organisation mit dem Schwerpunkt Lernräume schaffen** **Lernräume schaffen** **Raum für Reflexion** **Räume für Kommunikation** **Kommunikationstechnik** **Raum für Co-Kreation**	Gesundheit: ausreichende Ernährung Angemessene Unterkunft Kontrolle über eigene Umwelt: Eigentum besitzen Beschäftigung nachgehen Achtung der Privatsphäre Ermöglichung des Vernunftgebrauchs Sinnvolle Beziehungsgestaltung Gegenseitige Achtung	

Kompetenzorientierung		
Facetten der Kompetenzorientierung **Fachliche Kompetenz und Feldkompetenz** **Vorbildfunktion** **Souveränität im Management/ Managementkompetenz** **Managementverantwortung** **Methodenkompetenz** **Didaktische Kompetenz** **Organisationskompetenz** **Krisenmanagementkompetenz** **Evaluation der Praxis** **Reflektiertes Handeln** **Reflektierte Kommunikation** **Aufmerksamkeitslenkung** **Kreativität** **Reflexivität** **Alte Muster loslassen** **Kopf, Herz und Hand in Einklang bringen** **Qualitätsbewusstsein, Bedarfsorientierung** **In Gegenwart leben** **Selbstkompetenz** **Positiver Selbstbezug** **Selbstreflexivität** **Selbständigkeit** **Selbstverwirklichung** **Selbstführung** **Selbstorganisation** **Ehrlichkeit** **Sensibilisierung** **Perspektivübernahme** **Rücksichtnahme** **Synthese von Denken und Handeln** **Änderung eigener Denkmuster** **Dialogfähigkeit** **Reflexionsfähigkeit** **Kritikfähigkeit** **Soziale Kompetenz** **Flexibilität** **Inklusives Leitungsverständnis** **Teamfähigkeit** **Kooperation/ Zusammenarbeit** **Kommunikationskompetenz /Gelebte Kommunikationskultur** **Konfliktfestigkeit** **Soziale Achtsamkeit** **Verantwortungsbewusstsein** **Einfühlung, Anteilnahme** **Perspektivübernahme, Perspektivwechsel** **Empathie** **Anerkennung anderer Denkmuster** **Rollenoffenheit** **Fähigkeiten schaffen durch: Handlungsleitende Elemente der Kompetenzenkomposition** **Beziehungsgestaltung** **Befähigung** **Ermutigung** **Beschäftigung fördern** **Qualität von Beziehungsmustern** **Bedürfnisorientierung** **Ressourcenorientierung** **Achtsamkeit in der Führungspraxis** **Adäquater Umgang mit Macht und Kontrolle** **Kommunikationskultur, Achtsame Kommunikationssysteme** **Mehrdimensionalität der Kommunikationskultur** **Dialog** **Mehrperspektivität** **Interaktion** **Systemisches Konfliktmanagement** **Reflektierte Teambildung** **Ressourcenbewusstsein** **Organisationale und soziale Selbstreflexion** **Fähigkeit des Systems sich selbst zu sehen** **Erfahrung** **Ressourcenpotenzial von Konflikten sehen und nutzen** **Kompetenzen der Mitarbeitenden als Ressource** **Unterschiede/ Verschiedenheit als Ressource** **Personalqualität** **Reflektierte Steuergruppen**	Gefühle: Bindungsgestaltung Liebe/Amicalität Gefühle entwickeln Gefühle zulassen Gemeinschaftsgefühl Sicherheit Denken: Kommunikationskultur Meinungsfreiheit politisch, religiös und künstlerisch Bildung Selbstverwirklichung Entfaltung der Persönlichkeit Kreativität Religiosität Angenehme Erfahrungen Schmerzvermeidung Praktische Vernunft: Vorstellung vom Guten bilden Reflektierter Lebensweltbezug Gewissensfreiheit Religionsfreiheit	

Beziehungsfähigkeit **Arbeitsteilung/ Teamarbeit** **Handlungstreibende Kraft: Lernende Organisation mit dem Schwerpunkt Bildung** **Lernende Organisation** **Mehrdimensionalität im Denken schulen** **Bildungsprozesse gestalten** **Bildung/ Weiterbildung sichern** **Individualität der Bildung** **Individualität der Zeit** **Umgang mit Vielfalt schulen** **Lebendiges Lernen** **Gemeinsames Lernen** **Wissensaustausch** **Lebenslanges Lernen** **Lernen am Erfolg** **Kollektive Intelligenz**		
Systemischer Blick und Netzwerkorientierung		
Facetten der Netzwerkorientierung **Räumliche Mehrdimensionalität der Entwicklung** **Alle Ebenen durchdringende Inklusion** **Selbsterhalt** **Systemischer Ansatz, Systemisches Denken, Mehrdimensionalität im Denken** **Metaebene, Muster erkennen:** **Soziale Musterbildung** **Organisationale Musterbildung** **Mentale Musterbildung** **Fähigkeiten schaffen durch: Handlungsleitende Elemente der Netzwerkgestaltung** **Lokalität/ Überregionalität/Globalität** **Systemorientierung lokal und global** **Räumliche und soziale Einbindung** **Öffnung zum Umfeld** **Vernetzung mit Umfeld** **Lebenswelt- Erfahrungsorientierung, Lebensweltbezug** **Kultur- und Freizeitbereich fördern und öffnen** **Soziale Felder sehen** **Verbindungen zwischen sozialen Systemen** **Nachhaltigkeit** **Ökologisches Bewusstsein** **Kooperation angestrebt, gepflegt und evaluiert** **Partnerorganisationen inklusiv** **Vielfältige Beteiligungs- und Verantwortungsgemeinschaft** **Verbindung sozialer Systeme** **Versorgung** **Öffnung** **Begegnung** **Kontextorientierung** **Gemeinwesenorientierung** **Alltagsorientierung** **Proaktive Umgestaltung der Umwelten** **Transparenz und Kommunikationskultur** **Transparenter Informationsfluss innerhalb der Gemeinschaft** **Beziehungsgestaltung** **Soziale Mehrdimensionalität, Mehrdimensionalität der Beziehungsstrukturen** **Individualität der Zeit und Bildung respektieren** **Bedürfnisbefriedigung** **Gemeinwohlinteresse** **Systemisches Konfliktmanagement** **Mehrdimensionalität von Konflikten** **Übergangsgestaltung, Exklusion nur nach Mediation** **Kündigungs- Ausschlussvermeidung** **Zusammenarbeit, Kommunikationskultur, Interaktion, Kontakte, Offener Informationsfluss** **Handlungstreibende Kraft: Lernende Organisation mit dem Schwerpunkt Praxisforschung** **Praxislernen und Praxisforschung** **Politische Verantwortung und Servicefunktion** **Innovativfunktion** **Reflexion über Beziehungen und Macht**	Netzwerk der Beziehungen zueinander Andere Gattungen: Rücksichtnahme Achtung Wert des Lebens Schutz Nachhaltigkeit Beziehungsgestaltung Spiel: Sorglosigkeit Freizeit Freude	

Interne Ordnungsstrukturen **Zirkuläre Erklärungen**		
Organisationale Struktur und Innensystemorientierung		
Facetten der Innensystemorientierung **Ganzheitlichkeit** **Organisationale Musterbildung** **Mehrperspektivität der Organisationsstruktur** **Integrale, evolutionäre Bewusstseinsstufe** **Fähigkeiten schaffen durch: Handlungsleitende Elemente der Systemkomposition** **Sicherheit und Stabilität** **Schutz, Gewaltfreiheit** **Orientierung, Verbindlicher und sicherer organisatorischer Rahmen** **Sicherheit durch Leitplanken, nach Rahmenbedingungen handeln** **Kontinuität** **Sicherheit durch Routinen** **Transparenz, Offenheit** **Innovationsfreude** **Lebendigkeit** **Befriedigung körperlicher Grundbedürfnisse** **Beitrag zu Gesundheit und Wohlbefinden** **Gesundheitsmanagement** **Stressreduktion** **Handlungstreibende Kraft: Lernende Organisation mit dem Schwerpunkt weiche Managementsysteme** **Lernende Organisation** **Inklusivität** **Inklusives Leitungsverständnis** **Integrale, evolutionäre Bewusstseinsstufe bei Leitung** **Macht begrenzen** **Weiche Managementsysteme** **Interaktion, transparenter und zugänglicher Informationsfluss** **Qualitätsmanagement** **Stimmungsmanagement** **Konfliktmanagement, Mehrdimensionalität von Konflikten** **Krisenmanagement** **Beratung, Prozessberatung, Supervision** **Mediation**	Unversehrtheit: Freiheit Schutz vor Übergriffen und Gewalt Sicherheit Genderneutralität	

Literaturverzeichnis

Andresen, U. (2006). Lernen im Dreifachen Dialog. In: Opp, G./ Hellbrügge, T./ Stevens, L. (Hrsg.). Kindern gerecht werden – Kontroverse Perspektiven auf Lernen in der Kindheit. 1. Auflage, Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn, S. 209-219.

Booth, T./ Ainscow, M. (2017). Index für Inklusion: Ein Leitfaden für Schulentwicklung. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Breuer, F./Muckel, P./Dieris, B. (2019). Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis. 4. Auflage, Springer VS, Wiesbaden.

Bronfenbrenner, U. (1981). Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente. 1. Auflage, Klett- Cotta, Stuttgart.

Brühlmeier, A. (2007). Menschen bilden: 27 Mosaiksteine. Baden Verlag, Baden-Dättwil, Schweiz.

Cohn, R. (1994). Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion: Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. 12. Auflage, Klett- Cotta Verlag, Stuttgart.

Doose, S. (2011). „I want my dream!“ Persönliche Zukunftsplanung: Neue Perspektiven und Methoden einer individuellen Hilfeplanung mit Menschen mit Behinderungen. 9. überarbeitete Auflage erschienen beim Netzwerk People First Deutschland e.V., Kassel. Abgerufen auf: http://www.bidok.uibk.ac.at./library/doose-zukunftsplanung.html (Stand: 14.11.2018).

Dreikurs, R./Soltz, V. (2011). Kindern fordern uns heraus: Wie erziehen wir zeitgemäß? 18. Auflage, Klett- Cotta Verlag, Stuttgart.

Dussel, E. (2013). 20 Thesen zu Politik. Lit Verlag, Münster.

Esser, H. (2001). Integration und ethnische Schichtung. Zusammenfassung einer Studie für das „Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung“. Eingesehen auf: http://www.fes-online-akademie.de (Stand: 02.02.2019).

Faller D./ Faller, K. (2018). Achtsames Management: Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität, Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main.

Frankl, V. E. (2017). Ärztliche Seelsorge: Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse. dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co.KG, München.

Farzin, S. (2006). Inklusion Exklusion- Entwicklungen und Probleme einer systemtheoretischen Unterscheidung. Transcript Verlag, Bielefeld.

Frieling, E./ Reuther, U. (Hrsg.) (1993). Das lernende Unternehmen: Dokumentation einer Fachtagung am 6. Mai 1993 in München (Reihe: Studien der betrieblichen Weiterbildungsforschung). Neres Verlag, Bochum.

Fromm, E. (1982). Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart.

Fthenakis, W.E. et al. (2009). Natur-Wissen schaffen. Band 2: Frühe mathematische Bildung. LOGO Lern-Spiel-Verlag GmbH, Essen.

Fuchs, Peter (2010). Inklusionssysteme – Vorbereitende Überlegungen zu einer Ethik der Amicalität. Abgerufen auf: https://docplayer.org/40399871-Inklusionssysteme-vorbereitende-ueberlegungen-zu-einer-ethik-der-amicalitaet.html (Stand: 28.11.2020).

Glasl, F./Kalcher, T./Piber,H. (Hrsg.) (2020). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Haupt Verlag, Verlag Freies Geistesleben, o.O.

Habermas, J. (1995). Theorie des kommunikativen Handelns (Bd. 1 und Bd. 2). Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Heidegger, M. (1986). Sein und Zeit. 16. Auflage, Max Niemeyer Verlag, Tübingen.

Hennemann, C. (1997). Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Hesse, H. (1974). Ausgewählte Briefe. Suhrkamp Taschenbuch, Frankfurt am Main.

Hinz, A. (2004). Vom sonderpädagogischen Verständnis der Integration zum integrationspädagogischen Verständnis der Inklusion!?. In: Schnell, I./Sander, A. (Hrsg.). Inklusive Pädagogik. Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn. Abgerufen auf: http://bidok.uibk.ac.at/library/tagungsband-hinz-verstaendnis.html (Stand 13.12.2018).

Hundt, D. (2001). Eine neue Lernkultur und innovative Arbeitsgestaltung als Anforderung an die Wirtschaft von morgen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). Arbeiten und Lernen Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung: Referate auf dem 3. Zukunftsforum. QUEM-report: Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 68. Berlin.

Jantzen, W. (2017). Inklusion als Paradiesmetapher: Zur Kritik einer unpolitischen Diskussion und Praxis. In: Feuser, G. (Hrsg.). Inklusion- ein leeres Versprechen?: Zum Verkommen eines Gesellschaftsprojekts. Psychosozial- Verlag, Gießen.

Kampmeier, A./ Kraehmer, S. (2018): Inklusion als Impuls für Organisationsentwicklung in der Gesellschaft In: Hechler, S./ Kampmeier, A./ Kraehmer, S./ Michels, K. (Hrsg.):

Exklusiv INKLUSIV Inklusion kann gelingen- Forschungsergebnisse und Beispiele guter Praxis. Schriftenreihe der Hochschule Neubrandenburg: Reihe L eben INKLUSION, Bd. 1, Neubrandenburg.

Kirstein, K. (2016). Von der Erziehungspartnerschaft zu Bildungsabschnittsgefährten. Unveröffentlichte Portfoliohausarbeit an der Hochschule Neubrandenburg, Greifswald, Neubrandenburg.

Kirstein, K. (2018). Das SIIDA - Konzept (Sozial, Individuell & Intelligent Durch eine starke Allianz): Grundpfeiler einer ganzheitlichen Kindertagesbetreuung auf Augenhöhe. Bachelor Thesis an der Hochschule Neubrandenburg, Neubrandenburg. abgerufen auf: https://digibib.hs-nb.de/file/dbhsnb_thesis_0000001882/ dbhsnb_derivate_ 0000002626/ Bachelorarbeit-Kirstein-2018.pdf (Stand: 28.11.2020).

Kirstein, K. (2019a). Eine Evolution der Kindertagesbetreuung am Beispiel der „Klitzekleinen Kinderhochschule“. Das Zusammenspiel von Inklusion und evolutionärer Organisationsentwicklung. unveröffentlichte Hausarbeit an der Hochschule Neubrandenburg, Greifswald, Neubrandenburg.

Kirstein, K. (2019b). Zum Wesen der Designation. Eine exklusive Bedingung für Inklusionsprozesse. Forschungsbericht einer qualitativen Untersuchung. unveröffentlichte Hausarbeit an der Hochschule Neubrandenburg, Greifswald, Neubrandenburg.

Kirstein, K. (2020). Grenzen der Liberalität: Eine qualitativ-systemische Untersuchung von Störungen in einer inklusiven Organisation zur Kindertagesbetreuung. Praxisforschungsbericht, unveröffentlichte Hausarbeit an der Hochschule Neubrandenburg, Greifswald, Neubrandenburg.

Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung (Hrsg.) (1998). Qualität im Dialog entwickeln: Wie Kindertageseinrichtungen besser werden, Kallmeyer´sche Verlagsbuchhandlung, Seelze.

Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Verlag Franz Vahlen, München.

Lee, J.-H. (2012). Inklusion: Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept von Andreas Hinz. ATHENA- Verlag, Oberhausen.

Lies, J. (2020). Harte und weiche Faktoren. abgerufen auf: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/harte-und-weiche-faktoren-52688 (Stand: 28.11.2020).

Matzdorf, P. (1993). Das „TZI- Haus“: Zur praxisnahen Grundlegung eines pädagogischen Handlungssystems. In: Cohn, R./ Terfurth, C. (Hrsg.). Lebendiges Leben und Lehren: TZI macht Schule. 2. Auflage, Klett- Cotta Verlag, Stuttgart, S. 332- 387.

Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft (Hrsg.) (2020). Inklusion vor Ort: Der Kommunale Index für Inklusion- ein Praxishandbuch. Eigenverlag.

Muchow, M./ Muchow H.-H. (1935). Der Lebensraum des Großstadtkindes. In: Behnken, I./ Honig, M.-S. (Hrsg.) (2012). Der Lebensraum des Großstadtkindes. Neuausgabe, Beltz Juventa, Weinheim.

Nassehi, A. (2006). Die paradoxe Einheit von Inklusion und Exklusion: Ein systemtheoretischer Blick auf die „Phänomene“. In: Bude, H./ Wille, A. (Hrsg.). Das Problem der Exklusion: Ausgegrenzte, Entbehrliche, Überflüssige. Hamburger Edition, Hamburg, S. 46- 69.

Nussbaum, M. C. (1999). Gerechtigkeit oder das gute Leben. Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Nussbaum, M. C. (2011). Fähigkeiten schaffen: Neue Wege zur Verbesserung menschlicher Lebensqualität. Verlag Karl Alber, Freiburg und München.

Richter, J. (2011). Freie Fundamente: Wissenschaftstheoretische Grundlage für elektische und integrative Theorie und Praxis. V&R unipress Verlag, Göttingen.

Scharmer, C. O./ Käufer, K. (2017). Von der Zukunft her führen: Theorie U in der Praxis- Von der Egosystemwirtschaft zur Ökosystemwirtschaft. 2. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.

Scharmer, C. O. (2019). Essentials der Theorie U: Grundprinzipien und Anwendungen. Carl Auer Verlag, Heidelberg.

Scherr, A. (2004). Exklusionsindividualität, Lebensführung und Soziale Arbeit. In: Merten, R./ Scherr, A. (Hrsg.). Inklusion und Exklusion in der Sozialen Arbeit. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 55- 74.

Seidenfuß, J. (1995). Gemeinschaftsgefühl. In: Brunner, R./ Titze, M. (Hrsg.). Wörterbuch der Individualpsychologie. 2. Auflage, Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 187-190.

Tymister, H. J. (1996). Daseinsanalyse und Individualpsychologie. In: Lehmkuhl, U. (Hrsg.). Heilen und Bilden- Behandeln und Beraten. Ernst Reinhardt Verlag, München, S. 79-90.

Utsi, J. E./ Kuoljok, S. (1993). Wir leben noch. In: Ajtte- Schwedisches Fjäll- und Samenmuseum (Hrsg.). Die Samen, Volk der Sonne und des Windes. 1. Auflage, Jokkmokk.

Wehr, H. (1990). Fromm zur Einführung. 1. Auflage, Junius Verlag, Hamburg.

Wessel, K.-F. (2015). Der ganze Mensch: Eine Einführung in die Humanontogenetik oder die biopsychosoziale Einheit Mensch von der Konzeption bis zum Tode. Logos Verlag, Berlin.

http://www.philfak3.uni-halle.de/info/ (Stand: 13.12.2018).

Bildnachweis: Die Fotos für Deckblatt, Nachwort und Anhang wurden aufgenommen von Katrin Kirstein in Karasjok am 08.07.2019

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Katrin Kirstein, Greifswald, 10.12.2020,

Unterschrift: