

# **Impulse zum Thema Haltung als Voraussetzung für die Gestaltung partizipativer Prozesse in Organisationen**

Vortrag im Rahmen der Online-Fachtagung  
Sichtbarwerdung, Teilhabe und Mitbestimmung von Menschen mit  
Behinderungen

Jens Oertmann  
Fachhochschule Bielefeld

22. September 2022

# Partizipation

- Partizipation ist ein Wort mit vielen Bedeutungen
- Ich meine damit:
- **Mitbestimmung**
  - Jeder kann seine Meinung sagen
  - Alle Stimmen sind gleich wichtig
  - Meinungen werden ernst genommen
  - Man kann über Dinge (mit-)entscheiden
- Heute geht es um Mitbestimmung in Einrichtungen für Menschen mit Behinderung

Quelle: BeB 2021, S. 5

# Inhalt

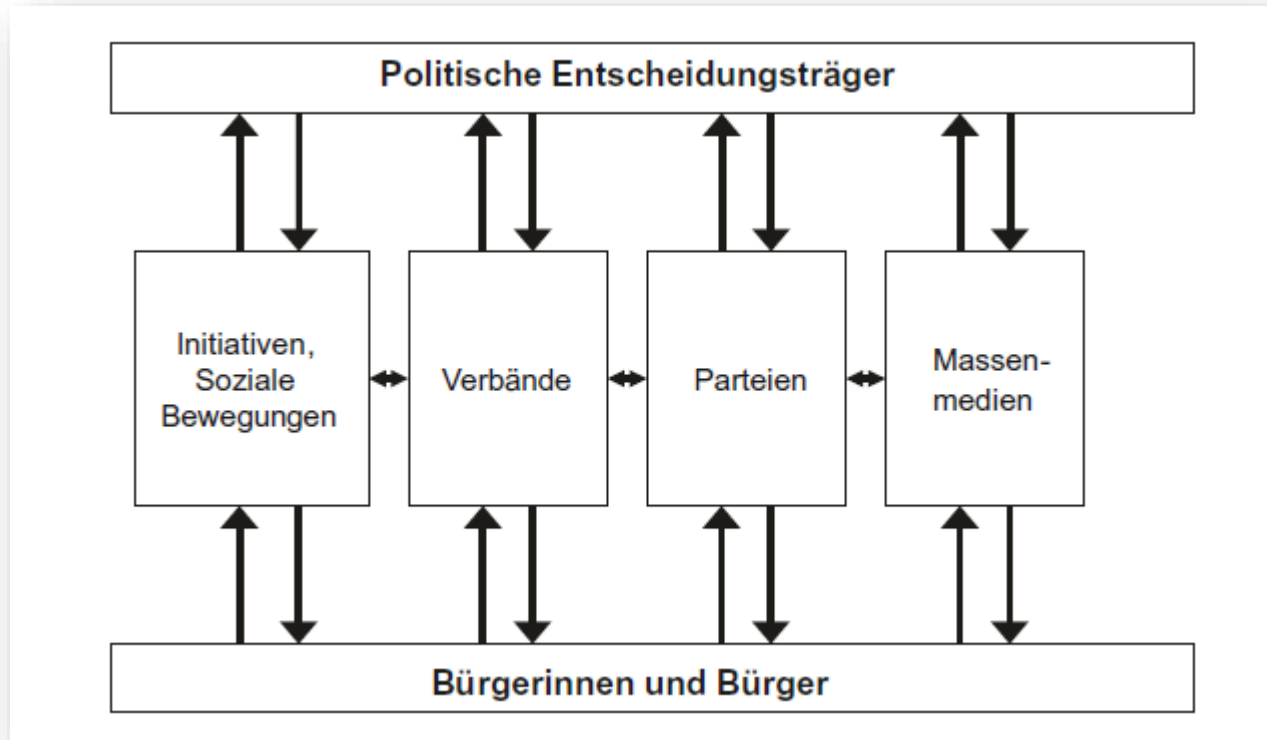
- Mitbestimmung: **Wie kann das klappen?**
  1. Partizipation in Organisationen
  2. Veränderungen in Organisationen
  3. Schlussfolgerungen zum Thema „**Haltung**“

# Partizipation in Organisationen

- Mehr Mitbestimmung ist ein politisches Ziel
- Einrichtungen sind wichtig, wenn es um die Vermittlung von Mitbestimmung als Prinzip des Zusammenlebens geht.
- In Einrichtungen müssen sich viele Menschen miteinander abstimmen
- Wissenschaft: Der Weg zur mehr Mitbestimmung kann steinig sein
  - Zahlreiche Vorschriften (z.B. Brandschutz, Arbeitsschutz, Infektionsschutz,...)
  - Große Entscheidungen stehen im Vordergrund
  - Verständnisprobleme
  - Vieles wird durch die pädagogische Brille gesehen

Quelle: Finlay, Walton und Antaki 2008; ergänzend Mairhofer 2014, S. 74-77;

# Partizipation in Organisationen



Quelle: Donges, Patrick; Jarren, Otfried (2022): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 116

# Veränderungen in Organisationen

## Manchmal...

- kommt es ganz anders als geplant.
- bleibt alles so wie es ist - obwohl es bessere Lösungen für Probleme gibt.
- scheinen Wege vorgezeichnet zu sein.

## ➤ Warum ist das so?

## Wissenschaftler haben viele Antworten. Unter anderem:

- Theorie der Mikropolitik: „Ist die Katze aus dem Haus, fangen die Mäuse an zu tanzen“
- Theorie der Pfadabhängigkeit: „Das haben wir hier schon immer so gemacht“

# Veränderungen in Organisationen

## Theorie der Mikropolitik

- Organisationen sind keine Maschinen
- Organisationsmitglieder sind keine Roboter
- Alle haben eigene Vorstellungen
- Es gibt immer Handlungsspielräume – der Chef kann nicht alles sehen
- Man muss nicht unbedingt Chef sein um Macht zu haben
  - Experte sein
  - Gute Beziehungen nach Außen haben
  - Wichtige Informationen bekommen
  - Regeln und Gesetze kennen

### ➤ Veränderungen laufen über (Schlüssel)Personen

Quellen: Alt 2005, S. 297-298; Crozier und Friedberg 1979, S. 51-55; Grunwald 2009, S. 97-99; Doppler und Lauterburg 2019, S. 185-204

# Veränderungen in Organisationen

## Theorie der Pfadabhängigkeit

- Die Vergangenheit bestimmt die Zukunft
- Geld und Zeit führen zu Festlegungen
- Gute Lösungen und eigene Stärken machen betriebsblind
- Ob sich etwas ändert ist auch eine Machtfrage (Mikropolitik)
- Die Organisationskultur sagt was richtig und was falsch ist

### ➤ Immergleiche Wege erkennen

Quellen: Kirchner 2012, 153-161; Munders 2016; Stricker, Huppert und Oertmann 2018



# Schlussfolgerungen

## Thema Haltung

- Einrichtungen sind wichtige Vermittler
- Interesse am Gegenüber, an seiner Meinung
- Miteinander reden, miteinander üben
- Mitbestimmung darf anstrengend sein
- Ohne Willen geht es nicht
- Alle machen mit
- Grenzen sichtbar markieren
- Nicht durch Strukturen und Prozesse verführen lassen
- Beteiligung spontan einbetten
- „Kleine“ Wahlmöglichkeiten im Alltagsverlauf
- Teilnehmende Beobachtungen zur Aufdeckung von Mitbestimmungschancen

# Bücher

Alt, Ramona (2005): Mikropolitik. In: Elke Weik und Rainhart Lang (Hg.): Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 296–328.

BeB - Bundesverband evangelische Behindertenhilfe (2021): Mit-Bestimmen! Fragen-Sammlung in Leichter Sprache. Online verfügbar unter [https://beb-mitbestimmen.de/wp-content/uploads/2019/12/BeB\\_Mit-Bestimmen\\_Fragensammlung\\_LeichteSprache\\_barrierefreie.pdf](https://beb-mitbestimmen.de/wp-content/uploads/2019/12/BeB_Mit-Bestimmen_Fragensammlung_LeichteSprache_barrierefreie.pdf), zuletzt geprüft am 21.09.2022.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum Verlag.

Grunwald, Klaus (2009): Zum Management von Einrichtungen der Sozialen Arbeit aus organisationssoziologischer Perspektive. In: Klaus Grunwald (Hg.): Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandsaufnahme. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 85–138.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2019): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 14., aktualisierte Auflage. Frankfurt: Campus Verlag.

Finlay, W. M. L.; Walton, Chris; Antaki, Charles (2008): Promoting choice and control in residential services for people with learning disabilities. In: Disability & Society 23 (4), S. 349–360.

Kirchner, Stefan (2012): Wer sind wir als Organisation? Organisationsidentität zwischen Neo-Institutionalismus und Pfadabhängigkeit. Frankfurt am Main: Campus Verlag (Campus Forschung).

Mairhofer, Andreas (2014): Nutzerorientierung in der Sozialen Arbeit. Implikationen der Personenkonzepte Klient, Kunde und Bürger. Berlin, Münster: LIT Verlag.

# Bücher

Muders, Sonja (2016): Das Konzept der organisationalen Pfadabhängigkeit. Eine Analyseperspektive für die erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. In: Andreas Schröer, Michael Göhlich, Susanne Maria Weber und Henning Pätzold (Hg.): Organisation und Theorie. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS (Organisation und Pädagogik), S. 85–93.

Scherm, Ewald; Pietsch, Gotthard (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

Stricker, Michael; Huppert, Christian; Oertmann, Jens (2018): Potenziale oder Grenzen. Partizipation in der Gestaltung von Dienstleistungsunternehmen. In: Gudrun Dobsław (Hg.): Partizipation - Teilhabe - Mitgestaltung. Interdisziplinäre Zugänge. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich UniPress Ltd, S. 163–182.

# Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Jens Oertmann  
Fachhochschule Bielefeld  
Fachbereich Sozialwesen  
Interaktion 1

33619 Bielefeld  
jens.oertmann@fh-bielefeld.de  
+49 (0) 521 10670484