



*rückenwind<sup>+</sup>*

# BERICHT

ZUM PROJEKT

# INKLUSION BRAUCHT WISSEN

01.02.2016 BIS 31.07.2018

PROJEKTRÄGER: LEBENSHILFE LANDESVERBAND NIEDERSACHEN E.V.

PROJEKTLÉITUNG: GÖTZ HENDRICKS

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind<sup>+</sup>* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.







**Inhalt**

Inhalt ..... 2

1. Wie wir zum Thema gekommen sind ..... 3

2. Was wir uns vorgenommen hatten ..... 3

3. Wie wir vorgegangen sind ..... 4

4. Was wir umgesetzt haben ..... 6

5. Was wir ausgewertet haben ..... 9

7. Welche Erkenntnisse wir für die Zukunft gewonnen haben ..... 11

8. Anhänge ..... 14

    Teilnehmende Betriebe / Steuerkreis ..... 14

    Projektteam: ..... 14

    Feedback Referentinnen und Teilnehmende ..... 15

    Ergebnisse des Arbeitskreises Kompetenzprofile ..... 18

    Praxisberichte ..... 25

Wir verwenden in diesem Text zur besseren Lesbarkeit die männliche Form. Andere Geschlechter sind stets mitgemeint.

## 1. Wie wir zum Thema gekommen sind

Der Ursprung dieses Projekts liegt in seinem Vorgänger. In der ersten Förderperiode von rückenwind führte der Lebenshilfe Landesverband Niedersachsen das Projekt „Personalentwicklung tut’s“ mit großem Erfolg durch. Thema war die Entwicklung von PE-Konzepten und ihre Implementierung in den beteiligten Unternehmen.

Trotz der guten Ergebnisse - unter anderem zusammengefasst in einer Broschüre, in der sehr konkret dargelegt wurde, wie bestimmte Themen und Probleme angegangen werden können - blieb am Ende der Eindruck, dass noch einiges mehr zu tun wäre.

Der ehemalige Steuerkreis traf sich daher einige Male, um auszuloten, welche Themen weiterführend und drängend sein würden. Zentraler Ansatzpunkt war das Thema Inklusion, das eine große gesamtgesellschaftliche Aufgabe darstellt. In den Einrichtungen der Eingliederungshilfe ist die Umsetzung dieser Aufgabe auf vielfältige Weise mit anderen Themen verknüpft. Aus diesen Diskussionen entstand die Idee, den akut gewordenen Generationswechsel in den Belegschaften mit dem Qualifikationsbedarf, der durch Inklusionsprojekte in den Unternehmen entsteht, in Verbindung zu bringen, indem Bedarfe erfasst und adäquate Qualifizierungsangebote entwickelt und umgesetzt werden. Diese würden einerseits dem Kompetenzaufbau dienen und andererseits die konkreten Vorhaben in den Unternehmen unterstützen.

Zugleich war allen Beteiligten klar, dass der Wandel in den Einrichtungen immer auch Aspekte von Organisationsentwicklung beinhaltet und es mit Kompetenzaufbau allein nicht getan ist. Deshalb sollte ein neues Projekt auch hier konkrete Hilfe anbieten.

Das Ergebnis all dieser Überlegungen war dann ein Projektantrag für „Inklusion braucht Wissen“.

## 2. Was wir uns vorgenommen hatten

Das neue Projekt konzentrierte sich auf Einrichtungen der Eingliederungshilfe und sollte das Themenfeld Personalentwicklung mit der Unterstützung der Entwicklung der Organisationen verknüpfen. Im Projektantrag wurde dieses Konzept so formuliert:

*„Im Projekt werden zwei Zugänge parallel umgesetzt:*

*1. Gemeinsam mit den Unternehmen soll herausgefunden werden, welches Theorie-, Handlungs- und Erfahrungswissen für inklusive Settings in konkreten Vorhaben generiert wird und an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben werden muss.*

*2. Im informellen Wissen langjähriger (und bald ausscheidender) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen stecken Erfahrungen, die auch für die neuen Arbeitsansätze wertvoll sind. Diese sollen gesammelt und analysiert werden.*

*Aus beiden Zugängen werden relevante Wissensbausteine entwickelt und den Unternehmen zur Verfügung gestellt. Diese werden in eigenen Inklusionsprojekten das erfolgskritische Wissen einsetzen.*

*Die Organisationen werden in ihrem Veränderungsprozess beraten und ihre Mitarbeiter engmaschig durch Qualifizierungen begleitet.“*

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des rückenwind<sup>+</sup> Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die Umsetzung haben wir in sechs „Meilensteine“<sup>1</sup> gegliedert:

1. *Erfahrungswissen auswerten*  
Dazu dienen Fokusgruppen in unterschiedlicher Zusammensetzung. Die Auswertung erfolgt im Steuerkreis.
2. *Zwischenbilanz*  
Die Erkenntnisse werden zu einem Qualifizierungsprogramm verdichtet, das in einer Auftaktveranstaltung vorgestellt wird.
3. *Qualifizierung für die Umsetzung von Handlungskonzepten*  
Geplant sind vor allem Seminare und Workshops. Themenfelder: Nutzen neuen Wissens bei der Planung und Umsetzung von Inklusionsprojekten; Prozesswissen; Anwendung von Instrumenten; spezifische Themen zur Unterstützung betrieblicher Maßnahmen
4. *Begleitung und Beratung betrieblicher Projekte*  
Hier geht es vor allem anderen um die Unterstützung bei der Realisierung von Inklusionsvorhaben, aber auch um die Anpassung von PE-Instrumenten (z.B. Personalauswahl, Fortbildungsplanung/-inhalte, Kompetenzprofile) und Maßnahmen zur strukturellen Anpassung.
5. *Evaluation*  
Geplant ist eine externe Evaluation
6. *Verbreitung der Ergebnisse...*  
... in Form dieses Berichts und einer Abschlussveranstaltung.

### 3. Wie wir vorgegangen sind

Als wir unser Projekt geplant haben, war uns klar, dass schon viel geschieht. Es gibt auch eine ganze Menge von allgemeinen Erwägungen und praktischen Tipps, nach denen vorgegangen werden kann oder soll. Uns fiel dabei auf, dass von dem Praxiswissen, das dabei entsteht, weniger die Rede ist. Und noch weniger ist die Rede davon, wie dieses Wissen transportiert werden kann. Wir stehen vor einem Generationswechsel und müssen uns Gedanken machen, wie wir die nachfolgende Generation von Fachkräften auf die Zukunft vorbereiten. Deshalb war unser Ansatz, vom praktischen Wissen auszugehen, dass Menschen in neuen Arbeitsweisen erworben haben. Wir nennen das Lernbedarfe. Und wir sind das nicht theoretisch angegangen, sondern konkret.

Deshalb haben wir gefragt: Was haben Menschen, die sich bereits dem Neuen zugewandt haben dabei erfahren? Wo mussten sie mit bisher ungekannten Situationen umgehen? Was haben sie dabei gelernt, und was möchten sie noch dazu lernen?

---

<sup>1</sup> In den Antragsformularen des Förderprogramms werden mit dem Begriff „Meilensteine“ die Projektphasen als solche bezeichnet, und nicht deren Abschluss.

Wir haben dazu gemischte Gruppen aus den Bereichen Wohnen, Werkstatt und Kinder/Jugendliche eingeladen, darüber zu berichten. Wir hatten in diesen Gruppen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bewohnerinnen und Bewohner, Beschäftigte auf Außenarbeitsplätzen, eine Vertreterin des Arbeitgebers, eine Elternvertreterin und Führungskräfte. Sie alle haben mit der Methode „lessons learned“, das ist eine Methode aus dem Wissensmanagement, ihre Erfahrungen formuliert.

In diesen Gesprächen kamen ganz konkrete Probleme zur Sprache: Wie gehe ich als Fachkraft damit um, Bewohner, die ich jahrelang in einem traditionellen Wohnangebot betreut habe, nun allein in ihrer Wohnung zurückzulassen? Darf ich noch - und wann muss ich - eingreifen?

Ein anderes Beispiel: Assistentenkräfte in der Regelschule stoßen auf Lehrkräfte, die ein ganz anderes Verständnis von ihrer Tätigkeit haben und die „Neuen“ nicht als Kollegen, sondern als Konkurrenten betrachten. Wie gehen wir mit den Konflikten um, die daraus unweigerlich entstehen?

Aber wir haben nicht nur nach Neuem Ausschau gehalten. Da sind ja auch noch die Vielen, die seit langem im Beruf stehen und einen Erfahrungsschatz besitzen, den wir entdecken und bergen wollten. Denn eines war von Anfang an klar: Nicht alles, was Mitarbeitende in der Eingliederungshilfe getan haben, kann und soll über Bord geworfen werden. Deshalb haben wir Alte und Junge - bezogen auf die Länge der Tätigkeit! - zusammengebracht. Die Jungen haben gefragt: Was gebt Ihr uns mit auf unserem Weg? Was sind die Schätze, die wir heben können? Auch hier haben wir die genannten Bereiche jeweils zusammengebracht.

Hier haben wir zum Beispiel erfahren, wie wichtig es ist, für sich selbst zu sorgen, Gelassenheit und Geduld zu entwickeln, aber auch die Neugier der jungen Berufsjahre zu erhalten. Ebenso wichtig ist es, offen für Neues zu bleiben und nicht etwa zu glauben, dass das, was jetzt entwickelt wird, der Weisheit letzter Schluss sei.

Wir haben also bei diesen Treffen - es waren insgesamt sechs, drei von jeder Sorte - so viel erfahren, dass es viel Arbeit war, daraus die wichtigsten Lernerfahrungen herauszufiltern.

Das Ergebnis dieser Arbeit haben wir in ein Qualifizierungsprogramm gegossen, von dem letztlich rund 380 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den neun teilnehmenden Betrieben (vgl. S. 13), sowie vier weiteren Einrichtungen profitieren konnten.

Ein sehr wichtiges Element in unserer Arbeit war der Steuerkreis, zusammengesetzt aus Vertreterinnen und Vertretern der neun Unternehmen, die am Projekt intensiv teilgenommen haben. Der Steuerkreis hat das Projekt kontinuierlich begleitet und alle inhaltliche Entscheidungen, die im Projektverlauf anstanden, einvernehmlich getroffen.

Zum Ende des Projekts hat der Steuerkreis eine Evaluation vorgenommen, von deren Ergebnissen wir unten berichten.

#### 4. Was wir umgesetzt haben

Unsere Analyse hat uns zu fünf zentralen Erkenntnissen verholfen:

1. Damit Inklusion zu einer alltäglichen Grundhaltung werden kann, müssen wir uns stets fragen: Was hat das, was wir konkret und praktisch machen, mit Inklusion zu tun? Lassen wir Inklusion wirklich zu? Es geht um stetes Hinterfragen unserer Praxis. Dies zu ermöglichen und zu fördern, ist eine Aufgabe der Führungskräfte.
2. In der Praxis wird es immer wieder zu Widersprüchen und Konflikten kommen. Wir wollen Konversion inklusiv angehen, das betrifft alle Beteiligten. Deshalb müssen auch alle beteiligt werden, um eine Chance zum Ausgleich zu haben! Voraussetzung dafür ist, dass Widersprüche und Konflikte aufgedeckt und nicht verdeckt werden, dass sie ins Gespräch gebracht werden. Die strategische Zielsetzung muss sein, gemeinsam einen Konsens zu finden, um sich auf den Weg zu machen.
3. Kleine Schritte sind auch Schritte. Dies gilt im Alltag genauso wie bei herausgehobenen Projekten. Pläne schmieden ist dabei die eine Seite. Wenn es hinaus auf den Ozean gehen soll, ist die Möglichkeit, große Pläne zu machen, allerdings begrenzt. Pläne sind wichtig, aber wir müssen auch ins Tun kommen, auch dann, wenn die Pläne nicht perfekt bzw. fertig sind. Wir müssen uns fragen: Wieviel Planung ist notwendig, wieviel Flexibilität ist möglich? Letztlich gilt hier die alte Weisheit, dass der Weg mit dem Gehen entsteht. Dass die Realität uns dazu zwingt, den einmal gefassten Plan ständig zu korrigieren, darf uns nicht davon abhalten, die „Komfortzone“ zu verlassen.
4. Ganz wichtig ist das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Wir haben hierfür das Bild von der „Augenhöhe“ verwendet. „Augenhöhe“ meint, dass wir unserer Umwelt nicht als Bittsteller gegenüberreten dürfen, seien es Arbeitsgeber oder Akteure im Sozialraum. Wir haben einiges zu bieten: Talente der Menschen mit Behinderung, belebende Vielfalt, neue Perspektiven. Das gelingt nicht von selbst. Es braucht einerseits die innere Überzeugung und andererseits Professionalität, etwa genaue Kenntnis des Sozialraums, den Blick für Chancen und Entwicklungen.
5. Schließlich, und von außerordentlicher Bedeutung, brauchen Mitarbeitende eine positive Perspektive und Sicherheit, um mitgehen zu können. Dazu gehört auf der fachlichen Ebene Handlungssicherheit, Klarheit über Spielräume und auch über Grenzen. Sicher im Handeln zu sein ist hier das Ziel. Auf der persönlichen Ebene bedeutet ein so tiefgreifender Wandel, wie ihn Inklusion mit sich bringt, dass Bisheriges in Frage gestellt wird. Wir haben gelernt, dass „Altes“ nicht immer gleich schlecht ist! Es kommt darauf an, für ein Gleichgewicht von Bewahren und Experimenten zu sorgen und Befürchtungen ernst zu nehmen. Um den Weg vom Helfer zum Assistenten positiv zu besetzen, müssen wir Perspektivwechsel ermöglichen und nutzen.

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

### *Auftakt: Fachtag*

Mit einem Fachtag am 28.02.2017 begann die Qualifizierungsphase des Projekts. Prof. Paul-Stephan Roß aus Stuttgart informierte über den aktuellen Stand der Inklusionsdebatte. Rund 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutierten in Arbeitsgruppen die Ergebnisse unserer Fokusgruppen und ergänzten mit wertvollen Hinweisen aus der Praxis. Schließlich stellten wir dem Publikum unser Qualifizierungsprogramm vor.



*Aufmerksames Publikum beim Fachtag 28.02.17*

### *Das Qualifizierungsprogramm*

Gleich am Anfang stand ein Workshop mit dem „Wofür bin ich einmal angetreten? - Was wird mir jetzt zugemutet?“ Wir wollten damit offensiv die Bedenken und Sorgen erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgreifen. Wir haben bewusst einen provokanten Titel gewählt, denn wir wollten nicht nur die positiven Beispiele herausstellen und quasi „Schönwetter“-Seminare anbieten, sondern bewusst die Schwierigkeiten und Hindernisse auf dem Weg zur Inklusion zum Thema machen. Denn nur wer seine Skepsis ausdrücken darf, kann auch an neuen Perspektiven arbeiten!

Mit zwei weiteren Workshops haben wir ein wichtiges Thema aufgegriffen, das vielen Fachkräften besonders in Wohnprojekten Sorgen macht, nämlich den Umgang mit Unsicherheit, denn inklusive Arbeit lebt vom Spannungsverhältnis von Selbstbestimmung und notwendigem Assistenzbedarf. Wir wollten helfen, sicherer zu werden im Umgang mit unklaren Entscheidungssituationen, zum Beispiel in Bezug auf Haftung und Aufsichtspflicht. Der erste Workshop trägt denn auch den Titel „Unsicherheit bewältigen - Wieviel Selbstbestimmung kann ich zulassen?“, der zweite befasst sich mit dem Thema „Chancen und Risiken beim selbstbestimmten Leben“.

Einige Angebote richteten sich bevorzugt an Führungskräfte. Hier begannen wir mit einem Workshop mit dem Titel „Haltung annehmen!“. Mit Ausrufezeichen! Wenn Inklusion gelingen soll, müssen wir von unseren Führungskräften auf allen Ebenen erwarten können, dass sie Rückgrat zeigen, sich Komplikationen und Rückschlägen stellen. Später haben wir dieses Angebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geöffnet, denn die genannte Erwartung gilt für alle.

Mit dem Seminar „Weichen stellen für Inklusionsvorhaben“ haben wir uns mit der Frage befasst, wie man sinnvoll Inklusionsprojekte anschiebt und eine gute Basis für die Arbeit schafft.

Ein weiteres Seminar führte das Thema fort. „Projekte erfolgreich steuern - Leiten unter Gleichen“. Wir behandelten dort die häufige und nicht ganz einfache Situation, dass eine Projektleitung aus dem Kreis der Mitarbeitenden eingesetzt wird, also Kolleginnen und Kollegen leiten wird.

Ergänzend dazu gab es ein Methodenseminar: „Ohne Vergangenheit keine Zukunft“ heißt die Methode, mit der besonders gut die Beteiligung der Mitarbeitenden erreicht werden kann und die sich als Auftakt eines Veränderungsprozesses eignet.

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Nicht nur das Führungspersonal wird durch den Umbau zu inklusiven Strukturen besonders gefordert. Daher boten wir ein Resilienztraining an.

Das Schlagwort vom Sozialraum hat heute eine besondere Bedeutung. So haben wir zum Beispiel in einem Grundmodul den Umgang mit „fremden“ Systemen aufgegriffen. In unseren Interviews wurde nämlich deutlich, dass wir lernen müssen, uns in der Zusammenarbeit mit anderen, oft fremden Systemen zu bewegen, zum Beispiel Schule oder Arbeitsmarkt.

Drei Seminare sollten die Arbeit im und mit dem Sozialraum vertiefen. Je eine Veranstaltung war geplant zu den Arbeitsbereichen Kinder und Jugendliche, Werkstattarbeit und den Wohnbereich. Auf mangelnde Nachfrage zum Arbeitsbereich Kinder und Jugendliche haben wir mit einer Veränderung des Themenschwerpunktes reagiert und Veranstaltungen zum Thema Partizipation in der Kindertagesstätte durchgeführt.

Als übergreifendes Thema haben wir die Arbeit mit und in Netzwerken aufgenommen. Auch hier übrigens mit Ausrufezeichen, denn wir wollen dazu ermuntern, hier aktiv zu werden und eventuelle Schwierigkeiten konstruktiv zu bewältigen.

Apropos Schwierigkeiten: Wir haben auch gelernt, dass es oft in Teams, die in neuen Arbeitsbeziehungen arbeiten, Konflikte gibt. Häufig entwickeln sich solche Konflikte um die Frage, wie „es richtig gemacht“ wird - oder werden soll. Wir vermittelten in Workshops Wege, solche Konflikte zu bewältigen und eine gute Fehlerkultur zu entwickeln.

#### *Ein paar Fakten zum Qualifizierungsprogramm:*

- 50 Veranstaltungen (Seminare und Workshops) angeboten (ohne Auftakt und Abschluss)
- 27 inhouse; keine Ausfälle, aber 3 geplante wurden aus innerbetrieblichen Gründen wieder zurückgezogen.
- 23 öffentliche Veranstaltungen, davon sind 7 ausgefallen.
- 3 Wünsche auf einer Warteliste, die nicht mehr realisiert werden konnten
- Geplant waren 18 Tage, realisiert wurden 43 Veranstaltungen mit 45 Tagen.
- Insgesamt haben wir rund 380 Menschen mit unseren Angeboten erreicht!

#### Die häufigsten Themen:

1. „Unsicherheit bewältigen - Wieviel Selbstbestimmung kann ich zulassen?“  
7 Seminare, davon 6 inhouse. Ca. 90 Teilnehmende
2. „Grundmodul Sozialraum: Umgang mit „fremden“ Systemen“  
6 Seminare, davon 4 Seminar inhouse. Ca. 80 Teilnehmende
3. „Haltung annehmen“  
5 Seminare, davon 4 inhouse. Ca. 50 Teilnehmende
4. „Chancen und Risiken beim selbstbestimmten Leben“  
3 Seminare, davon 2 inhouse. Ca. 46 Teilnehmende

#### Die „fleißigsten“ Betriebe in Sachen Inhouse:

1. LH Goslar: 6 Seminare / Workshops inhouse, 4 Beratungstermine bzw. vorhabenbezogene Veranstaltungen
2. LH Verden: 1 Seminar inhouse, 4 vorhabenbezogene Veranstaltungen

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind<sup>+</sup>* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

3. GPS Wilhelmshaven: 3 Seminare inhouse, 2 vorhabenbezogene Veranstaltungen
4. LH Hadeln: 4 Seminare inhouse

#### *Arbeitsgruppe Kompetenzmatrix*

Ein Ziel unseres Projektes war es, all die Lernthemen dauerhaft in die Aus- und Weiterbildung zu integrieren. Ein Instrument dafür ist eine Kompetenzmatrix. Sie dient dazu, den Personaleinsatz sowie Qualifizierungsmaßnahmen zu planen. Ursprünglich waren dazu zwei Seminare geplant, die sich speziell an Personalverantwortliche richteten. Da auch hier keine Nachfrage bestand, haben wir eine Arbeitsgruppe gebildet, die das Thema ausführlich bearbeitet hat. Die Arbeitsgruppe hat sich dabei auf das Berufsbild Heilerziehungspflege konzentriert. Diese Fachkräfte sind die größte Berufsgruppe in der Eingliederungshilfe. Das umfangreiche Ergebnis fügen wir als Anhang bei.

Das von der Arbeitsgruppe entwickelte Dokument haben wir einem Arbeitskreis beim zuständigen niedersächsischen Ministerium weitergeleitet, der sich mit der Weiterentwicklung des Berufsbildes Heilerziehungspflege befasst, und der es zu seinem Arbeitsunterlagen genommen hat. Ab dem Herbst 2018 wird es ein Anhörungsverfahren geben, bei dem Fachverbände - wie der Lebenshilfe Landesverband - Stellung nehmen können. Wir hoffen, dass unser Modell dabei eine Rolle spielen wird.

#### *Begleitung und Beratung betrieblicher Projekte*

Dieses Element unseres Projektes konnte nicht in dem Umfang umgesetzt werden, den wir uns erhofft hatten. Begründet ist dies in dem Umstand, dass viele betriebliche Vorhaben aus Gründen, die die Unternehmen nicht beeinflussen konnten, verzögert umgesetzt werden mussten bzw. sich weiter in der Umsetzung befinden.

Interne Projekte konnten unterstützt werden bei folgenden Unternehmen: Gesellschaft für paritätische Sozialarbeit, Lebenshilfe Goslar, Lebenshilfe Verden (siehe auch oben), sowie bei den Heilpädagogischen Einrichtungen der Lebenshilfe in Herzberg. In der Regel haben wir hier Beratungen und betriebsspezifische Workshops durchgeführt.

Einen Bericht dazu aus dem Abschlussworkshop haben wir im Anhang wiedergegeben.

### **5. Was wir ausgewertet haben**

Die Evaluation unseres Projektes sollte ursprünglich extern vergeben werden. Der Steuerkreis hat dann aber entschieden, diese selbst durchzuführen, um die Honorarmittel für Seminare und Workshops einzusetzen, da die Nachfrage aus dem geplanten Etat nicht mehr befriedigt werden konnte.

Wir haben die Fragebögen ausgewertet, die die Teilnehmenden ausgefüllt haben, wir haben die Referentinnen befragt, und wir haben im Steuerkreis Einschätzungen aus den Betrieben gesammelt. Das Feedback der Referentinnen und das der Teilnehmenden haben wir im Anhang zusammenfassen dargestellt. Der Text besteht weitgehend aus Originalzitate. Statistische Daten haben wir oben bereits angeführt.

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Wir haben auf dieser Grundlage eine - durchaus auch kritische - Einschätzung des Projekterfolgs vorgenommen. Das Qualifizierungsprogramm, das wir aus unserer Analyse abgeleitet hatten, erwies sich als Prüfstein der Richtigkeit unserer Annahmen, denn einige Themen waren sehr gefragt, andere dagegen stießen auf wenig oder kein Interesse. Besonders aufschlussreich ist dabei, welche Seminarthemen besonders gefragt waren (vgl. oben, S. 8). In diesen Veranstaltungen dominierte das Thema Sicherheit: Sicherheit im Handeln, Sicherheit im konkreten Umgang mit den Kunden, Sicherheit im Umgang mit anderen Organisationen und deren innerer Logik. 16 von diesen 21 Veranstaltungen fanden innerhalb einer Organisation statt. Das hat uns zu denken gegeben - da gibt es offenbar Bedarf! In der Evaluation des Projekts haben wir daher genauer nachgefragt und hingesehen. Die Schlussfolgerungen daraus werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

Es gab natürlich nicht nur eitel Sonnenschein in unserem Projekt. Die Evaluation hat hemmende Faktoren sichtbar gemacht. Dazu gehört, dass andere Themen dominierten und weiterhin dominieren. Allem voran gilt dies für das BTHG, das unerwartet schon zum 01. 01.2017 in Kraft trat und erhebliche Kräfte in den Betrieben band und bindet. Wir haben auch logistische Probleme gehabt, unter anderem ist es nicht gelungen, einen sicheren Weg der Informationsweitergabe über das Qualifizierungsprogramm in die Betriebe zu organisieren. Wir konnten nie sicher sein, ob die Informationen auch ankommen. Das zeigte sich daran, dass manche Anfrage aus Bereichen eintraf, die wir gar nicht auf der Liste hatten, oder Monate nach dem Termin gefragt wurde, ob das Seminar denn noch mal angeboten würde, da die Information erst jetzt vorliege.

Schließlich darf nicht verschwiegen werden, dass die Praxis des Bundesverwaltungsamtes den Projektablauf ungeheuer gestört hat und wir gezwungen sein werden, noch einige Zeit mit der Regulierung der immer neuen und immer anderen Vorgaben zu verbringen.

#### *Abschlussworkshop*

Der Abschlussworkshop am 20.06.2018 stand unter dem Motto Rückblick - Seitenblick - Ausblick.

Im Rückblick haben wir in aller Kürze Rechenschaft abgelegt<sup>2</sup> und zwei der betrieblichen Projekte vorgestellt, die im Rahmen des Projekts begleitet worden waren. Einen dieser Berichte drucken wir im Anhang als Beispiel ab.

Den Seitenblick lieferte Prof. Kolhoff von der Ostfalia Hochschule. Gemeinsam mit der Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen in Norddeutschland eG wurden Lernbedarfe erschlossen, und zwar vorrangig der Menschen mit Beeinträchtigungen, aber auch des Fachpersonals und der Angehörigen.



Projektleiter Götz Hendricks

<sup>2</sup> Auf den vorliegenden ausführlichen Bericht wurde verwiesen.

Die Teilnehmenden befassten sich in den anschließenden Arbeitsgruppen mit der Frage, wie und unter welchen Umständen die Umsetzung der Lerninhalte von wichtigen Themen (nämlich die, die wir oben als die am meisten nachgefragten identifiziert hatten) in den Einrichtungen gelingen kann.

Schließlich berichtete Stefanie Winter von der Lebenshilfe Peine-Burgdorf als Ausblick von ihren Erkenntnissen und Erfahrungen zum Thema „Vom Projekt zum Prozess“ und öffnete damit den Blick für die Übertragung von Einsichten aus Projekten (wie dem unseren) in die Alltagsroutine.



Stefanie Winter

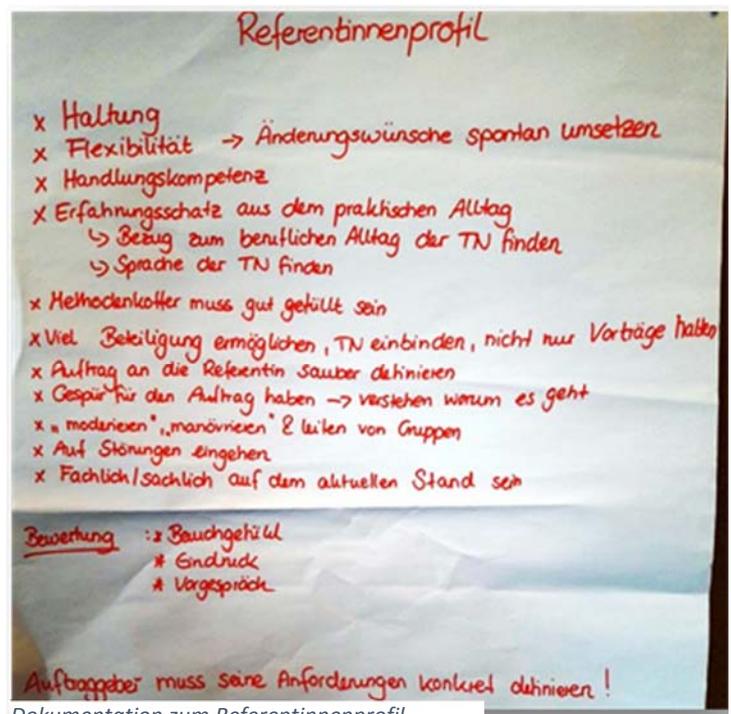
### 7. Welche Erkenntnisse wir für die Zukunft gewonnen haben

In einer Klausursitzung im April 2018 wertete der Steuerkreis die Evaluationsergebnisse aus und befasste sich ausführlich mit drei wichtigen Aspekten:

- Die Vorteile von Inhouse-Veranstaltungen als „Entwicklungshilfe“ (ausführlicher unten)
- Referentinnen-Profil erstellen (siehe Abbildung rechts, aber auch das TN-Feedback im Anhang!)
- Wie können wir die Erkenntnisse auf Dauer in die Praxis bringen?

Im Zentrum steht hier die Verankerung in der Organisation, sei es durch Leitbild, Führungsleitlinien oder Vision, aber immer auf allen Ebenen, einschließlich der Ehrenamtlichen.

Dabei gilt das Prinzip der kleinen Schritte - lieber langfristig mit kleinen Erfolgen, als große Pläne, die irgendwann umgesetzt werden.



Dokumentation zum Referentinnenprofil

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Zudem gilt es, Systematik in den Prozess zu bringen, etwa durch die betriebsspezifische Definition von Erfolgskriterien („Messlatten“), oder die Überprüfung, in welchem Maße Fortbildungen im Alltag wirksam werden bzw. sind.

#### *Inhouse-Veranstaltungen als „Entwicklungshilfe“ vs. offene Veranstaltungen*

Inhouse-Veranstaltungen basieren in der Regel auf einem konkreten Entwicklungsanliegen. Dafür ist wichtig, dass die Teilnehmenden aus *einem* Betrieb kommen und idealerweise im Alltag zusammenarbeiten. Das Thema kann eher in den Alltag integriert werden und Wirkung entfalten. Die Auswertung der Fragebögen hat hier einen sehr hohen Grad an Zufriedenheit ergeben, allerdings nicht immer. Unzufrieden waren die Teilnehmenden dann, wenn die Gruppe (in öffentlichen Angeboten) zu heterogen war, oder die Absprachen mit der Dozentin / dem Dozenten offensichtlich ungenau waren. Damit Inhouse als „Entwicklungshilfe“ funktioniert, müssen offensichtlich einige Voraussetzungen gegeben sein. Die wichtigste: Für eine gelungene Veranstaltung muss der Auftrag sehr genau abgesprochen sein. Welche Erwartungen hat die Einrichtung an den Dozenten und welche Erwartungen haben die Teilnehmende an den Dozenten? Wie ist die Veranstaltung, wie ist das Thema in den betrieblichen Entwicklungsprozess eingebunden?

Ist diese Voraussetzung geschaffen, dann hat diese Form diverse Vorteile, z.B.

- Rahmenbedingungen können präzise auf den Bedarf der Einrichtung abgestimmt werden.
- Konkurrenzdenken zu anderen Einrichtungen spielt keine Rolle.
- Kurze Wege, manche Teilnehmenden möchten nicht irgendwo hinfahren
- Weniger Kosten für die Einrichtung

Die Arbeitsergebnisse aus den Workshop der Abschlussveranstaltung haben diese Einschätzungen bestätigt.

Offene Veranstaltungen sind deshalb nicht überflüssig oder falsch. Sie sind - auch das ist eine Lehre aus diesem Projekt - dann richtig, wenn der Austausch im Vordergrund steht und es daher gut ist, Menschen aus verschiedenen Betrieben in der Gruppe zu haben. Vielfalt ist also das wesentliche Element. Das Feedback bei dieser Seminarform zeigte durchweg: Der Austausch wird immer als wichtigster Aspekt bewertet. Austausch geht aber eben nur dann, wenn es um Dinge geht, über die man gerne sprechen mag, und die quasi ungefährlich sind.

#### *Blick nach Vorn - Konkret*

Zum Schluss der Blick nach vorn, denn das Projekt soll ja keine „Eintagsfliege“ sein (passt nicht ganz, bei 30 Monaten Laufzeit...).

Ziel des Ganzen ist, gewonnene Einsichten dauerhaft in die Praxis zu bringen.

Das tun wir auf mehreren Wegen:

- Über unseren Beitrag zur Überarbeitung der HEP-Ausbildung wollen wir dazu beitragen, diese wichtige Ausbildung so zu modernisieren, dass der Beruf zukunftsfähig ist.
- Ein umfangreiches Instrument ist das Weiterbildungsprogramm der Akademie für Rehaberufe, in das Seminare und Workshops aufgenommen werden, die sich in unserem Projekt bewährt haben und von denen wir glauben, dass sie auf Dauer von Bedeutung sind.

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

- Dazu gehört die Weiterentwicklung von Inhouse-Angeboten, die künftig besser vermarktet werden, unter anderem durch spezielle Werbematerialien, in denen die Erfolgsfaktoren, die wir herausgefunden haben, beschrieben sind.
- Schließlich besteht über die Marke FORUM ZUKUNFT der Akademie weiterhin die Möglichkeit, Entwicklungsprozesse in den Betrieben konkret zu unterstützen. Auch hierzu werden künftig spezielle Informationen zur Verfügung gestellt.

Diesen Bericht stellen wir allen, die im Projekt mitgewirkt haben - sei es als Teilnehmende, Referenten oder Repräsentanten der Unternehmen - in schriftlicher Form zur Verfügung. Der Bericht wird darüber hinaus der Fachöffentlichkeit in digitaler Form angeboten, über soziale Medien und die Website des Projektes sowie des Landesverbandes Lebenshilfe Niedersachsen.

Weitere Exemplare können auch angefordert werden über [ibw@lebenshilfe-niedersachsen.de](mailto:ibw@lebenshilfe-niedersachsen.de)

[www.inklusion-braucht-wissen.de](http://www.inklusion-braucht-wissen.de)

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für RehaBerufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind<sup>+</sup>* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## 8. Anhänge

### Teilnehmende Betriebe / Steuerkreis

Betrieb	Vertreter/in im Steuerkreis
Elbe-Weser Werkstätten	Katrin Seefeldt
Lebenshilfe Seelze	Christian Siemers, Tanita Trittschack
Haus der Lebenshilfe Uelzen	Heike Kruse
Lebenshilfe Goslar	Astrid Wagner
GPS Wilhelmshaven	Petra Mingo, Doreen Meltzer
Diakonie Himmelsthür	Katja Musahl
LH Diepholz	Christiane Rießelmann
Heide-Werkstätten e.V.	Lutz Jagusch
LH Verden	Michael Grashorn

### Projektteam:

Götz Hendricks, Projektleitung

Simone Kielhorn, Projektmitarbeiterin

Katharina Borschnek, Projektadministration

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Feedback Referentinnen und Teilnehmende

### Feedback der Referentinnen

#### #1 Form / Struktur

##### Hemmende Faktoren:

- andere Themen dominierten (und tun dies weiterhin), allem voran das BTHG, das in dieser Form und zu diesem Zeitpunkt völlig unerwartet in Kraft trat und erhebliche Kräfte in den Betrieben band und bindet.
- der Vertriebsweg ist unsicher, die Informationen gehen in der Masse unter. Die Lücken:
  - Mail kommt gar nicht an (Spam, Firewall)
  - Mail wird übersehen und / oder grundsätzlich gelöscht („keine Werbung“)
  - Information wird nicht sofort verarbeitet und „geht unter“
  - Empfänger leitet die Mail weiter und der Weg beginnt von vorn
  - Empfänger druckt die Information (Broschüre) aus und gibt sie in Umlauf (das dauert...)
  - Wer sich für eine Teilnahme entscheidet, muss evtl. mehrere Entscheidungsinstanzen überwinden
  - ... oder die Veranstaltung ist schon vorbei...

##### Förderliche Faktoren:

- Dagegen gibt es nur einen Faktor: Inhouse-Veranstaltungen basieren in der Regel auf einem konkreten Entwicklungsanliegen. Dabei ist wichtig, dass die TN aus einem Betrieb kommen. Dahinter stehen ganz andere Entscheidungsprozesse.  
Allerdings muss man eher „gewachsene Hierarchien“ berücksichtigen. Es gibt oft auch TN, die nur per Anordnung dabei sind.
- Offene Veranstaltungen sind dann richtig, wenn der Austausch im Vordergrund steht und es daher gut ist, Menschen aus verschiedenen Betrieben in der Gruppe zu haben (Vielfalt als wesentliches Element). Gut ist auch, wenn es eine stabile Gruppe ist und die Themen über mehrere Termine verteilt bearbeitet werden können. (war nicht im Angebot!)

Daraus leitet sich die Aufgabe ab zu klären, wie die Themen aktiv als Inhouse-Veranstaltungen promotet werden können (Argumente pro sammeln!). Eine Idee war, sich auf Klausurtag zu konzentrieren, die sehr oft in den Einrichtungen Routine sind. Eine weitere Idee: Kurz-Interventionen (z.B. Coaching-Einheiten oder Diskussionsrunden von wenigen Stunden, Webinare, Erklärvideos).

#### #2 Methodik

##### Wichtige Erfolgsfaktoren für gelungene Veranstaltungen:

- Es muss um konkrete Arbeitsvollzüge gehen, eigene Spannungsfelder müssen Thema sein

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

- Wissensvermittlung muss anschlussfähig sein (d.h. Referentinnen brauchen Feldkompetenz!) und abwechseln mit workshopnahem Arbeiten an den eigenen Themen
- Übungen, die „echtes“ Erleben ermöglichen, themenbezogen differenziert
- Methoden für das Alltagshandeln müssen vermittelt werden (Spagat zwischen selbst entwickeln und Rezept verteilen); Selbsthilfemittel wie kollegiale Beratung müssen trainiert werden
- Es muss immer zu Handlungen führen (im Sinne von Plan, ToDo, als präzise Vereinbarung), Referentin muss dabei Modell für die TN sein.
- Generell
  - Referentin muss flexibel auf spontane Änderungswünsche, andere Schwerpunkte als geplant, usw. reagieren können
  - Teamseminare von einem Tag sind eigentlich zu kurz, wenn die Teamentwicklung im Vordergrund steht. Besser sind mehrere Tage, aber nicht am Stück

#### Teilnehmenden-Feedback

##### #1 Statistik:

- Seminare: Die Beurteilung ist im Einzelnen relativ breit gestreut, aber im Mittel:
  - 2/3 beantworten die Frage nach der Erfüllung ihrer Erwartungen mit Ja.
  - 1/3 kreuzen „teils/teils“ an, niemand (!) kreuzt „nein“ an,
  - 90% empfehlen das Seminar weiter
- Workshops
  - 92% empfehlen den Workshop weiter, Schwankung zwischen 100% und 55,6%

##### #2 Stimmen:

###### Aus Seminarrückmeldungen (offene Kommentare):

- Die Dozentin ist Spitzenklasse! Schön, Kollegen besser kennenzulernen
- Gute Umsetzung für die Praxis, insgesamt naher Praxisbezug
- Ich hätte mir mehr Interaktion gewünscht, mehr Beispiele und nicht nur ein Spektrum Wohnen
- Zeit zu kurz, um theoretische Ansätze zu vertiefen!
- Mehr Praxis. Einbezug der Teilnehmer
- Ich hätte es schön gefunden, wenn auf das Thema "Konflikte" mehr eingegangen wäre. Das kam zum Schluss, als die Luft schon raus war
- gute Methodenwahl / Abwechslung der Methoden

Aus Workshoprückmeldungen: (Fragen: Was war wichtig / was hätte ausführlicher sein sollen:)

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind*<sup>+</sup> Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

- Austausch, Anregungen und Ideen bekommen, Ressourcen erkennen / Entwicklung von Strategien
- Handwerkszeug für die alltägliche Arbeit zu bekommen,
- Gruppengröße, Zusammenarbeit, Vertiefung von anderer Fortbildung, Gegenseitiger Austausch, Handwerkszeug, etwas für mich zu lernen, Praxisanwendung
- Grenzen-Sexualität-Selbstbestimmung / zu wenig Austauschmöglichkeiten
- mich zu stärken, meine Einstellung für Probleme ändern, tolle kleine Gruppe, flexible Referentin, Praxisnähe / Weiterer Workshop: Wie führe ich meine Führungskraft
- Mehr über die Zusammenschließung der Kindergärten zu erfahren, die Mitarbeiter des anderen Kindergartens kennenzulernen, Kennenlernen der anderen Teilnehmer und deren Ansicht
- Praxisbeispiele besprechen, Ideen bzw. Richtung für die Arbeit, Denkanstöße für den Umgang (Verantwortung abgeben), Austausch und Fallbeispiele / Selbstbestimmung im direkten Kontext Teilnehmer- Mitarbeiter
- Entwicklungsorientiertes Hintergrundwissen erhalten, Einzelfallbesprechung in Bezug auf sozioemotionale Entwicklung / Fallbesprechung
- Lösungsstrategien zu entwickeln, die mir im Alltag helfen

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für Rehaberufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind<sup>+</sup>* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Ergebnisse des Arbeitskreises Kompetenzprofile

Der Arbeitskreis<sup>3</sup> hat in vier Sitzungen ein Kompetenzmodell für den Beruf Heilerziehungspflege entwickelt. Es kam dabei vor allem darauf an, Erkenntnisse aus dem Projekt und heutige bzw. künftige Anforderungen an Fachkräfte zu reflektieren und in das Profil einzubeziehen.

Weiter hinzugezogen wurden der Deutsche Qualifikationsrahmen im Hinblick auf Begrifflichkeiten und das Ergebnis einer Befragung von Schülerinnen und Schülern über deren Vorstellungen vom künftigen Berufsalltag und dessen Herausforderungen.

Das Berufsbild Heilerziehungspfleger (HEP)<sup>4</sup> wurde gewählt, weil dieser Beruf der am häufigsten anzutreffende im Arbeitsfeld Eingliederungshilfe ist - sie prägen daher am ehesten inklusive Arbeit. Die Tätigkeitsschwerpunkte sind zwar je nach Einsatzgebiet unterschiedlich ausgeprägt, Ausbildung und Arbeitsauftrag (der Zweck der Arbeit) sind aber überall gleich, nämlich Teilhabe zu ermöglichen.

Die Rolle des HEP ist es einerseits, Assistenz zu leisten (d.h. auf Anforderung des Kunden) und andererseits eigenständig zu agieren (z.B. Förderung, Anregungen geben). Die Klammer dafür bietet der Begriff des „Empowerment“, d.h. Ermöglicher zu sein.

Schließlich wurden Anwendungsfelder zusammengetragen (siehe ab Seite 7).

## Vorgehen

Nachdem verschiedene Ansätze und Modelle gesichtet worden waren, begann der Arbeitskreis mit der Definition von Kompetenzbereichen, denen einzelne Kompetenzen zugeordnet werden können.

„Kompetenz“ wird dabei verstanden als *die Fähigkeit, Fertigkeiten und Wissen situationsangemessen einzusetzen, um Probleme zu lösen, sowie die Bereitschaft, dies auch zu tun.*

Die Kompetenzbereiche wurden die folgt abgegrenzt:

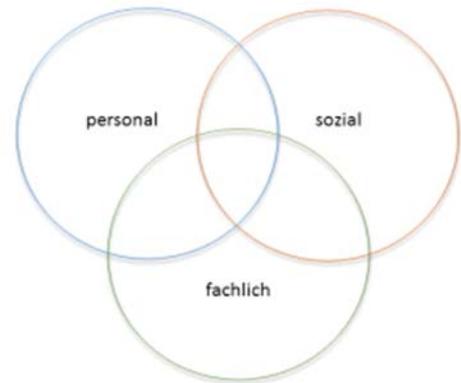
- Personale Kompetenzen: Sich zu sich selbst in Beziehung setzen (was in der Person geschieht / nicht direkt beobachtbar)
- Soziale Kompetenzen: Sich zu anderen Menschen in Beziehung setzen (was die Person nach außen zeigt und in Kontakte einbringt / beobachtbar)

<sup>3</sup> Claudia Hashmi und Doreen Meltzer (GPS Wilhelmshaven), Tanita Trittschack (Lebenshilfe Seelze), Stefan Quentin, Diakonie Himmelsthür; Moderation: Götz Hendricks, Projektleiter IbW

<sup>4</sup> Wir verwenden die Abkürzung der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen Form. Andere Geschlechter sind stets mitgemeint.

- Fachkompetenz (Fertigkeiten, Können, Wissen, vgl. Definition oben / prüfbar)

Als relevant festgehaltene Kompetenzen wurden gesammelt und zugeordnet. Dabei zeigte sich, dass einzelne Kompetenzen mehr als einem Bereich zugeordnet werden können bzw. müssen, es also Überschneidungen gibt. In den nachfolgenden Tabellen wird dies durch farbige Markierungen deutlich gemacht.



Im nächsten Schritt wurden die gefundenen Kompetenzen im Hinblick auf deren Ausprägung untersucht (Operationalisierung).

Im Bereich Fachkompetenz kann die Ausprägung über quantitative bzw. qualitative Skalen abgebildet werden, da hier die Ausprägungen direkt messbar sind bzw. objektiv überprüft werden können. Für die Kompetenzbereiche „Sozial“ und „Personal“ sind dagegen indirekte Merk-Male zu finden, die einen beobachtbaren Aspekt beschreiben, vom dem auf das Vorhandensein der betreffenden Kompetenz geschlossen werden kann<sup>5</sup>. Kompetenzen, die zwar wesentlich, aber auf diesem Wege nicht operationalisierbar sind, müssen bei der Anwendung des Instruments unberücksichtigt bleiben!

In der folgenden Darstellung sind Operationalisierung und Skala aus Platzgründen nacheinander dargestellt.

Zur Vorgehensweise ist wichtig zu bemerken, dass die Entwicklung eines Kompetenzmodells immer betriebsindividuell erfolgen und für einzelne Berufsbilder bzw. Einsatzbereiche getrennt erfolgen muss. Dafür gibt es aus Sicht der Arbeitsgruppe zwei Gründe:

1. Die Arbeitsbereiche, die verbundenen Aufgaben, die Ausrichtung der Tätigkeiten usw. sind von Betrieb zu Betrieb ungleich und mindestens so unterschiedlich, dass kein allgemeines Modell die Realität hinreichend genau abdeckt. Das gilt ganz besonders heute, wo sich Dienste, Strukturen und Aufgaben im tiefgreifenden Wandel befinden. Das vorliegende Modell ist in diesem Sinne ein Beispiel.
2. Bei aller Systematik und aller Sorgfalt der Definition und Operationalisierung bleibt ein Kompetenzmodell subjektiv. Der Wert eines Modells liegt - neben der Anwendung - darin, dass die beteiligten Personen eine grundlegende Verständigung über ihr Verständnis von erforderlichen Kompetenzen erreichen und zugleich sich klar werden über die Maßstäbe, die sie daran anlegen wollen. Insofern ist für die Entwicklung eines Kompetenzmodells immer eine umfassende Beteiligung der im jeweiligen Feld Tätigen zwingend erforderlich.

Zur Nutzung des Modells finden Sie Ausführungen nach den folgenden Tabellen!

<sup>5</sup> Dieser Typ Merk-Mal wird auch Indikator genannt.

### Kompetenzmodell HEP

farbige Markierung = Überschneidung liegt vor. Die Farben dienen nur der besseren Unterscheidung.

Kompetenzfeld	Teilbereich	Kompetenzen	Operationalisierung: Der HEP...	Personal / Fachlich	Fachlich / sozial	Sozial / personal
Fachkompetenzen	aufgabenbezogenes Wissen	1 Rechtsrahmen kennen (SGBs*, LRV**, ...) - optional	siehe Skalierung S. 5			
		2 Betriebs-, Unternehmensstruktur kennen				
		3 Gruppendynamische Prozesse verstehen				
		4 Methoden (-repertoire) kennen				
		5 Def. von Behinderung / Beeinträchtigung kennen				
		6 fachübergreifende Kenntnisse, Rahmenbedingungen kennen				
	Wissen in Handlung übersetzen	8 Wissen situationsbedingt anwenden	siehe Skalierung S. 5			
		9 sprachlich-rhetorische, grammatikalische Fähigkeiten				
		10 SMARTe Zielformulierung (Hilfeplanung)				
		11 Rückenschonendes Arbeiten				
		12 Rechtsrahmen anwenden				
		13 Methoden anwenden / einsetzen				
		15 situativ-angepasst kommunizieren; Gesprächsführung				

\* SGB = Sozialgesetzbuch (u.a. Nr. 8, 9, 12); LRV = Landesrahmenvertrag

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Kompetenzfeld	Teilbereich	Kompetenzen	Operationalisierung: Der HEP...	Personal / Fachlich	Fachlich / sozial	Sozial / personal
Sozial		14 Veränderungen gegenüber offen sein	... bringt sich engagiert in Veränderungsprozesse ein und denkt / entwickelt (kritisch) mit.			
		16 Kritik konstruktiv verarbeiten bzw. damit umgehen	... kann Rückmeldungen über seine Arbeit annehmen und diese ggf. in sein zukünftiges Handeln integrieren.			
		17 Einfühlungsvermögen	... nimmt Veränderungen in der Mimik/ Gestik; im Verhalten; in der Reaktion seines Gegenübers wahr und reagiert entsprechend.			
		18a Leistungsbereitschaft	bearbeitet seine Aufgaben eigenständig, motiviert und mit ausgeprägtem Engagement.			
Personal		18 Spannung zwischen Nähe und Distanz bewältigen	... bringt für alle Klienten/ Prozesse, die er begleitet, die erforderliche / notwendige Intensität (und somit verhältnismäßig nicht mehr) auf und zeigt somit ein ausgewogenes Nähe- und Distanzverhältnis zu den Klienten / Prozessen / ...			
		19 Durchhaltevermögen	... akzeptiert Tiefschläge und nutzt sie als Ansporn.			
		21 Reflektion der eigenen Erziehung und Sozialisation	... ist in der Lage, prägende Ereignisse aus der Kindheit / Jugendzeit zu benennen und ist in der Lage, die Wirkung einzuschätzen.			
		22 Selbstreflektion, Distanz zum eigenen Tun	... benennt sein Handeln und begründet es.			

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

K.feld	Teilbereich	Kompetenzen	Skalierung					
			Bewertungsstufe (quantitativ) - kein Wissen > umfassendes Wissen					
			1	2	3	4	5	
Fachkompetenzen	aufgabenbezogenes Wissen	1 Rechtsrahmen kennen (SGBs, LRV, ...) - optional						
		2 Betriebs-, Unternehmensstruktur kennen						
		3 Gruppendynamische Prozesse verstehen						
		4 Methoden (-repertoire) kennen						
		5 Def. von Behinderung / Beeinträchtigung kennen						
		6 fachübergreifende Kenntnisse, Rahmenbedingungen kennen						
				Kompetenzstufen (qualitativ) - lernt - kennt - kann - beherrscht - vermittelt				
	Wissen in Handlung übersetzen	8 Wissen situationsbedingt anwenden						
		9 sprachlich-rhetorische, grammatikalische Fähigkeiten						
		10 SMARTe Zielformulierung (Hilfeplanung)						
		11 Rückenschonendes Arbeiten						
		12 Rechtsrahmen anwenden						
		15 situativ-angepasst kommunizieren; Gesprächsführung						
13 Methoden anwenden / einsetzen								

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

K.feld	Teilbereich	Kompetenzen	Skalierung				
			Bewertungsstufen individuell				
			1	2	3	4	5
Sozial		14 Veränderungen gegenüber offen sein	verweigert sich	stellt sich nicht dagegen	bereit zur Mitwirkung	bringt eigene Ideen ein	initiiert Veränderungen
		16 Kritik konstruktiv verarbeiten bzw. damit umgehen	verweigert sich	stellt sich nicht dagegen	bereit zur Mitwirkung	bringt eigene Ideen ein	initiiert Veränderungen
		17 Einfühlungsvermögen	keine sichtbare Empfindung	nimmt wahr, reagiert aber nicht	reagiert routiniert	reagiert individuell	./.
		18a Leistungsbereitschaft	tut nur das Nötigste auf Weisung	zeigt Eigeninitiative	ausgeprägte Eigeninitiative	motiviert andere durch Vorbild	engagiert sich über den Beruf hinaus (Ehrenamt)
Personal		18 Spannung zwischen Nähe und Distanz bewältigen	nicht verhältnismäßig	selten	überwiegend	stets verhältnismäßig	./.
		19 Durchhaltevermögen	gibt auf	nimmt hin	sucht Lösungen	lernt für die Zukunft	
		21 Reflektion der eigenen Erziehung und Sozialisation	nicht in der Lage	in Ansätzen	differenziert	kann Wirkung einschätzen	./.
		22 Selbstreflektion, Distanz zum eigenen Tun	nicht verhältnismäßig	selten	überwiegend	stets verhältnismäßig	./.

\* Die Bewertungsstufen beziehen sich hier auf die Operationalisierungen S. 4!

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Nutzung

Für einige Anwendungen (z.B. als Grundlage für Beurteilungen) ist die Erstellung einer Kompetenzmatrix Voraussetzung! Eine *Matrix* unterscheidet sich vom *Modell* dadurch, dass hier Soll-Werte festgelegt werden. Diese unterscheiden sich in aller Regel je nach Aufgabenbereich bzw. Funktion.

Beispiel: Die Kompetenz 15 (situativ-angepasst kommunizieren; Gesprächsführung) soll für ein Teammitglied im Gruppendienst die Ausprägung „beherrscht“ besitzen, für die Gruppenleitung jedoch „vermittelt“, weil zu ihren Aufgaben die Anleitung der Mitarbeitenden gehört.

Es ist bei der Festlegung der Soll-Werte ebenso wie bei der Ausarbeitung eines Modells wichtig, dass eine breite Beteiligung aller sichergestellt ist. Die Soll-Werte drücken die konkreten Erwartungen an einen Stelleninhaber aus. Als weiteres Element einer Matrix kommen die Ist-Werte hinzu. Sie bilden die tatsächlichen Ausprägungen der diversen Kompetenzen einer konkreten Person ab.

### Einige Anwendungsmöglichkeiten

- **Ausschreibungen**  
Das Kompetenzmodell bzw. die Soll-Werte einer Matrix können genutzt werden, um die Erwartungen an Bewerber zu formulieren.
- **Auswahlverfahren**  
Bei der Stellenbesetzung dient die Matrix dazu, die Eignung von Bewerbern zu prüfen, insbesondere die Passung ins Team.  
Sollen neue Tätigkeitsfelder intern besetzt werden, kann eine Matrix mit Soll/Ist-Vergleich eingesetzt werden, um geeignete Mitarbeitende zu finden.
- **Im Rahmen der Ausbildung** dient die Matrix zur Reflektion des Lernfortschritts und zur Identifikation von Kompetenzbereichen, die noch gefördert werden müssen (Lernthemen).
- **Die Matrix** kann Grundlage von Beurteilungsgesprächen sein, indem Leistungen der Mitarbeitenden mit dem Soll-Profil abgeglichen werden. Hieraus können z.B. auch Zielvereinbarungen abgeleitet werden.
- **Im Mitarbeiterentwicklungsgespräch** hilft die Matrix bei der individuellen Einschätzung von Entwicklungsbedarfen.
- **Entwicklung einer Teambalance**  
Wir gehen davon aus, dass Kompetenzen unterschiedlich ausgeprägt sind und in einem produktiven Team einander ergänzende Persönlichkeiten zusammenarbeiten. Das Kompetenzmodell kann dabei zur Selbstbewertung verwendet werden. Der (angeleitete) Austausch im Team fördert die Wertschätzung der unterschiedlichen Stärken (Kompetenzen) und unterstützt die Balance im Team.
- **Entwicklung von Arbeitsplatzbeschreibungen**  
Die arbeitsbezogenen Ausprägungen (Skalen) der Kompetenzen helfen, eine konkrete Beschreibung zu formulieren. Diese ist Basis der o.g. Punkte und dient der Qualitätssicherung und -entwicklung.

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für RehaBerufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Praxisberichte

### Bericht aus der GPS Wilhelmshaven

Nutzern, unabhängig vom Unterstützungsbedarf, die Möglichkeit zu geben sich zwischen noch mehr Wohnformen entscheiden zu können, war und ist das Ansinnen der Projektgruppe, die sich im Juni 2016 gebildet hat. Diese hat sich die Gründung einer WG für min. 5 Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf zum Ziel gesetzt. Anlass war, dass der Altbau einer Einrichtung nicht mehr den Standards der GPS entspricht, das Gebäude aber auch nicht renoviert wird und der Zeitpunkt gekommen war, um neue Wege zu gehen.

Dieser neue Weg sieht Wohngemeinschaften vor, in denen Menschen gemeinsam, aber eben in der eigenen Wohnung leben und mithilfe ambulanter Betreuung versorgt und unterstützt werden. In der Umsetzung heißt dies, dass die Nutzer bzw. deren rechtl. Vertreter direkt mit dem Vermieter einen Mietvertrag schließen und somit selbst als Mieter und Mieterinnen auftreten. Die Leistungserbringung, d.h. Leistungen im Bereich der Pflege und der Eingliederungshilfe erfolgt über ambulante Leistungen, die, wenn Bedarf besteht, bis zu 24 h erbracht werden können. So dass diese Wohnmöglichkeit genau den Personenkreis anspricht, die trotz hohen Unterstützungsbedarfs nicht, nicht mehr oder nicht wieder in eine stationäre Wohnform zurückwollen. Dass wir, also die GPS, die Leistungen für die Nutzer erbringen, ist dabei nur für das 1. Jahr vorgesehen. Und obwohl bei Bedarf bis zu 24 h ein Mitarbeiter vor Ort sein kann, haben diese eine Gastrolle und daher auch ein Gastzimmer.

Wie bereits aufgefallen ist, erzähle ich von dem Projekt im Konjunktiv, denn noch ist es nicht gelungen, ein geeignetes Objekt zu finden, in den die zukünftigen Mieter\*innen einziehen können. Denn eine Wohnung zu finden, die sich barrierefrei umbauen lässt und die sich danach noch auf Grundsicherungsniveau befindet, ist nicht die einzige Hürde, die genommen werden muss.

Wobei auch dies nicht die einzige Hürde war und ist, die sich im Laufe der Zeit uns in den Weg stellte. Der kontinuierliche und stetige Einbezug der Nutzer\*innen in den Prozess stellt nach wie eine Herausforderung dar, zumal ja nun auch schon zwei Jahre ins Land gegangen sind.

Alle Vorgaben zu erfüllen und das in einem Zeitraum, in dem es etliche gesetzliche Neuerungen gab, denen das Projekt stand halten musste, eine Konzeption, die darauf abzielt, dass die Nutzer in Zukunft in die Selbstorganisation gehen, ist neben einem Alltagsgeschäft, welches alle Projektgruppenmitglieder haben ebenso eine Schwierigkeit. Daher nutzen wir im Rahmen von IbW die Möglichkeit, sogenannte Beratertage abzurufen. In diesen sollten inklusionsorientierte Projekte begleitet werden. So begleitete und moderierte Herr Hendricks einen Teamtag. Dank diesem Tag konnten alle Projektgruppenmitglieder sich wieder auf das gemeinsame Ziel fokussieren, auch wenn die Rollen alle unterschiedlich sind. Wir erarbeiteten einen konkreten Arbeits- und Zeitplan und legten Verbindlichkeiten fest. Dies mit jemand Externen machen zu dürfen, empfinde ich nach wie vor als Bereicherung, welche immer noch anhält.



Doreen Meltzer (GPS)

Zum Schluss bleibt mir nur zu sagen, dass wir hoffen, dieses Projekt in diesem Jahr noch abschließen zu können. Jedoch endet damit die Arbeit nicht, sondern verändert sich lediglich, denn wie bereits angedeutet ist ein weiteres Ziel, dass zukünftige Wohngemeinschaften zunehmend in die Verantwortung kommen und die WG selbst organisieren.

Doreen Meltzer

### Die Kindertagesstätte am Lahof ist am Start (Lebenshilfe Verden)

Rund 170 Tage ist es her, dass die neue Kita am Lahof am 2. Oktober 17 ans Netz gegangen ist.

Wir sind eine integrative Einrichtung für 97 Kinder mit und ohne Behinderungen in 5 Gruppen. Es gibt zwei Krippengruppen, die kleinen Forscher und die kleinen Künstler, eine Gruppe arbeitet davon integrativ. Des Weiteren haben wir drei Gruppen mit 3-6-Jährigen, die Ateliergruppe, die Bauraumgruppe und die Theaterwerkstatt, in einer Gruppe werden vier Kinder mit Integrationsstatus betreut.

Der größte Teil der Mitarbeiter wurde schon zum 01. August eingestellt, was für uns ein großer Luxus war. Wir haben diese Zeit für die Einarbeitung genutzt und insbesondere für die Erarbeitung unserer Konzeption. An zwei Tagen konnten wir Dank des Rückenwind – Projektes mit dem Referenten Herrn Auracher die Grundlagen unseres individuellen Sozialraumkonzepts erarbeiten. Ein weiterer Baustein, der über das Projekt gefördert wurde, war im Februar 2018 die Analyse unserer Kommunikationsstrukturen im Gesamtteam.

Außerdem standen wir vor einer riesen Herausforderung: *Die neue Kita arbeitet nach dem Offenen Konzept, aber kaum jemand hatte grundlegende Kenntnisse oder geschweige denn auch Erfahrungen damit!* Also haben wir uns eine Referentin eingekauft, die allen gemeinsam in einer Tagesveranstaltung die Grundlagen der Offenen Arbeit näher gebracht hat. Alles Weitere mussten wir uns selbst erarbeiten.

Entscheidend war, dass sozusagen der *Schalter im Kopf* umgelegt wurde. Denn dort beginnt alles: *Die Haltung, die Wertschätzung von Kindern, das Ernstnehmen ihrer Bedürfnisse und Interessen, dass das Kind selbst entscheiden kann, was und wo es spielen, an welchem Angebot es teilnehmen möchte, oder wann es im Restaurant in der Frühstückszeit frühstücken geht.*

Die Räume mussten als *Lernwerkstätten mit hohem Aufforderungscharakter* eingerichtet werden, sie müssen in ihrer Eindeutigkeit den Kindern Orientierung geben und ihnen im Freispiel genügend Anreize bieten, ohne dass der Erzieher ständig Vorgaben gibt.

Die Mitarbeiter mussten lernen, dass sie als Beobachter eine bedeutende Rolle einnehmen, damit sie erkennen, was die Kinder, ob mit oder ohne Förderbedarf, benötigen und ihnen gezielte Impulse in einem anregenden Lernumfeld anbieten. Es darf keine *Rumlaufpädagogik* werden, sondern wir mussten uns intensiv damit auseinandersetzen, wie wir *den Bildungs- und Förderauftrag umsetzen, insbesondere den der Integrationskinder, ohne sie in ihrer Entscheidungskompetenz einzuschränken oder sie in gezielten Förderangeboten auszusondern.*

Zum jetzigen Zeitpunkt werden Angebote namens „Bunte-Gruppe“ angeboten, die unsere heilpädagogische Fachkraft mit einer gemischten Gruppe durchführt. Die Integrationskinder werden dafür individuell eingeladen, was sie auch gerne und motiviert annehmen.

**Inklusion braucht Wissen** | Akademie für RehaBerufe, Nordring 6G, 30163 Hannover, Tel.: 0511/90925727 | [ibw@lebenshilfe-nds.de](mailto:ibw@lebenshilfe-nds.de)

Das Projekt „Inklusion braucht Wissen“ wird im Rahmen des *rückenwind+* Programms durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Eine der größten Herausforderungen ist die Beobachtung sowie deren Dokumentation und demzufolge die Informationsweitergabe an alle Mitarbeiter. Wir entwickeln derzeit eine Besprechungsstruktur, die es uns ermöglicht, die Informationen aller Kinder in Fallbesprechungen auszutauschen. Da die Vorbereitungszeiten pro Gruppe nur sehr gering sind, müssen wir zeitliche Schnittmengen für den gemeinsamen Austausch während der Betreuungszeiten ausloten. Die Kinder haben zu allen Mitarbeitern einen *intensiven Kontakt, somit sind sie nicht orientierungslos oder verunsichert, wenn sich das Stammgruppenteam für die Gruppenbesprechung in diesem Zeitfenster aus dem Betreuungsalltag zurückzieht.*

In Dienstbesprechungen, außerhalb der Betreuungszeit, werden die Informationen, Fragen und Besonderheiten mit dem Gesamtteam erörtert.

Die Kommunikation und der Austausch der Mitarbeiter untereinander sind entscheidende Grundlagen in der Offenen Arbeit, weil jeder für jeden verantwortlich ist. Zudem hat jeder Mitarbeiter seine Bezugskinder, für die und deren Eltern er insbesondere zuständig ist. Für das Team erfordert es ein hohes Maß an *Flexibilität, Offenheit und Selbstdisziplin.*

Auch im Rahmen der Elternarbeit ist die Partizipation die Basis der Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Wir sind nicht die besserwissenden Pädagogen, sondern setzen unsere *Fachkompetenz als Begleiter, Berater, Unterstützer und Vermittler* ein. Wir vermitteln den Eltern im intensiven Austausch die *Rechte der Kinder auf Beteiligung, auf Mitbestimmung oder das Recht der Beschwerde.* Für unser kommendes Sommerfest haben wir im Vorfeld überlegt, welches Thema wir dafür als Schwerpunkt setzen. Aufgrund der intensiven Beobachtungen haben wir erkannt, dass der *Bewegungsaspekt* eine große Rolle spielt. Infolge dessen gibt es auch beispielsweise eine Sport-AG, die wir regelmäßig als Angebot anbieten. Wir haben die Kinder gefragt, was sie zum Thema Sport und Bewegung gerne im Programm des Sommerfestes hätten. Ihre Ideen haben wir in Oberbegriffe geordnet und diese dann beim Elternabend den Eltern vorgestellt. Mit der Methode *eines Ideen-Speed-Datings* wurden wiederum neue Ideen von ihnen zu den *Oberthemen* weiterentwickelt. Die Beteiligung der Kinder zieht sich demzufolge wie ein roter Faden durch die gesamte Planung des Festes.

Die KiTa ist auf einem guten Weg der Partizipation in Inklusion. Es ist ein sich stetig weiterentwickelnder Weg, der sich immer mehr differenziert, dabei ist der Weg das Ziel.

Alles braucht seine Zeit, insbesondere, wenn ein komplett neues Team sich gemeinsam auf einen unerfahrenen Weg macht und jeder mitgenommen werden muss. Wir freuen uns auf fast täglich neue Herausforderungen, wir sind mittlerweile auch *kampferprobt, denn das Team musste alle Kinder eingewöhnen, was ein riesiger Kraftakt war und mit Bravour geleistet wurde.* Es gibt dabei kein richtig und falsch, sondern es sind Erfahrungen, die wir machen und die für alles Weitere richtungsweisend sind, manchmal gehen wir auch wieder einen Schritt zurück, weil wir sozusagen nicht am Kind waren, sondern wir *unsere* Vorstellungen umgesetzt haben.

Wir möchten, dass sich die Kinder mit einem hohen Maß an Selbstentscheidungen und Beteiligung zu selbstbewussten und fröhlichen Persönlichkeiten entwickeln in sozialer und wertschätzender Gemeinschaft, in der es normal ist, verschiedenen zu sein.

Edda Hasselhoff-Kuss



