



Impulse

Sichtwechsel in der Behindertenhilfe

Nachlese zum Projekt „Sichtwechsel“ 2021-22

Verfasst von Oliver Koenig und Thomas Schweinschwaller

Leicht Lesen B1

Erschienen am 1.8.2023

Nachlese zum Projekt „Sichtwechsel“

Verfasst von Oliver Koenig & Thomas Schweinschwaller

Was Sie in diesem Text erwartet?

In diesem Text wird das Projekt „Sichtwechsel“ beschrieben. Sichtwechsel steht für das Verändern von Sichtweisen. In unserem Projekt ist es darum gegangen, anders hinzusehen, wie gute Unterstützung für erwachsene Menschen mit Behinderungen aussehen kann.

Das Projekt hatte die Form einer Lernreise. Insgesamt vier Organisationen der Wiener Behindertenhilfe haben daran teilgenommen. Gemeinsam wollten wir neue Bilder für Zukünfte der Behindertenhilfe in Wien entwickeln. Zukünfte ist ein ungewohntes Wort. Es bedeutet, dass es immer mehrere Möglichkeiten gibt, wie die Zukunft sich entwickelt.

Dieser Text ist eine Nachlese des Prozesses. In dem Text beschreiben wir die Beweggründe, den Verlauf und die Wirkungen dieser Lernreise. Wir werden auch darüber schreiben, was wir in dem Prozess gelernt haben. Dazu werden vor allem auch die Teilnehmer_innen¹ selbst zu Wort kommen. Der Text möchte Anregungen liefern, wie wir weitere Prozesse zur Entwicklung neuer Zukunftsbilder gestalten können.

Warum gab es das Projekt „Sichtwechsel“?

Anton Schmalhofer war Mitarbeiter im Dachverband und für das Projekt zuständig. So hat Anton Schmalhofer die Beweggründe für das Projekt beschrieben: Er berichtet über eine Befragung der Geschäftsführer_innen der Mitgliedsorganisationen des Dachverbands. Sie haben den Wunsch geäußert, auf eine andere Art und Weise Neues zu erarbeiten. Durch einen solchen Sichtwechsel sollten neue Ideen für die Bereiche Wohnen und Arbeit für Menschen mit Behinderungen entstehen.

Dies ist was **Anton Schmalhofer** gesagt hat:

„Bevor es das Projekt Sichtwechsel gegeben hat, wurde vom Dachverband der Wiener Sozialeinrichtungen eine Befragung ihrer Mitglieder gemacht. Dabei wurden vor allem die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer befragt. Die Kernfrage hat gelautet: Welche Themen sind für euch wichtig und wie wollen wir sie gemeinsam bearbeiten? Die Antworten haben uns nicht überrascht. Im Mittelpunkt standen die größten Angebote im Feld der Behindertenhilfe: die Bereiche Wohnen und Arbeit.

Die Befragung hat aber auch gezeigt, dass sich die Organisationen eine andere Art der Beschäftigung mit den Themen wünschen. Eine solche Beschäftigung sollte zu

¹ In diesem Text verwenden wir einen Unterstrich _ um auf verschiedene Geschlechter hinzuweisen. Wir verwenden den Unterstrich, um darauf hinzuweisen, dass es nicht nur Frauen und Männer gibt.

neuen Sichtweisen führen und neue Möglichkeiten des Handelns eröffnen. Dieser Wunsch hatte auch einen Grund. In der Vergangenheit haben die Organisationen oft die folgenden Erfahrungen gemacht: die gewohnten Wege Projekte zu machen hat nur selten dazu beigetragen, dass wirklich neu gedacht wurde. Oder gute Ideen waren mit den Vorgaben des Fördergebers nur schwer vereinbar.

Kurz danach habe ich einen Vortrag von Oliver Koenig gehört. In diesem Vortrag ging es um das Thema „Organisationen verändern, um Inklusion zu ermöglichen“. Dieser Vortrag hat mich sehr inspiriert. Deswegen habe ich im Auftrag der Geschäftsführung des Dachverbands Oliver Koenig und Thomas Schweinschwaller damit beauftragt, einen begleiteten Prozess zu entwickeln. Dieser Prozess sollte die vorher genannten Wünsche der Organisationen berücksichtigen.

Daraufhin wurden mehrere Gespräche geführt. Aus diesen hat sich Schritt für Schritt ein umfangreiches Konzept entwickelt. Dieses war als gemeinsame Lernreise geplant, die sich an dem Modell der „Drei Horizonte“ orientiert.

Doch dann kam die Pandemie. Dies hat dazu geführt, dass wir den bereits angekündigten Start des Prozesses mehrfach verschieben mussten. In dieser Zeit waren keine persönlichen Gruppentreffen möglich. Außerdem waren die Organisationen mit der Bewältigung der Pandemie beschäftigt. Dies war für alle eine sehr herausfordernde Zeit.

Ungefähr ein Jahr nach dem Beginn der Pandemie haben bei den Trägerorganisationen die Impfungen stattgefunden. Nun waren wir hoffnungsvoll, dass sich die Situation verbessern würde. Deswegen haben wir uns dazu entschieden, den Prozess mit zwei Einstiegsworkshops zu starten.“

Ein Einstiegsworkshop zum Kennenlernen

Im Frühjahr 2021 haben zwei Workshops stattgefunden. Diese Workshops sollten das Interesse der Mitglieder des Dachverbands an dem Projekt „Sichtwechsel“ wecken. An jedem der Workshops haben andere Personen teilgenommen. Die Teilnehmer_innen waren Führungskräfte der Wiener Trägerorganisationen im Bereich der Behindertenhilfe.

Im Mittelpunkt der Workshops stand ein intensiver Austausch in mehreren Runden. Die Austauschrunden waren an das Modell der „Drei Horizonte“ angelehnt. Mehr dazu später. Für die teilnehmenden Personen war es schön, wieder die Gelegenheit zu haben, größer zu denken. Dies war in dem vergangenen Jahr wegen der Pandemie nicht möglich.

Im Folgenden sind Bilder abgebildet. Diese Bilder wurden von Eva Böhm während den Workshops gezeichnet. Sie zeigen die Ergebnisse der Austauschrunden der Teilnehmer_innen. Auf den Bildern stehen Themen und Bilder.

Die ersten beiden Bilder zeigen, wie die Teilnehmer_innen das System der Behindertenhilfe sehen. Und zwar so wie es jetzt funktioniert. Auf den nächsten beiden Bildern sind Vorstellungen der Teilnehmer_innen von der Zukunft zu sehen. Sie zeigen, wie sich die Teilnehmer_innen das System der Behindertenhilfe in der Zukunft wünschen.

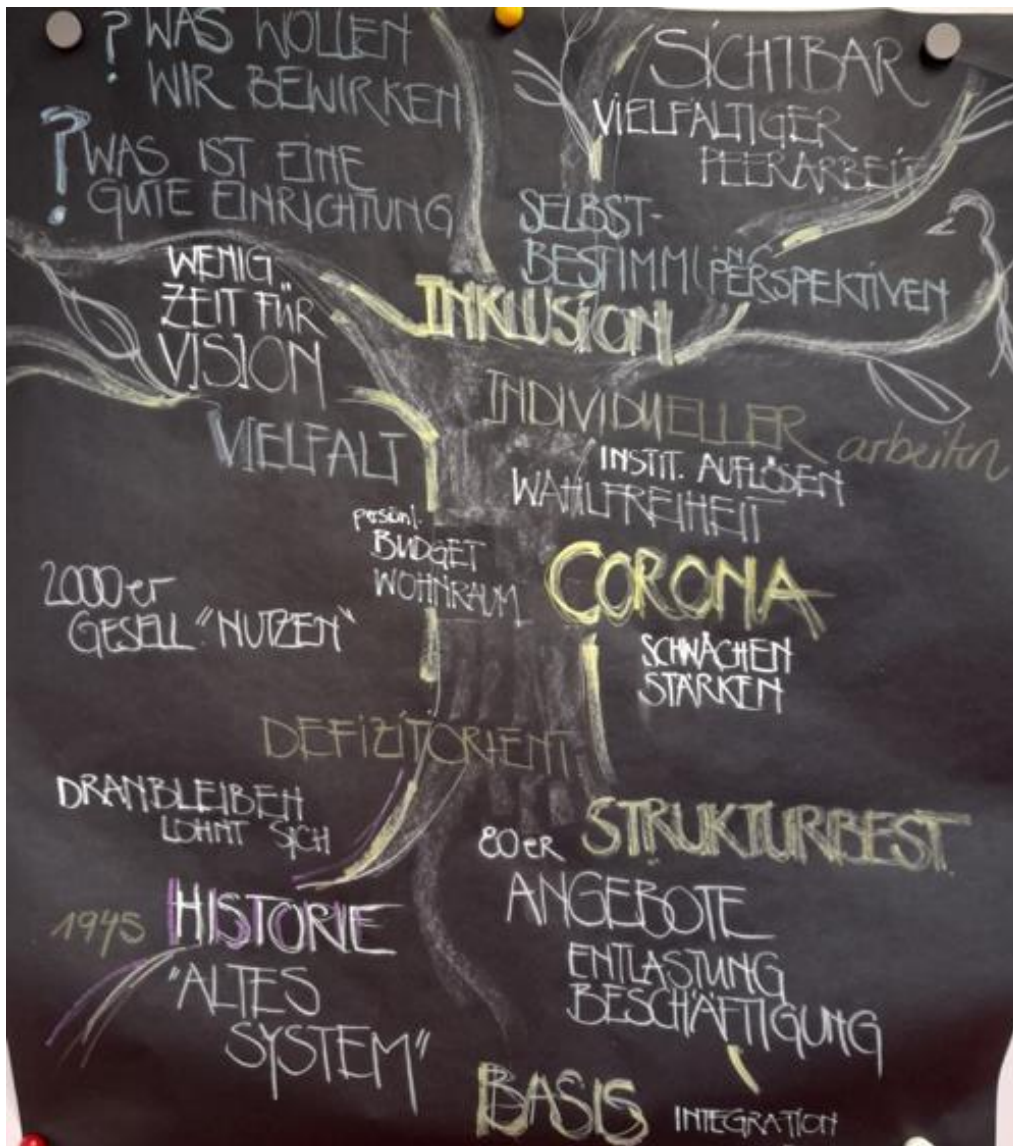


Abbildung 1: © 2021 Eva Böhm

Bildbeschreibung: Auf dem ersten Bild ist ein Baum zu sehen. Die Wurzeln des Baumes zeigen die Geschichte der Behindertenhilfe. Der Beginn der Behindertenhilfe war 1945. Damals standen die Defizite (das was jemand nicht kann) im Vordergrund. Als nächstes werden die 80iger Jahre genannt. In dieser Zeit sind neue Angebote in den Bereichen Wohnen und Beschäftigung entstanden. Im Fokus stand: Angehörige entlasten und Möglichkeiten der Beschäftigung für Menschen mit Behinderungen eröffnen. Die aktuellste Zeit ist die bis zu den 2000er Jahren. Hier wird vor allem der gesellschaftliche Nutzen betont. In der Krone und den Ästen des Baumes stehen die Themen, mit denen sich Organisationen jetzt beschäftigen:

- Inklusion
- Das Auflösen von Institutionen
- Wahlfreiheit
- Selbstbestimmung.

In den Ästen des Baumes stehen Fragen, mit denen sich die Behindertenhilfe jetzt beschäftigt:

- Was ist eine gute Einrichtung?
- Was wollen wir bewirken?



Abbildung 2: © 2021 Eva Böhm

Bildbeschreibung: Eine teilnehmende Person des zweiten Workshops hat das gegenwärtige System mit einem gut sortierten Apotheker_innenschrank verglichen. Zu sehen sind Regalböden, auf denen Schachteln und Schraubgläser mit Deckel stehen. Von unten nach oben steht auf den Regalböden:

- Neue Krankheitsformen und Personalnot.
- Individuelle Angebote und Schotterpiste Digitalisierung.
- Selbst-Expertinnen und Experten. Lohn statt Taschengeld.
- Eigene Entscheidungen. Die Profis wissen es.

Auf den Schachteln und Gläsern stehen weitere gedankliche Verknüpfungen der Teilnehmer_innen:

- Schwung ist vorhanden, aber Ressourcen und Zeit fehlen.
- Klientinnen und Klienten haben sich als Krisenprofis erwiesen.
- Ich weiß, was ich will.
- Ermutigung vs. Fremdbestimmung.
- Vorhandenes Muster mit einem Machtgefälle soll gebrochen werden.
- Alternative Angebote finden.

Auf den nächsten beiden Bildern sind Vorstellungen und Wünsche der Teilnehmer_innen zu sehen. Sie zeigen Eigenschaften und Rahmenbedingungen die Bilder von einer neuen Zukunft für die Behindertenhilfe prägen.

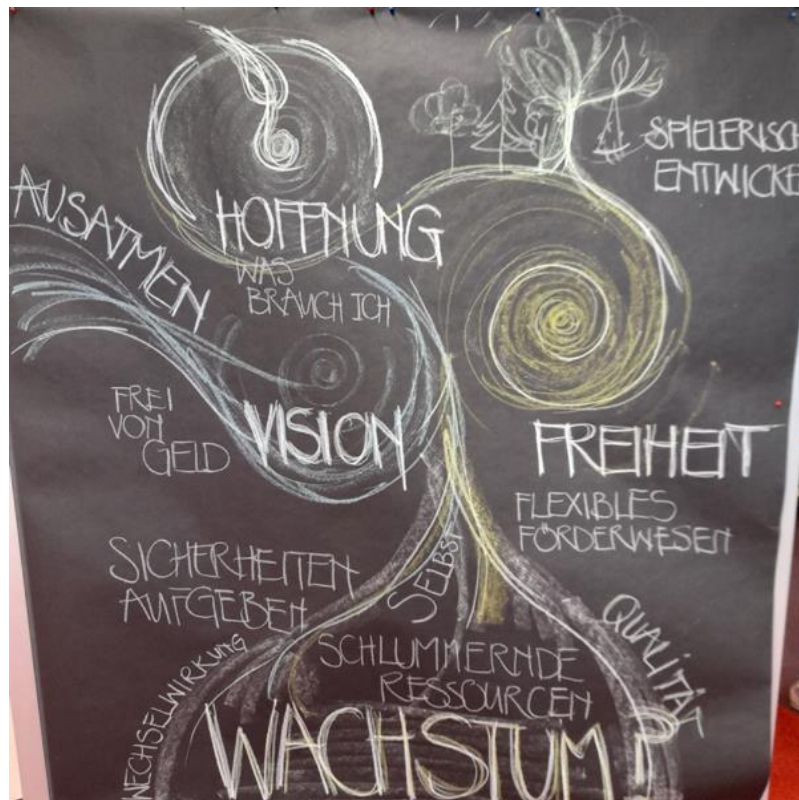


Abbildung 3: © 2021 Eva Böhm

Bildbeschreibung: Das erste Bild zeigt in Spiralen geschwungene Formen. Von unten nach oben finden sich die folgenden Verknüpfungen der Teilnehmer_innen:

- Wechselwirkung
- Wachstum
- Schlummernde Ressourcen
- Sicherheiten aufgeben
- Selbst
- Qualität
- Frei von Geld
- Freiheit
- Flexibles Förderwesen
- Vision
- Was brauche ich?
- Ausatmen
- Hoffnung.
- Spielerisch entwickeln.



Abbildung 4: © 2021 Eva Böhm

Bildbeschreibung: Das zweite Bild zeigt eine blühende Blume, die in die Höhe ragt. Zu sehen sind auch die Wurzeln der Blume sowie eine Wiese mit weiteren kleineren Blumen. Auf der linken Seite sind gewellte blaue Linien gezeichnet. Diese erinnern an einen Fluss. In den Wurzeln der Blume steht:

- Mitbestimmung
- Autonomie
- Zugehörigkeit
- Austausch
- Vernetzung
- Inseln
- Fortbewegung
- Individualisierung.

Auf dem blauen Fluss steht: Raum für Bewegung.

Der Start des „Sichtwechsel“ Prozess

Ursprünglich war geplant, bald nach den Workshops mit dem Prozess zu beginnen. Doch dann kam es wegen der Pandemie zu weiteren Lockdowns. Diese haben den Zeitplan wieder durcheinandergebracht. Dies hat dazu geführt, dass die Planung für den Prozess geändert werden musste. Anstatt den Prozess ein ganzes Jahr lang durchzuführen und sowohl eine Erkundungs- als auch eine Erprobungsphase einzubeziehen, wurde die Zeit auf ein halbes Jahr verkürzt und vier Workshops geplant.

Trotz der schwierigen Situation haben sich insgesamt vier Organisationen bereit erklärt an dem Projekt „Sichtwechsel“ teilzunehmen. Der Prozess hat schließlich im Frühjahr 2022 begonnen. Die Gruppe bestand aus insgesamt 14 Personen, darunter eine Person vom Dachverband. Von jeder Organisation war eine Führungsperson (wie Geschäftsführer_in oder Bereichsleiter_in), eine Fachperson und mindestens ein_e Selbstvertreter_in. Die Gruppe traf sich am Anfang einen ganzen Tag lang. Die nächsten drei Treffen dauerten immer einen halben Tag.

Das Modell der „Drei Horizonte“ und die Frage mit der wir uns beschäftigt haben

Die Zukunft ist irgendwie komisch. Man kann sie nicht auf den Punkt genau planen und je weiter wir in die Zukunft schauen, desto unsicherer wird es. Aber wir können beeinflussen, wie die Zukunft aussieht, indem wir jetzt etwas tun. Albert Einstein soll einmal gesagt haben, dass es verrückt ist, immer das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.

Es gibt ein Modell namens „Drei Horizonte“, das uns hilft, über die Zukunft nachzudenken. Es sagt, dass es nicht nur eine mögliche Zukunft gibt, sondern mehrere. Das Modell hilft uns, neue Wege zu sehen, wie die Zukunft sein kann. Es zeigt uns, dass unterschiedliche Arten jetzt zu handeln zu unterschiedlichen Zukünften führen. Wenn wir weiter so handeln wie bisher, wird sich die Zukunft nicht

stark von der Gegenwart unterscheiden. Wenn wir wollen, dass die Zukunft anders aussieht, müssen wir auch in der Gegenwart anders handeln.

Das Modell der „Drei Horizonte“ macht drei Bewegungen. Diese sind in der folgenden Grafik zu sehen.

Das Modell der Drei Horizonte

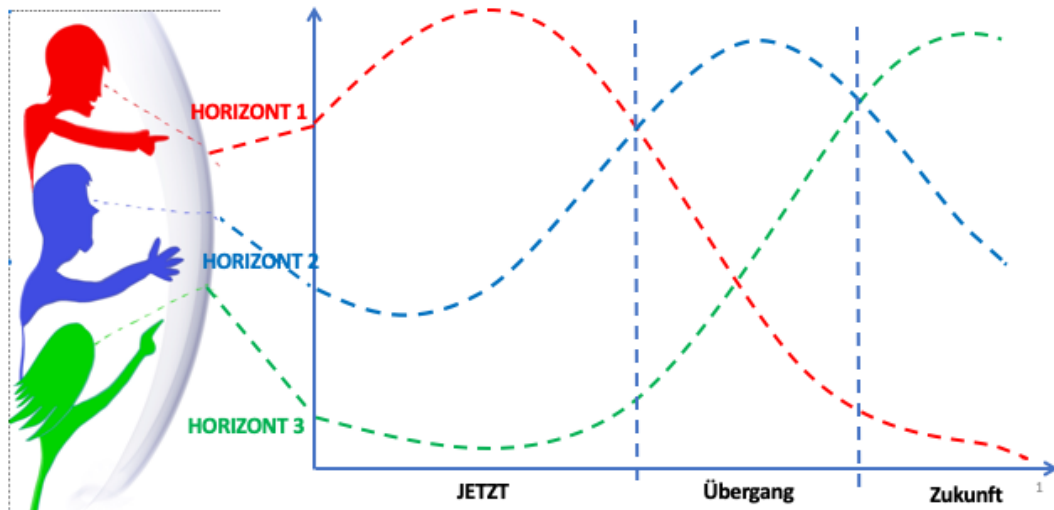


Abbildung 5: © 2022 Eva Böhm in Anlehnung an und mit Genehmigung von Jennifer Williams (Künstlerin und Mitglied des International Futures Forum).

Bildbeschreibung: Auf diesem Bild ist ein Koordinatensystem zu sehen. Die senkrechte Linie nach oben nennt man die Y-Achse. Sie zeigt uns die verschiedenen Muster, die in der Gegenwart vorherrschen. Ein Muster ist etwas Verbindendes, etwas was Dinge gemeinsam haben. Das Bild zeigt verschiedene Muster, die gerade wichtig sind. Jedes Muster hat einen eigenen Horizont. Ein Horizont ist so wie eine Art Plan fürs Handeln, zum Beispiel wie man Sachen macht oder welche Technologien man benutzt.

Dann gibt es noch eine Linie, die nach rechts geht und X-Achse heißt. Sie steht für die Zeit. Die Bewegungen der Drei Horizonte auf der Zeitachse zeigen uns, wie sich die Muster im Laufe der Zeit verändern können. Vom ersten Horizont, wo die aktuellen Muster feststecken, bewegen wir uns hin zu neuen Mustern im dritten Horizont, über den zweiten Horizont, wo neue Aktivitäten stattfinden. Aber was bedeuten diese Horizonte genau?

Der erste Horizont (H1):

Der erste Horizont (H1) steht für das, was wir jetzt tun und wie wir es gewohnt sind. Wir denken, dass es auch in Zukunft so weitergehen wird. Manchmal ändern wir auch etwas daran. Aber das Ziel ist, dass alles so bleibt, wie es gut funktioniert.

Manchmal merken wir jedoch, dass unsere bisherigen Methoden nicht mehr gut genug sind. Sie bringen uns nicht dahin, wo wir hinwollen. Wir erkennen auch, dass

einfach nur Dinge zu verbessern oder neue Angebote hinzuzufügen uns nicht weiterbringt.

Der dritte Horizont (H3):

Der dritte Horizont (H3) steht für unsere Visionen, wie Dinge anders sein könnten. Zum Beispiel wie in unserem Bereich ein inklusives Unterstützungssystem aussehen könnte. Solche neuen Wege sind oft schon am Rand unserer Systeme erkennbar.

Diese neuen Wege haben im bestehenden System aber noch keinen festen Platz. Sie sind eher die Ausnahme. Um diese neuen Wege zur Regel zu machen, müssen sich auch die Bedingungen verändern. Die neuen Wege werden sich nicht durchsetzen, wenn wir einfach nur weitermachen wie bisher. Es wird klar: Es braucht Veränderungen und nicht mehr von dem, was wir kennen.

Der zweite Horizont (H2):

Der zweite Horizont (H2) steht genau für diese Veränderungen. Er befindet sich zwischen Horizont 1 und Horizont 3 und beschreibt den Weg, den wir gehen müssen, um von den alten Mustern zu den neuen Mustern zu kommen. Dabei reagiert Horizont 2 auf die Probleme des ersten Horizonts und ahnt die Möglichkeiten des dritten Horizonts voraus.

Neue Wege entstehen oft auf chaotische Art und Weise. Sie sind eine Verbindung aus bewusstem Handeln und Anpassung an die Umstände, die sich ständig verändern können. Veränderungen lassen sich niemals komplett planen.

Im Rahmen des Projekts "Sichtwechsel" wurden die Teilnehmer_innen eingeladen, die verschiedenen Horizonte zu erkunden. Sie beschäftigten sich mit den Herausforderungen der Gegenwart und entwickelten Ideen für eine hoffnungsvolle Zukunft. Sie erforschten auch kleine Schritte, die sie im Hier und Jetzt gehen können, um ihre Praxis zu verändern. Die zentrale Frage dabei war:

"Wie können wir ein Unterstützungsangebot gestalten, das den individuellen Bedürfnissen eines Menschen entspricht und ihn dabei unterstützt, am Leben in der Gemeinschaft teilzuhaben?"

Die Bewegungen auf der Lernreise

Der Prozess „Sichtwechsel“ war wie eine Lernreise gestaltet. In Summe haben vier Treffen stattgefunden. Bei jedem der Treffen stand eine andere Bewegung im Vordergrund. Das nachfolgende Bild zeigt die unterschiedlichen Bewegungen auf dieser Lernreise:

Bewegungen auf der Lernreise



Abbildung 6: © 2022 Oliver Koenig und Thomas Schweinschwaller

Bildbeschreibung: Zu sehen ist ein Bild, das eine Übersicht über den zeitlichen Verlauf gibt. Ein Pfeil führt in einer gekrümmten Linie von links unten nach rechts oben. Auf dem Pfeil befinden sich von unten nach oben vier Punkte. Diese symbolisieren die vier Treffen der Lernreise und ihr jeweiliges Thema. Zwischen den Punkten und oberhalb des Pfeils sind die Aufgaben und Bewegungen zwischen den Treffen zu sehen:

- 28.02.: Unsere Fragen ins Feld tragen
- Dazwischen: Frage im Feld vertiefen und Kontraste schärfen
- 30.05.: Hoffnungsvolle Zukünfte
- Dazwischen: Coaching und Geschichten hoffnungsvoller Zukünfte weiterentwickeln
- 28.06.: Muster des Neuen
- Dazwischen: Zukünfte ins Feld tragen und Spuren der Zukunft finden
- Sept. 22: Neu und Alt verbinden
- Einladung nach dem Abschlusstreffen: Qualitäten des Neuen erkennen. Abzeichnende Möglichkeiten für konkrete Initiativen wahrnehmen und ergreifen.

Die erste Bewegung: unsere Fragen ins Feld tragen

Dazu zwei Zitate:

„Jede Veränderung beginnt dort, wo Menschen zusammenkommen, und über die Dinge sprechen, die sie wirklich beschäftigen. Wir bewegen uns in die Richtung der Fragen die wir stellen.“ (Margaret Wheatley, 2002, eigene Übersetzung)²

„Eine große Frage verweigert sich beantwortet zu werden. Dadurch führt sie uns in eine tiefere Verbindung zueinander und in ein tieferes Nachdenken.“ (Judith Snow, 1991, eigene Übersetzung)³

Diese Zitate stammen von **Margaret Wheatley** und **Judith Snow**. Sie verdeutlichen die große Bedeutung, die Fragen auf unserer Lernreise gehabt haben. Bei dem ersten ganztägigen Treffen wurden alle eingeladen, sich Schritt für Schritt einer großen Frage anzunähern.

Die Teilnehmer_innen wurden gebeten, dafür offen zu sein, dass sich ihre Fragen im Laufe des Prozesses weiterentwickeln oder sogar verändern können. Die Fragen sollten zeigen, was jede_r Einzelne im Prozess erkunden wollte. Genau dieser Prozess einer offenen, fragenden und neugierigen Herangehensweise hat bei einigen Teilnehmer_innen den größten Sichtwechsel ausgelöst. Dazu berichtet eine Teilnehmerin:

„Mit dem Projekt Sichtwechsel wurde ein Raum für uns eröffnet. Dabei wurden für die Fragen, die uns im Lebens- und/oder Arbeitsalltag beschäftigen, Platz und Beachtung geschaffen. Dabei habe ich es besonders spannend gefunden, zu beobachten, wie durch den Wechsel meiner Sicht, einzelne Aspekte einer meiner Fragen in den Vorder- oder Hintergrund getreten sind. Durch die veränderte Sicht hat sich auch meine Art die Frage zu stellen verändert. Plötzlich waren dort, wo ich an Grenzen gestoßen bin, Durchgänge und Neugierde, diese genauer zu erforschen.“

Durch das regelmäßige Teilen unserer Beweggründe und Erfahrungen, die uns zu unseren Fragen geführt haben, sind auch viele Gemeinsamkeiten sichtbar geworden. Diese Gemeinsamkeiten haben uns auch dabei unterstützt zu verstehen, wie die Behindertenhilfe derzeit funktioniert. In einer Zusammenschau unserer Fragen zeigte sich das folgende Bild:

² Wheatley, Margaret (2002). Turning to one another. Simple conversations to restore hope to the future. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

³ Snow, Judith (1991). Great Questions. Writings of Judith Snow. Toronto: Inclusion Press. https://resources.depaul.edu/abcd-institute/publications/Documents/Judith_book_1.1%20copy.pdf

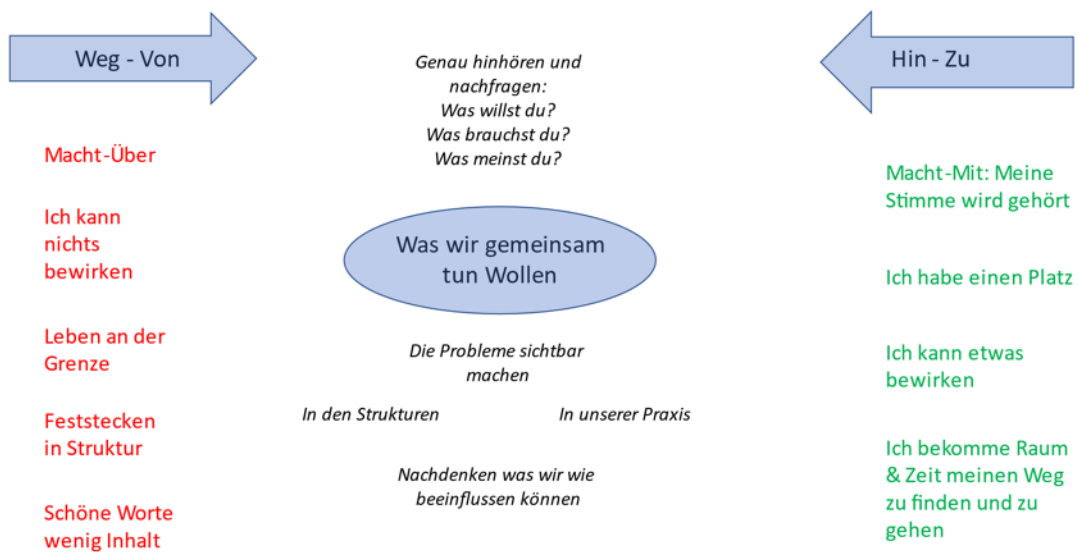


Abbildung 7: © 2022 Oliver Koenig und Thomas Schweinschwaller

Bildbeschreibung: Dieses Bild zeigt ein Plakat, auf welchem die Übereinstimmungen der Teilnehmer_innen in ihrem aktiven Streben nach Veränderung zum Ausdruck kommen. Mit einem Pfeil der nach rechts führt steht am oberen linken Bildrand: Weg von. Darunter steht von oben nach unten:

- Macht Über
- Ich kann nichts bewirken
- Leben an der Grenze
- Feststecken in Struktur
- Schöne Worte. Wenig Inhalt.

Mit einem Pfeil der nach links führt steht am oberen rechten Bildrand: Hin zu. Darunter steht von oben nach unten:

- Macht Mit
- Meine Stimme wird gehört
- Ich habe einen Platz
- Ich kann etwas bewirken
- Ich bekomme Raum und Zeit meinen Weg zu finden und zu gehen.

In der oberen Mitte des Bildes steht, wie sich die Teilnehmer_innen vorstellen können, diese Ziele zu erreichen. Von oben nach unten stehen die folgenden Fragen:

Was willst du?

Was brauchst du?

Was meinst du?

In der Mitte des Bildes steht eingerahmt durch eine Ellipse: Was wir gemeinsam tun wollen. Darunter steht von oben nach unten:

- Die Probleme sichtbar machen (in den Strukturen und in unserer Praxis)
- Nachdenken was wir wie beeinflussen können

Jeder Prozess der Veränderung führt von etwas weg und zu etwas hin. Dies ist auch den Teilnehmer_innen deutlich geworden. Hier sind einige Beispiele:

- Weg von: Macht über andere; dem Gefühl nichts bewirken zu können; an den Grenzen des Lebens zu sein; in festgefahrenen Strukturen festzustecken; leeren Worten ohne Inhalt.
- Hin zu: Mitbestimmung; dass die eigene Stimme gehört wird; einen Platz zu haben; etwas bewirken zu können; Zeit und Raum zu haben, um seinen eigenen Weg zu finden.

Um das zu erreichen, ist es wichtig, genau hinzuhören und nachzufragen: Was möchtest du? Was brauchst du? Was meinst du?

Die Gruppe wollte außerdem: die Probleme sichtbar machen (sowohl in den Strukturen als auch in der Praxis) und überlegen, wie wir Einfluss nehmen können.

Die Fragen, mit denen die Teilnehmer_innen den ersten Workshop verlassen haben, waren die Grundlage für weitere Erkundungen im Projekt „Sichtwechsel“.

Zwischen den Treffen sollten diese Erkundungen in Arbeitsgruppen gemeinsam bearbeitet werden. Die Personen wurden so in Gruppen eingeteilt, dass immer Menschen aus verschiedenen Organisationen und mit unterschiedlichen Rollen zusammengearbeitet haben.

Der Prozess hat uns gezeigt, wie kraftvoll das Stellen von Fragen sein kann. Eine wichtige Beobachtung im Prozess war die folgende: Alle Selbstvertreter_innen haben Fragen gestellt, in denen es darum ging, sich weg von bevormundenden Strukturen und hin zu unterstützenden Kontexten zu bewegen. Diese neuen Kontexte zeichnen sich dadurch aus, dass Menschen sich dort gegenseitig stärken. Dies hat bei einigen der Selbstvertreter_innen zu großen Veränderungen in ihrem Leben geführt. Eine teilnehmende Führungskraft hat folgendes erzählt:

„Für einen teilnehmenden Interessensvertreter war die Inspiration durch das Projekt so groß, dass sich für die Person neue berufliche Horizonte aufgetan haben und sie die Tagesstruktur verlassen hat.“

Wichtig war hier nicht nur das Stellen der Fragen, sondern vor allem auch, dass die Fragen einen Ort gefunden haben, wo sie gehört wurden.

Zu erkennen, was den Selbstvertreter_innen wirklich wichtig ist, hatte auch eine Auswirkung auf die Sichtweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter_innen. Ein Teilnehmer des Prozesses erzählte uns:

„Was wirklich deutlich wurde ist, dass meine Fragen als Professionist und Leitender andere sind als die unserer Kundinnen und Kunden. Und dass solche Orte des Austausches und der Begegnung in dieser Form wünschenswert sind, wo alles in einem Raum gebracht wird. Was mich wirklich von dem Prozess im Nachhinein überzeugt, ist, dass es für den Selbstvertreter, dessen Entwicklung ich im Nachhinein verfolgen konnte, durch diesen Prozess dazu kam, konkret eine Änderung einzuleiten und die Initiative zu ergreifen.“

Die zweite und dritte Bewegung: Hoffnungsvolle Zukunftsvorstellungen entwickeln und die Muster des Neuen entdecken

Das zweite und das dritte Treffen dauerten jeweils einen halben Tag. Im zweiten Treffen ist es darum gegangen Bausteine für positive Vorstellungen der Zukunft zu entwickeln. Zuerst wurden die Teilnehmer_innen ermutigt, ihre tiefen Wünsche auszusprechen, die sich bereits in den gestellten Fragen verbergen. Diese Bausteine wurden dann in Geschichten weitergesponnen, und alle Personen sollten Rückmeldungen aus ihren eigenen Arbeitsumgebungen einholen. Um dabei zu unterstützen, wurden den Teilnehmer_innen auch Coaching-Gespräche angeboten.

Bis zum dritten Treffen hatten alle Personen ihre Geschichten entwickelt. Dieses Treffen war besonders emotional und intensiv für die Teilnehmer_innen. Jede Person hatte die Chance, ihre Geschichte zu teilen, und die anderen Teilnehmer_innen haben diese Geschichten wertgeschätzt und mit weiteren Bildern bereichert. Dies ist in der folgenden Abbildung zu sehen:



Abbildung 8: © 2022 Oliver Koenig und Thomas Schweinschwaller

Bildbeschreibung: Dieses Bild zeigt ein Foto eines Plakats, welches während des besagten Treffens entstanden ist. In der Mitte des Bildes ist ein Flipchartbogen zu sehen, der auf dem Boden liegt. Auf dieses Blatt hat ein_e Teilnehmer_in ihre Geschichte mit Symbolen gemalt. Zu sehen sind etwas unscharf, rechts oben eine Person in einer Hängematte. Darunter zwei Personen wobei ein Pfeil von der rechten Person zur linken führt. Rechts neben der rechten Person ist das Symbol einer Uhr zu sehen. Unter den Personen sind vier Rechtecke, die beiden linken sind grün, die beiden rechten sind braun. In dem der Rechtecke ist ein Eurozeichen gemalt. Links neben der linken Person ist ein Haus. In der Mitte vom Haus ist ein rotes Kreuz. Zwei Pfeile weisen nach unten.

Darunter ist eine Abbildung zu sehen die an ein offenes Buch erinnert. Auf den Seiten sieht man eine gemalte Landschaft. Rechts neben dem Buch und unterhalb der Rechtecke ist wieder eine Figur auf die ein Pfeil zeigt. Um das Plakat herum liegen Bildkarten die von den anderen Teilnehmer_innen zur Bereicherung der Geschichte angelegt worden sind. Zu sehen sind auf diesen Bildkarten, ebenfalls unscharf, von oben im Uhrzeigersinn: ein Strauß roter Rosen, eine Farbpalette, Steine, ein Steinturm, ein Rasen mit einem roten Ball, ein Mann mit Gitarre, ein Schachbrett, ein leuchtendes Kreuz, eine Sonnenblume, ein Baum und eine Brücke. Dazwischen sind weitere Bilder, die nicht klar erkennbar sind.

Nachdem jede_r der teilnehmenden Personen die eigene Geschichte erzählt hatte, haben wir ein verbindendes Muster entdeckt – ein Muster der Stärkung. Dieses Muster kann so beschrieben werden:

- Wenn ich als Fachperson im inneren gelassener werde und Menschen in ihrer Vielfalt akzeptieren kann, dann fällt es mir leichter in einen echten Austausch zu kommen,
- dann gelingt es Menschen, die lernen für sich selbst einzustehen, besser ein Leben zu führen, bei dem nicht Andere über sie bestimmen,
- sie werden mutiger und können "Nein" sagen, ohne das Gefühl zu haben jemanden zu enttäuschen,
- dafür braucht es in Organisationen auch starke Interessensvertretungen.
- Das kann wiederum dazu führen, dass wir als Fachpersonen gelassener werden und die Vielfalt der Menschen besser akzeptieren können ...

Ein_e Teilnehmer_in hat ihre Erinnerung an diesen Prozess so beschrieben. Die Person betont dabei wie sehr sie der offene Dialog berührt hat:

„Wenn ich an den Prozess Sichtwechsel zurückdenke, fällt mir unmittelbar dieser Zustand des Berührt Seins ein. Ich denke, in unseren Treffen wurde ein Raum und eine Atmosphäre geschaffen, der diese Offenheit zulässt. Gleichzeitig wurde auch der Mut befördert, sich selbst zu hinterfragen und sich in diesem Hinterfragen auch zu zeigen, und zwar auf Augenhöhe ... und damit meine ich in einen echten Dialog zu treten. Meine Frage, wie eine inklusive Haltung nicht nur in den Köpfen als theoretisches Konzept hängen bleibt, sondern unter die Haut gehen kann und einfach gelebt wird, als wäre es das einfachste auf der Welt, habe ich in diesem Projekt erlebt. Es war sehr wohltuend und ich bin sehr dankbar für diese Erfahrung.“

Die vierte Bewegung: Neu und Alt verbinden und was wir gelernt haben

Die Teilnehmer_innen wurden eingeladen, Gespräche über ihre Hoffnungen zu führen. Dabei sollten sie beobachten, wie dies ihre eigenen Stärken und Fähigkeiten beeinflusst. Das vierte Treffen im September 2022 war dazu da, die bisher gemachten Erfahrungen auszuwerten und diesen Teil des Prozesses gemeinsam abzuschließen.

Während dieser vier Treffen konnten viele Erfahrungen und Erkenntnisse gesammelt werden: sowohl von den Teilnehmer_innen als auch von den Begleitern.

Die wichtigste Eigenschaft dieses Prozesses war die Vielfalt der Gruppe. Durch die beteiligten Menschen konnten wir unterschiedliche Aspekte des Themas erkennen und sehen wie Menschen unterschiedlich auf das gleiche Thema blicken. Das macht auch die Komplexität von Veränderung aus und kann Sichtwechsel ermöglichen. Trotz den weiterhin bestehenden Herausforderungen der Pandemie konnten die meisten Gruppenmitglieder genug Energie und Zeit finden, um zumindest kurzfristig einen Sichtwechsel zu erleben.

Aber auch im Projekt waren die Herausforderungen dieser Zeit spürbar. Es gab wechselnde Teilnahmen von Gruppenmitgliedern und wenig Zeit für Treffen zwischen den Terminen. Eine wichtige Lernerfahrung war, dass vor allem auch die Vorbereitung der Selbstvertreter_innen intensiver sein müsste. Das Einfordern Müssen des zusätzlichen Unterstützungsangebots durch die Begleiter war selbst eine Barriere und wurde nur einmal in Anspruch genommen. Es wäre hilfreich gewesen, eine regelmäßige Struktur mit zusätzlichen begleiteten Coaching-Treffen zwischen den Terminen zu haben.

Der Prozess selbst war auch zu kurz angesetzt. Es wäre wichtig gewesen, auf einer Phase der Erkundung eine zweite Phase folgen zu lassen. Das war ursprünglich auch so geplant. In dieser Phase hätten die Lernerfahrungen aus der ersten Phase auch umgesetzt werden können. Dies wurde von mehreren der Teilnehmer_innen als Schwäche des Prozesses gesehen:

„Für mich selbst war es immer wieder eine Überwindung aus der Hektik des Alltags auszuscheren und mich einzulassen in eine Begegnung vor Ort, die mich dann sehr ruhig machte. Wenn ich kritisch auf den Prozess schaue, dann fehlt eine gemeinsame Verdichtung und weitere Klärung, was wir konkretisieren wollen. Das wäre ein nächster Schritt gewesen, den wir nicht mehr gegangen sind.“

Ein_e weitere_r Teilnehmer_in sagte etwas sehr Ähnliches:

„Das Modell der Drei Horizonte ist ein guter Wegweiser um Innovationsprozesse zu gestalten. Es hilft alte Muster des Systems zu erkennen und ermöglicht neue Sichtweisen. Trotz der großen Vielfalt der Projektgruppe wurde, aus meiner Sicht, gut auf die unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Anliegen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingegangen. Die allgemeine Beteiligung am Projekt hätte aus meiner Sicht größer ausfallen können. Es waren wenige, dafür aber engagiertere Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Wenn man sich im beruflichen Alltag keine bewussten Freiräume schafft, um über die Zukunft nachzudenken, dann vergeblich die Chance mitzugestalten. Was mir persönlich zur Abrundung des Projekts gefehlt hat, ist die Umsetzung der Erkenntnisse in greifbare Veränderungsprozesse.“

Rückblick des Projektverantwortlichen des Dachverbandes

So hat der Projektverantwortliche, **Anton Schmalhofer**, das Projekt rückblickend bewertet. Er sagt, dass der Prozess in einer schweren Zeit für den Behindertenbereich begann. Obwohl es wenig Zeit für den Prozess gab, wurden positive Entwicklungen sichtbar. Um deutlicher Veränderung zu bewirken, müsste der Prozess jedoch über einen längeren Zeitraum gehen:

„Wenn ich zurückblicke, war es herausfordernd einen anforderungsvollen Prozess in einer Zeit zu starten, die für den Behindertenbereich sehr belastend war. Dadurch wurden von Anfang an Kompromisse zu einem gut aufgebauten und längerfristigen Prozesskonzept eingegangen. So sehr in den virtuellen Startworkshops Sehnsüchte, Zukunftsperspektiven und Wünsche nach Veränderung sichtbar wurden, Interesse und Energie erzeugt wurden, so sehr wurden diese von der Notwendigkeit der Bewältigung des Alltags überlagert.

Doch selbst in diesem Prozess der sowohl von der Zeit als auch vom Inhalt gekürzt wurde hat sich viel gezeigt. Und zwar, dass viel Energie und Ideen in der persönlichen Auseinandersetzung und mit entsprechender Begleitung erzeugt werden und, dass Wünsche nach Veränderung in der Zukunft sichtbar werden können. Das Zusammentreffen und Zusammenarbeiten von Personen die unterschiedliche Rollen in der Organisation haben und diese in einem offenen Rahmen zusammenzubringen, habe ich für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer als stärkend erlebt. Und zwar sowohl auf der Ebene der Person als auch der Ebene der Organisation.

Erste Ansätze von neuen Sichtweisen für die praktische Umsetzung wurden deutlich erkennbar. Um hier deutlicher Nachhaltigkeit zu bewirken, und zwar sowohl für die beteiligten Personen als auch die Strukturen, braucht es aber wohl einen längeren und begleiteten Prozess. In so einem Prozess sind Regelmäßigkeit und die Möglichkeit sich auch wirklich Zeit dafür zu nehmen wichtige Voraussetzungen. Dafür braucht es ausreichende Ressourcen und einen offenen Geist, ein offenes Herz sowie einen offenen Willen.“

Was möchten wir anderen für weitere Prozesse mit auf den Weg geben?

Die Gruppe hat beim letzten Treffen auch darüber nachgedacht, was sie für zukünftige Prozesse empfehlen würde. Hier sind ihre Ideen:

- Veränderungsprozesse brauchen ein klares Ziel und die Fähigkeit, daran festzuhalten.
- Entwicklung braucht Zeit und Raum für Begegnungen.
- Es ist wichtig, Beziehungen und Nähe zu verschiedenen Menschen auf verschiedenen Ebenen aufzubauen und zu pflegen.
- Statt sofort aktiv zu werden, ist es hilfreich, Fragen zu erforschen. Das hat den teilnehmenden Personen geholfen, ihre Kenntnisse zu vertiefen.
- Bei Veränderungsprozessen ist es wichtig, offen für den eigenen Lernprozess zu sein.

- Es ist wichtig, Räume zu haben, in denen wir über alternative Zukunftsmöglichkeiten nachdenken können.
- Mutig sein bedeutet, Möglichkeiten aus hoffnungsvollen Zukunftsvisionen in der Gegenwart zu nutzen.
- Zukünftige Projekte sollten genügend Zeit und Ressourcen haben, um praktische Aktivitäten wie Tests oder Prototypen umzusetzen.

Zum Abschluss möchten wir Sie ermutigen:

Trotz aller Herausforderungen haben sich die Teilnehmer_innen intensiv mit ihren Anliegen auseinandergesetzt und neue Erkenntnisse gewonnen. Es ist ihnen auch gelungen, gemeinsam einen Raum für eine neue Art des Nachdenkens zu schaffen und ihre Hoffnungen und Sehnsüchte zu teilen. Das klingt so einfach, ist es aber überhaupt nicht. Die Personen, die dies im Projekt „Sichtwechsel“ erleben konnten, haben diese Erfahrung als sehr inspirierend und kräftigend beschrieben. Einige Personen wurden dadurch auch ermutigt und angeregt, Schritte in Richtung ihrer hoffnungsvollen Zukunft zu unternehmen. Dies freut uns persönlich am aller meisten.

Das Projekt „Sichtwechsel“ war ein erster Versuch, das eigene Denken und Handeln zu erweitern und gemeinsam darüber nachzudenken wie wir die Behindertenhilfe in Zukunft gestalten wollen. Wir hoffen, dass noch viele weitere Prozesse folgen werden.

Oliver Koenig & Thomas Schweinschwaller

IHRE ANSPRECHPARTNERIN ZUM THEMA

Natalia Postek

Expertin Inklusion & Menschen mit Behinderungen

Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen

natalia.postek@dachverband.at

+43 1 317 18 66-10

Weitere Einblicke in die Arbeit des Dachverbands Wiener Sozialeinrichtungen bekommen Sie unter www.dachverband.at. Melden Sie sich für den Newsletter an, um aktuelle Informationen aus der Wiener Sozialwirtschaft zu erhalten.

Impressum:

Dachverband Wiener Sozialeinrichtungen

Seidengasse 9, 1070 Wien

ZVR 24609 ATU59084127

Erschienen am 1.8.2023



Gefördert vom Fonds Soziales Wien,
aus Mitteln der Stadt Wien