



Grundlagen DL-Angebote Sensability

04.12.2025; 27.11.2025; 16.06.2025 / HB

Sensability

Differenzierungsprojekt TP 1



Inhaltsverzeichnis

1	Entwicklungsperspektiven	4
2	Qualität	5
2.1	Total Quality Management (TQM)	5
2.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	6
3	TQM-Prinzipien	7
3.1	Qualitätsmanagement-Zyklus	8
3.2	Lernende & wachsende Organisation	8
3.3	Verbesserung Kundenorientierung	9
3.4	Einbezug Mitarbeitende	9
3.5	Dienstleistungsentwicklung	10
3.6	Qualitätsdimensionen und Kriterien	10
4	Dienstleistungen	10
4.1	Formate	10
4.1.1	Sensibilisierung	11
4.1.2	Lernen	11
4.1.3	Verhalten	12
4.1.4	Resultate (Beratung, Prozessbegleitung, Konzepte)	12
4.2	Kernthemen der Inklusion / Aufbaulogik DL	13
4.2.1	Menschen mit Behinderungen	14
4.2.2	UN-BRK	17
4.2.3	Partizipation	22
4.2.4	Diversität & Inklusion	26
4.2.5	Inklusion Umsetzen und leben / Organisationsentwicklung (OE)	29
4.3	Methoden: Vermittlung, Lernen, Wahrnehmung, Verortung, Umsetzung	31
4.3.1	Kolb, David A. - Erfahrungsbasiertes Lernen	31
4.3.2	SySt Glaubenspolaritäten-Aufstellung (GPA)	34
4.3.3	Ganzheitliches Systemkonzept (GSK)	36
4.4	Ausarbeitung (inklusive)	41
4.4.1	Vollständige Kursbeschreibung	41
4.4.2	Ausschreibung	41
4.4.3	Kursmaterial	41
4.4.4	Brücken Akquisition	41
4.4.5	Zertifikat	42
5	Feedback	42
5.1	Level Sensibilisierung	43
5.2	Level Lernen	44



5.3	Level Verhalten	44
5.4	Level Resultate	45
5.5	Feedback Variante Kolb-GPA-Kirkpatrick	46
5.6	Feedbackanstöße Kirkpatrick (Reaction)	48
6	Evaluation	50
6.1	Ebene Resultate	52
6.2	Ebene Verhalten	54
6.3	Ebene Lernen	55
6.4	Ebene Zufriedenheit	56
7	Verbesserung	58
8	Kundenversprechen	60
9	Zu Bearbeiten	61
9.1	Beschreibung Kursablauf von Sensability mit Ideen aus Workshop mit KL/GL	61
10	Bibliographie	61
11	Anhang I: Originalgrafiken	64
11.1	Qualitätsmanagement Zyklus	64



1 Entwicklungsperspektiven

Seit Beginn der Tätigkeit von Sensability im Jahre 2015 werden Sensibilisierungs-Angebote durchgeführt. Für den Aufbau von Sensability konnten verschiedene Stiftungen gewonnen werden. In dieser Projektphase wurde ein Fragebogen entwickelt, der Auskunft über die Zufriedenheit der Kunden Auskunft gab. Zudem wurden die Anzahl der Kunden und der Kurse erhoben. Dieser gewachsene Auswertungsbogen hatte keine theoretische Fundierung und wurde zur Erfolgsmessung gegenüber den Stiftungen verwendet. Der Fragebogen wurde nicht dazu verwendet, die Dienstleistungen weiterzuentwickeln und nur am Rande dafür, den Kursleitenden eine Rückmeldung über die Zufriedenheit zu geben.

Der im Jahre 2015 gegründete Verein setzte sich gleich zu Beginn das Ziel, die Inhalte der UNO-Behindertenrechtskonvention bekanntzumachen und deren Inhalte praktisch zu vermitteln.

Die Leitenden wurden nicht systematisch unterstützt in Fragen des Umgangs mit negativen Rückmeldungen, mit schwierigen Kursteilnehmenden die Grenzen überschritten, oder beim Auffangen von schwierigen Erlebnissen der Teilnehmenden in der Konfrontation mit bewegenden Themen.

Bereits zu Beginn haben wir mit dem Modell des erfahrungsbasierten Lernens von David A. Kolb gearbeitet. Dieses Modell kam unserem Anspruch eines hohen Praxisbezuges entgegen. Der Ablauf der Veranstaltungen wurde mir der Zeit besser strukturiert und schrittweise verbessert. Das Augenmerk lag auf den Teilen Einstieg, Auswertung, aber auch beim Selbstschutz der Kursleitenden. Bei grösseren Herausforderungen stand die Geschäftsleitung zur Verfügung.

Ein Entwicklungsschub, wie unsere Dienstleistungen aussehen könnten, erlebte eine ausgewählte Gruppe von Mitarbeitenden durch die Ausarbeitung von Praxisseminaren für den inklusive Arbeitsmarkt. Diese Praxisseminare wurden gemeinsam mit einem Organisationsentwickler erarbeitet. In dieser Phase flossen weitere Theorien und Methoden in unserer Arbeit ein, die das erfahrungsbasierte Lernen ergänzten.

Heute bieten wir relativ unstrukturiert qualitativ ansprechende Dienstleistungen an. Unsere Mitarbeitenden bringen hohe Qualifikationen in ganz unterschiedlichen Themenbereichen mit. Die laufende Strategie ist darauf ausgerichtet unsere Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Diese Aufgabe kann weitgehend durch einen internen Kreis von Mitarbeitenden abgedeckt werden. Unsere Dienstleistungen werden als praxisnah wahrgenommen, die Mitarbeitenden als kompetente Expert*innen. Die Formen Mobilitäts-, Seh-, Hörbehinderungen sowie psychische Behinderungen konnten gut in unsere Angebote integriert werden.

Als "Organisation of Persons with Disabilities (OPD)" vertreten wir die Haltung, dass die Themen Inklusion und Partizipation von Menschen mit Behinderungen durch diese selbst in einem partizipativen Prozess vermittelt werden müssen.

Uns ist es ein grosses Anliegen unsere Dienstleistungen nun im Rahmen der generellen Weiterentwicklung von Sensability anzupassen. Die Entwicklung soll einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess beinhalten und umfassend sein. Alle Bereiche eines Total Quality Management (TQM) sollen



berücksichtigt werden. Diese Entwicklung soll sowohl die Inhalte, die Struktur, die Kundenausrichtung, die Evaluation sowie die Förderung der Mitarbeitenden beinhalten. Hier sind die Qualitätsbereiche genau zu definieren.

Die Angebote müssen besser aufeinander abgestimmt werden und aufbauend sein. Sie sollen einen kontinuierlichen Prozess der Inklusion von Menschen mit Behinderungen in einem partizipativen Vorgehen unterstützen.

Ziel ist es das unsere Angebote alle Formen von Behinderungen abdecken können. Ein wichtiger und bisher in der Wahrnehmung ungenügend beachtete Bereich ist das Thema Alter. Senior*innen sind ebenfalls oft von Behinderungen betroffen, wie sie die UNO-Behindertenrechtskonvention beschreibt: Menschen mit Behinderungen sind Personen, die aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen in Wechselwirkung mit Hindernissen in der Umwelt daran gehindert werden können, gleichberechtigt mit anderen an der Gesellschaft teilzuhaben. Insofern ist es uns ein Anliegen, eine zugängliche Welt für alle zu schaffen.

Dieses Ziel erreichen wir durch die Bewusstseinsförderung für Hindernisse und deren Auswirkungen im Alltag. Uns ist es darum ein Anliegen, besser zu verstehen, was der „Markt“ braucht und was unsere Teilnehmenden auf dem Weg zu Inklusion unterstützt.

Die fundierte Weiterentwicklung der Dienstleistungen soll sich auf Theorien und Methoden stützen, die Praxis- oder Erlebnisorientiert sind. Sie müssen die unterschiedliche Herkunft und den unterschiedlichen Bildungsstand von unseren Teilnehmenden ebenso berücksichtigen wie die Voraussetzungen unserer Gruppen- und Kursleitenden. Die Methoden müssen zudem geeignet sein, komplexe Inhalte wie zum Beispiel Inklusion und Partizipation zu vermitteln. Im Idealfall können diese Methoden dazu verwendet werden, Ist-Zustände und Weiterentwicklungen zu beschreiben.

2 Qualität

2.1 Total Quality Management (TQM)

TQM bezeichnet die durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation (Unternehmen, Institution etc.) erfassende, aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. TQM wurde in der japanischen Automobilindustrie entwickelt und schließlich zum Erfolgsmodell gemacht. **Toyota** entwickelte daraufhin die Lebens- und Arbeitsphilosophie „Kaizen — wörtlich für einen „Wandel zum Besseren“.

- „**Total**“ steht in diesem Zusammenhang mit für den Begriff „allumfassend“ oder „ganzheitlich“, d.h. alle Ebenen eines Unternehmens durchdringend, besonders wichtig aber auch nach außen wirkend.
- „**Quality**“ steht für Qualität. Unterschieden wird hier in das kleine „q“ und das große „Q“. Die ursprüngliche Zielsetzung von Qualitätssicherungssystemen zielte eindeutig auf die



Produktqualität ab („q“). Das große „Q“ steht für allumfassende Qualität also Prozessqualität, Führungs- und Personalqualität, Qualität der Mitwelt- und Außenbeziehungen und selbstverständlich auch für Produktqualität.

- „**Management**“ steht für das Ausführen und die wertgerichtete Koordination der anstehenden Aufgaben unter Beachtung der Anforderungen wie Zeit, Kosten und Funktionen.

TQM ist also die zielgerichtete Entwicklung der wesentlichen Organisationsprozesse und der Menschen im Unternehmen.

Zu den wesentlichen Prinzipien der TQM-Philosophie zählen die folgenden Punkte, die im [Kapitel 3](#) vertieft werden:

- Qualität orientiert sich am *Kunden*,
- Qualität wird durch *Mitarbeiter* aller Bereiche und Ebenen erzielt,
- Qualität umfasst viele *Dimensionen*, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen,
- Qualität ist kein Ziel, sondern ein *Prozess*, der nie zu Ende geht,
- Qualität bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen, vor allem aber auf die *Prozesse* zur Erzeugung derselben.
- Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

Vgl. (TQM Training & Consulting, 2025)

Weiterführende Quellen:

- [▷ Total Quality Management \(TQM\) » Definition, Erklärung & Beispiele + Übungsfragen](#) (BWL-Lexikon, kein Datum)
- [Total Quality Management \(TQM\) einfach erklärt | Lexware](#) (Lexware, 2025)
- [Kaizen • Kaizen Definition, Kaizen Prinzip · \[mit Video\]](#) (Studyflix, Kaizen, kein Datum)

2.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

KVP steht für „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“. Mit dieser Methode soll die Qualität von Produkten, Prozessen oder Abläufen in Unternehmen immer weiter verbessert werden.

Damit die Methode in einem Unternehmen genutzt werden kann, muss die Unternehmensführung diese zuerst wollen und einfordern. Auch alle Mitarbeiter müssen bei der Umsetzung des KVP mitwirken. Sie arbeiten selbstständig in Teams und entwickeln ihren eigenen Verantwortungsbereich sowie ihr Umfeld immer weiter. Selbst kleine Verbesserungen sind dabei schon ein wichtiger Fortschritt.

Wichtig zu wissen: Der KVP hat kein Ende. Er beginnt wie ein Kreislauf immer wieder von vorne. Er folgt dabei dem Grundprinzip „Plan – Do – Check – Act“ (PDCA).

Vgl. (Studyflix, PDCA-Zyklus)



Weiterführende Quellen:

- [PDCA-Zyklus • Erklärung und Ablauf der 4 Phasen - \[mit Video\]](#) (Studyflix, PDCA-Zyklus)
- [So gelingt Ihr KVP Projekt mit strukturiertem KVP Projektablauf](#) (VOREST AG, 2025)
- [Das Evaluationsmodell nach Donald Kirkpatrick - Anna Langheiter](#) (Langheiter, 2018)

3 TQM-Prinzipien

In diesem Kapitel werden die Grundprinzipien des TQM aus Kapitel 2 angereichert mit Überlegungen und Erkenntnissen die sich aus unserer Arbeit ergeben haben. Damit wir ein Bezug zu unseren Dienstleistungen geschaffen.

TQM-Prinzip: Qualität ist kein Ziel, sondern ein *Prozess*, der nie zu Ende geht

In Zusammenarbeit mit einem Studierenden-Team Organisationsentwicklung von Trigon (OE Team Trigon) entwickelten wir den Ansatz, dass mit der Ergänzung des KVP, aus dem Kirkpatrick-Modell ein kontinuierlicher Qualitäts-Management-Prozess wird. Vgl. (Kurzbein, 2024)

Während sich das Modell des erfahrungsbasierten Lernens von Kolb auf individuelle Lernprozesse konzentriert, steht die Methode KVP für die laufende Verbesserung von Produkten, Prozessen und Abläufen in Organisationen. Das Evaluationsmodell von Kirkpatrick untersucht zudem inwieweit Trainings geeignet sind, einen angestrebten Zweck zu erfüllen. (Langheiter, 2018)

Mit diesen Annahmen aus den Modellen Kolb, KVP und Kirkpatrick lassen sich folgende vergleichbare Denkfiguren beschreiben:

Kolb – das lernende Individuum	KVP – die lernende Organisation	Kirkpatrick - Controlling des Lernens
Konkrete Erfahrung	do – Kurs – Durchführung	Reaktion – Zufriedenheit
Reflexives Beobachten	check – Feedback – Prüfen	Lernen – Lernerfolg
Abstrakte Konzeptualisierung	act – Evaluation – Anpassung	Verhalten – Umsetzung
Aktiv Experimentieren	plan – Verbesserung – Ziele	Resultate – Nutzen

Abbildung 1

Für die Umsetzung eines KVP setzen wir in der Durchführung von Dienstleistungen auf den erfahrungsbasierten Lernprozess von Kolb, machen Entwicklungsschritte als lernende Organisation, nach KVP und führen ein (Bildungs-)Controlling nach Kirkpatrick durch. Werden die drei Modelle zusammengeführt, entsteht ein fundierter kontinuierlicher Qualitäts-Management-Prozess.



3.1 Qualitätsmanagement-Zyklus

Mit OE-Team Trigon entwickelten wir folgenden Qualitätsmanagement-Zyklus (QM-Zyklus):

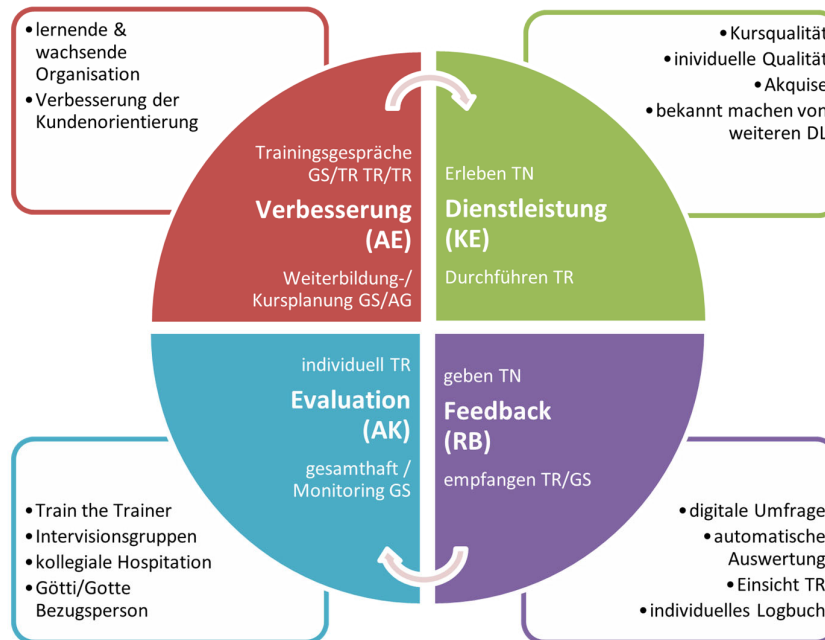


Abbildung 2

QM-Zyklus angelehnt an Kolb: konkrete Erfahrung (KE), reflektierendes Beobachten (RB), abstrakte Konzeptualisierung (AK), aktives Experimentieren (AE).

Abkürzungen: (TN) Teilnehmende, Kursbesuchende, DL-Beziehende; (TR) Trainer*innen; (GS) Geschäftsstelle; (AG) Arbeitsgruppe

Ergänzend zu Kolb und TQM/KVP sehen wir das Evaluationsmodell von Kirkpatrick als ideale Ergänzung für das Controlling an (s. Abbildung 1).

3.2 Lernende & wachsende Organisation

TQM-Prinzip: Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

Für die Entwicklung und Einführung des KVP müssen zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden. Die eigentliche Durchführung wird über die DL-Kosten verrechnet.

Folgende Einzelelemente sollen aufgebaut und eingeführt werden:

- möglichst standardisierte Erlebniselemente in Kursen/Dienstleistungsangeboten (Kursqualität, individuelle Qualität, Akquise, bekannt machen von weiteren Dienstleistungen)



- Feedback (digitale Umfrage, automatische Auswertung, Einsicht für Trainer*innen, individuelles Logbuch)
- Evaluation: Train the Trainer, Intervisionsgruppen, kollegiale Hospitation, Götti/Gotte Bezugsperson
- Verbesserung: Trainingsgespräche, Aus- und Weiterbildung, Kursplanung (lernende und wachsende Organisation, Verbesserung der Kundenorientierung)

Zudem müssen für den Prozess an sich folgende Ressourcen bereitstehen

- Prozessverantwortung: Verantwortliche Personen, zeitliche Ressourcen Leitende und Teilnehmende
- personenunabhängige Verankerung: Aufbau von geeigneten Prozessen

3.3 Verbesserung Kundenorientierung

TQM-Prinzip: Qualität orientiert sich am *Kunden*

Der Kundenorientierung kommt eine zentrale Bedeutung zu. Der QM-Zyklus wird auch aus dieser Sicht durchgeführt.

- Kundenanalyse: Identifizierung und Verständnis der Zielgruppe.
- Prozessanpassung: Anpassung interner Prozesse zur besseren Erfüllung von Kundenanforderungen.
- Mitarbeiterschulung: Schulungen zur Förderung einer kundenorientierten Kultur.
- Feedback-Integration: Kontinuierliche Sammlung und Analyse von Kundenfeedback zur Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen. (tqm.com, kein Datum)

3.4 Einbezug Mitarbeitende

TQM-Prinzip: Qualität wird durch *Mitarbeiter*innen* aller Bereiche und Ebenen erzielt

Bereits bei Basisdienstleistungen wie dem Perspektivenwechsel (PW) tragen sowohl Kurs- wie auch Gruppenleitenden (GL) zur DL-Qualität bei. Dieser Beitrag setzt sich durch alle anderen Dienstleistungen, in den Bereichen Sensibilisierung, Schulung und Beratung fort. Gemessen wird die DL-Qualität für Kunden, die individuell erlebte Qualität der Teilnehmenden (TN), wie auch begleitende Produkte wie zum Beispiel die Akquise und das Bekanntmachen weiterführender DL.

Damit die Mitarbeitenden den Qualitätsanspruch in Bezug auf den KVP mittragen können, brauchen sie Aus- und Weiterbildung in den Bereichen:

- Kursdurchführung: Inhalte und Methoden
- Akquise / Verkauf
- KVP



Die Inhalte sind im Rahmen der Aus- und Weiterbildung zu planen und umzusetzen. Weiterführende Fähigkeiten wie zum Beispiel didaktische, personale und Führungskompetenzen werden in einem Weiterbildungskonzept aufgenommen und in geeigneten Gefässen vermittelt. Für die Inhaltlichen Kompetenzen wir eine interne Wissensdatenbank aufgebaut.

3.5 Dienstleistungsentwicklung

TQM-Prinzip: Qualität bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen, vor allem aber auf die *Prozesse* zur Erzeugung derselben

Im Kapitel «Dienstleistungen» werden die Qualitätsdimensionen unserer DL aufgrund des jetzigen Wissensstandes dargestellt. Diese Dimensionen können mit dem QM-Zyklus als Prozess ergänzt werden.

- Unsere DL erfüllen vorgegebene Qualitätskriterien
- Bestehende DL werden daraufhin überprüft und überarbeitet
- Neue DL werden nach diesen Kriterien entwickelt
- Verbesserungspotentiale werden institutionalisiert und systematisiert (QM-Zyklus) erhoben, ausgewertet und umgesetzt

3.6 Qualitätsdimensionen und Kriterien

TQM-Prinzip: Qualität umfasst viele *Dimensionen*, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen,

Im Folgenden werden angenommene Qualitätsdimensionen für die vier Prozessschritte aufgeführt. Die Qualitätsdimensionen können im Rahmen des QM-Zyklus ergänzt und Kriterien angepasst werden. Ziel ist es, in allen vier Prozessschritten eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen.

Die Qualitätsdimensionen werden durch Kriterien operationalisiert und messbar gemacht. Wir unterscheiden hier Folgendes: Quantitative Kriterien, die sich auf ein Vorhandensein/Nicht-Vorhandensein von Inhalten beziehen; qualitative Kriterien, die sich auf Eigenschaften im Hinblick auf einen Nutzen von DL beziehen.

4 Dienstleistungen

4.1 Formate

Zunehmender Komplexität begegnen wir mit angepassten Dienstleistungsformaten, welche die Betrachtungsweise der Themen aufnehmen. Dadurch steigt die Methodenvielfalt und die



Evaluationsmethoden verändern sich. Die angebotenen Dienstleistungen werden angelehnt an Kirkpatrick einem Level zugewiesen.

Level	Formate	Methoden
Sensibilisierung	Perspektivenwechsel	Kolb
Lernen	Fachkurse	Kolb, GPA
Verhalten	Praxisseminare	Kolb, GPA, GSK
Resultate	Beratung, Konzepte, Prozessbegleitung	Kolb, GPA, GSK

4.1.1 Sensibilisierung

Zweck: Sensibilisierungsangebote dienen der besseren Wahrnehmung eines Problemfeldes. Vorurteile können abgebaut und die Wahrnehmung geschärft werden. Sie dienen dem Einstieg in ein Thema und sind erlebnisorientiert. Bevorzugte Methode ist das erfahrungsbasierte Lernen nach Kolb.

- Perspektivenwechsel steht im Zentrum
- persönliche Berichte sind angebracht, wenn Erlebnisse nicht möglich sind (z.B. psychische und kognitive Behinderungen)

Kriterien PW

K 4111: Sind ergänzend zum PW persönliche Berichte vorgesehen?

K 4112: die vier Dimensionen des Lernzyklus nach Kolb sind formuliert

K 4113: Abweichende Methoden sind begründet

4.1.2 Lernen

Zweck: Aufbau und Vertiefung von Wissen in ausgewählten Inklusionsthemen gemäss Abbildung 3. Erkennen von ergänzenden Aspekten eines bekannten Themas. Bevorzugte Methode ist das erfahrungsbasierte Lernen nach Kolb und GPA zur Reflexion der Haltung und der Identifizierung von Stärken/Ressourcen.

- Fachkurs Kommunikation
- Fachkurs UNO-BRK
- Neuer Fachkurs: Hindernisse erkennen und beseitigen
- Workshop Kulturwegweiser
- Referate

Kriterien Lernen



- K 4121: Lernzyklus Kolb wird eingesetzt
- K 4122: Begründung, wenn Kolb nicht eingesetzt wird
- K 4123: GPA wird aktiv bei TN eingesetzt
- K 4124: Begründung, wenn GPA nicht eingesetzt wird
- K 4124: Werden ergänzende Methoden eingesetzt? Welche?

4.1.3 Verhalten

Zweck: Aufbau von ergänzendem spezifischem Wissen für die Praxisveränderung in der Organisation. Erfahrungsaustausch unter Expert*innen. Bevorzugte Methode ist das erfahrungsbasierte Lernen nach Kolb und GPA zur Reflexion der Haltung und der Identifizierung von Stärken/Ressourcen. Für die umfassende Organisationsbetrachtung wird das GSK eingesetzt.

- Praxisseminare (PS) inklusiver Arbeitsmarkt

Kriterien Verhalten

- K 4131: Lernzyklus Kolb wird eingesetzt
- K 4132: Begründung, wenn Kolb nicht eingesetzt wird
- K 4133: GPA wird aktiv bei TN eingesetzt
- K 4134: Begründung, wenn GPA nicht eingesetzt wird
- K 4135: GSK wird eingesetzt
- K 4136: Begründung, wenn GSK nicht eingesetzt wird
- K 4137: Werden ergänzende Methoden eingesetzt? Welche?

4.1.4 Resultate (Beratung, Prozessbegleitung, Konzepte)

Zweck: Unterstützte Arbeit im Bereich Inklusion und Partizipation. Befähigung von Kund*innen.

- Beratungsmandate
- Inklusions- und Partizipationsprozesse begleiten
- Konzepte erstellen

Kriterien Beratung, Prozessbegleitung, Konzepte

- K 4141: Lernzyklus Kolb wird eingesetzt
- K 4142: Begründung, wenn Kolb nicht eingesetzt wird



- K 4143: GPA wird aktiv bei TN eingesetzt
- K 4144: Begründung, wenn GPA nicht eingesetzt wird
- K 4145: GSK wird eingesetzt
- K 4146: Begründung, wenn GSK nicht eingesetzt wird
- K 4147: Werden ergänzende Methoden eingesetzt? Welche?

4.2 Kernthemen der Inklusion / Aufbau logik DL

Unsere Angebote folgen einer Aufbau logik, um kontinuierliche Entwicklungen für unser Kunden zu ermöglichen. Dieser Aufbau folgt der Überzeugung, dass unser Kernthema Inklusion ein iterativer – das heisst ein sich wiederholender und an dauernder Entwicklung orientierter – Prozess ist. Dabei wird der Prozess der Inklusion auch dauernd komplexer, weil Themen und oft weitere Organisations-teile dazu kommen. Eine Aufbau logik der DL soll sich nach der erwünschten Wirkung und angestrebter Resultate richten. Damit ist auch gesagt, dass die erwünschte Wirkung gemessen werden können muss.

Wir gehen von fünf Haupt-Inklusionsthemen bei Inklusionsprozessen aus, die sich am Buch Inklusion und Gerechtigkeit (Felder, 2012) und an der UN-BRK (Netzwerk Artikel 3, kein Datum) anlehnen:

- Menschen mit Behinderungen (MmB)
- UNO-Behindertenrechtskonvention (UNO-BRK)
- Partizipation
- Diversität & Inklusion
- Inklusion umsetzen / leben / OE

Diese Themen werden in den vier Levels unterschiedlich aufgenommen. Die Bezeichnungen Fix und Wahl geben an, welche Themen Fix aufgenommen werden sollen und welche wahlweise.

		Level			
		Sensibilisieren	Lernen	Verhalten	Resultate
Inklusionsthema	Menschen mit Behinderungen	Fix	Fix	Fix	Fix
	UNO-BRK	Fix	Fix	Fix	Fix
	Partizipation	Wahl	Wahl	Fix	Fix
	Diversität & Inklusion		Wahl	Fix	Fix
	Inklusion umsetzen / leben / OE				Fix

Abbildung 3



Kriterien Aufbau-logik:

- K 411: Inklusionsthemen und Level sind definiert (ja/nein)
- K 412: allfällige Abweichungen gegenüber Abbildung 3 sind begründet
- K 413: Levelgerechte Inhalte sind bestimmt (offen)

Die folgenden Kapitel 4.2.1. bis 4.2.5. werden levelgerecht aufbereitet: [1 Lerninhalte.xlsx](#)

4.2.1 Menschen mit Behinderungen

4.2.1.1. Definition

Wir vermitteln die menschenrechtliche Definition von Menschen mit Behinderungen. Sie ist der Wegweiser für unsere Tätigkeiten, weil sie rechtebasiert auf die Themenvielfalt verweist, welche bei der Inklusion zu berücksichtigen sind. Zudem definiert sie ein menschenrechtliches Modell von MmB und fördert so den Paradigmenwechsel weg vom defizitären medizinischen/individuellen Modell.

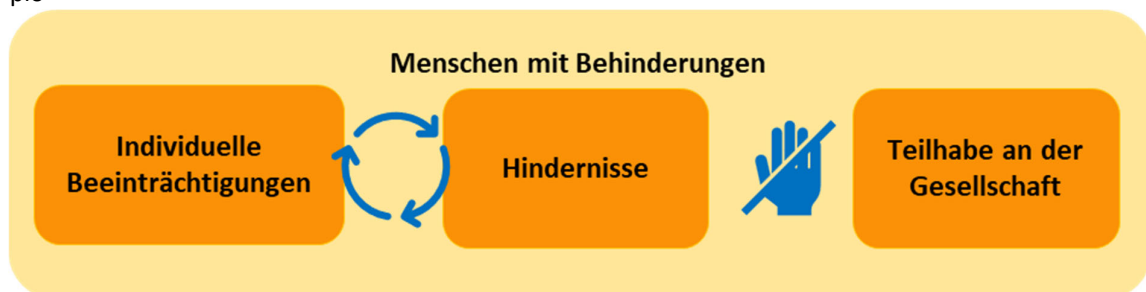
Das Verständnis dieser Definition ist entscheidend für alle weiteren inklusiven Schritte.

Zu den Menschen mit Behinderungen zählen Menschen, die langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern können, die in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren ihre volle und wirksame Partizipation gleichberechtigt mit anderen an der Gesellschaft behindern können. (Netzwerk Artikel 3, kein Datum)

Kurz: Zu den Menschen mit Behinderungen zählen Menschen, die

- langfristige Einschränkungen haben, die
- in Wechselwirkung mit Hindernissen in der Umwelt
- ihre volle Teilhabe an der Gesellschaft verhindern (UNO-BRK Art. 1)

plö





4.2.1.2. Paradigmenwechsel

Durch die UN-Behindertenrechtskonvention hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden: Während früher das medizinisch-defizitäre Verständnis von Behinderung im Vordergrund stand, Behinderung als Nachteil empfunden worden ist und Menschen mit Behinderungen von der Politik als Bittsteller*innen wahrgenommen wurden, ist es durch die UN-BRK gelungen, einen menschenrechtlichen Ansatz zu etablieren: Menschen mit Behinderungen sind Träger*innen von Menschenrechten und der Staat ist in der Pflicht, die Rechte von Menschen mit Behinderungen zu achten, zu gewährleisten und zu schützen. Behinderung wird in diesem Verständnis als Bereicherung der menschlichen Vielfalt angesehen. (Deutsches Institut für Menschenrechte, kein Datum)

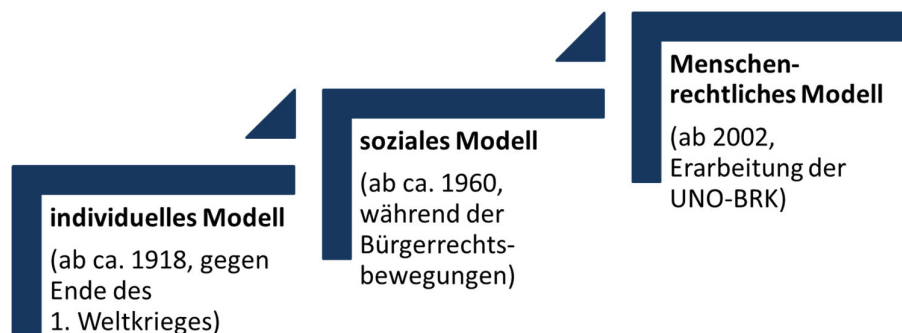


Abbildung 4

«Historisch betrachtet gibt es verschiedene Auffassungen von Behinderung. Im Vordergrund stehen zwei Modelle:

Das individuelle (oder medizinische) Modell kam nach Ende des Ersten Weltkriegs auf und beruht auf einer bio-medizinischen Betrachtung. Die Behinderung wird als eine «körperliche, psychische oder geistige Beeinträchtigung» einer Person verstanden, aus der Einschränkungen der gesellschaftlichen Partizipation entstehen. Behinderung ist demnach das Resultat einer Beeinträchtigung der Person. Der Umgang mit Behinderung bezieht sich hauptsächlich auf die Pflege und setzt sich die längerfristige Heilung oder die Wiedereingliederung in die Gesellschaft der «Gesunden» zum Ziel.

Das soziale Modell betrachtet Behinderung als Ergebnis einer Gesellschaft, welche die Besonderheiten ihrer Mitglieder nur unzulänglich berücksichtigt. Die Ursache der Behinderung liegt nach diesem Modell nicht im Individuum selbst. Daraus folgt auch ein anderer Umgang mit Behinderung: Die soziale Betrachtungsweise stellt als Ideal nicht die Heilung in den Vordergrund, sondern setzt auf die Förderung der vorhandenen Fähigkeiten der Person mit dem Ziel, ihr Autonomie im Alltag zu ermöglichen. Dieses Modell legt den Schwerpunkt auch auf die Beseitigung physischer und sozialer Barrieren. Umfeld und Dienstleistungen sollen so angepasst werden, dass sie für Personen mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen zugänglich und nutzbar sind. Das soziale Modell entstand in den 1960er-Jahren als Reaktion auf die medizinische Sicht der Behinderung durch das individuelle



Modell.» (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB), kein Datum)

4.2.1.3. Intersektionalität

«[...] Arbeiten, die Behinderung mithilfe des Konzepts der Intersektionalität untersuchen, sind eher selten; dabei geht es um die Erforschung mehrerer Diskriminierungsformen und ihrer Überschneidungen (Biele Mefebue et al. 2020; Jacob et al. 2010; Wansing & Westphal 2014). Die Zusammenhänge von Behinderung, menschlicher Vielfalt und anderen Differenzmerkmalen, z.B. Alter, Geschlecht, Herkunft, Migration, Religion und Sexualität oder soziale Schicht bzw. Klasse, werden bislang nur vereinzelt beleuchtet. Jedoch ist kein Mensch ‚nur behindert‘, sondern gehört zugleich immer auch einer Altersgruppe und Geschlechterkategorie an, ist einheimisch oder besitzt Migrationserfahrung, hat soziale Rollen und ist in der Sozialstruktur verortet etc. Aus diesem Grund sollte auch die Forschung von der Interdependenz und Verflechtung der unterschiedlichen Zuschreibungen, Kategorisierungen und Positionierungen ausgehen.» (Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), kein Datum)

Artikel 6 und 7 UN-BRK weisen insbesondere auf die mehrfache Diskriminierung von Frauen und Kindern mit Behinderungen hin.

4.2.1.4. Behinderungen & Hindernisse

Gemäss UNO-BRK, Art.1., Definition der Menschen mit Behinderungen, entstehen Behinderungen in Wechselwirkung zwischen individuellen Einschränkungen und Hindernissen in der Umwelt.

Pro Behinderungsart sollen Hauptgruppen individueller Einschränkungen mit statistischen Angaben erhoben werden. Zudem sollen die Haupt-Hindernisse in den Kategorien bauliche, technische und betrieblich-organisatorische Hindernisse beschrieben werden.

Hauptgruppen Behinderungen:

- Mobilitätsbehinderungen
- Sehbehinderungen
- Hörbehinderungen
- psychische Behinderungen
- Neurodiversität
- Kognitive Behinderungen
- Alter
- Weitere Nutzniessende / Design for all

Hindernisse:

- Bauliche Hindernisse
- Technische Hindernisse
- betrieblich-organisatorische Hindernisse



4.2.2 UN-BRK

Präambel (unverbindlich)

Allgemeiner Teil (Art. 1-9)

Diese Artikel sind für die weiteren Artikel bedeutend.

4.2.2.1. Zweck

Art. 1 Zweck

«[Der] Artikel 1 bestimmt den Zweck der UN-BRK als ‘den vollen und gleichberechtigten Genuss aller Menschenrechte und Grundfreiheiten durch alle Menschen mit Behinderungen zu fördern, zu schützen und zu gewährleisten und die Achtung der ihnen innewohnenden Würde zu fördern.’

Wie die UN-Kinderrechtskonvention (UN-KRK) verfolgt die UN-Behindertenrechtskonvention einen ganzheitlichen Ansatz des Menschenrechtsschutzes mit staatlichen Achtungs-, Schutz- und Gewährleistungspflichten. Daneben enthält die Konvention auch Ziel- und Förderpflichten sowie Empfehlungen für staatliche und internationale Behindertenpolitik. Wie alle Menschenrechtsverträge ist auch die UN-BRK für die Vertragsstaaten bindend und hat somit zunächst öffentlich-rechtliche Wirkung. Darüber hinaus wirkt sie jedoch auch in den privatrechtlichen Bereich. Denn die Mitgliedstaaten sind gemäß Artikel 4 Absatz 1 e) verpflichtet, ‘alle geeigneten Maßnahmen zur Beseitigung der Diskriminierung aufgrund von Behinderung durch Personen, Organisationen oder private Unternehmen zu ergreifen’.» (Degener & Diehl, 2015, S. 58 f.)

4.2.2.2. Begriffsbestimmungen und Allgemeine Grundsätze

Eine Herausforderung während des gesamten Entwurfsprozesses bestand darin, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen dem Interesse an der Festlegung klarer und spezifischer Definitionen und dem Interesse, dass der Vertrag im Laufe der Zeit relevant bleibt, sicherzustellen. Dabei ging es nicht in erster Linie darum, Definitionen konzeptuell umfassend und kohärent vorzunehmen, sondern vor allem Elemente sichtbar zu machen, zu konkretisieren und zu illustrieren, die für Menschen mit Behinderungen wichtig sind. (Naguib, Pärli, Landolt, Demir, & Filippo, 2023, S. 30)

Art. 2 Begriffsbestimmungen

Um die Begriffe zu verstehen, ist es daher wichtig, die jeweils spezifischen Ausführungen in anderen Artikeln des Übereinkommens zu konsultieren, welche die in Art. 2 BRK definierten Begriffe verwenden. Dazu gehören für die Begriffe der Kommunikation (Art. 9, 21, 29, 30), Sprache (Art. 9, 21, 29, 30), Diskriminierung (Art. 5) und universelles Design (Art. 9, 21, 29). (Naguib, Pärli, Landolt, Demir, & Filippo, 2023, S. 30)

Diskriminierung ist ein Schlüsselbegriff in der BRK und zieht sich durch den gesamten Text der Konvention. [...] Ferner macht der Hinweis «Zweck oder die Wirkung» deutlich, dass das Diskriminierungsverbot nicht nur Praktiken umfasst, die durch einen diskriminierenden Zweck motiviert sind,



sondern auch Praktiken, die eine diskriminierende Wirkung haben. Diskriminierung muss also nicht durch Vorurteile oder Hass gegen eine bestimmte Gruppe motiviert sein bzw. mit dem Vorsatz, Ziel oder in der Absicht erfolgen, die Person auch tatsächlich zu diskriminieren. Sie kann ein (unbeabsichtigtes) Ergebnis von Praktiken und Politiken sein, die zur Erreichung (auch legitimer Ziele) eingeführt wurden, aber in qualitativer oder quantitativer Hinsicht unterschiedliche Auswirkungen auf geschützte Gruppen haben.

Diskriminierung kann viele Formen annehmen. Sie bezieht auch die Belästigung und die Anweisung zur Diskriminierung mit ein. Von der Definition erfasst sind sowohl die direkte als auch die indirekte Diskriminierung. Eine direkte Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person aus Gründen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit einem diskriminierenden Grund stehen, weniger günstig behandelt wird als eine andere Person in einer ähnlichen Situation. Demgegenüber beruht eine indirekte Diskriminierung auf Gründen, die scheinbar neutral sind, aber auf (bestimmte Gruppen von) Menschen mit Behinderungen nachteilige Auswirkungen haben. (Naguib, Pärli, Landolt, Demir, & Filippo, 2023, S. 34)

Angemessene Vorkehrungen: Menschen mit Behinderungen stossen auf physische, umweltbedingte, administrative und rechtliche Barrieren sowie technische und sprachliche Hindernisse, die ihren Zugang zu Informationen und Möglichkeiten zur Kommunikation mit anderen einschränken. Die Beseitigung dieser strukturellen und institutionellen Barrieren bzw. Hindernisse erfordert auf breiter Ebene positive Massnahmen, d.h. die Anpassung von Gesetzen und Kulturen sowie die Bereitstellung von Ressourcen, die darauf zielen, die Repräsentation von Menschen mit Behinderungen und ihren Themen in Personal, Programm und Partnerschaften von Organisationen und staatlichen Institutionen anzupassen (Art. 5 N 44 ff.).

Bis diese strukturellen Barrieren, die in vielen Teilen strukturelle Formen der Diskriminierung bedeuten, beseitigt sind, braucht es ausserdem Massnahmen auf individueller Ebene. Diese sogenannten **angemessenen Vorkehrungen** müssen «notwendig und angemessen» sein (Art. 5 N 30 ff.).³³ Der Begriff «notwendig» bedeutet, dass die Änderung einem tatsächlichen Bedarf entsprechen sollte. Der Begriff «angemessen» heisst, dass sie unter den gegebenen Umständen aus rechtlicher und praktischer Sicht möglich bzw. durchführbar ist. Der Begriff «angemessen» bedeutet aber auch, dass die Vorkehrung wirksam sein muss, d.h. dem Zweck dient, die Teilhabe bzw. Wahrnehmung eines menschenrechtlichen Anspruchs auch tatsächlich so gut als möglich zu erleichtern. (Naguib, Pärli, Landolt, Demir, & Filippo, 2023, S. 36)

«**Universelles Design**» ist ein relativ neues Konzept in der Menschenrechtsgesetzgebung, das aus dem Bereich der Architektur stammt. Es steht für einen Designansatz, der die Vielfalt menschlicher Fähigkeiten anerkennt mit dem Ziel, Produkte, Umgebungen, Programme und Dienstleistungen in einer Weise zu gestalten, dass sie von allen Menschen und möglichst ohne spezifische Anpassungen genutzt werden können. Ziel ist eine integrative und im besten Fall inklusive und partizipatorische Gesellschaft mit barrierefreien Umgebungen und zugänglichen Gütern und Dienstleistungen. Dabei handelt es sich nicht nur um ein Konzept, das Gerechtigkeit erreichen möchte, sondern zu



Kosteneffizienz führt, wenn die Prinzipien des Konzepts von Anfang an verfolgt werden, anstatt nachträglich kostspielige Anpassungen vornehmen zu müssen.

Nach dem Zentrum für Universelles Design in North Carolina umfasst das universelle Design folgende sieben Prinzipien:

- gerechte Nutzung («equitable use»);
- Flexibilität in der Nutzung («flexibility in use»);
- einfache und intuitive Nutzung («simple and intuitive use»);
- wahrnehmbare Informationen («perceptible information»);
- Fehlertoleranz («tolerance for error»);
- geringer körperlicher Aufwand («low physical effort»); sowie
- Grösse und Raum für Ansatz und Nutzung («size and space for approach and use»).

Die Zusammensetzung von Umgebungen und Produkten sollte nach Möglichkeit für Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten identisch, gleichwertig, ansprechend und frei von Segregation und Stigmatisierung sein. Vorkehrungen für Privatsphäre, Sicherheit und Schutz sollten für alle Benutzer:innen gleichermaßen verfügbar sein. (Naguib, Pärli, Landolt, Demir, & Filippo, 2023, S. 37)

Art. 3 Allgemeine Grundsätze

Der Geist der UN-BRK ergibt sich neben ihrer Zweckbestimmung insbesondere aus den **acht allgemeinen Prinzipien**, die in Artikel 3 enthalten sind. Zu ihnen gehören das Prinzip der (a) Autonomie und der damit verbundenen Achtung der Menschenwürde, die Grundsätze der (b) Nichtdiskriminierung, (e) Chancengleichheit und (f) Barrierefreiheit, der (c) Partizipation und Inklusion sowie das Prinzip der (d) Diversität behinderter Menschen und der Akzeptanz dieser Menschen als Teil menschlicher Vielfalt¹⁰. Die beiden letzten Grundsätze »die (g) Gleichberechtigung von Mann und Frau und 'die Achtung vor den sich (h) entwickelnden Fähigkeiten von Kindern mit Behinderungen und die Achtung ihres Rechts auf Wahrung ihrer Identität' unterstreichen die Bedeutung von geschlechter- und alterssensibler Behindertenpolitik. (Degener & Diehl, 2015, S. 58 f.)

4.2.2.3. Pflichten

Art. 4 Allgemeine Verpflichtungen

Artikel 4 definiert die allgemeinen Pflichten, welche die Vertragsstaaten bei der Umsetzung dieser Menschenrechtskonvention zu beachten haben, und ist daher als das 'rechtliche Herzstück' für die Implementierung anzusehen. (Degener & Diehl, 2015, S. 58 f.)

Art. 4 Abs. 3 BRK hält das Prinzip «nothing about us without us» fest und setzt lit. o der Präambel um, wonach «Menschen mit Behinderungen die Möglichkeit haben sollen, aktiv an Entscheidungsprozessen über politische Konzepte und über Programme mitzuwirken, insbesondere, wenn diese sie unmittelbar betreffen». Der Einbezug oder zumindest die Anhörung von Behindertenorganisationen ist bereits in anderen Instrumenten betreffend die Rechte von Menschen mit Behinderungen vorgesehen⁸ und auch in den «UN Standard Rules on the Equalization of Opportunities for Persons with



Disabilities» von 1995 zu finden. Die BRK hebt sich aber diesbezüglich von diesen älteren Instrumenten ab, da die Behindertenorganisationen bereits in die Ausarbeitung der Konvention entscheidend eingebunden waren und aus Art. 4 Abs. 3 BRK weiterreichende staatliche Pflichten entstehen. (Naguib, Pärli, Landolt, Demir, & Filippo, 2023, S. 63)

Art. 4 BRK ist die zentrale Bestimmung, wenn es darum geht, im Allgemeinen festzustellen, welche Pflichten sich aus der BRK für die Vertragsstaaten ergeben. Wie bezüglich anderer Menschenrechtsverträge auch, sind sich Literatur und Praxis einig, dass sich aus der BRK drei staatliche Hauptpflichten ergeben:

- Achtungs- resp. Unterlassungspflichten («obligations to respect») verpflichten den Staat zur Passivität und dazu, Verhalten zu unterlassen, mit welchen ein durch die Konvention garantiertes Recht verletzt wird. Sie werden auch als negative Verpflichtungen bezeichnet. In der schweizerischen Grundrechtsdogmatik wird diesbezüglich auch von der abwehrrechtlichen Dimension der Grundrechte gesprochen.
- Schutzpflichten («obligations to protect») verpflichten den Staat dazu, durch aktives Tun dafür zu sorgen, dass die Menschenrechte einer Person nicht durch Dritte (nicht staatliche Akteur:innen) verletzt werden. Es geht also darum, dass Menschenrechte auch im Verhältnis zwischen Privaten wirken (Drittwirkung); verpflichtet wird jedoch der Staat. Den Privaten wird ein Anspruch auf Schutz gegenüber dem Staat vermittelt. Diese Funktion entspricht im Wesentlichen der Konzeption von Art. 35 Abs. 3 BV, wonach der Staat dafür zu sorgen hat, dass die Grundrechte auch unter Privaten wirksam werden.
- Gewährleistungspflichten («obligations to fulfill») auferlegen dem Staat die Pflicht, durch das aktive Ergreifen von Massnahmen dafür zu sorgen, dass die Rechte in möglichst umfassender Weise Realität werden. Diese Pflicht wird weiter unterteilt in eine Ermöglichungs- («facilitate»), Bereitstellungs- «provide») und Förderungspflicht («promote»). Der Staat wird durch diese Ebene zum Erbringen von Leistungen im engeren Sinne (Geld, Güter oder Dienstleistungen) und zur Schaffung von ressourcenabhängigen Strukturen verpflichtet.

(Naguib, Pärli, Landolt, Demir, & Filippo, 2023, S. 68)

Art. 5 Gleichberechtigung und Nichtdiskriminierung

Art. 6 Frauen mit Behinderungen

Art. 7 Kinder mit Behinderungen

Art. 8 Bewusstseinsbildung

Das Thema der Bewusstseinsbildung wird in Artikel 8 noch einmal gesondert aufgeführt. Die Staaten sind aufgerufen, mit vielfältigen Massnahmen 'Klischees, Vorurteile und schädliche Praktiken gegenüber Menschen mit Behinderungen' zu bekämpfen und in der Gesellschaft allgemein positiv über Behinderung aufzuklären. Dabei wird den Medien eine wichtige Rolle zugeschrieben. Diese Obliegenheit gehört, wie die objektive Pflicht der Herstellung von Barrierefreiheit nach Artikel 9, zum Innovationspotenzial der Konvention. (Degener & Diehl, 2015, S. 58)



Art. 9 Hindernisfreiheit

Ziel: selbstbestimmtes Leben und Partizipation in allen Lebensbereichen

Umfang:

- Gebäude, Strassen, Beförderungssysteme
- Informations- und Kommunikationsdienste (inkl. Notdienste)
- Mindeststandards für öffentliche Einrichtungen und Dienste
- Vorgaben für die Angebote von Privaten für die Öffentlichkeit
- Schulungen zur Hindernisfreiheit
- Beschilderungen in verständlicher Form (Braille, einf. Sprache)
- Assistenz für Zugang (physisch und Informationen)
- Zugang zu Informations- und Kommunikationstechnologien (technisch, physisch)

Beispiel-Bereiche:

- Art. 24 Bildung
- Art. 25 Gesundheit
- Art. 26 Rehabilitation
- Art. 27 Arbeit
- Art. 29 Partizipation am politischen und öffentlichen Leben
- Art. 30 Partizipation am kulturellen Leben, Erholung, Freizeit und Sport

Die UN-BRK enthält mindestens siebzehn subjektive Menschenrechte. Sie entsprechen den in der Allgemeinen Menschenrechtserklärung von 1949 und in den beiden internationalen Kern-Menschenrechtspakten (Zivil- und Sozialpakt von 1966) enthaltenen Menschenrechten weitgehend.

Während der Verhandlungen wurde immer wieder betont, dass mit der Behindertenrechtskonvention keine neuen Menschenrechte oder gar Sonderrechte geschaffen werden sollten. Vielmehr sollte der vorhandene, universal anerkannte Menschenrechtskatalog auf den Kontext von Behinderung zugeschnitten werden. Ob die UN-BRK tatsächlich keine neuen Menschenrechte enthält, obwohl einige ihrer Artikel keine direkten Entsprechungen in anderen Menschenrechtsverträgen finden, wird in der rechtswissenschaftlichen Literatur bereits diskutiert.» (Degener & Diehl, 2015, S. 58f.)

4.2.2.4. Einzelne Themen

Besonderer Teil (Art. 10-30)

Normen, Katalog der einzelnen Menschenrechte

Art. 10 Recht auf Leben

Art. 11 Gefahrensituationen und humanitäre Notlagen

Art. 12 Gleiche Anerkennung vor dem Recht (GC 1)

Art. 13 Zugang zur Justiz



- Art. 14 Freiheit und Sicherheit der Person
- Art. 15 Freiheit von Folter oder grausamer, unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung oder Strafe
- Art. 16 Freiheit von Ausbeutung, Gewalt und Missbrauch
- Art. 17 Schutz der Unversehrtheit der Person
- Art. 18 Freizügigkeit und Staatsangehörigkeit
- Art. 19 Unabhängige Lebensführung (selbstbestimmtes Leben) und Einbeziehung in die Gemeinschaft) (GC 5)
- Art. 20 persönliche Mobilität
- Art. 21 recht der freien Meinungsäußerung, Meinungsfreiheit und Zugang zu Informationen
- Art. 22 Achtung der Privatsphäre
- Art. 23 Achtung der Wohnung und der Familie
- Art. 24 Bildung(GC 4)
- Art. 25 Gesundheit
- Art. 26 Habilitation und Rehabilitation
- Art. 27 Arbeit und Beschäftigung
- Art. 28 angemessener Lebensstandard und sozialer Schutz
- Art. 29 Teilhabe am politischen und öffentlichen Leben
- Art. 30 Teilhabe a kulturellen Leben sowie an Erholung, Freizeit und Sport

Implementierung und Überwachung(Art. 31 – 40)

Schlussbestimmungen (Art.41 – 50)

4.2.3 Partizipation

Die aktive und informierte Beteiligung von Menschen mit Behinderungen an allen sie betreffenden Entscheidungen ist eine grundsätzliche Voraussetzung für ihre gleichberechtigte Teilhabe. Menschen mit Behinderungen haben das Recht, an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen mitzuwirken. Welche Themen und Bereiche sie betreffen sollte dabei weit ausgelegt werden. Das heißt, dass Menschen mit Behinderungen auch an Entscheidungsprozessen beteiligt werden sollen, die ihre spezifischen Rechte nur indirekt betreffen. Das heißt, dass Menschen mit Behinderungen auch an Entscheidungsprozessen beteiligt werden sollen, die allgemeine Dinge wie etwa Infrastrukturplanungen,



gesundheitpolitische Maßnahmen oder Haushaltsfragen betreffen, bei denen es zwar nicht direkt um Menschen mit Behinderungen geht, im Ergebnis aber deren spezifischen Rechte sehr wohl indirekt berührt sind. Oft kann das erst nach einer Konsultation von Menschen mit Behinderungen sachgerecht beurteilt werden. Unabhängig davon sollten Konsultationsverfahren auch in nicht behinderungsspezifischen Bereichen inklusiv und zugänglich gestaltet werden. Eine an den Menschenrechten ausgerichtete Politik erfordert die enge Konsultation mit und aktive Einbeziehung von Menschen mit Behinderungen in grundsätzlich allen Lebensbereichen. (Deutsches Institut für Menschenrechte, kein Datum)

«Definition von Partizipation und zentrale Dimensionen von Partizipation

Partizipation definiert sich in dieser Studie als aktive Beteiligung von Einzelnen und Gruppen an Entscheidungen, die das eigene Leben/die eigenen Angelegenheiten oder das Leben in der Gemeinschaft betreffen respektive an der Suche, (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung von damit verbundenen Massnahmen oder Lösungen. 5 Dabei wird Partizipation im Allgemeinen auf der Grundlage von Menschenrechten, demokratischen Rechten und Selbstbestimmungsrechten eingefordert. 6

Was eine Partizipation für die betroffenen Personen, die jeweiligen Massnahmen und die Gesellschaft konkret bedeutet und was sie tatsächlich bewirken kann, hängt vor allem davon ab, wie verschiedene zentrale Aspekte (Dimensionen) eines Partizipationsprojekts bzw. einer partizipativen Massnahme definiert und ausgestaltet sind. Folgende zentrale Dimensionen von Partizipation wurden in diesem Zusammenhang identifiziert:

- Gegenstand bzw. Politik- und Handlungsbereich, an dem partizipiert werden soll und der durch die Partizipation verändert oder beeinflusst werden soll
- Staatsebene respektive Verortung des Partizipationsprozesses und damit verbundener gesetzlicher, politischer und institutioneller Kontext, welcher die Planung und Wirkungen der Partizipation beeinflussen kann
- Managementansatz (top-down, bottom-up oder gemischt), nach dem die verantwortlichen Akteure vorgehen
- Ziele des Partizipationsprozesses
- Zielgruppen und Möglichkeiten des Zugangs zu den Betroffenen
- Intensität der Partizipation (Information, Konsultation, Co-Konstruktion, Mitentscheidung, Selbstorganisation)
- Modalitäten (Art und Weise) der Partizipation (zum Beispiel Einzelinterviews, Gruppensitzungen oder Fragebögen)
- Strukturelle Einbettung (zum Beispiel Bildung von Gremien, Anstellung) und Zeithorizont (zum Beispiel Befristung oder Kontinuität) der Partizipation
- Evaluation (Überprüfung der Zielerreichung und Bereitschaft, zu lernen)» (Chiapparini, et al., 2020, S. IV f.)

«Generelle Befunde zu Partizipationsprozessen in der Praxis

Armutsgefährdeten oder -betroffenen Menschen eine Stimme zu geben und sie in die Politik zur Bekämpfung und Prävention von Armut einzubeziehen, ist mit vielfältigen Wirkungspotenzialen



verbunden. Die betroffenen Menschen erfahren Selbstwirksamkeit, fühlen sich respektiert und ernst genommen und können verschiedene Kompetenzen stärken und weiterentwickeln. Organisationen können ihre Prozesse und Strukturen durch den Einbezug des Wissens und der Erfahrungen der betroffenen Menschen respektive ein besseres Problemverständnis verbessern; ausserdem kann das gegenseitige Vertrauen gestärkt und die Kommunikation erleichtert werden. Die Partizipation derjenigen Menschen, die besonders vulnerabel und marginalisierungsgefährdet sind, führt auch zu einer inklusiveren Gesellschaft, die in der Lage ist, informierte politische Entscheidungen zu treffen und – durch die verstärkte Wirksamkeit entsprechender Massnahmen – Armut und soziale Ausgrenzung zu reduzieren. Zu beachten sind gleichzeitig verschiedene mögliche Herausforderungen und Hürden bei der Umsetzung von Partizipationsprozessen, denen durch die Schaffung der nötigen Voraussetzungen bzw. die Berücksichtigung von damit verbundenen Empfehlungen (vgl. unten) begegnet werden kann.» (Chiapparini, et al., 2020, S. VI)

«Modelle der Partizipation in der Praxis

Basierend auf Praxisbeispielen wurden in dieser Studie sechs Modelle identifiziert, die Möglichkeiten beschreiben, wie armutsgefährdete und -betroffene Personen an Prozessen zur Formulierung, Umsetzung und Evaluation öffentlicher Politiken partizipieren können. Die Modelle decken dabei folgende Politik- bzw. Handlungsbereiche im Bereich der Armutsprävention und -bekämpfung ab:

- die Evaluation und (Weiter-)Entwicklung von Strukturen und Prozessen von öffentlichen und privaten Dienstleistungsorganisationen (Modell 1)
- die Ausbildung von Fachpersonen, die für die Implementierung von Armutspolitiken zuständig sind (Modell 2)
- die (Weiter-)Entwicklung von politischen und rechtlichen Grundlagen (Modell 3)
- öffentliche/politische Diskurse (Modell 4),
- gemeinschaftliche Selbsthilfestrukturen (Modell 5)
- die Erarbeitung von Grundlagen der Partizipation (Modell 6)

Die einzelnen Partizipationsmodelle werden in der Praxis je nach struktureller Einbettung der Partizipation (zum Beispiel in speziell dafür geschaffenen Gremien oder in einer Anstellung) und je nach vorgesehenem Zeithorizont der Partizipation in verschiedenen Varianten (Untermodellen) umgesetzt.» (Chiapparini, et al., 2020, S. VI)

«Empfehlungen im Hinblick auf die Umsetzung von Partizipationsprojekten

Die vertiefte Auseinandersetzung mit einzelnen Partizipationsmodellen zeigt, dass die Umsetzung partizipativer Prozesse im Armutsbereich voraussetzungsreich ist und mit Hürden oder Herausforderungen verbunden sein kann, welche die jeweiligen Wirkungspotenziale einschränken können. Um diese überwinden oder gezielt angehen zu können, kann eine Orientierung an folgenden, aus Praxiserfahrungen abgeleiteten Empfehlungen unterstützend sein:

- Begegnung auf Augenhöhe sowie klare und verständliche Kommunikation mit armutsgefährdeten und -betroffenen Personen: Ernstnehmen, Respektieren und Einbeziehen der betroffenen Personen, ihrer Erfahrungen, ihres Wissens, ihrer Fähigkeiten, ihrer Handlungsweisen und ihrer Empfehlungen



als zentrale Voraussetzung eines gelingenden Partizipationsprozesses, dabei Bereitschaft von Nichtbetroffenen, ihre eigene Position zu überdenken, Stigmatisierungsprozesse und eine allfällige eigene Beteiligung daran zu erkennen und zu vermeiden sowie ihre Kommunikation klar, verständlich und transparent zu gestalten

- Sorgfältige Planung und klare Kommunikation von Zielen, Rollen und Mitbestimmungsmöglichkeiten: Einräumen von ausreichender Zeit für die Definition und Kommunikation der relevanten Eckpunkte des Projekts (vgl. dazu auch Anhang A3) sowie transparente Kommunikation über die Ziele und den Gegenstand der Partizipation, die Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie die Grenzen der Partizipation
- Aufbau von partizipationsorientierten Fachkompetenzen: Aus- und Weiterbildung von Fachkräften mit dem Ziel des Aufbaus entsprechender Erfahrungen und Kompetenzen, dabei Einbezug von Betroffenen in Curricula und Lehrveranstaltungen
- Förderung der Organisation der Betroffenen im Armutsbereich: Aufbau eigener Interessensorganisationen und Vernetzungsplattformen zur Gewährleistung der Repräsentanz der betroffenen Personen bei der Formulierung, Implementation und Evaluation von Politiken, gleichzeitig Unterstützung der Organisationen durch die Bereitstellung von Ressourcen wie Geld, Personal, Infrastruktur etc.
- Partizipation armutsgefährdeter und -betroffener Personen bereits bei der Planung der Projekte und der Erarbeitung der Grundlagen: Gewährleistung, dass Sichtweisen und Erfahrungen von betroffenen Personen frühzeitig und umfassend berücksichtigt werden, um Herausforderungen besser zu erkennen und zu verstehen und partnerschaftliche Beziehungen zwischen den Beteiligten aufzubauen und damit zu einer erhöhten Effektivität, Akzeptanz und Legitimität der Projekte, Massnahmen oder Konzepte beizutragen
- Verstetigung der Partizipationserfahrungen durch Verbreitung und Vernetzung der Projekte: Auf Bestehendem aufbauen, Partizipationserfahrungen verstetigen voneinander lernen durch die Streuung und Verknüpfung von Projekten
- Evaluation der Umsetzung und der Wirkungen von Partizipationsprozessen: Verbesserung des Wissens über die tatsächliche Umsetzung von Projekten sowie Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen und von Wirkungen der Partizipation anhand von sozialwissenschaftlichen Methoden» (Chiapparini, et al., 2020, S. VIII f.)

«SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Armut kann als ein Mangel an Verwirklichungschancen verstanden werden. Sie geht einher mit eingeschränkten Möglichkeiten, über das eigene Leben entscheiden zu können oder die Gesellschaft mitzugestalten. Menschen, die armutsgefährdet oder armutsbetroffen sind, eine Stimme zu geben und sie in die Politik zur Bekämpfung und Prävention von Armut einzubeziehen, hat viele wichtige Wirkungspotenziale:

- die betroffenen Menschen selbst erfahren Selbstwirksamkeit, fühlen sich respektiert und ernst genommen und können verschiedene Kompetenzen stärken und weiterentwickeln



- die Organisationen können ihre Prozesse und Strukturen aufgrund des Wissens und der Erfahrungen dieser beteiligten Menschen verbessern
- die Gesellschaft bzw. die Entscheidungstragenden können informierte politische Entscheidungen treffen
- die öffentliche Politik wird im Kampf gegen Armut und soziale Ausgrenzung wirksamer
- Partizipation von denjenigen Menschen, die besonders vulnerabel und marginalisierungsgefährdet sind, führt zu einer inklusiveren Gesellschaft.» (Chiapparini, et al., 2020, S. 71 f.)

Quellen:

- [Agile, Vorprojekt «Selbstvertretung der Schlüssel zur Inklusion» 210301 Vorprojekt Schlussbericht intern d.docx](#)
- [Partizipation von Menschen mit Behinderungen - SODK](#)
- [Partizipation | Institut für Menschenrechte](#)
- [CRPD \(2018\): Allgemeine Bemerkung Nr. 7/General comment No. 7 | Institut für Menschenrechte](#)

4.2.4 Diversität & Inklusion

«Im öffentlichen Diskurs wird Diversität in vielen Fällen **mit Inklusion gleichgesetzt** und die Begriffe werden nicht klar voneinander getrennt. Beide Konzepte nehmen die **Heterogenität von Menschen** in den Blick und verstehen diese als wertvolle Ressourcen. Diversität kommt häufig im Kontext von Herkunft, Nationalität oder Religion zur Sprache, während Inklusion oft im Kontext von Menschen mit Behinderungen verwendet wird. Das liegt unter anderem daran, dass das Konzept der Diversität seinen Ursprung in der Bürgerrechtsbewegung in den USA hatte, während das Konzept der Inklusion auf eine Behindertenbewegung in den USA der 1970er-Jahre zurückgeht.

Tatsächlich unterscheiden sich die Konzepte jedoch in anderer Weise voneinander: Während das **Konzept der Diversität einen beschreibenden Ansatz** verfolgt, besitzt der Begriff **Inklusion eine Handlungsorientierung**. Diversität beschreibt die Vielfalt und Heterogenität von Individuen in einem bestimmten Bereich – etwa Menschen unterschiedlicher Herkunft, Hautfarbe, unterschiedlichen Geschlechts oder unterschiedlicher Religionszugehörigkeit in einer Gesellschaft, einem Unternehmen oder einer Gruppe – und damit auch die dort vorherrschende Chancengleichheit. Im Zustand vollkommener Diversität **hätte jeder Mensch die gleichen Chancen**, an allen gesellschaftlichen Bereichen teilzuhaben – unabhängig von den oben genannten, sein Leben prägenden Dimensionen.

Der Begriff Inklusion stammt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „**einschließen**“ oder „**einbeziehen**“. Er ist nur gemeinsam mit seinem Gegenteil, der **Exklusion**, denkbar. Überall dort, wo Menschen ausgeschlossen werden und nicht die gleichen Rechte und Chancen besitzen, am Leben teilzuhaben, ist keine Diversität, sondern Exklusion gegeben. Dort, wo zum Beispiel Elemente von Sexismus, Rassismus oder Ableismus vorkommen, findet Diskriminierung und Exklusion statt. Inklusion stellt das **Mittel dar, um eine exklusive Gesellschaft in eine diverse und vielfältige Gesellschaft zu verwandeln**. Indem alle Menschen gleichermaßen eingeschlossen werden und an allen Bereichen



des sozialen Lebens teilhaben können, kann mittels Inklusion Diversität erreicht werden.» (Friedrich Ebert Stiftung, kein Datum)

«Inklusion kennzeichnet, ob und inwieweit Interdependenz (gegenseitige Abhängigkeit) und Wechselseitigkeit zwischen Menschen gegeben ist oder sich verändert und ob und inwieweit ihnen Bürgerrechte zuerkannt sind oder werden. Wie Exklusion, so ist auch Inklusion gleichermaßen als Zustand wie auch als Prozess zu verstehen. Mit diesem Begriffspaar können also sowohl die gegebene (inklusive oder exklusive) Entwicklung als auch der gegebene Status quo analysiert werden. Inklusion kennzeichnet nicht nur die Prozesse der Öffnung gesellschaftlicher Organisationen und Infrastrukturen oder der Vermeidung der Diskriminierung marginalisierter Gruppen. Sie beschreibt auch die Qualität der gesellschaftlichen Teilhabe sowie das subjektive Zugehörigkeits- und Teilhabegefühl. Entscheidend sind dabei die 'persönlichen, politischen und sozialen Bürgerrechte, die den Einzelnen zustehen, der Zugang zu und die Bedingungen von gesellschaftlich anerkannter Arbeit und die Wechselseitigkeit in den sozialen Nahbeziehungen' (Kronauer 2013: 18).» (Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), kein Datum)

«Inklusion ist aber nicht nur ein Analysekriterium, sondern hat – wie oben erwähnt – zugleich auch eine normative Bedeutung. Inklusion ist somit immer auch als eine gesellschaftliche Aufgabe zu verstehen. Diese Aufgabe ist »die Überwindung illegitimer Schließungen und die Gestaltung legitimer, durchlässiger Grenzen« (Kronauer 2013: 21). Damit kann das Streben nach Inklusion auch als Idee gegen gesellschaftliche Exklusion verstanden werden.» (Bundeszentrale für politische Bildung (bpb), kein Datum)

«Inklusion zählt dabei neben weiteren Grundsätzen wie Nichtdiskriminierung, Chancengleichheit, Zugänglichkeit und Teilhabe zu den Schlüsselbegriffen, die zentral sind für das Verständnis und die Interpretation der Konvention.» (Degener & Diehl, 2015, S. 43)

«In modernen Staaten ist die soziale Ordnung wesentlich geprägt von demokratischen und sozialstaatlichen Prinzipien, die umfassende wirtschaftliche, bürgerliche, kulturelle und soziale Rechte des Einzelnen auf gesellschaftliche Teilhabe zusichern: Von der Teilhabe an einem als angemessen geltenden materiellen Lebensstandard (Einkommen, Wohnen, Gesundheit) über die Teilhabe an der Verwirklichung von Rechten und politischer Mitwirkung (Partizipation) bis hin zur Teilhabe an kulturellen Errungenschaften wie Bildung und Selbstbestimmung. Vor diesem Hintergrund meint Inklusion in einem allgemeinen Sinne die Anerkennung von Rechten und Pflichten, 'die jedes Mitglied der Gesellschaft nicht nur formal, sondern in seiner Lebenswirklichkeit haben sollte. Sie erstreckt sich auf Chancengleichheit und öffentliche Mitsprache' ». (Degener & Diehl, 2015)

«Der Grundsatz der Inklusion ist in der UN-BRK untrennbar mit dem Grundsatz der vollen und wirksamen Teilhabe verbunden.» (Degener & Diehl, 2015, S. 47)

«Die inhaltliche Qualität von Inklusion steht und fällt mit der Qualität faktischer Voraussetzungen und Bedingungen in den jeweiligen Gesellschaftsbereichen auf unterschiedlichen Ebenen. Diese Voraussetzungen sind nicht statisch, denn soziale Gebilde sind dynamisch, sie werden durch (politische) Entscheidungen und Handlungen gesellschaftlicher Akteure immer wieder neu hervorgebracht und sind somit veränderbar. 'Der deutliche Unterschied zwischen dem Begriff der Integration und dem



der Inklusion (...) besteht darin, dass Integration von einer gegebenen Gesellschaft ausgeht, in die integriert werden kann und soll, Inklusion aber erfordert, dass gesellschaftliche Verhältnisse, die exkludieren, überwunden werden müssen’.

Die UN-BRK liefert erhebliche Impulse für gesellschaftliche Transformationen aus der Perspektive behinderter Menschen. Sie anerkennt das Leben mit körperlichen, seelischen und kognitiven Beeinträchtigungen als eine normale, und nicht eine abweichende oder defizitäre, Variante menschlicher Vielfalt und sieht beeinträchtigte Menschen als gleichwertige und gleichberechtigte Mitglieder der Gesellschaft. Alle gesellschaftlichen Lebensbereiche, einschließlich ihrer zugrunde liegenden Erwartungen und Maßstäbe sollen deshalb auf allen Ebenen so (um)gestaltet werden, dass sie die Voraussetzungen und Bedürfnisse beeinträchtigter Menschen berücksichtigen. Ihre Interessen sollen für die soziale und wirtschaftliche Ordnung von vornherein als zugehörig gelten und nicht als besonders wahrgenommen werden.

Gegenwärtige gesellschaftliche Bedingungen aus der Sicht beeinträchtigter Menschen zu hinterfragen und in deren Sinne zu verändern, birgt gewaltiges Innovationspotenzial für gesellschaftliche Veränderungen, und zwar »zum allgemeinen Wohl und zur Vielfalt ihrer Gemeinschaft« (UN-BRK, Präambel, Buchstabe m). So profitieren zum Beispiel von öffentlicher Information und Kommunikation in Leichter Sprache nicht nur Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen, sondern auch Menschen mit geringer politischer Bildung oder schlechten Kenntnissen der deutschen Sprache. Barrierefreie Verkehrsmittel erleichtern nicht nur die Mobilität für Verkehrsteilnehmerinnen mit Rollstühlen und Gehhilfen, sondern beispielsweise auch mit Kinderwagen. [...]

Grundsätzlich bedeutet Inklusion im Sinne der UN-BRK, gesellschaftliche Teilhabe für alle Menschen in allen Lebensbereichen auf der Basis gleicher Rechte zu ermöglichen. Dies erfordert an erster Stelle, die Verschiedenheit von Menschen (Diversität) einschließlich ihrer unterschiedlichen körperlichen, kognitiven und seelischen Voraussetzungen als gleichwertig anzuerkennen, und überdies, gesellschaftliche Bedingungen, Maßstäbe und Standards so weiterzuentwickeln, dass sie der Vielfalt der Bevölkerung im Rahmen eines erweiterten »Normalitätsspektrums« gerecht werden können. Damit die notwendigen Veränderungen die Interessen und Bedürfnisse beeinträchtigter Menschen von vornherein berücksichtigen, ist deren aktive Mitwirkung (Partizipation) an der Umgestaltung – einschließlich der politischen Entscheidungs- und Planungsprozesse – unverzichtbar. Ohne diese Voraussetzungen verkommt das Prinzip der Inklusion zu einer Strategie der Anpassung behinderter Menschen an vorhandene Bedingungen.» (Degener & Diehl, 2015, S. 51 f.)

«Zusammenfassung: Inklusion bedeutet als Grundsatz der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) in einem allgemeinen Sinne die Einbeziehung in die Gesellschaft. Es handelt sich um ein universell gültiges menschenrechtliches Prinzip mit dem Ziel, allen Menschen auf der Basis gleicher Rechte ein selbstbestimmtes Leben und die Teilhabe an allen Aspekten des gesellschaftlichen Lebens zu ermöglichen. Unter den gegenwärtigen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedingungen erfahren Menschen mit körperlichen, kognitiven und seelischen Beeinträchtigungen häufig immer noch soziale Benachteiligungen und Ausgrenzungen sowie eingeschränkte Möglichkeiten, ein Leben nach eigenen Vorstellungen zu führen. Der Inklusionsbegriff trägt dazu bei, diese Unrechtserfahrungen



wahrzunehmen, und er liefert Impulse für die Veränderung gesellschaftlicher Bedingungen, bei der Menschen mit einer Behinderung aktiv einbezogen werden müssen, um ihren Interessen und Bedürfnissen gerecht zu werden.» (Degener & Diehl, 2015, S. 53)

Quellen

- Dorothee Meyer/ Wolfram Hilpert/ Bettina Lindmeier, [Externer Link: Grundlagen und Praxis inklusiver politischer Bildung](#). Bonn. S. 8 - 20. Dort finden Sie auch weitere Fundstellenangaben und weitere Literatur.
- Inklusion als gesellschaftliche Aufgabe. Bundeszentrale für politische Bildung. [Inklusion als gesellschaftliche Aufgabe | inklusiv politisch bilden | bpb.de](#)
- Kronauer, Martin. Inklusion und Weiterbildung. Reflexionen zur gesellschaftlichen Teilhabe in der Gegenwart. [Inklusion und Weiterbildung. Reflexionen zur gesellschaftlichen Teilhabe in der Gegenwart](#)
- Kronauer, Martin (2013): Soziologische Anmerkungen zu zwei Debatten über Inklusion und Exklusion. In: Burtscher, Reinhard/Ditschek, Eduard Jan/Ackermann, Karl-Ernst/Kil, Monika/ders. (Hrsg.): Zugänge zu Inklusion. Erwachsenenbildung, Behindertenpädagogik und Soziologie im Dialog (Reihe Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – DIE). Bielefeld. S. 17 bis 25. Online verfügbar unter: [Externer Link:www.die-bonn.de/doks/2013-inklusion- 02.pdf](#)
- UNESCO (1994): Die Salamanca Erklärung und der Aktionsrahmen zur Pädagogik für besondere Bedürfnisse. Angenommen von der Weltkonferenz »Pädagogik für besondere Bedürfnisse: Zugang und Qualität«, Salamanca, Spanien, 7. bis 10. Juni 1994. Online verfügbar unter: [Externer Link:www.unesco.de/sites/default/files/2018-03/1994_salamanca-erklaerung.pdf](#)
- Teilhabe und Inklusion, Bundeszentrale für politische Bildung. [Teilhabe und Inklusion | Behinderten | bpb.de](#)

4.2.5 Inklusion Umsetzen und leben / Organisationsentwicklung (OE)

Die Anforderungen in diesem Bereich sind weitgehend von den Bedürfnissen der Kunden abhängig und können nicht im Voraus bestimmt werden.

Die Inklusionsthemen in diesen Bereich können im Bereich Arbeit, angelehnt an Böhm (Böhm, Baumgärtner, & Dwertmann, Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung, 2013) zum Beispiel die folgenden sein:

- Mitarbeitende erhalten
- MmB als Mitarbeitende gewinnen
- Diversität nutzbar machen
- Kundenbedürfnisse besser verstehen / direkter Kontakt zu Kunden mB
- Gesellschaftliche Erwartungen erfüllen (CSR)
- OE (Implementierung Inklusion)



Kriterien Inklusionsthemen:

K 421: Inklusionsthemen und Unterthemen sind definiert

«Mit ungefähr einer Milliarde bzw. 15 % der Weltbevölkerung stellen Menschen mit Behinderung die größte aller Minderheiten dar, die nach Prognosen der WHO zudem weiter wachsen wird (WHO 2011). Fast zehn Millionen Menschen mit Behinderung lebten Ende des Jahres 2009 in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2011). Dies entspricht 11,7 % der Gesamtbevölkerung. Die Zahlen aus der Schweiz und Österreich sind von der relativen Größenordnung her vergleichbar. [...]

Erstens werden die meisten Personen nicht mit einer Behinderung geboren, sondern entwickeln diese während ihres Berufslebens (WHO 2011). Somit sind ältere Personengruppen innerhalb der Gruppe der Menschen mit Behinderung überrepräsentiert, da sich gesundheitliche Risiken wie Krankheiten, Unfälle und chronische Erkrankungen über die Lebensspanne akkumulieren. Unternehmen investieren durch gezielte Maßnahmen wie beispielsweise Weiterbildungen in ihre Mitarbeiter ¹, die darüber hinaus mit zunehmender Firmenzugehörigkeit immer mehr erfahrungsbasiertes Wissen und firmenspezifische Kompetenzen in die Arbeitsprozesse einbringen können. Erfahrene Mitarbeiter aufgrund einer Behinderung zu verlieren, können und sollten sich Unternehmen nicht leisten.

Zweitens wird die Anzahl gut qualifizierter Nachwuchsfachkräfte aufgrund der demografischen Entwicklung abnehmen. In der Literatur wird der daraus resultierende Trend als „War for Talents“ beschrieben (Michael, 2001). Dieser Begriff betitelt den verstärkten Wettbewerb der Unternehmen, gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte für sich zu gewinnen. Der prognostizierte Mangel an Nachwuchskräften wird dazu führen, dass die Potenziale 'alternativer' demografischer Gruppen, wie beispielsweise älterer Mitarbeiter oder Mitarbeiter mit Behinderung, gezielt genutzt werden sollten, um über eine ausreichend qualifizierte Belegschaft zu verfügen.

Drittens zeigt die Forschung, dass Diversität in Arbeitsgruppen unter bestimmten Rahmenbedingungen positive Effekte hat (Van Knippenberg und Schippers 2007). Dazu gehören eine höhere Innovationsfähigkeit, Bandbreite an Perspektiven, Anzahl und Qualität der entwickelten Ideen sowie Leistung. In diesem Zusammenhang sprechen Wissenschaftler von einem 'Business Case for Diversity' (Robinson und Dechant 1997) sowie einem 'Business Case for Disability Management' (Curtis und Scott 2004; Harder und Scott 2005), um auszudrücken, dass das erfolgreiche Management von Vielseitigkeit einen positiven Einfluss auf die Firmenleistung hat. Dementsprechend betrachten Jackson und Alvarez (1992) den adäquaten Umgang mit Vielfalt als einen strategischen Imperativ für den Erfolg eines Unternehmens. So erbringt beispielsweise eine aktuelle Studie den Nachweis, dass ein Klima, in dem Vielfalt wertgeschätzt wird, einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit hat, die eine zentrale unternehmerische Erfolgskennzahl darstellt (McKay et al. 2011). Somit hat die Wahrnehmung, dass ein Arbeitgeber faire Personalpraktiken anwendet und unterrepräsentierte Mitarbeiter einbindet, nicht nur soziale, sondern auch finanzielle Implikationen.



Viertens sind Menschen mit Behinderung eine grosse demografische Gruppe möglicher Kunden und stellen somit einen wichtigen Markt für Unternehmen dar. Wissenschaftler und Unternehmen betonen die Notwendigkeit, Kundenbedürfnisse zu verstehen (z. B. Jackson & Alvarez, 1992). Eine in diesem Zusammenhang vielversprechende Strategie ist es, Mitarbeiter zu beschäftigen, welche die Kunden widerspiegeln, und ihre Bedürfnisse kennen, in diesem Fall Mitarbeiter mit Behinderung.

Fünftens stehen Unternehmen im Interesse der Öffentlichkeit. Es wird von ihnen im Rahmen der sog. „Corporate Social Responsibility“ erwartet, gesellschaftliche Normen, ethische Standards und Werte zu erfüllen. Somit haben sie eine soziale Verantwortung, sich Mitarbeitern mit Behinderung gegenüber fair zu verhalten, sie nicht zu diskriminieren und sie sogar aktiv zu rekrutieren (Barclay & Markel, 2009).» (Böhm, Baumgärtner, & Dwertman, 2013, S. 4 f.)

4.3 Methoden: Vermittlung, Lernen, Wahrnehmung, Verortung, Umsetzung

Sensability hat als erste Dienstleistung den Perspektivenwechsel angeboten. Die teilnehmenden werden hier eingeladen, sich unter Anleitung von Menschen mit Behinderungen zum Beispiel im Rollstuhl zu bewegen oder mit dunkler Brille und weissen Stock ohne Sehsinn zu orientieren. Es hat sich gezeigt, dass dieses Erleben eine nachhaltige Wirkung hat. Eine erste Weiterentwicklung dieses Angebotes geschah durch Themen, die während des Kurses eingebracht wurden, die sich nach der Methode des erfahrungsbasierten Lernens nach David A. Kolb richteten. Aufgrund der guten Erfahrungen soll diese Methode nun konsequent in allen Dienstleistungsangeboten umgesetzt werden.

4.3.1 Kolb, David A. - Erfahrungsbasiertes Lernen

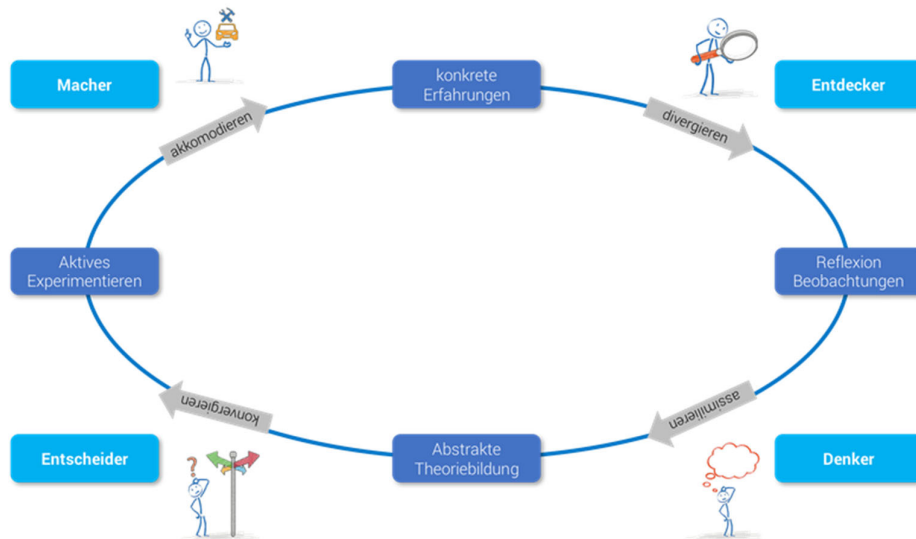
Nach der Theorie von [David A. Kolb](#) verläuft das Lernen in einem Kreislauf bestehend aus **Erfahrungen, Reflexion, Theoriebildung** und **Ausprobieren**. Nach diesem Modell bilden konkrete Erfahrungen im Hier-und-Jetzt die Basis für Beobachtungen und Reflexion. Aus den Beobachtungen werden Theorien gebildet. Diese werden wiederum aktiv ausprobiert, also experimentiert, woraus wiederum Erfahrungen gemacht werden.

Kriterien Erfahrungsbasiertes Lernen

K 4311 Die vier Elemente des Kreislaufs sind levelgerecht formuliert und umfassen die gewählten Inklusionsthemen (offen)

K 4312 Der Detaillierungsgrad ist ausreichend für die Durchführung (offen)

Beispielhafte Formulierung siehe Literaturanalyse Kap. 4.3.1.



Folgende Lernstile ergeben sich daraus und verbinden jeweils zwei dieser Schritte:

- **Entdecker** lernen aus der Reflexion von gemachten Erfahrungen.
- **Denker** bilden aus reflektierten Beobachtungen Begriffe und Theorien.
- **Entscheider** probieren aktiv Theorien aus.
- **Macher** sammeln aus experimentellem Handeln ihre Erfahrungen.

Jeder Mensch hat alle vier Typen in sich vereint. Meistens sind ein oder zwei Typen besonders stark ausgeprägt bzw. zwei oder drei davon treten in den Hintergrund.



Entdecker sind diskussionsfreudig, hinterfragen vieles, sind nur in einem Kurs, wenn ihnen das Thema etwas bringt, oder bringen sich Sachen gleich selber bei. Sie haben starke Einbildungskraft und Phantasie, brauchen viel Zeit zum Abwägen und schieben, weil sie noch nicht alle Fakten haben, Entscheidungen heraus, vermeiden spontanes Vorgehen und mögen visuelle Präsentationen.



Denker sind vernünftig, logisch, strukturiert und suchen nach Definitionen und allgemeingültigen Schlussfolgerungen. Sie wirken eher sachlich und nüchtern und lernen lieber mit Konzepten und grafischen Darstellungen als durch Analysen und logische Argumente. Denker vermeiden gerne zu Gefühlvolles, Unsystematisches und Oberflächliches.



Entscheider sind spontan, effizient und sachlich. Sie wollen Theorien in die Praxis umsetzen und sind pragmatisch. Sie urteilen schnell, arbeiten gerne im Team und präsentieren oder leiten häufig. Wiederholungen, Passivität sowie Einzelarbeiten vermeiden sie gerne.



Macher sind praktisch und aktiv, stehen gerne im Mittelpunkt und lieben Herausforderungen und Risiken. Sie handeln schnell, manchmal bevor sie überlegen. Sie wollen aktuelle Geschehnisse, "echte Probleme" und das Gelernte sofort umsetzen. Zu viel Theorie ist ihnen zuwider, genauso wie unklare Anweisungen.

Quelle:

- <https://das-lernen-lernen.jimdofree.com/themenbereiche/lernmethoden/lernstile-nach-kolb/>

Weitere Literatur

- David A. Kolb. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* Second Edition. 2015
- Piber, Hannes. *Lernstile nach David Kolb. Trigon Basiskonzept*
- [Erfahrungsbasiertes Lernen – Wikipedia](#)
- [Bing-Video](#)

4.3.1.1. Vier Dimensionen Lernzyklus: praktische Anwendung am Beispiel Perspektivenwechsel (PW)

Erfahrung / Erleben

- Die TN erleben, dass die KL/GL mit Behinderungen kommunizieren, einen Kurs leiten können
- Die TN erleben, wie es sich anfühlt, sich im Rollstuhl zu bewegen, nichts oder wenig zu sehen, nichts oder wenig zu hören

Reflexion / Beobachten

- Die TN Beobachten, wo ihnen während des PW Hindernisse begegnen
- Die TN reflektieren, ob sie in ihrem Alltag diese Hindernisse bisher als solche wahrgenommen haben



- Die TN reflektieren über das Vorhandensein von Hindernissen im beruflichen Umfeld / öffentlichen Raum
Input: Angebot Praxisseminar «Hindernisse im beruflichen Umfeld erkennen (PS HAP)»

Konzept- / Theoriebildung

- Die TN lernen die UN-BRK-Definition von MmB kennen und lernen, dass Sie MmB so bezeichnen dürfen.
- Die TN lernen den Begriff Hindernisse gemäss UN-BRK kennen
- Die TN erkennen, dass viele Hindernisse abbaubar sind und diese in einem zielgerichteten Prozess möglich wäre

Aktives Experimentieren

- Die TN entwickeln experimentell Problemlösungsprozesse (Hindernis / Abbau / Beteiligte)
Input: Sensability hilft, Hindernisse gezielt zu erfassen und Abzubauen (Analysen, Massnahmenplanung, Prozessbegleitung, Beratung)

Das Thema der Lerntypen wird im Perspektivenwechsel nicht aufgenommen. Es würde den Rahmen sprengen und der Nutzen des Erkennens des eigenen Lerntypus kann nicht vertieft werden.

4.3.2 SySt Glaubenspolaritäten-Aufstellung (GPA)

Das Glaubenspolaritäten-Schema (GPA-Schema) wurde vom Mathematiker Matthias Varga von Kibed und der Psychologin Insa Sparrer entwickelt. Es orientiert sich an der logischen Grundstruktur für menschliches Denken, Handeln und Fühlen. Ihr Ziel war es: der Einzigartigkeit von Menschen und Organisationen im Kontext von Beratung, Therapie und Coaching besser gerecht zu werden.

Jeder Mensch, aber auch Teams und ganze Unternehmenskulturen haben Überzeugungen und Glaubenssätze, die die Perspektive bestimmen, mit der sie die Welt betrachten und darin agieren. Die einen brauchen Logik und Information, andere einen strukturierten Plan und dritte vor allem anderen das Vertrauen von beispielsweise ihren Kollegen. Das GPA-Schema weist jeder dieser Perspektiven eine Ecke des GPA-Dreiecks zu und beschreibt diese als die Pole «Erkenntnis», «Ordnung» und «Vertrauen». Die drei Pole des GPA-Schemas erlauben es, Unterschiede von Überzeugungen und Glaubenssätzen zu systematisieren, sicht- und besprechbar zu machen.

Kriterien GPA

- K 4321: Der Einsatz der GPA ist levelgerecht operationalisiert (offen)
- K 4322: Der Detaillierungsgrad ist ausreichend für die Durchführung (offen)

Hinweis: GPA kann auch als Haltungsreflexion «intern» bei den Kursmitarbeitenden angewandt werden und als Referenz für Antworten für Fragen von TN.



Beispielhafte Anwendung PS IBK



(PPT PS IBK)

Die im Praxisseminar «inklusive Betriebskultur» verwendeten GPA-Kompetenz- und Feedbackkarten bauen auf dem GPA-Schema auf und erlauben es, «spielerisch» an persönliche Wertehaltungen und Überzeugungen von Führungskräften und Teams anzuknüpfen. So können mit der Methode schnell und wirkungsvoll vorhandene Kompetenzen, Ressourcen und gelebte Wertehaltungen in Arbeitsteams reflektiert werden.

Dies dient als Basis für die weitere Auseinandersetzung mit der Vielfaltskultur und dem Wertesystem in der Organisation / im Team. Diese Herleitung einer Vielfaltskultur mag auf den ersten Blick nicht der Erwartung entsprechen, Besonderheiten einer Betriebskultur für Menschen mit Behinderungen kennen zu lernen. Wir haben die GPA-Kompetenz- und Feedbackkarten als Methode gewählt, weil sie konsequent ressourcenorientiert ist und so für alle Mitglieder einer Organisation förderlich ist.

Ein möglicher Einsatz der GPA Kompetenz- und Feedbackkarten wurde am Praxisseminar vorgestellt. Bezugsquelle der Karten ist: <https://www.systmedia.com/shop/GPA-Kompetenz-und-Feedback-Karten-p143419517>

Die Pole werden als Teilaspekte einer Ganzheit gesehen, d. h. man kann sie auch als „Eintrittstüren in einen (Werte-)Raum“ betrachten.

Die Grundannahme ist, dass jede Person eine "Lieblingstür" und eine bevorzugte "Nebentür" hat, dass aber alle Türen geübt und somit zugänglich gemacht werden können. Spreche ich eine Person auf ihrer nicht bevorzugten Tür an (z.B Herz-Hand-Person mit Logik und viel Wissen), verliert sie



schneller das Interesse oder kann nicht gleich gut "andocken". In einer Gruppe ist davon auszugehen, dass alle Kombinationen vorkommen:

Kopf – Herz Kopf – Hand Herz – Hand Kopf – Herz – Hand

Daher macht es seitens Kursplanung Sinn, alle drei Ebenen anzusprechen, bzw. einzubauen.

Vergleich mit Lernstilen von David Kolb:

Geht man von dieser Kombinatorik aus und vergleicht diese mit den vier Lernstilen wäre folgende Schlussfolgerung und damit eine Kongruenz vorhanden:

Fähigkeit zur konkreten Erfahrung (KE)	Das bedeutet, sich offen und vorurteilsfrei auf neue Erfahrungen einzulassen.	Herz - Hand
Fähigkeit zu reflektierendem Beobachten (RB)	Stärke, über die Erfahrungen nachzudenken und diese aus unterschiedlichen Standpunkten zu beleuchten.	Kopf-Herz
Fähigkeit zur abstrakten Konzeptbildung (AK)	Manche Menschen haben die Gabe, ihre Beobachtungen zu generalisieren und stimmig in Theorien zu integrieren.	Kopf-Herz-Hand
Fähigkeit zum aktiven Experimentieren (AE)	Konzepte und Theorien anzuwenden und für Entscheidungen und Problemlösungen zu nutzen, ist schliesslich eine andere Begabung.	Kopf-Hand

Quellen:

- [Systemische Strukturaufstellung – Wikipedia](#)
- [Lösungen mit System: Glaubenspolaritäten, Core-Transformation](#)

4.3.3 Ganzheitliches Systemkonzept (GSK)

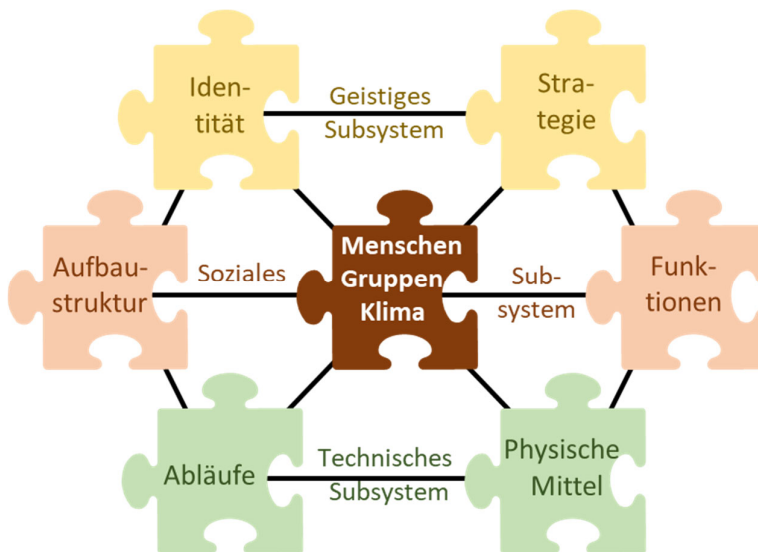
Eine dritte Methode die wir bereits eingesetzt haben, nimmt die Betrachtungsmöglichkeiten aus dem GPA-Schema auf und verbindet diese mit einer ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen. Mit diesem Schritt wird der Bogen hin zum Umfeld geschaffen, aus denen die Teilnehmenden kommen.

Das ganzheitliche Systemkonzept (Glasl / Lievegoed 2011) beschreibt mit den sieben Wesenselementen ein ganzheitliches systemtheoretisches Konzept für Unternehmen, im Innensystem und zum



Umfeld. Die sieben Wesenselemente lassen sich wiederum zu drei Subsystemen zusammenfassen – das geistige, das soziale und das technisch-instrumentelle Subsystem.

Das Konzept versteht sich als ganzheitliches Organisationsmodell. Schon die Bezeichnung «Wesenselemente» soll darauf hinweisen, dass es um Elemente eines umfassenderen Wesens geht. Jedes Organ für sich genommen kann nicht den Gesamtorganismus erklären – es erhält erst seinen Sinn durch den Gesamtorganismus. Die Elemente und ihre vielfältigen, wechselseitigen Beziehungen untereinander konstituieren eine Organisation, so wie ein Mensch von seinem Nerven-Sinnes-System, seinem rhythmischen System (Herz-Lunge) und seinem Stoffwechsel- und Gliedmassensystem konstituiert wird. Die Ganzheitlichkeit eines Modells für Unternehmen beweist sich dann, wenn es ermöglicht, alle Elemente und deren Beziehungen einer Organisation zu erfassen.



Das Konzept wird als vernetzte Beziehung der Wesenselemente dargestellt, weil mit der Reihenfolge der Wesenselemente keine Wertigkeit oder zeitliche Reihung ausgedrückt werden soll und weil es um die Gestalt aus Elementen und deren Beziehungen geht. So drückt sich beispielsweise die Identität einer Organisation in allen anderen Wesenselementen (Strategie, Struktur der Aufbauorganisation, Menschen, Einzelfunktionen, Prozesse, physische Mittel) aus, so wie umgekehrt die physisch-materiellen Mittel von Einfluss auf die Identität, Strategie, Struktur usw. sind. Verstehen wir Organisationen als offene und dynamische Systeme, so bedeutet dies,

- es gibt Teile oder Elemente,
- die miteinander in Beziehung stehen, sich wechselseitig beeinflussen und
- insgesamt eine „Ganzheit“ darstellen und somit Grenzen bilden,
- sie sind im kontinuierlichen Austausch mit der Umwelt (daher offen) und verändern sich laufend, sind also dynamisch.

Die 7 Wesenselemente im Überblick



Das Trigon Organisationsbild umfasst 7 Wesenselemente; sie lassen sich zu 3 Subsystemen zusammenfassen:

Wesenselement	Subsystem
1. Identität 2. Politik, Strategie, Konzepte	Geistiges Subsystem
3. Struktur 4. Menschen, Gruppen, Klima 5. Einzelfunktionen, Organe	Soziales Subsystem
6. Abläufe, Prozesse 7. Mittel, Ausstattung	technisch-instrumentelles Subsystem

In der sozialen Wirklichkeit bestehen zwischen den Wesenselementen viele gegenseitige Beeinflussungen und Durchdringungen.

Die 7 Wesenselemente in der Sicht im Innensystem und zum Umfeld

Im Innensystem	Zum Umfeld
1. Identität	
Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kunden, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbständigkeit bzw. Anhängigkeit
2. Policy, Strategie, Programme	
Langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik etc.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kunden etc., PR-Konzepte, Marktstrategien; Übereinstimmung mit Spielregeln der Branche
3. Struktur	
Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden etc., strategische Allianzen
4. Menschen, Gruppen, Klima	
Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgehens mit Macht gegenüber dem Umfeld



Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	
5. Einzelfunktionen, Organe	
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen
6. Prozesse, Abläufe	
primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse: Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditions-Logistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
7. Physische Mittel	
Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld – Verkehrssystem, Verhältnis Eigenmittel – Fremdmittel

Verwendung des ganzheitlichen Systemkonzepts

Im Praxisseminar «inklusive Betriebskultur» wurde die Systembetrachtung dazu verwendet, einen Überblick zu gewinnen, welche Bereiche einer Organisation Inklusion betrifft.

Inklusion im kulturellen Subsystem



Inklusion ist als Aufgabe und Grundwert festgehalten und wird gegen innen und aussen gelebt und von dort erkannt



Die Organisation verfügt über eine Unternehmenspolitik, Strategien, Pläne und Programme, wie Inklusion umgesetzt wird.

Inklusion im sozialen Subsystem



Ist die Struktur der Organisation zweckmässig um Inklusion umzusetzen? Können MmB darin eine «Heimat» haben?

Wie wird das Wissen und Können von nicht idealtypischen Mitarbeitenden integriert und ein diskriminierungsfreies Klima geschaffen?

Werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung inklusionsfördernd verteilt und beurteilt?

Inklusion im technisch-instrumentellen Subsystem



Orientieren sich interne und externe Abläufe am Ziel der Inklusion? Sind Entscheidungsprozesse partizipativ?



Sind Räume, Mittel und Ausstattung hindernisfrei? Sind sie baulich und technisch zugänglich? Sind Schulungen inklusiv?



Aus der Darstellung unten wird am Beispiel «Betriebskultur» rasch ersichtlich, dass sich die Modelle des GPA-Schemas und der ganzheitlichen Systembetrachtung zusammen denken lassen. Persönliche Stärken könne so mit der Organisation verknüpft werden: wer Stärken im Bereich Erkenntnis hat, engagiert sich sinnvollerweise in den Bereichen Identität und Strategie – und damit im geistigen Subsystem.

Erkundung der Betriebskultur



(PPT PS IBK)

Kriterien GSK:

- K 4331 Der Einsatz GSK ist levelgerecht operationalisiert (offen)
- K 4332 Der Detaillierungsgrad ist ausreichend für die Durchführung (offen)

Quellen:

- [Ganzheitliches-Systemkonzept-einer-Organisation---eine-Einführung-in-die-7-Wesenselemente.pdf](#)
- [Trigon Organisationsentwicklung](#)
- [Wie wir das Konzept der Entwicklungsphasen lebendig denken können](#)



4.4 Ausarbeitung (inklusiv)

4.4.1 Vollständige Kursbeschreibung

Im Teilprojekt Organisationsentwicklung wird im Rahmen der Daten- und Wissensverfügbarkeit das Niveau der hindernisfreien Verfügbarkeit bestimmt (3./4. Quartal 2025). Im Rahmen der Praxisseminare haben wir positive Erfahrungen mit einer detaillierten Beschreibung der DL in Word gesammelt.

Kriterien Kursbeschreibung

K 4411 die hindernisfreie Kursbeschreibung gemäss Vorgaben ist erstellt (offen)

4.4.2 Ausschreibung

Aufgrund der bisherigen Überlegungen, werden bei den Ausschreibungen der DL folgende Punkte berücksichtigt: TQM-Prinzipien, Level, Format, Inklusionsthemen, Aufbau-logik, angewandte Methoden. Die DL-Ausschreibungen erfolgen gemäss den internen Vorgaben hindernisfrei.

Kriterien Ausschreibung

K 4421 die Ausschreibung ist gemäss Vorgaben erstellt

4.4.3 Kursmaterial

Im Teilprojekt Organisationsentwicklung wird im Rahmen der Daten- und Wissensverfügbarkeit das Niveau der hindernisfreien Verfügbarkeit bestimmt (3./4. Quartal 2025).

Kriterien Kursmaterial

K 4431 das hindernisfrei zugängliche DL-Material gemäss Vorgaben steht bereit (offen)

4.4.4 Brücken Akquisition

Als Akquisitionsbrücken bezeichnen wir Inputs der DL-Leitenden die auf weiterführende DL und Informationen von uns hinweisen zu einen direkten Bezug zum aktuellen Thema haben.



Zum Beispiel im PW: Die TN reflektieren über das Vorhandensein von Hindernissen im beruflichen Umfeld / öffentlichen Raum → **Input:** Angebot Praxisseminar «Hindernisse im beruflichen Umfeld erwähnen (PS HAP)

Kriterien Akquisition

K 4441 Akquisitions-Brücken sind im DL-Programm formuliert

4.4.5 Zertifikat

Pro DL wird festgelegt, ob ein Zertifikat ausgestellt wird.

Kriterien Zertifikat

K 4451 hindernisfreie Zertifikate sind aufbereitet, wenn für die DL vorgesehen (offen)

5 Feedback

Gemäss QM-Zyklus geben Teilnehmende ein Feedback und die Trainer/Geschäftsstelle empfangen ein solches. (Stichworte: digitale Umfrage, automatische Auswertung, Einsicht TR, individuelles Logbuch, GPA-abgestimmt)

Feedback und Evaluation sind für unsere Zwecke levelgerecht zu planen.

Level	Formate	Methoden
Sensibilisierung	Perspektivenwechsel	Kolb
Lernen	Fachkurse	Kolb, GPA
Verhalten	Praxisseminare	Kolb, GPA, GSK
Resultate	Beratung, Konzepte, Prozessbegleitung	Kolb, GPA, GSK

In Abbildung 1 wurde bereits auf Übereinstimmungen zwischen Kolb, KVP und Kirkpatrick hingewiesen. Dies kann in der Evaluationsplanung (Kapitel 6) und in der Evaluation in diesem Kapitel genutzt werden.

Bei der Kirkpatrick Evaluation wird der Evaluierungsbogen [s. Kapitel 6] erstellt, danach wird das Training entwickelt und durchgeführt [diese Überprüfung soll in das Konzept Ergänzung DL-Palette einfließen]. Ab dem ersten Training wird laufend gemessen. Während des Trainings kann laufend Feedback zum Training eingeholt werden. Das kann ganz einfach mit Fragen oder z.B. einem Plus/Delta durchgeführt werden. Weitere Möglichkeiten sind Wissenschecks und auch Recaps, Rollenspiele und



Gruppenaktivitäten, also alle Tools, mit denen der Trainer erkennen kann, ob die Teilnehmenden gut lernen. Am Ende des Trainings kann ein Feedbackbogen ausgeteilt werden. Die weitere laufende Überprüfung, ob das Training die gewünschte Verhaltensänderung bringt, kann über Post-Tests, Beobachtung, Feedbackrunden mit der Führungskraft und auch über Interviews oder Umfragen durchgeführt werden.

Die Ergebnisse aus diesem Prozess werden in regelmässigen Abständen mit dem Auftraggeber besprochen und Änderungen werden – wenn nötig – veranlasst. (Langheiter, 2018)

5.1 Level Sensibilisierung

Nach **Kirkpatrick** soll in **Stufe 1 Reaction** gemessen werden, ob die Lernenden die Schulung als

- relevant für ihre Rolle,
- ansprechend und
- nützlich

empfunden haben.

Diese Ebene besteht aus drei Teilen:

1. **Zufriedenheit:** Ist der Lernende zufrieden mit dem, was er während der Schulung gelernt hat?
2. **Engagement:** Wie sehr hat sich der Lernende an der Lernerfahrung beteiligt und dazu beigetragen? Siehe GPA-Tabelle
3. **Relevanz:** Wie viel von dem Gelernten können die Lernenden bei der Arbeit anwenden?

Die Reaktion wird in der Regel mit einer Umfrage gemessen, die nach der Schulung durchgeführt wird. Diese Umfrage wird oft als 'Smile Sheet' bezeichnet und bittet die Lernenden, ihre Erfahrungen mit der Schulung zu bewerten und Feedback zu geben.

Einige der Bereiche, auf die sich die Umfrage konzentrieren könnte, sind:

- Programmziele
- Kursmaterialien
- Inhaltliche Relevanz
- Kenntnisse des Moderators

Tipps für die Umsetzung von Stufe 1: Reaktion

- Verwenden Sie einen Online-Fragebogen.
- Nehmen Sie sich am Ende der Schulung Zeit, damit die Teilnehmer den Fragebogen ausfüllen können.
- Stellen Sie Platz für schriftliche Antworten zur Verfügung, anstatt Multiple Choice zu verwenden.
- Achten Sie auf verbale Antworten, die während der Schulung gegeben werden.
- Erstellen Sie Fragen, die sich auf das konzentrieren, was der Lernende mitnimmt.



- Nutzen Sie Informationen aus früheren Umfragen, um die Fragen zu formulieren, die Sie stellen.
- Sagen Sie den Lernenden zu Beginn der Sitzung, dass sie diesen Fragebogen ausfüllen werden. So können sie während der Sitzung über ihre Antworten nachdenken und ausführlichere Antworten geben.
- Erinnern Sie die Lernenden daran, dass ihre Antworten ehrlich sein müssen – Sie können es nicht gebrauchen, dass die Lernenden höfliche Antworten geben, anstatt ihre wahre Meinung zu sagen!

5.2 Level Lernen

Stufe 2: Lernen

- Diese Ebene konzentriert sich darauf, ob der Lernende das Wissen, die Fähigkeiten, die Einstellung, das Selbstvertrauen und das Engagement erworben hat, auf die das Trainingsprogramm ausgerichtet ist.
- Diese 5 Aspekte können entweder formell oder informell gemessen werden.
- Um genaue Ergebnisse zu erzielen, sollten Bewertungen vor und nach dem Lernen durchgeführt werden.

Tipps für die Umsetzung von Stufe 2: Lernen

- Führen Sie Beurteilungen vor und nach dem Lernen durch, um eine genauere Vorstellung davon zu erhalten, wie viel gelernt wurde.
- Fragebögen und Umfragen können in verschiedenen Formaten erstellt werden, von Prüfungen über Interviews bis hin zu Bewertungen.
- In manchen Fällen kann eine Kontrollgruppe für den Vergleich der Ergebnisse hilfreich sein.
- Das Bewertungsverfahren sollte definiert und klar sein und muss im Voraus festgelegt werden, um Unstimmigkeiten zu vermeiden.
- Stellen Sie sicher, dass die Bewertungsstrategien mit den Zielen des Programms übereinstimmen.
- Vergessen Sie nicht, Gedanken, Beobachtungen und Kritiken von Ausbildern und Lernenden einzubeziehen – es gibt eine Menge wertvoller Inhalte.

5.3 Level Verhalten

Stufe 3: Verhalten

- Dieser Schritt ist entscheidend für das Verständnis der tatsächlichen Auswirkungen der Schulung.
- Er misst die Verhaltensänderungen nach dem Lernen und zeigt, ob die Lernenden das im Training Gelernte bei der Ausübung ihrer Tätigkeit anwenden.



- Es wird auch das Konzept der erforderlichen Treiber betrachtet. Das heisst, “Prozesse und Systeme, die die Ausführung kritischer Verhaltensweisen am Arbeitsplatz verstärken, fördern und belohnen”.
- Die Ergebnisse dieser Bewertung zeigen nicht nur, ob der Lernende die Schulung richtig verstanden hat, sondern auch, ob die Schulung an diesem speziellen Arbeitsplatz anwendbar ist.
- Denn wenn man sich das Verhalten am Arbeitsplatz ansieht, werden oft andere Probleme aufgedeckt. Wenn eine Person ihr Verhalten nach der Schulung nicht ändert, bedeutet das nicht unbedingt, dass die Schulung fehlgeschlagen ist.
- Es kann einfach bedeuten, dass die bestehenden Prozesse und Bedingungen innerhalb des Unternehmens geändert werden müssen, bevor der Einzelne ein neues Verhalten erfolgreich einführen kann.

Tipps für die Umsetzung von Stufe 3: Verhalten

- Die effektivste Zeitspanne für die Umsetzung dieser Stufe ist 3 – 6 Monate nach Abschluss der Schulung. Zu früh durchgeführte Evaluierungen werden keine zuverlässigen Daten liefern.
- Verwenden Sie eine Mischung aus Beobachtungen und Befragungen, um Verhaltensänderungen zu bewerten.
- Seien Sie sich bewusst, dass meinungsbasierte Beobachtungen minimiert oder vermieden werden sollten, um die Ergebnisse nicht zu verfälschen.
- Zu Beginn verwenden Sie subtile Bewertungen und Beobachtungen, um die Veränderung zu bewerten. Sobald die Veränderung spürbar ist, können offensichtlichere Bewertungsinstrumente wie Interviews oder Umfragen eingesetzt werden.
- Haben Sie eine klare Definition der gewünschten Veränderung – welche Fähigkeiten soll der Lernende genau einsetzen? Wie wird die Beherrschung dieser Fähigkeiten nachgewiesen?
- Weitere Fragen, die Sie im Auge behalten sollten, sind der Grad der Veränderung und wie konsequent der Lernende die neuen Fähigkeiten anwendet. Wird dies eine dauerhafte Veränderung sein?
- Evaluierungen sind erfolgreicher, wenn sie in die derzeitigen Management- und Schulungsmethoden integriert werden.

5.4 Level Resultate

Stufe 4: Ergebnisse

Diese Ebene konzentriert sich darauf, ob die angestrebten Ergebnisse aus dem Trainingsprogramm resultieren und ob die Mitglieder der Organisation dies unterstützen und verantworten.

Für jede Organisation und jedes Schulungsprogramm sind diese Ergebnisse unterschiedlich, können aber mit Hilfe von Key Performance Indicators (KPI) verfolgt werden. Einige Beispiele für gängige KPIs sind gesteigerte Umsätze, weniger Arbeitsunfälle oder eine höhere Kapitalrendite.



Auf dieser Ebene werden auch die Frühindikatoren berücksichtigt. Dies sind "kurzfristige Beobachtungen und Messungen, die darauf hindeuten, dass kritische Verhaltensweisen auf dem richtigen Weg sind, um die gewünschten Ergebnisse positiv zu beeinflussen."

Tipps für die Umsetzung von Stufe 4: Ergebnisse

- Bevor Sie mit diesem Prozess beginnen, sollten Sie genau wissen, was während des gesamten Prozesses gemessen werden soll, und diese Informationen mit allen Teilnehmern teilen.
- Wenn möglich, verwenden Sie eine Kontrollgruppe.
- Überstürzen Sie die abschliessende Bewertung nicht – es ist wichtig, dass Sie den Teilnehmern genügend Zeit geben, um die neuen Fähigkeiten effektiv zu verinnerlichen.
- Es ist wichtig, dass die Beobachtungen richtig durchgeführt werden und dass die Beobachter die Art der Schulung und das gewünschte Ergebnis verstehen.
- Sie können die Teilnehmer um Feedback bitten, aber dies sollte mit Beobachtungen gepaart werden, um maximale Wirksamkeit zu erzielen.
- Besonders bei leitenden Angestellten sind jährliche Bewertungen und eine konsequente Ausrichtung auf die wichtigsten Geschäftsziele entscheidend für die genaue Bewertung der Ergebnisse von Schulungsprogrammen.

Auf allen Ebenen des Kirkpatrick-Modells können Sie die Ergebnisse klar erkennen und die Wirkungsbereiche messen. Diese Analyse gibt Unternehmen die Möglichkeit, den Lernpfad bei Bedarf anzupassen und die Beziehung zwischen den einzelnen Schulungsebenen besser zu verstehen. Das Endergebnis ist ein stärkeres, effektiveres Schulungsprogramm und bessere Geschäftsergebnisse. (Andreev, Das Kirkpatrick-Modell, 2022)

5.5 Feedback Variante Kolb-GPA-Kirkpatrick

Die Evaluation erfolgt über drei unterschiedliche GPA-Karten (grafisch ansprechend aufbereitet) mit jeweils vier Aussagen gemäss Kolb (1. Wie war es für dich? 2. Was ist dir aufgefallen? 3. Was hat sich dadurch für dich verändert? / Was hast du gelernt? 4. Was möchtest du ausprobieren?) diese werden pro Person ausgewählt, eine Auswahl von Aktions-Vorschlägen wird angekreuzt und die persönliche Post-Anschrift ergänzt. Damit verankern wir eine Handlungsaufforderung, die sich die TN selbst gesetzt haben.

Zwei Wochen nach Kurs verschicken wir die Karten an die TN. Darauf ist auch ein QR-Code mit dem GPA-Einfallstor auf unsere Website, das Personenbezogen abholt du zu den «normalen» Website-Inhalten führt.

Die Rückmeldungen werden vor dem Versand digital ausgewertet.

Inhalte:

	Erkenntnis	Ordnung	Vertrauen
--	------------	---------	-----------



Erfahrung / Erleben	<input type="checkbox"/> Für mich ist es wichtig, dass ich nun genauer weiss welche Hindernisse es gibt. <input type="checkbox"/> ich will dieses Wissen noch vertiefen	<input type="checkbox"/> Für mich ist es wichtig, dass ich Hindernisse erlebt habe, die abgebaut werden könnten. <input type="checkbox"/> dafür setze ich mich ein	<input type="checkbox"/> Ich bin beeindruckt, wie viele Hindernisse MmB im Wege stehen. Das hilft mir im Beruf/Alltag <input type="checkbox"/> ich wünsche mir, dass das andere auch erleben
Reflexion / Beobachten	Es geht darum, gut zu verstehen wo Hindernisse auftauchen <input type="checkbox"/> im Arbeitsumfeld müssen diese identifiziert werden	Es gibt Hindernisse, die einfach abgebaut werden könnten. <input type="checkbox"/> ich teile diese Wissen mit den richtigen Stellen.	Der Austausch mit MmB war herzlich <input type="checkbox"/> gemeinsam könnten im Arbeitsumfeld weitere Hindernisse entdeckt werden
Konzept / Theoriebildung	Ich habe Ideen dazu, warum Hindernisse bestehen <input type="checkbox"/> sie sollen geplant abgebaut werden	Der gleichberechtigte Zugang soll allen ermöglicht werden <input type="checkbox"/> praktische Regeln zur Vermeidung von Hindernissen werden erstellt	Hindernisse können auch Einstellungsbedingt sein <input type="checkbox"/> ich setze mich für eine inklusive Teamkultur ein
Aktives experimentieren	Ich weiss, wie Hindernisse einfach abgebaut werden könnten <input type="checkbox"/> ich helfe mit, ein Problemlösungsprozess zu starten	Ich motiviere mein Umfeld Hindernisse abzubauen <input type="checkbox"/> Im Team werden Umsetzungsschritte erprobt	Im Team können ir Hindernisse gemeinsam abbauen <input type="checkbox"/> In meinem Arbeitsumfeld gewinne ich Mitstreiter*Innen

Wie stark treffen folgende aussagen aus ihrer Sicht zu?

- Der Kurs hat mir gefallen / ich bin zufrieden mit dem was ich gelernt habe (trifft voll zu / trifft gar nicht zu (5 Stufen)
- Die Selbsterfahrung ist ein tolles Erlebnis?
- Der Austausch mit den Betroffenen bringt mir viel
- Die Kenntnisse der Moderierenden stufe ich als 1-5 ein
- Die Dauer des Kurses war (richtig / zu lang / zu kurz)

Ich möchte den Newsletter von Sensability erhalten

Ich möchte Sensability auf LinkedIn folgen



5.6 Feedbackanstösse Kirkpatrick (Reaction)

Feedbackkarte Perspektivenwechsel

Grad der Zufriedenheit

- Veranstaltung insgesamt
- Inhalt: müsste genauer spezifiziert werden
- Umfang: Wahl zwischen richtig, zu kurz, zu lang
- Behinderungsarten einzeln: Differenzierung nötig? eher: Erlebnis Selbsterfahrung (wenn angeboten/teilgenommen)
- Theoretische Inputs: eher: Mündliche Vermittlung (wenn angeboten/teilgenommen)
- Nutzen für den Alltag: Skala für uns nur begrenzt hilfreich (Gründe sind sehr unterschiedlich und müssten ohnehin erklärt werden)

Freitext-Rückmeldungen

- Ein Feld, da bisher ohnehin oft Vermischung der drei Fragestellungen
- Evtl. konkrete Fragen:
 - was weiss/kenne ich, was ich vorher nicht wusste/kannte?
 - was hat sich an meiner Einstellung gegenüber Menschen mit Behinderungen geändert?
 - was kann/werde ich in Zukunft anders machen?
 - wo/wie kann ich die Erkenntnisse anwenden?
- Zusätzliches Feld für wichtigste Erkenntnis(?) → statt Beurteilung des Nutzens für den Alltag?

Weiterempfehlung

- weglassen
- wenn beibehalten:
 - wem empfehle ich den Kurs weiter?
 - mit wem sollte Sensability Kontakt aufnehmen (ich stehe als Türöffner*in zur Verfügung)?

Kontakt für Newsletter

- übernehmen

Datum, Ort

- Identifikation des Kurses
- Wenn immer möglich online (QR-Code)
- Microsoft Forms
- Genügend

Offene Punkte

- Für die definitive Bestimmung der Feedback-Inhalte muss der Evaluationsprozess beschrieben sein.
- Ausarbeitung, wie die Kursmitarbeitenden ein Feedback erhalten (individuelles Logbuch)
- Klären: Kann anstelle einer Postkarte auch MS-Forms eingesetzt werden?
- Kenne was ich nach dem Kurs anders machen werde



Feedback zum Sensibilisierungskurs

Datum: _____

Ort/Organisation _____

Vielen Dank für Ihre Teilnahme am Kurs und Ihr Feedback!
Sie möchten das Feedback online geben? Scannen Sie den QR-Code

Sensability
Expertise für Inklusion



Wie stark treffen folgende Aussagen aus Ihrer Sicht zu?

	trifft voll zu			trifft gar nicht zu	
Der Kurs hat mir gefallen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Selbsterfahrung ist ein positives Erlebnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die mündlichen Vermittlungen sind nützlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Austausch mit Betroffenen bringt mir viel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Dauer des Kurses war	<input type="checkbox"/> richtig	<input type="checkbox"/> zu lang	<input type="checkbox"/> zu kurz		

bitte wenden

Was mir im Alltag am meisten nützt:

Was ich jetzt gegenüber vor dem Kurs Neues weiss/kenne:

Was ich nach dem Kurs anders machen werde:

Ich möchte den Sensability-Newsletter erhalten.

Meine Mailadresse: _____

Sensability
Expertise für Inklusion





"Sensability\GL - Dokumente\GL_Organisation\40_Arbeitsorganisation\500_Kursorganisation\Kurs-evaluation\Evaluation_Weiterbildungen_230531.docx"

- [Das Kirkpatrick-Modell der Trainingsbewertung: Leitfaden](#) (Andreev, 2022)
- [Das Evaluationsmodell nach Donald Kirkpatrick - Anna Langheiter](#) (Langheiter, 2018)
- [Besseres Training mit dem Kirkpatrick Modell 2023 ✓ - iSpring](#) (Dardoufas, 2023)
- Internes Paper von Simon Vogt

Angelehnt an diese Feedback-Variante sollen die Feedbacks für DL Level 2-4-erarbeitet werden.

Kriterien Feedback	
K 511	hindernisfreie Feedbackkarten stehen gemäss Vorgaben bereit
K 512	elektronisches Auswertungstool steht bereit

6 Evaluation

Evaluation bedeutet grundsätzlich, zu untersuchen, inwieweit etwas geeignet erscheint, einen angestrebten Zweck zu erfüllen. Mit der Evaluierung eines Trainings will man herausfinden, ob das Training – und die begleitenden Maßnahmen – dazu beitragen, den angestrebten persönlichen Erfolg und den Unternehmenserfolg zu erreichen.

Gearbeitet wird mit dem Modell in zwei Richtungen: beim Aufbau des Evaluierungsplanes beginnt man ganz nach dem Motto „Have the end in mind“ mit Ebene 4 und arbeitet sich bis zur Ebene 1 durch. Nach der Entwicklung des Trainings beginnt man mit dem Messen auf allen Ebenen, stellt die Ergebnisse dar und spiegelt diese Daten an die Auftraggeber zurück.

Wird das Trainingsdesign und die Trainingsumsetzung entlang der vier Ebenen geplant, kann leicht dargestellt werden, welchen Nutzen das Training für das Unternehmen hat. (Langheiter, 2018)

Methodenmatrix zu gestufter Evaluation von Schulungsmassnahmen (Kirkpatrick)

Stufe	Methoden	Anwender	Zeitpunkt
Reaction	Selbsteinschätzung der Teilnehmenden mittels standardisiertem Fragebogen oder Interview	Teilnehmer	Direkt zum Abschluss des Trainings.



Learning	Standardisierter Pre-/Post-Wissens-test, Interview, Beobachtung, Rollenspiele, Simulationen.	Teilnehmer	Im Training zum Abschluss bzw. zeitnah nach dem Training.
Behavior	Langfristige Beobachtung, Grad des selbstständigen Arbeitens, Befragung von internen/externen Kunden, 360-Grad-Feedback, ...	Führungskraft	1-3 Monate nach dem Training
Results	Auswertung von relevanten Ergebniskennzahlen, wie zum Beispiel Kosten, Fehlerhäufigkeit, Kundenzufriedenheit, Lieferzeiten, Beschwerden, ...	Führungskraft und Teilnehmer	4-6 Monate nach dem Training

Ebene 1 – Reaktion

Zufriedenheit mit Training? Hat das Training Spass gemacht? Es wird geprüft, ob sich die Teilnehmenden beteiligt haben, ob es relevant war und ob die Teilnehmenden so zufrieden waren, dass sie das Training weiterempfehlen würden.

Ebene 2 – Lernen

Wurde etwas gelernt? Was wurde behalten? Auf der Lernebene wird untersucht, ob ein Zuwachs in den Dimensionen „Wissen“, „Haltung“ und „Fähigkeiten“ stattgefunden hat. Zusätzlich wird gefragt, ob die Teilnehmenden zuversichtlich sind, das Gelernte anwenden zu können und ob sie motiviert sind, es tatsächlich anzuwenden.

Ebene 3 – Verhalten

Wurde etwas Umgesetzt? Welcher Nutzen hat das Training? Verhaltensänderungen im Umfeld, am Arbeitsplatz mit dem Ziel Resultate zu erreichen.

Ebene 4 – Resultate

Hier wird untersucht, ob die Verhaltensänderung zu einer positiven Veränderung der Unternehmensergebnisse geführt haben. Profitiert das Unternehmen, das Umfeld von dem, was gelernt wurde?
Auswertung von relevanten Ergebniskennzahlen: Verbesserung Inklusion, Partizipation, Abbau von Hindernissen, Selbstermächtigung von MmB, Bewusstseinsänderung

Das ROE-Modell

Obwohl die vier Ebenen nach wie vor den Kern des Kirkpatrick-Modells bilden, wurde dieses in den letzten Jahren weiterentwickelt und ist nun sowohl ausgefeilter als auch leistungsfähiger.



Der Schwerpunkt des aktualisierten Modells, das oft als „Return on Expectations“ oder „ROE“-Modell bezeichnet wird, liegt darauf, sicherzustellen, dass die Schulungsziele für das Unternehmen strategisch relevant sind, die Erwartungen an die Ergebnisse der Schulung klar zu definieren und diese dann sowohl anhand der Schulungsziele als auch anhand der vereinbarten Erwartungen zu bewerten.

Die wichtigsten Grundsätze des ROE-Modells lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Geschäfts-/Organisationsziele werden als Ausgangspunkt betrachtet – Um sicherzustellen, dass Schulungsprozesse einen echten Mehrwert für die Organisation liefern, ist es von Anfang an entscheidend, gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern die strategischen Ziele der Organisation festzulegen und genau zu definieren, wie die Schulung zur Erreichung dieser Ziele beitragen soll. Die Schulungsziele, -inhalte und -methoden sollten dann alle streng auf die Erreichung dieser strategischen Ziele ausgerichtet sein. Die Stakeholder können ermitteln, welche Leistungskennzahlen für die strategischen Ziele am aussagekräftigsten sind, und die Messung der Veränderungen dieser Kennzahlen sollte einen zentralen Bestandteil der Bewertung bilden.
- Die „Erwartungsrendite“ ist entscheidend – es ist unerlässlich, mit den Stakeholdern zu verhandeln und zu klären, welche Erwartungen sie an die Schulungsergebnisse haben. Entsprechend diesen Erwartungen sollten klare und präzise Erfolgsindikatoren (z. B. prozentuale Veränderungen der Leistungskennzahlen) entwickelt werden. Bei der Bewertung der Schulung sollten dann sowohl die tatsächlichen Veränderungen, die sich aus der Schulung ergeben haben, als auch das Ausmass, in dem diese Veränderungen die Erwartungen der Stakeholder erfüllt haben, d. h. ob es eine „Erwartungsrendite“ gegeben hat, bewertet und berichtet werden.
- Um Erfolg zu haben, sind gemeinsame Anstrengungen in der gesamten Organisation erforderlich – Damit die Schulung einen positiven ROE erzielt, müssen Vorgesetzte, Manager und andere Personen in einer Organisation vor, während und nach Beginn der Schulung in den Schulungsprozess eingebunden werden. Dies können sie beispielsweise tun, indem sie die Teilnehmer auf die Schulung vorbereiten, während der Schulung Unterstützung/Coaching anbieten und, was entscheidend ist, „konsequente und bewusste“ Gelegenheiten bieten, das Gelernte nach Abschluss der formellen Schulung am Arbeitsplatz anzuwenden und zu vertiefen.

Die für die Schulung Verantwortlichen müssen ihre Rolle erweitern und ihr Fachwissen und ihren Einfluss innerhalb ihrer Organisationen ausbauen, um die Manager dabei zu unterstützen, diese Aufgaben zu erfüllen, und um ganz allgemein sicherzustellen, dass sowohl das Lernen als auch die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz fortgesetzt werden. (trainingcheck.com, kein Datum)

[Training Evaluation: Kirkpatrick Four Levels and ROE TrainingCheck](#)

6.1 Ebene Resultate

Beim Erstellen des Evaluierungsplanes beginnt man auf der Ebene 4, den **Resultaten**. Die typischen Fragen auf dieser Ebene sind: Was sind die übergeordneten Ziele und Erwartungen des Unternehmens? Welche konkreten Erfolge sollen in Zukunft erreicht werden und wie können sie gemessen



werden? Wie kann ein Training positiven Einfluss auf das Erreichen dieser Ziele haben? (Langheiter, 2018)

Gemäss der Input-Output-Outcome-Impact-Wirkungskette (I-O-O-I) werden hier gestützt auf Impacts, Outcomes formuliert. Basis dazu ist eine ausformulierte Theory of Change: siehe [Theory of Change Sensability 20141101.pdf](#).

Als Hilfsmittel dient uns unter anderem der Social Reporting Standard (SRS). Er hilft insbesondere dabei, die Wirkungskette von Angeboten zu dokumentieren und zu kommunizieren. Nur selten werden die Wirkungslogik und erreichten Wirkungen systematisch dargestellt. Dabei sind Wirkungen das Lebenselixier gemeinnütziger Arbeit! Eine transparente Darstellung der eigenen Erfolge und Wirkungen kann einen erheblichen Beitrag zur Legitimation der eigenen Arbeit, zur Gewinnung von Ressourcen und zur Qualitätsentwicklung und Organisationssteuerung leisten. Der SRS hilft bei der Reflektion der eigenen Wirkungslogik und dabei die erreichten Wirkungen über Jahre zu vergleichen und die Angebote fortwährend zu optimieren (Skala Campus, kein Datum, S. 2).

Skala Campus ([Alle Themen im Überblick - SKala CAMPUS](#)) stellt verschiedenen Praxistipps, Tools und Online-Gratiskurse zur Wirkungsanalyse zur Verfügung:

- [Wirksame Projekte planen](#)
- [Projekte wirkungsorientiert steuern](#)
- [Daten erheben & Wirkung messen](#)
- [Außendarstellung & Kommunikation](#)
- [Kooperationen & Collective Impact](#)

Impact:

In allen gesellschaftlichen Bereichen werden Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen selbstverständlich berücksichtigt. Menschen mit Behinderungen werden als Expert*innen in eigener Sache wahr- und ernst genommen. Gemeinsam unternehmen Menschen mit und ohne Behinderungen Schritte hin zu einer inklusiven Gesellschaft, an welcher alle selbstbestimmt und gleichberechtigt teilhaben können.

Outcomes:

- Teilnehmende können in ihrem Umfeld den Nutzen inklusiver Massnahmen formulieren und Beteiligte zur Umsetzung motivieren.
- Teilnehmende können den erwarteten Erfolg durch Diversity benennen.
- Kunden können erkennen welchen positiven Einfluss das Training auf das Erreichen der Ziele hat
- Teilnehmende verstehen die menschenrechtsbezogene Definition von Menschen mit Behinderungen. Sie haben eine inklusive Haltung entwickelt und Fähigkeiten erworben, bestehende Hindernisse partizipativ abzubauen



- Teilnehmende können mithilfe der UNO-BRK Themenfelder identifizieren, die sie bearbeiten wollen. Sie können sich ein Bild über die Anforderungen betreffend die Zugänglichkeit machen.
- Teilnehmende können in ihrem Umfeld partizipative Prozesse initiieren.

Oben wurde auf das RAE-Modell hingewiesen. Für unsere Zwecke scheint dies zu differenziert zu sein.

Um die Auswirkungen des Trainings auf die Resultate messen zu können, werden daher entsprechende Leitindikatoren abgefragt. Diese zeigen über die Zeit an, ob das Training Auswirkungen auf die erfolgskritischen Verhaltensweisen hat, was wiederum einen positiven Einfluss auf die gewünschten Ergebnisse hat. Durch das Messen solcher Leitindikatoren wird bald transparent, ob das Training laufend die gewünschte Änderung bringt. Dabei werden sowohl Messkriterien definiert, die die Veränderung kurzfristig anzeigen als auch Messkriterien, die sie auch über einen längeren Zeitraum widerspiegeln. So kann im laufenden Prozess nach Analyse der Daten schnell steuernd eingegriffen werden. (Langheiter, 2018)

Diese Leitindikatoren sollen pro Dienstleistung erstellt werden. Indikatoren können das Ausmass der Hindernisfreiheit sein, das Ausmass einer inklusiven Organisation-Kultur, das Ausmass der inklusiven Führung und Förderung von mitarbeitenden, die Kompetenzen zum Erhalt bestehender mitarbeitenden, das Gewinnen von neuen Fachkräften mit Behinderungen, das Nutzen von Diversität als strategischer Imperativ für den Erfolg des Unternehmens, das Nutzen von internen Kompetenzen für die Kundschaft mit Behinderungen, das Corporate Social Responsibility.

6.2 Ebene Verhalten

Auf der nächsten, der dritten Ebene steht das **Verhalten** im Fokus. In Zusammenarbeit mit den Auftraggebern wird herausgearbeitet, welches die ein bis drei kritischen Verhaltensweisen sind, die die Mitarbeiter ändern müssen, damit die erwarteten Ergebnisse erzielt werden.

Um dies festzulegen, ist es eine Hilfestellung, mit der „Hans und Franz“-Metapher zu arbeiten. Hans ist dabei der Mitarbeiter am Training teilgenommen hat und das Gelernte umsetzt, Franz ist der Mitarbeiter, der nicht am Training teilgenommen hat und so arbeitet wie immer. Die Fragen an den Auftraggeber fokussieren dann genau auf diese Unterschiede: Was macht Hans, der trainierte Mitarbeiter? Wie arbeitet er? Was macht der Franz anders? Erkennen Sie den Unterschied vom Hans zum Franz, dem Mitarbeiter, der nicht im Training war?“ Aus dieser Diskussion kann man dann die Verhaltensweisen ableiten, die verändert werden müssen.

Nach Durchführung des Trainings wird geprüft und gemessen, ob die Teilnehmenden die erlernten Fähigkeiten in der Praxis anwenden und damit auch der Lerntransfer am Arbeitsplatz einhergeht.



Damit sich Verhaltensweisen ändern, werden „Performance Driver“ eingesetzt, die in zwei Kategorien einteilt werden: das Monitoring und die Unterstützung. Für jede Verhaltensweise werden Möglichkeiten des Monitorings gesucht. So kann anhand von Interviews, Beobachtung und Dashboards herausgefunden werden, wo die Organisation steht. Als Reaktion auf die Ergebnisse des Monitorings können Führungskräfte und die Organisation mit Maßnahmen dort ansetzen, wo noch Unterstützung benötigt wird.

Die Mitarbeiter benötigen bei der Umsetzung von Verhaltensänderungen Unterstützung. Unterschiedliche Methoden könne helfen, die neuen Verhaltensweisen zu stärken (z.B. Follow-up Module, Role modeling), die ermutigen (z.B. Coaching) und auch belohnen (z.B. Anerkennung, Bonus). (Langheiter, 2018)

6.3 Ebene Lernen

Die zweite Ebene stellt das **Lernen** in den Vordergrund. Fünf Elemente sind es, die hier Bedeutung haben und drei davon sind gute Bekannte: „Wissen“, „Haltung“ und „Fähigkeit“ sind gleichbedeutend mit „Kopf“, „Herz“ und „Hand“.

Hilfreiche Fragen können hier folgende sein: Haben die Teilnehmenden ihr Wissen verbessert und die relevanten Fähigkeiten erworben? Was müssen die Mitarbeiter denn nach dem Training wissen und anwenden können? Welche Änderung in der Haltung wird benötigt? Was müssen die Mitarbeiter lernen, damit sie sich so verhalten können?

Zusätzlich werden die Elemente „Zuversicht“ und „Commitment“ abgefragt und das sind im Sinne der Auswertung und Rückspiegelung sehr interessante Fragen: Bin ich zuversichtlich, das Gelernte auch anwenden zu können? Bin ich committed, das Gelernte auch anzuwenden? Beide Fragen kann man entweder schriftlich im Feedbackbogen beantworten lassen, viel cooler ist es aber, das am Ende des Trainings einzubauen. Sollten in der Teilnehmergruppe Zweifel an der Umsetzbarkeit aufkommen, ist zu eruieren, woher die Bedenken kommen und allfällige Hürden aus dem Weg zu räumen.

Denn die Antworten auf diese beiden Fragen haben oft nichts mit dem Training zu tun, sondern mit dem Unternehmen und den zur Verfügung gestellten Ressourcen bzw. dem Trainingsteilnehmer selbst.

Mit der Messung auf dieser zweiten Ebene lässt sich ermitteln, ob die Methoden wirksam waren, die zur Erreichung des Lernziels eingesetzt wurden. Gemessen wird der Lernerfolg aus Sicht der Teilnehmenden, sehr gut kann das mit einer Einschätzung am Ende des Seminars erfolgen: „Wie schätze ich mich jetzt ein und wie schätze ich mich mit jetzigem Wissen rückblickend zu Seminarbeginn ein“. (Langheiter, 2018)



6.4 Ebene Zufriedenheit

Als letzte, unterste Ebene wird auch die **Zufriedenheit** evaluiert. Die drei Elemente sind die „Kunden-zufriedenheit“ (im Sinne einer Teilnehmerzufriedenheit), das „Engagement“ und die „Relevanz“.

Wie wird dafür gesorgt, dass das Training für alle Beteiligten zur Zufriedenheit läuft? Wie muss die Lernumgebung gestaltet sein, damit die Teilnehmenden optimal lernen können? Wie haben die Teilnehmenden die Massnahme empfunden? Hat der Trainer zu ihrem Lernerfolg beigetragen? Wurde das Thema vollständig behandelt? War der Teilnehmende engagiert? Waren die Inhalte des Programms für die Arbeit relevant?

Antworten auf diese Fragen lassen erkennen, ob die Maßnahme überhaupt von den Teilnehmenden akzeptiert wurde – eine Voraussetzung für deren Wirksamkeit. Positive Bewertungen zeigen an, dass das Trainingsdesign und die Präsentation der Inhalte in Ordnung sind. Ein gutes Messkriterium an dieser Stelle ist die Weiterempfehlungsrate.

Auf dieser Basis kann eine Trainingsevaluation ausformuliert werden, von Kirkpatrick auch hybrider Evaluierungsbogen genannt – also eine Planung auf allen vier Ebenen (Kirkpatrick, 2016).

Der Vorteil des Kirkpatrick-Modells ist zudem, dass es verschiedene Evaluationsmethoden aufzeigt und dabei auch darauf eingeht, zu welchem Zeitpunkt dies Sinn macht:

Evaluationskonzept Sensibilisierungskurse

Reaktion

Beteiligung, Engagement

Feedbackkarte

Wie wird man abgeholt?

Wie kann man sich einbringen?

Wie förderlich ist die Kursumgebung?

Wie förderlich sind die eingesetzten Methoden?

Relevanz der Weiterbildung für die Arbeit

Feedbackkarte

Welche drei Erkenntnisse sind die Wichtigsten für die Arbeit / den Alltag?



Weiterempfehlung
Ja/Nein oder Skala
Was würde weiterempfohlen?

Feedbackkarte

Gelerntes, Wissen, Kompetenzen

Wissen
Was weiss ich, was ich vorher nicht wusste?
Was kenne ich, was ich vorher nicht kannte?

Gedanken im Plenum sammeln /
Feedbackkarte

Emotional
Welche 1-2 Empfindungen sind nach dem Kurs anders als vorher?

Gedanken im Plenum sammeln /
Feedbackkarte

Haltung/Einstellung
Was hat sich an meiner Einstellung gegenüber der Gestaltung des öffentlichen Raums / der Architektur geändert? Warum?

Gedanken im Plenum sammeln /
Feedbackkarte

Was hat sich an meiner Einstellung gegenüber dem gängigen Arbeitsumfeld geändert? Warum?

Was hat sich an meiner Haltung gegenüber Menschen mit Behinderungen geändert? Warum?

Fähigkeiten
In welchen Situationen kann ich jetzt anders reagieren?
Bei welchen Arbeiten fühle ich mich künftig sicherer?

Gedanken im Plenum sammeln /
Feedbackkarte

Zuversicht, Erkenntnisse anwenden zu können
Drei Ideen, wie ich die Erkenntnisse anwenden werde

Eigene Notizen / Memo

Motivation, Erkenntnisse anzuwenden
Drei Dinge, die ich in den nächsten zwei Wochen konkret tun werde?

Eigene Notizen / Memo

Verhalten

1-3 massgebende Verhaltensweisen
«Hans und Franz» → was macht Hans, der dabei war, anders als Franz, der nicht dabei war?

Eigene Notizen / Memo

– In welchen drei Situationen werde ich mich künftig anders verhalten als jemand aus meinem Team, der nicht dabei war?

Möglichkeiten und Hemmnisse bei der Anwendung/Umsetzung von Gelerntem

Eigene Notizen / Memo



- Was fördert an meinem Arbeitsplatz die Anwendung der Erkenntnisse und eine Änderung des Verhaltens?
- Wodurch werde ich gehemmt?

7 Verbesserung

Ergebnisse auditieren als dritter Schritt des KVP Projekts

1. Bewertung des Prozesses

Nachdem die Prozessleistung im laufenden Prozess bzw. in den Testläufen des Pilotprozesses gemessen wurde, werden die erfassten Messdaten grafisch bzw. statistisch ausgewertet. Und im Anschluss schließlich die ermittelte Prozessleistung hinsichtlich der Erfüllung der Kundenanforderungen.

2. Erneute Optimierungsschleife

Die Ursachen für Prozessschwächen finden Sie mithilfe des [Ishikawa-Diagramms](#) und versehen die gesammelten Prozessdaten nach dem Pareto Prinzip mit Prioritäten. Als nächstes gilt es, Lösungsideen zu entwickeln und diese auf Machbarkeit zu prüfen sowie bezüglich möglicher Risiken zu bewerten. Dabei kann auf die Prioritätenmatrix oder FMEA Analyse zurückgegriffen werden. Nachdem die Prozessverbesserung mittels des Gantt Plans geplant und umgesetzt wurde, gilt es, die Wirksamkeit der Verbesserungen nachzuweisen.

3. Review-Phase für „Ergebnisse auditieren“

Während dieser Phase findet schließlich eine Überprüfung der erneut veränderten Prozesse statt.

4. Abschließende Prozessdokumentation und kontinuierliche Umsetzung

Nach (mindestens) drei Iterationsstufen wird der fähige [Prozess](#) als neuer „SOLL-Prozess“ definiert und nachvollziehbar dokumentiert. Entscheiden Sie dabei, welche KPIs für die Prozesssteuerung unbedingt notwendig sind. Das Ziel sollte dabei ein „Frühwarnsystem“ sein. Letztendlich müssen Sie außerdem noch einen Prozessverantwortlichen festlegen. Damit ist dieses Ablaufmodell für ein KVP Projekt einmal „durchgelaufen“ und man kann davon ausgehen dass der betrachtete Prozess in 9 von 10 Fällen weitgehend optimiert sein dürfte. (VOREST AG, 2025)

Schritt 4: Act

Mit der Act-Phase kommst du zum **letzten Schritt** des PDCA-Zyklus. Zuvor hast du deinen Plan entwickelt, umgesetzt und überprüft. Jetzt geht es darum, auf die **Ergebnisse** zu reagieren.

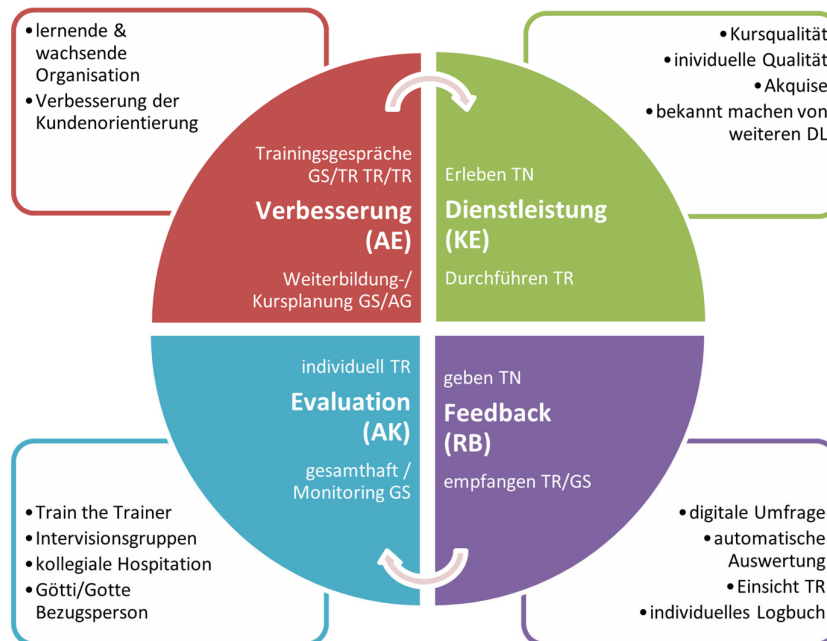


Wird in der Act-Phase festgestellt, dass das **Ziel nicht erreicht** worden ist, muss der PDCA-Zyklus **erneut durchlaufen** werden. Du solltest dir dann die Fragen stellen:

- **Was kann optimiert** werden?
- **Welche Potenziale** gibt es, die wir bis jetzt nicht ausgeschöpft haben?

Wenn hingegen alles gut aussieht und du das Ziel erreicht hast, kannst du fortfahren und das **Projekt einführen**. Die optimierten Abläufe sind jetzt der neue Standard in deiner Abteilung und sollten von allen Mitarbeitern umgesetzt werden.

Wichtig: Auch wenn der PDCA-Zyklus erfolgreich abgeschlossen ist, ist der kontinuierliche **Verbesserungsprozess** nicht vorbei. Du solltest trotzdem weiter nach Optimierungspotenzial suchen, um dich und dein Team voranzubringen. (Studyflix, PDCA-Zyklus, kein Datum)



Idee?: die Evaluation erfolgt über drei unterschiedliche GPA-Karten diese werden pro Person ausgewählt, eine Auswahl von Aktions-Vorschlägen wird angekreuzt und eine Anschrift ergänzt. Zwei Wochen nach Kurs verschicken wir die Karten an die TN. Darauf ist auch ein QR-Code mit dem GPA-Einfallstor auf unsere Website.



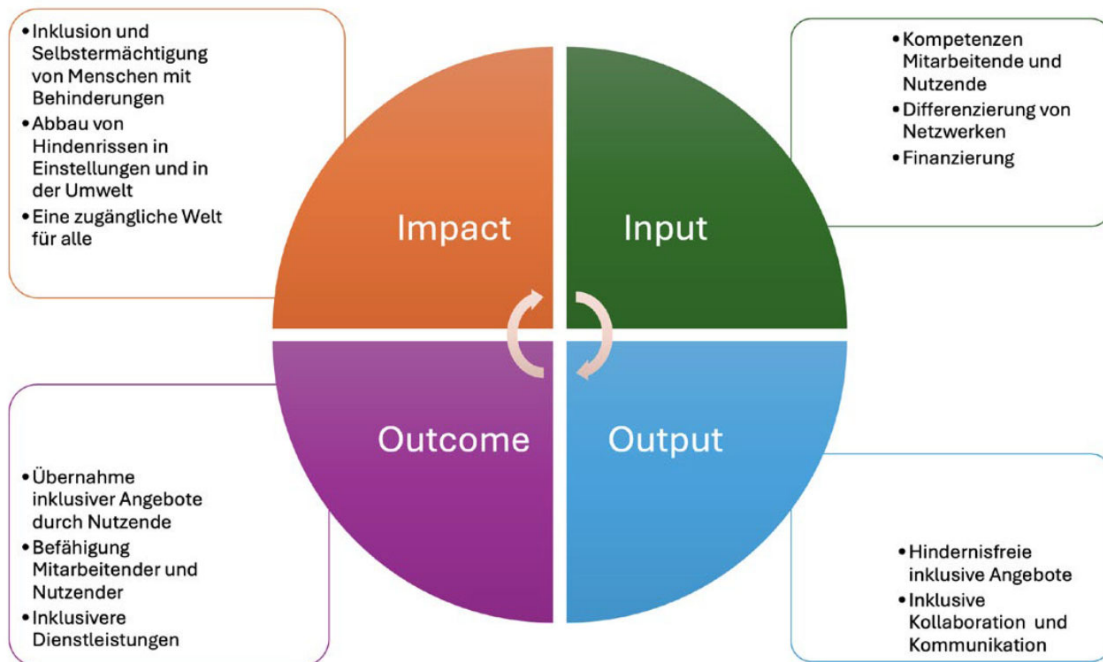
Kriterien

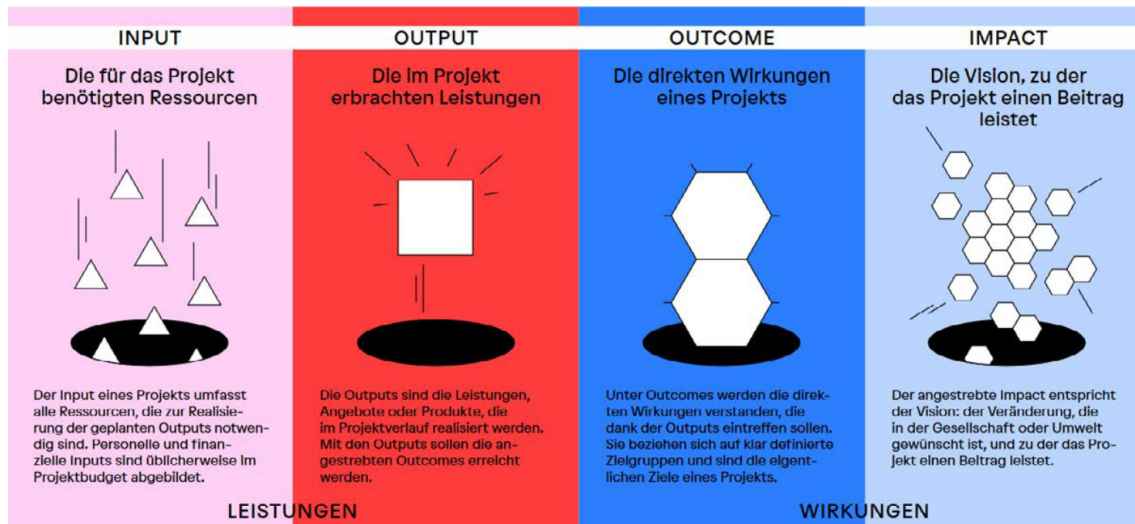
- K 3661 hindernisfreie Feedbackgrundlagen stehen bereit
- K 3662 elektronisches Feedback steht bereit
- K 3663 automatische Auswertung steht bereit
- K 3664 Dimension ist in KVP integriert

8 Kundenversprechen

Durch die ganzheitliche und behinderungsübergreifende Betrachtung von Inklusion von Menschen mit Behinderungen (MmB), werden in konsequent partizipativen Prozessen innovative Lösungen zu Gunsten aller Beteiligten erreicht. (s. USP Sensability).

Dieses (provisorische) Kundenversprechen betrifft, neben dem KVP, die Ausschreibungen, sowie die Kommunikation und das Marketing in TP 4 des Differenzierungsprojekts.





Kriterien Kundenversprechen

- K 311: stimmt mit der Produktebeschreibung überein
- K 312: in der Ausschreibung aufgenommen
- K 313: Dimension ist in KVP integriert
- K 314: in TP 4 integriert

9 Zu Bearbeiten

9.1 Beschreibung Kursablauf von Sensability mit Ideen aus Workshop mit KL/GL

[HF2_03 Leitfaden Kursleitung_231125.docx](#)

10 Bibliographie

- Andreev, I. (17. Januar 2022). *Das Kirkpatrick-Modell*. Von Valamis: <https://www.valamis.com/de/hub/kirkpatrick-modell> abgerufen
- Barclay, L., & Markel, K. (2009). Ethical Fairness and Human Rights: The Treatment of Employees with Psychiatric Disabilities. *Journal of Business Ethics*, 85, S. 333-345. Von <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9773-5> abgerufen
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., & Dwertman, D. J. (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Berlin: Springer-Verlag.



- BWL-Lexikon. (kein Datum). *Total Quality Management (TQM)*. Abgerufen am Februar 2025 von
BWL-Lexikon: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/total-quality-management-tqm/>
- Chiapparini, E., Schuwey, C., B. M., Reynaud, C., Guerry, S., Blanchet, N., & Lucas, B. (31. März 2020).
Modelle der Partizipation armutsbetroffener und -gefährdeter Personen in der
Armutsbekämpfung und -prävention. *Beiträge zur Sozialen Sicherheit*(7/20). Von
[https://arodes.hes-
so.ch/record/9222/files/Reynaud_Guerry_2021_modelle_der_partizipation.pdf](https://arodes.hes-so.ch/record/9222/files/Reynaud_Guerry_2021_modelle_der_partizipation.pdf) abgerufen
- Dardoufas, T. (17. November 2023). *iSpring*. Von Wie das Kirkpatrick Modell Ihr Unternehmen
verändert: <https://www.ispringlearn.de/blog/kirkpatrick> abgerufen
- Degener, T., & Diehl, E. (2015). *Handbuch Behindertenrechtskonvention. Teilhabe als Menschenrecht
– Inklusion als gesellschaftliche Aufgabe*. Bern: Stiftung Schweizer Zentrum für Heil- und
Sonderpädagogik.
- Jackson, S. E., & Alvarez, E. B. (1992). Working through Diversity as a Strategic Imperative. In *Diversity
in the Workplace: Human Resource Initiatives* (S. 13-29). New York and London: Guilford
Press.
- Karner, G., & Salzmann, H. (Februar 2021). *Wie wir das Konzept der Entwicklungsphasen lebendig
denken können*. Von Trigon Entwicklungsberatung: [https://www.trigon.at/artikel/trigon-
themen-022021-wie-wir-das-konzept-der-entwicklungsphasen-lebendig-denken-koennen/](https://www.trigon.at/artikel/trigon-themen-022021-wie-wir-das-konzept-der-entwicklungsphasen-lebendig-denken-koennen/)
abgerufen
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.
Pearson Academic.
- Kronauer, M. (2010). *Inklusion und Weiterbildung. Reflexionen zur gesellschaftlichen Teilhabe in der
Gegenwart*. Bielfeld: Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG. Von [https://www.die-
bonn.de/doks/2010-weiterbildungsverhalten-01.pdf](https://www.die-bonn.de/doks/2010-weiterbildungsverhalten-01.pdf) abgerufen
- Kronauer, M. (2013). Soziologische Anmerkungen zu zwei Debatten über Inklusion und Exklusion.
Dans R. Burtscher, E. J. Ditschek, K.-E. Ackermann, & M. Kil, *Zugänge zu Inklusionn:
Erwachsenenbildung, Behindertenpädagogik und Soziologie im Dialog* (pp. 17-25). Bielfeld:
Bertelsmann Verlag. Récupéré sur <https://d-nb.info/1190988550/34>
- Kurzbein, R. (2024). *Grundlagen-Modelle für die Evaluation der PW-Kurse von Sensability*.
- Langheiter, A. (11. Juni 2018). *Das Evaluationsmodell nach Donald Kirkpatrick*. Von
annalangheiter.com: <https://annalangheiter.com/kirkpatrick/> abgerufen
- Lexware. (30. Januar 2025). *Total Quality Management (TQM)*. Von Lexware:
<https://www.lexware.de/wissen/unternehmerlexikon/total-quality-management/> abgerufen
- Lindmeier, B., Meyer, D., & Hilpert, W. (2021, Juni 14). *Inklusion als gesellschaftliche Aufgabe*.
Récupéré sur Bundeszentrale für politische Bildung: [https://www.bpb.de/lernen/inklusive-
politisch-bilden/334861/inklusion-als-gesellschaftliche-aufgabe/](https://www.bpb.de/lernen/inklusive-politisch-bilden/334861/inklusion-als-gesellschaftliche-aufgabe/)



- Meyer, D., Hilpert, W., & Lindmeier, B. (2020). *Grundlagen und Praxis inklusiver politischer Bildung*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. Von https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/Grundlagen-Praxis-inklusive-pol-Bildung_ba_SR10230.pdf abgerufen
- Michael, E. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Review Press.
- Piber, H. (09 2017). *Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente*. Von Trigon: <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Ganzheitliches-Systemkonzept-einer-Organisation-%E2%80%93-eine-Einf%C3%BChrung-in-die-7-Wesenselemente.pdf> abgerufen
- So geht Toyota Kata. (13. Oktober 2018). Lernzyklus - einfach erklärt. Von <https://www.bing.com/videos/riverview/relatedvideo?q=david+kolb+lernzyklus&mid=1623DAB4B2BE3A00AFBD1623DAB4B2BE3A00AFBD&FORM=VIRE> abgerufen
- Sparrer, I., & Varga von Kibéd, M. (2013). Lösungen mit System: Methoden der lösungsfokussierten systemischen Strukturaufstellung. *Seminaren des SySt-Instituts*, (p. 19). Récupéré sur <https://www.wachstums-impulse.de/pdf/loesungen-mit-system-glaubenspolaritaeten-coretransformation.pdf>
- Studyflix. (kein Datum). *Kaizen*. Abgerufen am Februar 2025 von Studyflix: <https://studyflix.de/jobs/karriere-tipps/kaizen-4933>
- Studyflix. (kein Datum). *PDCA-Zyklus*. Abgerufen am Februar 2025 von Studyflix: <https://studyflix.de/jobs/karriere-tipps/pdca-zyklus-7022>
- Thun, E. (kein Datum). *Lernstile nach Kolb*. Abgerufen am 10. Februar 2025 von Das Lernen Lernen: <https://das-lernen-lernen.jimdofree.com/themenbereiche/lernmethoden/lernstile-nach-kolb/>
- TQM Training & Consulting. (2025). *tqm.com/Startseite/Consulting/Total Quality Management (TQM)*. Consulté le 03 13, 2025, sur <https://www.tqm.com/consulting/total-quality-management-tqm/>
- UNESCO. (1994). Die Salamanca Erklärung und der Aktionsrahmen zur Pädagogik für besondere Bedürfnisse. *Pädagogik für besondere Bedürfnisse: Zugang und Qualität*. Salamanca: DIPF Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation. Von https://www.unesco.de/assets/dokumente/Deutsche_UNESCO-Kommission/08_Dokumente/1994_salamanca-erklaerung.pdf abgerufen
- UNO. (13. Dezember 2006). *Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen*. Von Fedlex: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2014/245/de> abgerufen
- VOREST AG. (2025). *kvp.me*. Récupéré sur https://kvp.me/kvp_kaizen/projekttaufbau/
- Wikipedia. (kein Datum). *Erfahrungsbasiertes Lernen*. Abgerufen am 03. Februar 2025 von Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Erfahrungsbasiertes_Lernen



Wikipedia. (kein Datum). *Operationalisierung*. Abgerufen am Februar 2025 von Wikipedia:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Operationalisierung>

Wikipedia. (s.d.). *Prozess*. Consulté le Februar 2025, sur Wikipedia.

Wikipedia. (kein Datum). *Systemische Strukturaufstellung*. Abgerufen am 05. Februar 2025 von
Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Systemische_Strukturaufstellung

Wikipedia. (kein Datum). *Ziel*. Abgerufen am Februar 2025 von Wikipedia:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Ziel>

11 Anhang I: Originalgrafiken

11.1 Qualitätsmanagement Zyklus

