

Menschen mit und ohne Behinderung befähigen –
ein Praxisbeispiel

Inklusion in Projekten – Chancen und Grenzen



Prof. Dr. Thomas Rosenthal
Professor an der Diploma
Hochschule, Institutsleiter
und Projektbegleiter

Management Summary

- Ein Modellprojekt mit Menschen mit kognitiven Einschränkungen zeigt typische Merkmale, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen inklusiver Projekte.
- Das inklusive Format der Zukunftswerkstatt und der persönlichen Zukunftsplanung stellt die Stärken, Ressourcen und Talente der Menschen mit Behinderung in den Mittelpunkt und entwickelt aus diesen ein gemeinsames Projektziel, das dann auch erreichbar ist.
- Die Zukunftswerkstatt orientiert sich nicht an dem Umstand der Behinderung: Jede Person kann vor dem Hintergrund der eigenen Lebenssituation und der derzeitigen Lebensumstände bestimmte Aufgaben übernehmen – und andere eben nicht.
- Zu den Besonderheiten inklusiver Projektarbeit zählt: 1) Die Projektziele sollten nicht zu umfangreich sein und müssen in kleine Schritte heruntergebrochen werden. 2) Es sollte bewusst Raum für eine aktive Beteiligung und Mitbestimmung geschaffen und eingefordert werden (z.B. Kleingruppenarbeiten). 3) Aufgaben, Prozesse und Ergebnisse sollten visualisiert und damit besser greifbar gemacht werden (z.B. Fototagebuch, "Schatzkiste" für Ideen).
- Wer ein inklusives Projekt plant, sollte deutlich mehr Zeit für die organisatorische Vorbereitung und die praktische Durchführung einkalkulieren und den Schulungsbedarf sowohl für die Projektmitarbeitenden mit als auch für diejenigen ohne Behinderung rechtzeitig im Vorfeld ermitteln (z.B. zu den Themen Moderation, Leichte Sprache, Visualisierung, Selbstdarstellung eigener Stärken, Zusammenarbeit in einem Projektteam).
- Lessons Learned und Handlungsempfehlungen unterstützen Projektleitungen dabei, Berührungspunkte abzubauen und inklusive Partizipation in ihren Projekten einzuführen.

Mit der Inklusion in Projekten und im Projektmanagement beschreiten wir aktuell noch Neuland. Wie kann inklusive Projektarbeit gelingen? Dies ist die zentrale Fragestellung dieses Beitrags. Ausgehend von einem inklusiven Modellprojekt in der Sozialraumentwicklung und Alternskompetenz mit Menschen mit kognitiven Einschränkungen (Senior:innen über 50 Jahre) möchte ich auf folgende Aspekte eingehen:

- Welche Kompetenzen benötigen Sie, um ein inklusives Projekt zu leiten?
- Was können Sie als Projektleitung tun, wenn Sie Menschen mit Behinderung in Ihr Projekt einbinden möchten?
- Mit welchen Herausforderungen müssen Sie rechnen?
- Welche Chancen und Risiken sind mit inklusiver Projektarbeit verbunden?

Der Beitrag soll für das Thema sensibilisieren und Bedenken nehmen. Ich erörtere, welche Bedingungen für die Inklusion von Menschen mit Behinderung im Projektmanagement erfüllt sein müssen. Sie erfahren, wie Sie ein komplexes Projekt (mit regionalen Teams bzw. Projektgruppen und einem überregionalen Team bzw. Lenkungskreis) mit ehrenamtlich mitwirkenden Menschen mit Behinderung gestalten und inklusive Partizipation ermöglichen.

Zudem bekommen Sie praxiserprobte Handlungsempfehlungen, wie Sie eine inklusive Zukunftswerkstatt bzw. eine persönliche Zukunftsplanung methodisch-didaktisch im Rahmen eines inklusiven Projekts gewinnbringend einsetzen können. Aus dem Modellprojekt leite ich Merkmale und Erfolgsfaktoren für inklusive Projekte mit Menschen mit Behinderung ab und gebe Empfehlungen für eine gelingende inklusive Projektarbeit.

Das Recht auf Teilhabe

Ob in unternehmensinternen oder in organisationsübergreifenden, in technisch orientierten oder in sozial ausgerichteten Projekten – Menschen mit Behinderungen sind im Projektmanagement angemessen zu berücksichtigen und einzubeziehen. Dort, wo Projekte die Belange der Menschen mit Behinderungen tangieren, haben sie gemäß der UN-Behindertenrechtskonvention das Recht auf gleichberechtigte Teilhabe.

Die UN-Behindertenrechtskonvention

Das Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-Behindertenrechtskonvention) trat in Deutschland 2009 in Kraft. Es konkretisiert die universellen Menschenrechte für Menschen mit Behinderungen und verdeutlicht, dass diese ein uneingeschränktes und selbstverständliches Recht auf Teilhabe besitzen.

Das Leitbild der Konvention ist die Inklusion: Menschen mit Behinderungen leisten einen wertvollen Beitrag zum allgemeinen Wohl und sollen aktiv an politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen mitwirken, insbesondere wenn diese sie unmittelbar betreffen. Der Grundsatz lautet daher: "Nicht ohne uns über uns."

Die Konvention verweist auf "die Achtung der dem Menschen innewohnenden Würde, seiner individuellen Autonomie, einschließlich der Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, sowie seiner Unabhängigkeit." Damit verbunden ist "die volle und wirksame Teilhabe an der Gesellschaft und Einbeziehung in die Gesellschaft" ([Die UN-Behindertenrechtskonvention](#), Artikel 3a sowie 3c).

Ein inklusives Modellprojekt

Im Rahmen eines dreijährigen Modellprojekts aus dem Bereich der Sozialraumentwicklung und Alternskompetenz konnte in Hamburg eine inklusive (personenzentrierte) Projektarbeit mit älteren Menschen (50+) mit kognitiven Einschränkungen etabliert werden.

Projektauftrag und Ziele

Der Projektauftrag und die dort genannten achtzehn Teilziele wurden nicht inklusiv entwickelt, sondern seitens des Auftraggebenden und der Projektkoordination erarbeitet – ohne Beteiligung der Menschen mit Behinderung. Diese kamen erst später hinzu. Sie sollten im Projekt auf verschiedenen Ebenen an der Realisierung der Projektziele mitwirken.

Der umfangreiche Zielkatalog wurde bei der ersten Projektsitzung auf die Belange und Bedürfnisse der Menschen mit Behinderung angepasst, in Leichte Sprache (z.B. leicht verständliche Wörter, kurze Sätze) übertragen und auf einer der ersten inklusiven Sitzungen präsentiert. Als "Unsere Projektziele" wurden daraus abgeleitet drei Schwerpunktbereiche mit insgesamt zwölf Teilzielen formuliert, die im Verlauf des Projekts weiterverfolgt werden sollten:

1. Stadtteil erkunden und Freizeitangebote für ältere Menschen wahrnehmen
2. Zusammenarbeiten und ein unterstützendes Netzwerk bilden
3. Wohnformen für ältere Menschen kennenlernen und ein gutes Wohnen im Alter ergründen

Vorgehen

In vier Stadtteilen wurde jeweils ein Projektteam mit einer Projektteamleitung (Regionalkoordination) und mindestens einem ehrenamtlichen Menschen mit Behinderung als Teammitglied installiert. Diese stadtteilbezogenen Projektteams trafen sich einmal im Monat vor Ort.

Alle drei Monate fanden überregionale Sitzungen des Lenkungskreises statt, welche reihum eines der Projektteams als Gastgeber ausrichtete. Hier trafen sich alle Projektbeteiligten.

Die gesamte inklusive Projektarbeit und das damit verbundene Verhältnis zwischen Projektteamsitzungen (regional, stadtteilbezogen) und Lenkungskreissitzungen (überregional, themenbezogen) lässt sich in folgendem Vorgehensmodell skizzieren:

- Die verschiedenen Projektteams arbeiteten in ihren monatlich stattfindenden Sitzungen gemeinsam (inklusiv) an den Arbeitsaufgaben. Die Ergebnisse hielten sie in einer Dokumentationsmappe bzw. in einem Fototagebuch fest. Jedes Projektteam erstellte seine eigene Dokumentation.
- Die Ergebnisse und die Erlebnisse sowie die Entwicklung im Team brachten die Projektteams dann bei den inklusiven Sitzungen des Lenkungskreises ein. Hier trafen alle Beteiligten gemeinsam Entscheidungen über die weiteren Vorhaben.

- Aus den Sitzungen des Lenkungskreises heraus leiteten die Beteiligten gemeinsam spezielle Aufgaben oder spezifische Schwerpunkte ab, an denen die vier Projektteams in ihren monatlichen Sitzungen bis zum nächsten Treffen des Lenkungskreises arbeiteten.

Deutlich wird, dass die gemeinsame Bearbeitung von Arbeitsaufgaben und die gemeinsame Besprechung der Arbeitsergebnisse jeweils nur unmittelbar in den Sitzungen erfolgten.

Was gut lief

Mit der inklusiven Projektarbeit sollten nicht nur die eigentlichen Ziele aus dem Projektauftrag erfüllt werden. Ein weiteres Ziel bestand darin, die Menschen mit Behinderung im Projektverlauf zu befähigen: Sie lernten, konzentrierter an einem Thema zu arbeiten, sich untereinander gut auszutauschen, kleine Aufgaben zu übernehmen und ihre Ideen bzw. Vorschläge zu präsentieren. Im Verlauf des Projekts konnten sie sich auf nach und nach immer etwas länger werdende Einheiten fokussieren. Auch war es ihnen teilweise möglich, mit der Zeit schwierigere Themenstellungen zu bearbeiten.

Im Umgang untereinander und im Auftreten bei den Projektsitzungen wurden die Menschen mit Behinderung zusehends sicherer, sodass sie sich aktiver beteiligten und dabei echte Selbstwirksamkeit erlebten. Zum Projektende hin wollten sie mit der Projektarbeit gern weitermachen. Sie waren sich einig, dass sie sich auch in Zukunft für die Themen des Projekts (Sozialraumentwicklung, Alternskompetenz, Freizeitangebote und Wohnformen für ältere Menschen) weiter engagieren wollten.

Sie erlebten die inklusive Projektarbeit als sehr positiv. Ihnen gefiel das "miteinander Zusammenarbeiten", dass "man eben dabei ist, man nicht alleine ist, man dann Hilfe sucht und wir dann gemeinsam überlegt haben: Wie könnte man das verbessern?". In der Rückschau betonten sie den Zusammenhalt und die Gemeinschaft im inklusiven Projekt: "Ich denke manchmal auch darüber nach, was wir auch gemeinsam gemacht haben. Und das nehme ich auch mit im Herzen."

Insbesondere die doppelt moderierte persönliche Zukunftsplanung in der Zukunftswerkstatt (siehe Abschnitt "In einer inklusiven Zukunftswerkstatt die Zukunft ressourcenorientiert planen") empfanden sie als hilfreich, da ausreichend Zeit zur Verfügung stand und "in Ruhe und langsam erklärt wurde".

Herausforderungen und Lessons Learned

Mit der Art der Auftragsgestaltung und der Festlegung eines umfangreichen Zielbündels waren zwei Herausforderungen verbunden:

- Eine erste Herausforderung bestand darin, dass man das inklusive Projektteam nicht von vornherein inklusiv aufgebaut hat. Die Menschen mit Behinderung hätten viel früher in die Auftragsklärung und Zielbildung miteinbezogen werden müssen. Sie hätten dann eigene Wege erarbeiten können, wie sie für sich die Themen erschließen wollen.
- Eine zweite Herausforderung bestand darin, dass die Ziele zu umfangreich für eine inklusive Bearbeitung in den Projektteams waren. Die Projektbeteiligten merkten relativ schnell, dass es im Projektverlauf nur schwer gelang, sich auf einige wenige Ziele (überregional) bzw. vielleicht auch nur

auf ein einziges Ziel (regional) zu fokussieren. Obwohl die Ziele aus dem Projektauftrag "heruntergebrochen" wurden auf zwölf Teilziele und in leicht verständlicher Sprache vorlagen, war allein die Zielvielfalt "zu groß" für ein inklusives Projekt.

In den persönlichen Rückmeldungen verwiesen die ehrenamtlichen Senior:innen mit Behinderung außerdem auf Verständnisprobleme. Demnach hätte man die Kommunikation im Projekt noch "einfacher machen können", damit jedes Teammitglied "tatsächlich verstehen kann". Manchmal wurde "zu schnell geredet", dann konnten nicht alle gleich gut folgen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass "keiner dazwischenredet" – wenn "jemand dazwischenredet, dann bleibe ich im Wort stecken", so die Rückmeldung.

In einer inklusiven Zukunftswerkstatt die Zukunft ressourcenorientiert planen

Im Rahmen des Modellprojekts kam ergänzend zur eigentlichen Projektarbeit auch die Methode "Zukunftswerkstatt" zum Einsatz. Die ein- bis mehrtägige Zukunftswerkstatt nimmt die Ressourcen der Beteiligten in den Blick: Welche Stärken, Ressourcen und Talente bringen die Menschen mit Behinderung mit – und wie lässt sich daraus ein gemeinsames Ziel entwickeln, das dann auch erreichbar ist?

Mit der persönlichen Zukunftsplanung bedient sich die Zukunftswerkstatt eines inklusiven Formats, in welchem sich alle einbringen und etwas übernehmen können – jede:r kann vor dem Hintergrund der eigenen Lebenssituation und der derzeitigen Lebensumstände bestimmte Aufgaben übernehmen – und andere eben nicht. Die Zukunftswerkstatt orientiert sich nicht an dem Umstand der Behinderung, sondern an der momentanen Lebenssituation der Menschen mit Behinderung. Dabei ist das Ziel, immer bei den Menschen selbst anzuknüpfen, um die persönliche Motivation zu entdecken und freizulegen.

Die Menschen mit Behinderung lernen, dass es eine Art von Austausch gibt, die sie vorher in der Form möglicherweise nicht kennengelernt haben. Bei der Teilnahme an einer inklusiven Zukunftswerkstatt können sie wirklich etwas auf Augenhöhe beitragen.

Methode

Die Zukunftswerkstatt und die Methode der persönlichen Zukunftsplanung kommen bei der Arbeit mit Menschen mit Behinderung häufig zum Einsatz. Es geht darum, das Projekt zunächst von der Zukunft her zu denken, also ein großes Bild davon zu schaffen, was zukünftig erreicht werden soll (Phase I). In einem nächsten Schritt sollen alle mitgenommen und – neben der großen Zukunftsvision – kleine Schritte "gemalt" werden, die alle mittragen und mitgehen können (Phase II) (für die Durchführung einer Zukunftswerkstatt ohne inklusiven Schwerpunkt siehe auch Methodenbeschreibung "[Zukunftswerkstatt](#)").

Grundsätzlich sollte eine Zukunftswerkstatt strategisch in das Projektmanagement eingebunden und operativ an die Projektarbeit angebunden sein. Zwei Optionen sind für die Zukunftswerkstatt im Rahmen eines Projekts denkbar. Sie kann ...

- ... zusätzlich zur eigentlichen Projektarbeit in den Teams angeboten werden. In diesem Fall übernehmen Personen die Moderation, die speziell in der Methodik der Zukunftswerkstatt geschult sind. Für die Projektteamleitung liegt der Fokus auf einer gezielten Abstimmung der Inhalte mit dem Projekt.
- ... integrierend in die Projektarbeit in den Teams aufgenommen werden. In diesem Fall übernehmen die Projektteamleitenden die Moderation selbst, sodass ihr Fokus sowohl auf der Methodik als auch auf der adäquaten Einbettung in das Projekt liegt.

Beispiel: Zukunftswerkstatt im Modellprojekt

Im Modellprojekt fanden zusätzlich zur Projektarbeit insgesamt zwei Zukunftswerkstätten statt – für jeweils einen Tag. Den Werkstätten ging es um die originäre pädagogische Aufgabe, die Projektziele so weit herunterzubrechen, dass die Menschen mit Behinderung sie verstehen und damit arbeiten konnten.

Zu den weiteren Zielen zählten, die Mitbestimmung zu fördern und möglichst viele Perspektiven und Ideen sichtbar zu machen sowie die heruntergebrochenen Projektziele und die Projektergebnisse aufzubereiten und zu visualisieren, damit möglichst viele Menschen mit Behinderung daran teilhaben, sie gut verstehen und nachvollziehen konnten.

Projektziele herunterbrechen

Eine Schwierigkeit im Modellprojekt war, den Senior:innen das Projektziel und den Projektinhalt zu verdeutlichen. Diese dürfen nicht zu abstrakt sein und müssen sehr kleinschrittig "heruntergebrochen" werden. Darüber hinaus ist es wichtig, sich auf die wirklich wesentlichen Aspekte zu beschränken – hier ist "weniger mehr".

Teilhabe ermöglichen

Die Zukunftswerkstatt bedient sich spezieller Arbeitsweisen, um die Beteiligung zu fördern: Die Teilnehmenden versuchen, die Fragestellung so verständlich und so konkret wie möglich zu kommunizieren, damit möglichst viele Menschen sie verstehen können. Kleingruppenarbeit gibt den Menschen mit Behinderung Redezeit und ermöglicht es allen, zu Wort zu kommen.

Im Modellprojekt versuchten die Projektteamleitungen, die Treffen partizipativ zu gestalten (z.B., indem sie Materialien mitbrachten) und Ideen und Vorschläge der Senior:innen aufzugreifen. In der ersten Phase des Projekts wollten sie herausfinden, "was ging" und "was nicht ging" und welche Stärken, Interessen und Ressourcen der Menschen mit Behinderung sie gemeinsam für die weitere Projektarbeit nutzen konnten.

Dadurch konnten sie in der Projektarbeit eine Basisform der Mitwirkung ermöglichen. Die Menschen mit Behinderung waren immer informiert, konnten sich einbringen und wurden gehört. Sie durften z.B. entscheiden, welche Freizeitangebote und Wohnformen für ältere Menschen sie im Stadtteil erkunden wollten. Diese Erkundung im Sozialraum war im Modellprojekt allerdings immer nur in Begleitung möglich.

Visualisierung gestalten

Die beiden Zukunftswerkstätten fanden in einer Doppelmoderation statt – eine moderierende Person sprach mit den Projektteilnehmenden, eine andere visualisierte die Tagesordnung, den Prozess und die Ergebnisse auf vorbereiteten Moderationswänden oder auf Plakatpapier an der Wand.

Die Visualisierung nimmt bei der persönlichen Zukunftsplanung eine besondere Bedeutung ein: Über das gleichzeitige Visualisieren lässt sich der Arbeitsprozess verlangsamen, wodurch er für die Menschen mit Behinderung greifbarer wird. Sie können sich zudem eher an die Bilder erinnern, mit denen die kreative Bildgestaltung die Inhalte verknüpft, als an Worte. Bilder fokussieren, komprimieren, emotionalisieren – und motivieren. Haben sie ein Bild von einem zukünftigen Zustand, den sie vielleicht erreichen möchten, können sie viel motivierter auf ein Ziel zugehen.

In 5 Schritten die (persönliche) Zukunft planen

Die persönliche Zukunftsplanung in der Zukunftswerkstatt verläuft in fünf Schritten:

1. Feststellen: Wer ist da?
2. Erkennen: Was bringen diejenigen, die da sind, mit?
3. Überlegen: Gibt es neben dem, was jede:r Einzelne mitbringt, eine Stärke, die wir gemeinsam haben?
4. Besprechen: gemeinsame Ziele, Träume und Wünsche
5. Festlegen: konkrete Aktionspläne

Die schrittweise Vorgehensweise erleichtert den Menschen mit Behinderung die Mitarbeit im Projekt. Die moderierenden Personen wiederholen die einzelnen Schritte während der Zukunftswerkstatt mehrfach: Wo stehen wir nun eigentlich? Jetzt haben wir diesen Schritt gemacht – was ist der nächste Schritt? Welche Rolle übernehmen die Menschen mit Behinderung im nächsten Schritt? Hierbei sind eine direkte Ansprache und die persönliche Wertschätzung sehr wichtig. Immer wieder müssen die Ressourcen ins Bewusstsein "hochgeholt" werden, um möglichst viele Menschen miteinander zu verbinden und persönliche Netzwerke zu knüpfen.

Eine Zukunftswerkstatt vorbereiten

Der ressourcenorientierte Ansatz fragt nach den Möglichkeiten einer Person, damit sie sich gut einbringen und als Teil des Ganzen fühlen kann. Es ist deshalb in der Vorbereitung auf die Zukunftswerkstatt wichtig, folgender Frage nachzugehen: Was braucht jeder einzelne Mensch mit Behinderung, um wirklich gut teilnehmen zu können?

So schaffen Sie gute Bedingungen für ein inklusives Projektmanagement

Damit die Inklusion in Projekten richtig gut funktionieren kann, sollten Sie die notwendigen Voraussetzungen schaffen und einige Besonderheiten beachten:

Zeitfaktor

Verdoppeln oder verdreifachen Sie bei inklusiven Projekten die (klassische) Projektzeit und die Projektpuffer – inklusive Projektarbeit benötigt erheblich mehr Zeit in der organisatorischen Vorbereitung und der praktischen Durchführung.

Stundenkontingent

Räumen Sie den Projektmitarbeitenden von vornherein ein höheres Stundenkontingent ein. Der Aufwand zur didaktischen Vorbereitung und zur methodischen Nachbereitung ist höher als in der nicht inklusiven Projektarbeit.

Taktung

Es ist nicht ganz einfach, eine optimale Taktung der Projektteamsitzungen (einmal im Monat) und der Lenkungskreissitzungen (alle drei Monate) zu finden. Probieren Sie hier in der ersten Projektphase erst einmal aus, wie es für die Beteiligten am besten passt. Sie können sich auch häufiger treffen, allerdings bedeutet das eine intensivere Vorbereitung und eine zeitlich sehr verdichtete Terminierung. In der Praxis ist bei der Arbeit mit Menschen mit Behinderung die Terminfindung aufgrund verschiedener Umstände häufig schwieriger.

Kompetenzen

Besprechen Sie gleich zu Beginn gemeinsam mit den Mitarbeitenden, was die Beteiligten (Projektmitarbeitende und Menschen mit Behinderung) benötigen, damit sie für die Arbeit im inklusiven Projekt gut gerüstet sind. Hierbei ist es wichtig, die Rahmenbedingungen zu klären und den Schulungsbedarf zu ermitteln.

Die Idee einer inklusiven Projektarbeit ist, dass man zusammen etwas erarbeitet. Hierfür benötigen die Projektleitungen und die Projektteamleitungen (also die nicht behinderten Menschen) insbesondere eine gute Moderationskompetenz, um die unterschiedlichen Meinungen während der einzelnen Treffen bündeln und Prozesse gestalten zu können.

Grundsätzlich stellt sich bei inklusiven Projekten die Frage, wie hoch der Anteil an pädagogischen Kompetenzen einerseits und wie hoch der Anteil an projektmanagementbezogenen Kompetenzen andererseits sein sollte. Wichtig ist es, ressourcenorientiert und personenzentriert arbeiten zu können, d.h. den Menschen mit Behinderung ihren Freiraum in der Meinungsbildung zu lassen, sie möglichst wenig zu beeinflussen,

ihre Stärken und Potenziale zu erkennen und zu fördern sowie sich selbst in der eigenen Rolle zurückzunehmen. Dazu bedarf es einiger heilpädagogischer Kompetenzen – aber nicht unbedingt einer Ausbildung.

Auf der anderen Seite ist es ebenso sinnvoll, den Menschen mit Behinderung gewisse grundlegende Kompetenzen der Projektarbeit bzw. des Projektmanagements zu vermitteln. Für eine gute Inklusion in Projekten ist eine Balance wichtig zwischen einer heilpädagogischen Methodenkompetenz (auf Seiten der Projektleitungen bzw. Projektteamleitungen) und einer projektbezogenen Kompetenz (auf Seiten der Menschen mit Behinderung sowie der Projektleitungen bzw. Projektteamleitungen).

Assistenzkraft

Bei einer inklusiven Projektarbeit haben die Menschen mit Behinderung häufig eine Mehrfachbehinderung. Sie sind z.B. neben der kognitiven Einschränkung auch auf einen Rollstuhl angewiesen. Deshalb ist es notwendig, frühzeitig die Bezugsbetreuung und eine Assistenzkraft (sozialer Dienst) in die Planung und Terminierung der Sitzungen und Workshops miteinzubeziehen – insbesondere dann, wenn Anfahrten zu den Projektsitzungen oder Projekttreffen erforderlich sind (z.B. Transport, Begleitung).

Organisationsstruktur

Achten Sie auf eine klare und einfache Organisationsstruktur und Arbeitsweise. Die Aufteilung in Projektteams (regional nach Stadtteilen) und in einen Lenkungskreis (überregional für alle Projektteams) im Modellprojekt empfanden die Beteiligten z.B. als gelungen. Die einzelnen Projektteams konnten sich immer gut einbringen. Einerseits aufgrund des dokumentierenden Fotoalbums, zu dem auch die Menschen mit Behinderung etwas sagen konnten. Andererseits aufgrund des Rotationssystems, welches vorgab, dass jedes Projektteam bzw. jeder Stadtteil reihum die Sitzungen des Lenkungskreises in einer Gastgeberrolle ausrichtete. Die Menschen mit Behinderung waren stolz, wenn sie aus ihrem Stadtteil etwas zeigen oder präsentieren konnten.

Dramaturgie

Sitzungen oder Workshops über mehrere Stunden sind auch mit Menschen mit kognitiven Einschränkungen möglich. Die inklusiven Projektsitzungen sollten im Ablauf allerdings einer klaren Dramaturgie folgen. Die Struktur von Sitzungen und die Abfolge der Tagesordnungspunkte dienen ihnen als orientierendes Korsett für die Projektarbeit. Wichtig ist hierbei, dass eine Art Muster im Ablauf leicht zu erkennen ist und insgesamt die Sitzungen sehr kleinschrittig orchestriert werden. Der so entstehende hohe Wiedererkennungswert erleichtert es ihnen, inhaltlich zu folgen. Im Modellprojekt berichtete z.B. zunächst immer jedes Stadtteil-Projektteam über das, was es in der zurückliegenden Zeit gemacht hatte – diese Struktur wiederholte sich in jeder Lenkungkreissitzung.

Inklusion in Projekten lebt von intensiver Beteiligung

Möchten Sie Ihr Projekt inklusiv gestalten, müssen Sie sicherstellen, dass alle Beteiligten einbezogen werden und sich aktiv in das Projekt einbringen wollen und auch einbringen können. Bei der Arbeit in

inklusive Projekten besteht immer ein Spannungsfeld, inwieweit die Projektteamleitungen bzw. Projektleitungen als nicht behinderte Menschen die Prozesse zu stark steuern und beeinflussen – und damit "über die Köpfe" der Menschen mit Behinderung hinweg agieren.

Eine intensive Beteiligung seitens der Menschen mit Behinderung erreichen Sie eher, wenn Sie das Thema und die Projektarbeit "begreifbar" machen und das Zusammenarbeiten sehr kleinschrittig mit viel Zeit erfolgt – das ist eine der zentralen Herausforderungen in Hinblick auf die Beteiligungsprozesse. Im Verlauf des Modellprojekts war eindeutig erkennbar, dass die Senior:innen mutiger geworden sind, sich mehr geäußert haben und auch ihre Ideen und Vorschläge sicherer in der Projektgruppe präsentieren konnten.

Je abstrakter Themen angegangen werden, je weiter weg die Ziele von der eigenen Lebenswirklichkeit sind, je theoretischer die Vorgehensweise ist, desto weniger werden Sie eine "echte" Beteiligung erreichen können. Ein inklusives Projekt muss daher sehr, sehr konkret sein. Der Ressourcenansatz fragt nach den persönlichen Anknüpfungspunkten. Darüber hinaus muss geklärt sein, welche konkreten Bereiche und welche tatsächlichen Aufgaben die Menschen mit Behinderung im inklusiven Projekt übernehmen (können). Es ist mit Menschen mit kognitiven Einschränkungen nicht möglich, zwischen den Projektsitzungen konstant zu diskutieren und Themen zu erarbeiten.

8 Empfehlungen für inklusive Projekte

Aus den bisherigen Erfahrungen mit dem in diesem Beitrag vorgestellten dreijährigen Modellprojekt zur Inklusion in Projekten lassen sich die folgenden acht Empfehlungen ableiten:

Empfehlung 1: Ressourcen ermitteln

Ermitteln Sie gleich zu Beginn die organisatorischen Ressourcen: Welche Rahmenbedingungen brauchen die Menschen mit Behinderung, damit sie verlässlich an jedem Treffen teilnehmen können? Was brauchen sie für eine gute Zusammenarbeit? Erfassen Sie auch ihre jeweiligen persönlichen Ressourcen. Sie haben häufig ganz bestimmte und sehr ausgeprägte Fähigkeiten: Was sind ihre individuellen Kompetenzen und persönlichen Potenziale? Was kann der einzelne Mensch mit Behinderung besonders gut?

Empfehlung 2: Balance herstellen

Menschen mit Behinderung sollen sich einerseits in der inklusiven Projektgruppe und im inklusiven Lenkungsreis wohlfühlen – sie müssen sich angenommen fühlen und gerne zu den Treffen kommen (Wohlfühlfaktor). Sie wollen aber auch etwas erarbeiten, wollen sich zeigen und etwas präsentieren – und können deshalb auch gefordert werden (Anforderungsfaktor). Die Schwierigkeit bei inklusiven Projekten besteht darin, eine gute Mischung und eine ausgewogene Balance zwischen beiden Voraussetzungen zu finden und über die Dauer der Projektarbeit auch aufrechtzuerhalten.

Empfehlung 3: Projektarbeit vorbereiten

Ein inklusives Projekt müssen Sie gut vorbereiten – neben den formalen, organisatorischen und planerischen Aspekten eines Projekts ist der besondere Schulungsbedarf zu berücksichtigen. Planen Sie bei Bedarf eine besondere Vorlaufzeit für Schulungen bzw. Trainings der nicht inklusiven Projektmitglieder einerseits (z.B. zum Ressourcenansatz, zu heilpädagogischen Aspekten, zu Leichter Sprache, zu Visualisierungsmöglichkeiten im Rahmen der persönlichen Zukunftsplanung) sowie der inklusiven Projektmitglieder andererseits (z.B. zu Projekttechniken, zu Konzentrationseinheiten, zur Selbstdarstellung eigener Stärken, zur Zusammenarbeit in einem Projektteam) ein.

Empfehlung 4: Doppelmoderation ermöglichen

Ihre inklusive Projektarbeit sollten Sie mithilfe einer Doppelmoderation gestalten: Bei den Projektsitzungen übernimmt eine Person die Moderation und ist für den kommunikativen Austausch verantwortlich, während sich eine weitere Person zeitgleich um die visuelle Gestaltung kümmert. Es ist auch möglich, dass eine Person eher mit Blick auf die heilpädagogischen Kompetenzen und eine andere Person eher mit Blick auf das Projektmanagement moderiert.

Empfehlung 5: Erinnerung sichern

Bei inklusiven Projekten ist es besonders wichtig, die Erinnerung adäquat zu sichern, lebendig zu halten, interessant zu gestalten und auch symbolisch aufzuladen. In klassischen Projekten wird häufig mit einem Ideenspeicher gearbeitet, welcher auf einem Flipchart (Papier) oder auf einer Moderationswand (z.B. Karten) textlich festgehalten wird.

In dem Modellprojekt adaptierten die Projektverantwortlichen diesen Ideenspeicher und gestalteten aus ihm etwas Haptisches: Sie arbeiteten mit einer "Schatztruhe", um den Menschen mit Behinderung zu ermöglichen, die Weitergabe von Ideen besonders zu erinnern. In diese Holzkiste legten die Beteiligten bei den Lenkungskreissitzungen ihre Ideen hinein und überreichten sie dem jeweiligen Gastgeber. Die gesammelten Vorschläge der inklusiven Projektarbeit blieben so als "Schatz" gut in Erinnerung.

Empfehlung 6: Visuell arbeiten

Stellen Sie sicher, dass die Menschen mit Behinderung die Projektarbeit praktisch erleben und einen Bezugspunkt haben (z.B. ein Besuch, eine Hospitation, ein Film). Sie müssen aus der Projektarbeit für sich etwas Lebenspraktisches herausziehen und ganz konkret nutzen können. Dabei hilft auch die visuelle Veranschaulichung, z.B. mithilfe von Fotos oder Flipcharts (siehe auch "[Wie Sie mit eigenen Zeichnungen Ihre Präsentationen aufwerten](#)" sowie die Methodenbeschreibung "[Sketchnotes](#)").

Auch bei inklusiven Projektsitzungen oder Workshops kann eine ambitionierte Tagesordnung eingehalten werden, wenn sie entsprechend visualisiert wird. Hier kommt es jedoch auch an auf die Erfahrungswerte der Projektverantwortlichen bzw. Projektteamleitungen hinsichtlich der inklusiven Projekt-

arbeit. Mit zunehmender Erfahrung fällt es Ihnen leichter einzuschätzen, was realistisch in bestimmten Zeiten an entsprechenden Aufgaben inklusiv erarbeitet werden kann.

Neben der Visualisierung der Tagesordnung ist es wichtig, in kürzeren Abständen als sonst das bis dahin Besprochene oder Erarbeitete zusammenzufassen und abzuwickeln. So können Sie im Sitzungsverlauf portionsweise zeigen: Das haben wir schon geschafft! Eine weitere Möglichkeit der Visualisierung besteht darin, Ihr Team eine dokumentarische Projektmappe führen zu lassen, in die die Teammitglieder Fotos der Sitzungen oder der Exkursionen selber einkleben. Anhand der Fotodokumentation kann die Projektgruppe den anderen Gruppen dann sehr gut zeigen, was sie das letzte Mal gemacht hat.

Empfehlung 7: Leicht sprechen

Bei inklusiven Projekten und der Arbeit mit Menschen mit kognitiven Einschränkungen ist es notwendig, wesentliche Materialien und Unterlagen in **Leichter Sprache** vorzubereiten. Als Projektteamleitung bzw. Projektleitung sollten Sie auch in der Lage sein, die inklusiven Sitzungen und Workshops in Leichter Sprache durchzuführen.

Empfehlung 8: Zukunft planen

Von der Zukunftswerkstatt als zusätzlichem Angebot und deren methodischem Vorgehen kann jedes inklusive Projekt profitieren. Die Methode fokussiert insbesondere auf drei Aspekte: 1) Wir halten fest, was wir zukünftig erreichen möchten, 2) Wir gehen in kleinen Schritten vor, 3) Wir beziehen die Ressource der beteiligten Personen mit ein. Mit der Methode haben Sie ein Partizipationswerkzeug an der Hand, mit dem Sie eine intensive Befähigung der Menschen mit Behinderung fördern können. Insofern ist ein inklusives Projekt immer auch eine "kleine" inklusive Zukunftswerkstatt in Form einer persönlichen Zukunftsplanung.

Fazit

Inklusive Projekte sind eine Bereicherung für alle Beteiligten: Die Menschen mit Behinderung werden aktiv beteiligt, individuell gefördert und dadurch persönlich gestärkt; die Menschen ohne Behinderung müssen in der verantwortlichen Rolle im Projekt genau diese Beteiligung und Förderung ermöglichen – und werden dadurch persönlich gefordert.

Die Inklusion in Projekten realisiert in einem gesellschaftlichen Mikrokosmos den Anspruch der UN-Behindertenrechtskonvention hinsichtlich der "volle[n] und wirksame[n] Teilhabe an der Gesellschaft und [der] Einbeziehung in die Gesellschaft" (Die UN-Behindertenrechtskonvention, Artikel 3c) von Menschen mit Behinderung. Sie kann gelingen, wenn alle Beteiligten sich wirklich darauf einlassen, sodass das "Wir" gewinnt. Machen Sie sich auf den Weg – es lohnt sich.

Literatur

Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderung (Hrsg.): Die UN-Behindertenrechtskonvention: Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Amtliche, gemeinsame Übersetzung von Deutschland, Österreich, Schweiz und Lichtenstein, Stand November 2018. Online abrufbar unter: https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/PDF/DB_Menschenrechtsschutz/CRPD/CRPD_Konvention_und_Fakultativprotokoll.pdf (Zuletzt aufgerufen am 09.05.2022)

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](https://www.projektmagazin.de)!

[> zum Artikel](#)