

Koenig, Oliver

Inklusion und Transformation in Organisationen. Grundlegungsversuche eines Transformativen Inklusionsmanagements

Koenig, Oliver [Hrsg.]: Inklusion und Transformation in Organisationen. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2022, S. 19-37



Quellenangabe/ Reference:

Koenig, Oliver: Inklusion und Transformation in Organisationen. Grundlegungsversuche eines Transformativen Inklusionsmanagements - In: Koenig, Oliver [Hrsg.]: Inklusion und Transformation in Organisationen. Bad Heilbrunn : Verlag Julius Klinkhardt 2022, S. 19-37 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-260547 - DOI: 10.25656/01:26054

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-260547>

<https://doi.org/10.25656/01:26054>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der:


Leibniz-Gemeinschaft

Oliver Koenig

Inklusion und Transformation in Organisationen: Grundlegungsversuche eines Transformativen Inklusionsmanagements

Inklusion ist ein Verändern des Bestehenden in einem langen, offenen Prozess.
Sie ist wie eine Expedition in eine für uns alle neue Landschaft.
Man begibt sich auf unbekanntes Terrain, sucht gemeinsam nach dem
besten Weg, löst Herausforderungen und entdeckt Neues.
Was man weiß, kann falsch, veraltet oder unzureichend sein,
es bedarf der Ergänzung, es muss zu den immer einzigartigen Umgebungen
und Gegebenheiten passen.

(Imhäuser 2015)

1 Einleitung

Mit der Bezeichnung *Transformatives Inklusionsmanagement* wurde im Zuge der Akkreditierung des interdisziplinären Masterstudiengangs „Inklusion und Transformation in Organisationen“ an der Bertha von Suttner Privatuniversität in St. Pölten ein neuer Begriff geschaffen. Dieser soll im Rahmen dieses Sammelbandes eine erste konzeptionelle Grundlegung erfahren, die sich zugleich als offene Suchbewegung versteht.

Dieses Buch ist auf mehreren Ebenen als Grenzgang zu verstehen. Es wendet sich aus einer inklusionspädagogischen Perspektive einem blinden Fleck in der disziplinären Auseinandersetzung zu, und zwar der organisationalen Bearbeitung und Verarbeitung von Inklusion. Damit einher gehen Folgen für die Produktion, Aufrechterhaltung oder Überwindung von Ungleichheit und Exklusion in all ihren Formen und Ausprägungen innerhalb, an und jenseits der Grenzen organisationaler Praxis (vgl. Midgley 2000; Dobusch 2015; Ferdmann u. a. 2020).

Die Veröffentlichung dieses Buches trifft dabei auf einen potentiellen historischen Wendepunkt am – noch immer offenen – Ausgang der globalen COVID-19 Pandemie. Nicht nur haben die Jahre seit dem März 2020 das Versagen institutioneller Unterstützungsmechanismen deutlich gemacht (Knapp u. a. 2021), sondern auch eine davor schon bestehende, latente Visions- und Innovationsarmut im

organisationalen Neu- und Weiterdenken von Inklusion aufgedeckt, für und vor allem mit Menschen, die von Marginalisierung betroffen sind. Auch mehr als eine Dekade nach der Ratifizierung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen in Österreich und Deutschland (bzw. nach mehr als 5 Jahren in der Schweiz)¹ lassen sich weitreichende politische Reformen, die über bloße Systemanpassung in den Angeboten und Strukturen von Unterstützungsmaßnahmen für Menschen mit Behinderungen hinausgehen, nicht erkennen. Viele der für die Umsetzung der UNBRK zentralen Reform- und Transformationsbereiche, wie etwa die inklusive Bildung oder die Deinstitutionalisierung, sind im Getriebe festgefahrener Positionen, ergebnisloser Arbeitskreise sowie Debatten um die ungelöste Problematik föderaler Strukturen stecken geblieben oder es hat sich ihrer schlichtweg bisher niemand aktiv angenommen.

Dies trifft in gewisser Art und Weise auch auf die häufig selbstreferentielle disziplinäre Auseinandersetzung mit Fragen der Inklusion im Feld der Inklusionsforschung zu. Aus einer solchen Befassung mit sich selbst werden zwar die (mehr oder weniger geglückten) Realisierungen von Inklusion mit ihren eigenen Ansprüchen konfrontiert (vgl. Geldner 2020, 254), aber über die Grenzen des Feldes wird nur selten hinausgedacht. Demgegenüber verschreibt sich dieses Buch dem Anspruch eines konsequenten inter- und transdisziplinären theoretischen und methodischen Pluralismus. Gleichmaßen wird hier die Irritation, der Widerspruch wie auch die Synergie und die Verbindung gesucht. Die Inhalte befassen sich mit theoretischen Texten des Nachdenkens über Formen der gegenwärtigen Verfasstheit sowie des Neudenkens von Inklusion in organisationalen Zusammenhängen und den damit einhergehenden Voraussetzungen. Diese werden in einen Bezug zu praktischen Beispielen gestellt, wie „Organisationen Anders Machen“ unter der Leitidee von Inklusion aussehen könnte. Gerade letzteres erscheint hier als essentiell, gelangen wir doch nur im eigentlichen Prozess des Transformierens zu Wissen und Einsicht, sowohl über das Wesen und die Grenzen von Organisationen als auch die in ihre Praxen eingeschriebenen Muster (Ahmed 2012, 173f). Dabei möchte das Buch weder den Prozess der bewussten Gestaltung von Inklusion in Form von additiven Rezepten oder Blaupausen vorwegnehmen noch das Zukunftsprojekt Inklusion als einen genau konkretisierbaren Endpunkt auf einer (transitorischen) Reise von A nach B missverstehen.

Im Unterschied zu komplizierten Prozessen, welche durch die genaue und idealerweise kollaborative Anwendung von Expert*innenwissen bewältigbar sind, sind inklusive Prozesse stets komplex und damit immer unvollständig, kontingent und offen (vgl. Snowden u. a. 2020). Inklusion ist dabei sowohl relational als auch relativ zu denken (vgl. Dobusch 2021). Es kann weder von den handelnden

1 Daten der Ratifikation der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen: In Österreich am 26. September 2008, in Deutschland am 26. März 2009 sowie in der Schweiz am 15. April 2014.

Personen, deren jeweiligen Verständnissen von Inklusion sowie der Qualität und Belastbarkeit von deren Beziehungen noch von den jeweils (historisch geformten) vorherrschenden und wirksamen gesellschaftlichen und organisationalen Inklusionsbedingungen (Weisser 2017, 147) abgesehen werden. In allen Fällen verlangt Inklusion nach einer Herausforderung zur partizipativen Erweiterung und Verschiebung von Grenzen auf all den genannten Ebenen, die auch eine Zumutung darstellt: nach einer Praxis (Freire 1970), in der Aktion und Reflexion kombiniert werden, sich wechselseitig bedingen und bereichern. Dieses Buch will auch Anregungen zum Denken und Aufwerfen neuer Fragen bereitstellen, die in verschiedenen Kontexten und kontextübergreifend fruchtbar gemacht werden können. Es will Wege aufzeigen, die zum Experimentieren und Variieren im jeweils eigenen Kontext inspirieren. Es wendet sich an eine interessierte Leser*innenschaft aus den Bereichen der Wissenschaft, der Praxis und der öffentlichen Verwaltung, die in einer vertieften Auseinandersetzung mit dieser komplexen Thematik eine Chance vermutet und sich dafür Ressourcen erschließen möchte.

2 Transformation, Inklusion und Management

Der Gegenstandsbereich des „Transformativen Inklusionsmanagements“ konstituiert sich aus den drei thematischen Polen *Inklusion*, *Transformation* und *Management*, gedacht als Eckpunkte eines Dreiecks. Die daraus entstehenden drei Achsen setzen jeweils zwei der Pole in eine wechselseitige Beziehung miteinander. Diese stellen mit Blick auf den mit diesem Sammelband in Verbindung stehenden Studiengang zentrale Lern- und Entwicklungsfelder dar. Die hier veröffentlichten Beiträge beziehen sich darauf und behandeln in unterschiedlicher Art und Weise einen oder mehrere dieser Pole. An dieser Stelle sollen diese nun kurz angerissen werden:

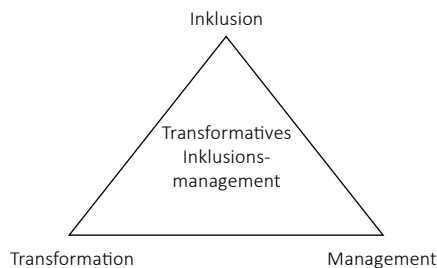


Abb. 1: Pole eines transformativen Inklusionsmanagements (eigene Darstellung)

2.1 Achse: Transformation – Inklusion

In diesem Buch wird ein Verständnis vorgeschlagen, Inklusion als transformatives gesellschaftliches Zukunftsprojekt zu denken (vgl. Fraser 2003). Entlang der ersten thematischen Achse „Transformation und Inklusion“ wird die Ausgangshypothese vertreten, dass Inklusion einen Musterwechsel voraussetzt – hier verstanden als einen intentionalen Prozess der Abkehr von einem Modus des Optimierens, der in gewisser Weise nur eine weitere Affirmation des Status Quo bedeuten würde. Stattdessen verlangt ein transformatives Inklusionsverständnis von Akteur*innen (in Organisationen) sowohl ein Bewusstsein über das Gewordensein gegenwärtiger Strukturen als auch die intentionale Gestaltung eines aktiven Prozesses des „Future-Forming“ (Gergen 2015) sowie der Reflexiven Zukunftsarbeit (siehe die Beiträge von Sharp & Ash-Harper sowie von Koenig & Strasser in diesem Band) um dessen Neuwerden zu ermöglichen.

Die Herausbildung inklusiven Denkens, Handelns und Führens sowohl auf individueller wie auch auf kollektiv-struktureller Ebene wird gleichermaßen als voraussetzungsvoller, dynamischer und vertikaler Lern- und Entwicklungsprozess aufgefasst (vgl. Kegan 1994; Arnold 2018; Strasser 2020; Wasserman 2020 sowie der Beitrag von Strasser & Koenig in diesem Band). Ein Transformatives Inklusionsmanagement nutzt dabei bewusst die Erkenntnisse historischer und sozialer Analysen der Dynamiken gesellschaftlicher Ausgrenzungsprozesse, welche u. a. sowohl zum Entstehen als auch zur Entwicklung der gegenwärtigen Ausprägung der Form von Organisationen des Sozial- und Bildungssystems beigetragen haben. Es grenzt sich jedoch von daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen ab, dass Inklusion unter den neoliberal-kapitalistischen Funktionsbedingungen unserer Gesellschaft als utopisches Zukunftsprojekt zum Scheitern verurteilt sei (z. B. Becker 2015). Gleichwohl schlüssig in ihrer Argumentation, liegen derartig pessimistischen Zukunftsprognosen letztlich einseitig strukturdeterministische Annahmen zugrunde, welche historisch gewachsene Pfadabhängigkeiten extrapolieren und diese in einer prinzipiell offenen Zukunft nur als fortschreibbar denken.

Unter Bezugnahme auf Erkenntnisse und Methoden aus den Bereichen der antizipatorischen Zukunftsbildung (vgl. Miller 2018; sowie den Beitrag von Bergheim in diesem Band) sowie des Systems Thinking (Midgley 2003; Hodgson 2019) wird aufgezeigt, dass Menschen zur Ausbildung von Formen eines Future Consciousness (Sharpe u. a. 2016) und damit auch grundsätzlich zu Musterwechseln fähig sind. Dadurch können sowohl individuelle als auch kollektive Vorstellungen von Zukunft sowie ihr handlungsleitender Einfluss und ihnen zugrundeliegende Annahmen und Weltansichten wahrnehmbar gemacht und einer partizipativen Bearbeitung zugeführt werden (vgl. Inyatullah 1998). Durch eine gemeinschaftliche Entwicklung alternativer Zukunftsmöglichkeiten werden auch alternative Pfade denkbar und durch bewusste, im jeweiligen Einflussbereich liegende Mikrotrans-

formationen, gestaltbar (siehe hierzu den Beitrag von Meissner in diesem Band). Inklusion selbst, so eine wiedererstarke Stimme im deutschsprachigen Feld der Inklusionsforschung, müsse dabei wieder vermehrt als politisches Zukunfts-Projekt (vgl. u. a. Jahr 2019; Geldner 2020) verstanden und ihr Platz in alternativen Zukunftsszenarien und Praxen aktiv eingefordert und behauptet werden.

Als eine Möglichkeit, Inklusion in diesem Verständnis zu framen, bieten sich die Sustainable Development Goals (SDGs 2030) der Vereinten Nationen dar. So stellt beispielsweise das Ziel #11 das Adjektiv inklusiv der Zielsetzung zur Gestaltung inklusiver, sicherer, resilienter und nachhaltiger Städte und Siedlungen voran. Die *Together 2030 Global Advocacy Working Group* (2019, 2) betont in einem Bericht für das *UN High-Level Political Forum on Sustainable Development*, dass es nur durch die Gewährleistung von „inclusiveness, equality and equity“ möglich wird, die SDGs auf eine integrierte Weise anzugehen. Inklusive Ansätze haben das Potenzial, neoliberalen und neoklassischen Auffassungen von Entwicklung entgegenzuwirken und somit Bedingungen für ein sozial, ökologisch und relational ausgewogenes Wachstum zu unterstützen (Brand u. a. 2017). Bislang sind jedoch nur wenige Versuche unternommen worden, jenen Raum zu beleben, in dem sich die Bereiche und dahinterstehenden Bewegungen der Inklusion und Nachhaltigkeit überschneiden (Gupta & Vegelin 2016). Die Suche nach sozial und ökologisch nachhaltigen Lösungen für diese beiden Zukunftsdesiderate hängt nicht allein vom politischen Willen und Handeln ab. Sie erfordern auch die kollektive Fähigkeit, Räume für eine echte transdisziplinäre Zusammenarbeit und Beteiligung über das gesamte Spektrum menschlicher Vielfalt und Unterschiede hinweg zu schaffen sowie Foren einzuberufen, um die Frage zu beantworten, „in what type of society [do] we want to live [in] and who [is] the ‘we’ [...] answer[ing] that question“ (Abbott u. a. 2017, 815).

Gerade die Erfahrungen der Jahre während der COVID-19 Pandemie haben erneut deutlich gemacht, wie sehr Resilienz und Sicherheit von sozialräumlichen und personenzentrierten Formen der Unterstützungserbringung abhängen, welche auf individuelle Bedarfe in einem Netzwerk an Beziehungen jeweils situativ und individualisiert reagieren können (siehe hierzu die Beiträge von Scott & Hasbury sowie von Gallagher & Hinkleman in diesem Band). Wenn wir also die gesellschaftliche Transformationsagenda der UN-BRK weiterführen wollen, wird es sowohl alternative Erzählungen von Inklusion benötigen als auch eine neue Praxis, die diesen Erzählungen erst ihre Glaubwürdigkeit verleiht (siehe hierzu den Beitrag von Duffy in diesem Band).

2.2 Achse Inklusion – Organisation/Management

In funktional differenzierten Gesellschaften werden in und durch Organisationen nicht nur nahezu alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leistungen

erbracht, sie durchdringen und prägen entscheidend biographische und lebensweltliche Sozialisations- und Bewusstseinsbildungsprozesse sowie gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen und Erwartungshaltungen. Vor dem Hintergrund eines neoliberalen Wirtschaftssystems spielen sie auch eine entscheidende Rolle in der Produktion und Aufrechterhaltung von Ungleichheit und Differenz sowie von Einschluss und Ausschluss (vgl. Ferdmann u. a. 2020; und den Beitrag von Dobusch in diesem Band). Organisationen sind damit entscheidend an der Produktion sozialer Ordnungen beteiligt, welche sich als inkorporierte Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata (vgl. Bourdieu 1989) tief in die Menschen einschreiben und fortan nicht nur in der ‚objektiven‘ Gesellschaft, sondern auch innerhalb der Menschen existieren. Um diese Ordnungen zu verändern braucht es eine zweifache Veränderung, in den Sachen und in den Köpfen, in den Feldern (Organisationen) und im Habitus. Dies betrifft auch das Feld der Sozialwirtschaft, welches als Reaktion auf exkludierende Bedingungen und dadurch hervorgerufene Folgeprobleme funktionaler Differenzierung entstand (vgl. Simsa 2000) und sich in weiterer Folge selbst zunehmend ausdifferenziert hat. Dabei ist ein paradoxer Funktions- und Wirkungskreislauf entstanden, in dem durch die Bearbeitung von Exklusionsrisiken in segregierenden Sonderwelten selbst vielfach erst die Probleme erzeugt oder verstärkt wurden, auf die das Feld eigentlich reagieren wollte (Wansig 2005, 101). Der anhaltende Einfluss neoliberaler Kräfte auf die öffentliche Verwaltung in den letzten beiden Dekaden hat sich nachhaltig auf Organisationen der Sozialwirtschaft ausgewirkt. In vielen Organisationen hat sich die Reihenfolge der Wichtigkeit zwischen primären und sekundären Prozessen mittlerweile umgekehrt (Reinders 2011) bzw., in Baeckers Typologie (vgl. 2006) gesprochen, haben sich die Verfahren zunehmend von den Menschen, den Produkten sowie dem Zweck der Organisationen entkoppelt.

Vor diesem Hintergrund mutet es verwunderlich an, dass die Verbindungen und die wechselseitige Beeinflussung der Aspekte Inklusion und Organisation respektive Inklusion und Management im Feld der Inklusionsforschung bislang nur gestreift wurden. Eine Ausnahme stellt hier die langjährige Tradition schulischer Begleitforschung sowie rezent einer Educational Governanceforschung für Inklusion dar. Hingegen markiert für Wetzel & Aderhold (vgl. 2004) die fehlende systematische Reflexion der historischen, sozialen und gesellschaftlichen Funktions- und Wirkungszusammenhänge von Organisationen im außerschulischen Kontext einen blinden Fleck in der Inklusionspädagogischen Auseinandersetzung.

Werden organisationale Bedingungsfaktoren und oben angedeutete Wechselwirkungen gezielt analysiert, geschieht dies bisher zumeist unter strukturtheoretischem Blickwinkel, meist unter dem Theoriegebäude des Neo-Institutionalismus (vgl. Schädler 2003; Falk 2016; Muche 2017; Kahle 2019). Während eine derartige Perspektive hilft, die Angleichung (über Zwang, Imitierung und vorherrschende Normen), Institutionalisierung und Persistenz bestimmter (feldspezifischer)

organisationaler Formen und Wirkungen (z. B. der Bearbeitung und Adressierung von Differenz), besser zu verstehen, wird die Rolle der handelnden Akteur*innen vergleichsweise wenig thematisiert. Dabei sind es zunächst immer Akteur*innen, die entscheiden, ob neue, potentiell Musterwechsel initiiierende Regeln in die Organisationen hineingetragen werden können. Sie gestalten damit einen mehr oder weniger engen Flaschenhals für Innovation. Inklusion als schrittweise und partizipative Bearbeitung und Verschiebung von Grenzen bedeutet, trotz einer gegenteiligen öffentlichen Rhetorik, nach wie vor ein „Schwimmen gegen den Strom“ (Danforth 2017). Denn eine konsequente Ausrichtung an der Leitidee Inklusion bedeutet für Organisationen, wie Imhäuser (2015) es ausdrückt, im Versuch des Erkundens, Findens und Gestaltens stimmiger organisationaler Formen (vgl. Nandram 2016) immer auch ein Eintreten in die Risikozone der Instabilität. Das bedeutet für Menschen in Führungspositionen die Notwendigkeit, sich mit Fragen der Neuverteilung von Macht sowie des Aushaltens konzeptioneller Unsicherheit, welche weder vollkommen steuerbar noch in ihrer zeitlichen Ausdehnung restlos einschätzbar ist, auseinanderzusetzen (siehe hierzu die Beiträge von Simsa sowie von Arnold in diesem Band).

2.3 Achse Transformation – Management

Vorstellungen darüber, was gute Hilfe (vgl. z. B. Brandstetter 2010) bzw. gute Bildung für von Marginalisierung betroffene oder bedrohte Gruppen (vgl. z. B. Weisser 2017) ausmacht, und was demgemäß als zeitgemäße Form von professionellem und qualitativem pädagogischen Handeln gedeutet wird, sind immer als historisch bedingt und damit kontingent zu betrachten. Wie im vorigen Abschnitt dargelegt, ereignen, verfestigen und verflüssigen sich derartige Vorstellungen maßgeblich innerhalb von Organisationen und innerhalb der auf sie und in ihnen wirkenden normativen Erwartungen. Diese stellen häufig ein relativ geschlossenes und homogenes Bezugs- und Referenzsystem dar, dessen Grenzen wiederum durch kollektives Handeln erzeugt und bestätigt werden. Wenger (vgl. 1998) beschreibt dies als die Komplementarität von *Partizipation* und *Reifikation* innerhalb von sozialen und lernenden Systemen: Partizipation als jeweils neue Aktualisierung des Reifizierten und Reifikation als jeweilige (vorläufige) Festbeschreibung des Praktizierten. Ein dabei selten explizierter und häufig begrenzend wirkender Faktor sind unsere handlungsleitenden Bilder (vgl. Morgan 2018) und unsere Vorstellungen über das Wesen von Organisationen. Damit gehen unsere Praktiken des Organisierens und Führens selbst einher, welche maßgeblich rahmen, was in einem System als möglich oder unmöglich bzw. als erstrebenswert oder zu vermeiden angesehen wird und dadurch auf die dort tätigen Akteur*innen darin einwirken (vgl. Koenig & Schweinschwallier 2019; sowie den Beitrag von Schweinschwallier in diesem Band). Wenn sich Menschen in Führungsverantwortung

tung mit Fragen der Herstellung von Anschlussfähigkeit von Inklusion in bestehende strukturelle und kulturelle Deutungs- und Handlungsmuster von Organisationen auseinandersetzen wollen, wird es demnach notwendig, die eigenen sozial und historisch geformten Bilder von Organisationen und Praxen des Organisierens einem kritischen Abgleich zu unterziehen. Um aus dem Kreislauf der Reproduktion feldspezifischer Lösungsansätze auszusteigen, lohnt sich Blicke über den Tellerrand traditioneller Management- und Organisationsansätze im Feld der Bildung und Sozialwirtschaft hinaus in andere potentiell synergiestiftende Transformationsfelder und heterodoxer Ökonomien (siehe hierzu den Beitrag von Weber in diesem Band). Dabei gilt es darauf zu achten wie dort Fragen der Gestaltung von Wandlungsprozessen theoretisch diskutiert, diskursiv verhandelt und praktisch gestaltet werden. Dadurch, so eine Hoffnung, kann es möglich werden das Zukunftsprojekt Inklusion in einen weiteren und für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaften relevanten Verweisungszusammenhang zu stellen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu identifizieren sowie daraus frische Ideen zu entwickeln. Ebenso können durch bewusste Formen der Rückkoppelung und Reflexion sowohl Spezifika und besondere Handlungserfordernisse in Bezug auf Fragen der Inklusion als Zukunftsfeld deutlicher hervortreten als auch vorschnelle und idealisierende Rückschlüsse verhindert werden.

3 Drei Horizonte

Eine weitere wesentliche Wegmarkierung dieses Buches ist das vom International Futures Forum (vgl. Sharpe 2013; Sharpe & Hodgson 2019) entwickelte Modell der *Drei Horizonte*. Dieses stellt eine Arbeitsweise für transformativen Wandel dar, welche die Aufmerksamkeit auf systemische Muster lenkt und nicht auf einzelne Ereignisse oder ungeprüfte Trends. Das Modell kann Menschen mit sehr unterschiedlichen Hintergründen, Fachkenntnissen und Weltanschauungen dabei unterstützen, zu einer gemeinsamen Vision der Zukunft zu kommen, um mit den komplexen Problemen, mit denen unsere Gesellschaft aktuell konfrontiert ist, konstruktiv umzugehen. Im Unterschied zu einfachen und linearen Denkweisen über Veränderung, die uns in der Gestalt des Unbekannten, Unwissbaren oder des Riskanten erscheinen und welche Zukunft als etwas positionieren, was außerhalb des gegenwärtigen Moments stattfindet, rahmt das Modell der Drei Horizonte das Nachdenken über die Zukunft in dynamischen Begriffen der Verschiebung: weg von den etablierten Mustern des ersten Horizonts, hin zu der Entstehung neuer Muster im dritten Horizont, über den Weg der Übergangsaktivitäten des zweiten Horizonts. Es geht von der Annahme aus, dass Menschen, individuell und kollektiv, ständig mit Zukunftsabsichten handeln und das, was sie jetzt tun, mit zukünftigen Ergebnissen, die sie durch ihr Handeln befördern wollen, mental

verbinden. Die zentrale Idee des Drei Horizonte Modells ist, dass jeder der drei Horizonte stets bereits im gegenwärtigen Moment existiert, und dass wir folglich Evidenz für die Zukunft erlangen können, wenn wir Menschen dabei beobachten, wie sie sich *jetzt* verhalten. Jeder Horizont steht für ein unterschiedliches Muster des Handelns im gegenwärtigen Moment, z. B. in Relation zu dominanten Praktiken, Methoden, Technologien oder Werten, welche sich in Relation zu äußeren und inneren Faktoren und Bedingungen über Zeit verändern können.

Das Modell der drei Horizonte entstammt u. a. der Tradition einer kybernetischen Wissenschaft zweiter Ordnung („Second Order Science“), die aktuell in Fragen einer aktions-orientierten Transformations-Forschung zur Abschwächung der Folgen des Klimawandels intensiv diskutiert wird (vgl. Fazey u. a. 2018). Diese Forschungsrichtung bricht mit der nach wie vor dominanten Annahme, dass Wissenschaft sowie jedwede Form des Beobachtens unabhängig und außerhalb des Kontextes stehen, der beobachtet wird. An dessen statt erfolgt eine Verschiebung in der epistemologischen Betrachtungsweise, den Fokus der Beobachtung hin zu einer aktiv-involvierten Positionierung innerhalb der unter Beobachtung stehenden Systeme zu verlagern. Dies verlangt von allen Beteiligten eine Reflexion der eigenen Rollen, Denkweisen und Handlungen sowie der Beiträge, welche zur Reproduktion und Stabilisierung von Systemen und der darin wirksamen Muster und Relationen von Macht und Ungleichheit beitragen.

Horizont Eins (H1) repräsentiert die gegenwärtig jeweils dominanten Funktions-, Ordnungs- und Wirkungsprinzipien sowie handlungsleitenden Vorstellungen in einem System, welche auch stets als Ausdruck sozial, politisch und technologisch inspirierter historischer Entwicklungen verstanden werden. H1 steht also für die Art und Weise, wie Dinge derzeit funktionieren („Business as usual“). Das Funktionieren und Bestehen von Gesellschaften wie Organisationen ist stark von eingespielten, relativ stabilen und belastbaren Mustern abhängig. Gerade Krisenzeiten, wie die aktuelle COVID-19 Pandemie, verstärken diese Effekte noch einmal. Auf veränderte Umwelanforderungen wird durch die Systeme zumeist durch inkrementelle Veränderungen innerhalb dieser vertrauten Muster reagiert, wodurch sich das dominante System gleichzeitig in seinem Bestehen erhält und verfestigt. Ein gemeinschaftliches Erstellen einer Horizonte-Karte beginnt und endet idealtypisch dabei in H1. Während in einem ersten Schritt Konversationen darüber geführt werden, wodurch und wie das dominante System seine Passung zu veränderten Ansprüchen und Anforderungen verliert, endet es in einem letzten Schritt mit einer gemeinschaftlichen Identifizierung jener Aspekte des gegenwärtigen Systems, welche notwendigerweise für das Funktionieren eines neuen Systems erhalten und mitgenommen werden müssen.

Horizont Drei (H3) repräsentiert alternative, fast immer an den Rändern der Systeme emergierende und noch nicht nachhaltig strukturell verankerte Muster, welche ihrerseits wiederum von veränderten Visionen, Aspirationen und Intentionen

sowie davon beeinflussten realen Handlungen konkreter Akteur*innen ausgehen. Diese können bereits als Reaktion auf den beschriebenen Passungsverlust des dominanten Systems verstanden werden. Sie stellen neue Wege dar, wie mit den veränderten Anforderungen umgegangen werden kann. Während aus der Perspektive von H1 diese neuen Zugänge oft als radikale Innovationen beschrieben und zum Teil auch diskreditiert werden, stellen sie potentielle langfristige Folgemuster (Next Practice) dar. Auch die Kräfteverhältnisse des jeweils gegenwärtig dominanten Systems sind ja ihrerseits zu einem früheren Zeitpunkt aus emergierenden Mustern hervorgegangen, haben sich anschließend durchgesetzt und strukturell verfestigt. Im weiteren Prozess der Erstellung einer Horizonte Karte bestehen die nächsten Schritte im Führen eines Dialogs über individuelle und kollektive Vorstellungen erstrebenswerter Zukünfte. Die darin veränderten Muster und Formen werden erkundet und in weiterer Folge bereits vorhandene „Spuren dieser Zukunft“ im gegenwärtigen System aufgespürt und identifiziert. Ziel ist hierbei nicht das Schaffen eines friktionsfreien Konsenses, sondern der bewusste Aufbau einer produktiven Spannung zum gegenwärtig dominanten System.

Horizont Zwei (H2) steht dann für das turbulente Feld transitorischer Aktivitäten und Innovationen, welche Menschen im Hier und Jetzt gestalten wollen, um aus der produktiven Spannung heraus die Kluft zwischen H1 und H3 schrittweise zu überbrücken. Aktivitäten eines H2 sind deswegen so bedeutsam, da sie, wenn strategisch konzentriert und ausgerichtet, dabei helfen können, ausreichend disruptive Spannung im System zu erzeugen und die neuen Muster eines H3 von der Peripherie ins Zentrum zu führen. Das Modell der drei Horizonte bietet zudem eine Sprache, die erkennbar machen kann, wie Innovationen durch die Muster des dominanten Systems (H1) vereinnahmt und damit zu systemerhaltenden Innovationen (H2-) abgeschwächt werden könnten. Solche würden ihrerseits bestenfalls zu marginaler oder inkrementeller Verbesserung, aber nicht zu einem transformativen Systemwandel führen. Eine Innovation wird erst dann in ihrem Wesen transformativ (H2+), wenn es durch individuelle und kollektive Anstrengungen sowie konkrete Aktivitäten gelingt, zu Musterwechseln (re-patterning) dominanter Strukturen, Kulturen und Praktiken im Sinne eines „Anders statt mehr“ beizutragen. Ob und wie konkrete Innovationen von H1 vereinnahmt werden oder H3 zum Durchbruch verhelfen, ist nur schwer im Vorfeld vorhersehbar und von einer Reihe an sozialen, politischen und technologischen Faktoren sowie den jeweiligen speziellen Kontextbedingungen abhängig.

Im weitesten Sinn spielt im Feld sozialer Innovationen die strategische Besetzung von Veränderungsinitiativen mit den jeweils relevanten Akteur*innengruppen nach dem Prinzip „getting the whole system in the room“ (vgl. Kahane 2012) eine wichtige Rolle. Dabei ist es gleichermaßen entscheidend, dass sich diese Akteur*innen sowohl als Personen intellektuell und emotional angesprochen fühlen als auch als Rollenträger*innen in ihrem Organisationskontext adressiert werden, denen die

Aufgabe der Übersetzungs- und Überzeugungsarbeit in und durch politische und organisationale Hierarchieebenen zukommt. Denn ohne eine schrittweise Beeinflussung der entsprechenden sozio-politischen und gesetzlichen Regulative und darüber auch der Verteilung von Ressourcen bleiben Transformationsvorhaben lediglich vereinzelte Leuchtturmprojekte an den Rändern von Systemen.

Auch hier beabsichtigt das Modell der Drei Horizonte, weder eine einfach abzuarbeitende Blaupause für Veränderungsbemühungen darzustellen noch ein weiterreichendes Erklärungsmodell mit prognostischer Aussagekraft zu sein. Stattdessen bedient es sich einer bewusst simplen, intuitiv nachvollziehbaren und dadurch Orientierung stiftenden Heuristik zum Umgang mit Komplexität und Veränderung. Durch das Unterscheiden, Benennen, Adressieren und Würdigen der drei unterschiedlichen Sprachen und Energien aller drei Horizonte in einem iterativen und partizipativen Prozess kann dem Entstehen und sich Verhärten von dogmatischen und ideologischen Fronten vorgebeugt werden. Personen mit unterschiedlichen Interessen können ihre jeweiligen Themen, Anliegen und Vorbehalte einbringen und gemeinsam darüber nachdenken, wie sich Veränderungen hin zu einem gemeinsam als erstrebenswert definierten Ziel schrittweise entfalten können.

Als weiteren wesentlichen Beitrag für vertikale Entwicklungsprozesse benennen Sharpe, Leicester & Hodgson (2016, 47) die Herausbildung eines veränderten Zukünfte-Bewusstseins („future consciousness“). Das Modell der Drei Horizonte unterstützt Teilnehmer*innen sowohl, den gegenwärtigen Moment in Relation zu unterschiedlichen Zukünften zu situieren, als auch den Fokus auf die Tatsache zu lenken, dass die Emergenz von Zukünften immer aus einer jeweiligen Gegenwart erwächst. Jeder der drei Horizonte repräsentiert auch eine Möglichkeit einer Zukunft, die in die Gegenwart bereits hereinwirkt und die sich jeweils durch eine distinkte Art des Agierens im Hier und Jetzt – mit unterschiedlichen Bezügen zu dominanten oder alternativen Mustern – ausdrückt. So repräsentiert, wie Sharpe, Leicester & Hodgson (2016, 47) schreiben:

- H1 eine manageriale Mentalität mit dem Fokus Dinge – auch in turbulenten Zeiten – in bewährten Bahnen zu halten,
- H2 eine unternehmerische („entrepreneurial“) Haltung mit einem Fokus auf dem Ergreifen von Möglichkeiten und
- H3 einen visionären Ausblick, der alternative Zukünfte gleichermaßen gedanklich halten als auch darauf hinsteuern kann.

Dabei geht es immer, wie bereits erwähnt, nicht um eine Auf- oder Abwertung von einzelnen Horizonten gegenüber anderen, sondern um die Befähigung zu einem flexiblen Agieren und Halten-Können aller drei Horizonte gleichermaßen. Dies korrespondiert mit einer Entwicklung weg von einer Mentalität, die nur einen Horizont primär verinnerlicht, von dem aus auf die Welt und die eigene Rolle geblickt wird, hin zu einer Haltung, diesen Horizont als eine von mehre-

ren Perspektiven zu begreifen. Der ursprünglich genützte Horizont wird dadurch als solcher benannt, man wird nicht mehr von ihm begrenzt, sondern erkennt ihn als gestaltbar, kann über ihn verfügen und auch die anderen Horizonte aktiv nützen. Genau dieser Schritt in ein explizierbares und Handlungsmöglichkeiten erweiterndes Bewusstsein kann mit Sharpe, Leicester & Hodgson (2016, 47) als Zukünfte-Bewusstsein gerahmt werden: ein Bewusstsein über das Zukünfte-Potential der Gegenwart sowie über die Beeinflussbarkeit der Emergenz von Zukunft durch gesetzte Handlungen im Hier und Jetzt. Hierbei ist auf die zentrale Unterscheidung von Beeinflussbarkeit („enabling“) im Unterschied zu einer Vorstellung von Machbarkeit hinzuweisen.

4 Aufbau dieses Sammelbandes

Als ein lineares, in sich geschlossenes Handbuch könnte dieses Buch sein Versprechen einer offenen Suchbewegung nicht einlösen. In einem Sammelband können die darin enthaltenen Artikel in beliebiger Reihenfolge erschlossen werden. Das Navigieren durch die inhärente Vielgestaltigkeit der hier behandelten Komplexität sowie das Finden eines individuell stimmigen Anschlusses soll den Leser*innen durch die eben beschriebene Struktur der Drei Horizonte erleichtert werden, die sich auch im Aufbau des Buches wieder findet. Die vier Teile dieses Buches sind wie folgt gegliedert:

Grundlegungen

Der erste Teil versammelt vier für die weitere Orientierung in diesem Sammelband grundlegende Beiträge.

Eine vertiefende Einführung in die transformative Arbeitsweise des Drei Horizonte Modells geben Bill Sharpe und Zahra Ash-Harper. In ihrem Beitrag reflektieren sie über ihre Erfahrungen bei der Begleitung eines Projektes mit einem Kunst- und Kulturbetrieb in Bristol, in dem Fragen von Inklusion und Exklusion jenseits der Schauseite von Organisationen behandelt wurden. Der Beitrag liefert ein anschauliches Beispiel für die inhärente Dynamik und Komplexität eines konkreten Anwendungsfalls des drei Horizonte Modells. Zudem bietet er selten mögliche Einblicke in einen reflektierenden Dialog zweier erfahrener und in vielfacher Hinsicht komplementärer Prozessbegleiter*innen, die darin auch der existentiellen Dimension von Inklusion auf der Spur sind.

Gesellschaftliche und organisationale Mechanismen der Erzeugung von und des Umgangs mit Differenz und Ungleichheit werden von Tobias Buchner eröffnet. Er fragt danach, was eine ableism-kritische Perspektive zur Transformation von Schule in Richtung Inklusiver Bildung beitragen kann. Dazu arbeitet er zunächst die im Hintergrund wirkenden Strukturmerkmale von Ableism heraus.

Mit Blick auf Fragen der Professionalisierung macht er deutlich, wie angehende Lehrer*innen im Rahmen ihrer Ausbildung mithilfe einer ableism-kritischen Haltung dabei unterstützt werden können, etablierte Muster wie Fähigkeitserwartungen und die damit einhergehenden Privilegien im Unterricht zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.

In zwei aufeinanderfolgenden Beiträgen beschäftigen sich Rosa Strasser und Oliver Koenig im Anschluss mit Voraussetzungen des Antizipieren- und Gestalten-Könnens inklusiver Zukünfte. Dabei gehen sie auch auf die Frage ein, wie vielleicht erklärt werden könnte, wieso manche Akteur*innen im Kontext der Inklusion mit ihren Handlungen systemerhaltend agieren, während es anderen unter dafür ähnlich widersprüchlichen Systembedingungen gelingt, Organisationen Schritt für Schritt, aber doch systemtransformierend, in Richtung mehr Inklusivität zu verändern. Dazu bringen die beiden Autor*innen zwei im Feld der Inklusionsforschung noch wenig bis gar nicht zum Gegenstand gemachte theoretische Denkfiguren ins Gespräch. Der erste Beitrag behandelt die Figur des Antizipatorischen Gegenwärtigen Moments (APM) (Hodgson 2019; Sharpe & Hodgson 2019) aus dem Modell der Drei Horizonte, während der nachfolgende Beitrag in konstruktivistische Entwicklungstheorien des Erwachsenenalters einführt und vorschlägt, mit ihrer Hilfe die Anforderungen der Zukunftsgestaltung, der Professionalisierung und der inklusiven Praxis in anderer Weise als bisher zu verstehen.

Horizont 1: Verstehen was ist

Teil zwei versucht unter der Blickrichtung des ersten Horizonts die Funktions-, Ordnungs- und Wirkungsprinzipien des gegenwärtig dominanten Systems als Ausdruck sozial, politisch und geschichtlich inspirierter Entwicklungen über Zeit zu verstehen und zu würdigen. Dazu sind fünf Beiträge versammelt.

Mit den Fragen ob Organisationen, als per se exklusive Settings, überhaupt inklusiv bzw. inklusiver werden können, und wenn ja, welche Faktoren des Gelingens dafür relevant sind, um historisch benachteiligten Individuen und Gruppen die Teilhabe in Organisationen zu ermöglichen, beschäftigt sich der Beitrag von Laura Dobusch. Darin arbeitet sie zunächst aus organisationaler Perspektive heraus, wie Mechanismen der Inklusion und Exklusion miteinander verwoben sind und einander bedingen. Ein solches konstitutives – und primär analyseorientiertes – Verständnis von Inklusion, wird dabei von ihr bewusst erst in einem zweiten Schritt um ein normatives erweitert. Damit möchte sie aufzeigen, dass es keine organisationale Inklusion im absoluten und allumfänglichen Sinne geben kann, sondern lediglich Inklusion in Bezug auf bestimmte Parameter. Durch den intentionalen Einsatz bürokratischer Mittel könne dieser Umstand sowohl transparent gehalten als auch auf inklusive Art und Weise ausgehandelt werden.

Unterschiedliche Deutungsmuster zum Thema Leadership und Führung werden von Ruth Simsa theoretisch skizziert und praktisch umrissen. Sie macht deutlich,

wie unterschiedliche Führungsverständnisse und Praxen jeweils mit spezifischen Möglichkeiten für Veränderungen in Organisationen im allgemeinen sowie in sozialen Organisationen im Besonderen einhergehen. Neben klassischen Führungskonzepten werden von ihr auch neuere theoretische Entwicklungen insbesondere im Bereich eines Critical Leaderships vorgestellt, und sie geht der Frage nach, was Organisationen des Sozialen Feldes von sozialen Bewegungen lernen können.

Auf die Umsetzung von Inklusion im System Schule richten Kerstin Merz-Atalik und Katja Beck ihre Aufmerksamkeit. Anhand des Educational Governance Ansatzes fokussieren sie dabei die Bedeutung politischer Setzungen sowie der Koordination von Steuerungsprozessen zwischen verschiedenen Ebenen und Akteur*innen in Bildungssystemen. Dabei werden zwei sowohl bildungspolitisch als auch in der Umsetzung von Inklusion sehr unterschiedliche Bildungssysteme miteinander verglichen: das Bundesland Baden-Württemberg in Deutschland sowie die autonome Provinz Südtirol in Italien. Dadurch möchten die Autorinnen nachvollziehbar machen, welche (politischen) Strategien sich als wirksam für die Implementierung inklusiver Bildungsreformen erweisen.

Zwei weitere Beiträge in diesem Teil betrachten das Feld der organisierten Hilfen von Menschen mit Behinderungen. Am Beispiel der Stellvertretung zeichnet Johannes Schädler in seinem Beitrag wesentliche Muster und Spannungsfelder des gegenwärtigen Systems der Behindertenhilfe nach. Mit dem Ziel, eben diese zu verstehen, wird den Leser*innen eine dichte Beschreibung von praktizierten Alltagsroutinen präsentiert und daraus werden paradigmatische und organisationsbezogene Erklärungsansätze im Handlungskontext des Vollbetreuten Wohnens abgeleitet. Er arbeitet heraus, wie durch die gängigen Routinen häufig die für eine gelingende Persönlichkeitsentwicklung konstitutive Bewältigung von Krisen und Risiken strukturell verhindert wird, und skizziert demgegenüber alternative Formen psychosozialer Unterstützung, die besser mit dem Anspruch einer Förderung selbstbestimmter Lebensführung verbunden werden können.

Ein aktuelles Bild der gegenwärtigen Verfasstheit des Systems Behindertenhilfe, wo dieses an Grenzen stößt, aber auch, wo sich Möglichkeitsräume für deren Weiterentwicklung finden lassen, skizziert Thomas Schweinschwaller in seinem Beitrag, mit einem besonderen Fokus auf die Situation in Österreich. Mit Hilfe von Glasls Modell der Entwicklungsphasen von Organisationen ortet er ein Feststecken in der sogenannten Differenzierungsphase, im Zuge dessen hat ein überbordendes Maß an Bürokratisierung Platz gegriffen und, gepaart mit einem neoliberalen Effizienz-Diskurs von Seiten der öffentlichen Verwaltung, aktuell zu einer spürbaren Erschöpfung beigetragen. Die Frage, ob es auch anders ginge, wird im abschließenden Teil aufgeworfen. Anhand von Frédéric Laloux' „Reinventing Organizations“ werden neue Formen des Organisierens vorgestellt, die Hoffnung auf Veränderung machen.

Horizont 3: Spuren der Zukunft

Teil 3 versammelt fünf Beiträge, die auf theoretischen und praktischen Wegen konkrete Spuren und Ansatzpunkte zur Umsetzung des Zukunftsprojektes Inklusion in der Gegenwart versammeln.

„Jeder große Fortschritt in der Wissenschaft entspringt einer erneuten Kühnheit der Einbildungskraft.“ Mit diesem Zitat des berühmten Erziehungsphilosophen Dewey fragt Susanne Weber in ihrem Beitrag danach, wie wir unsere Praxis der Zusammenarbeit in Organisationen hin zu neuen und inklusiveren Mustern der Zukunftsgestaltung transformieren können. Im Mittelpunkt ihrer Ausführungen stehen Soziale Bewegungsorganisationen, wie sie im wirtschaftsdemokratischen „Netzwerk Ökonomischer Wandel (NOW)“ organisiert sind und wie sie dort nach neuen Wegen zur ‚großen Transformation‘ suchen. Besonders intensiv beschäftigt sie sich mit der von Silke Helfrich begründeten Mustersprache des Commoning, welche ein großes Potential mit sich bringt, neue Praktiken eines ‚heterotopischen Organisierens‘ im Alltag von Organisationen zu verankern.

Konfrontiert mit und frustriert von den Schattenseiten der institutionalisierten Unterstützung für Menschen mit Behinderungen in den USA stellten sich Patty Scott und David Hasbury noch in den 1990er Jahren die Frage, welche Form Unterstützung annehmen müsste, die konsequent versucht, Menschen mit Behinderungen in ihren Rollen als Bürger*innen sowie als wertgeschätzte Mitglieder vielfältiger Gemeinschaften zu unterstützen. Die Gründung von Neighbours Inc. im Jahr 1995 war das Resultat. Geschichte, Philosophie und innovative Handlungspraktiken dieser Organisation werden in diesem Beitrag vorgestellt. Gerahmt wird dieser Text durch eine Vielzahl an Erzählungen von Menschen, deren Geschichten den tieferen Zweck von Neighbours Inc. illustrieren.

Beth Gallagher und Kirk Hinkleman stellen mit ihrer Organisation Life Works ein weiteres organisationales Beispiel vor. Mit der Philosophie der Persönlichen Zukunftsplanung wird praktisch demonstriert, wie ein Musterwechsel sich weg von den Strukturen einer traditionellen Behindertenhilfe und hin zu einem intentional geschaffenen zwischenmenschlichen Umfeld für Menschen mit Behinderungen inmitten der Gesellschaft entfalten kann. Der Beitrag skizziert den von den Autor*innen dafür entwickelten Ansatz des „Intentional Teamings“ und stellt mit dem „Liberty Plan“ einen Zugang zur personenzentrierten Planung anhand von praktischen Beispielen und Geschichten vor.

Ausgehend von einer Skizzierung der Wechselwirkungen zwischen sozialen Räumen und der Entstehung von Behinderungen wirft Albrecht Rohrmann die Frage auf, inwieweit Kommunen auf politischer Ebene dazu in der Lage sind, Ausgrenzung zu überwinden und selbstbestimmtes Leben für Personen mit Behinderungen zu ermöglichen. Dabei wird versucht, sowohl Spielräume der Kommunen aufzuzeigen als auch Anregungen dafür einzubringen, wie Kommunen die Entwicklung einer

inklusive Infrastruktur durch beteiligungsorientierte Planungsprozesse im Sinne eines transformativen Inklusionsmanagements steuern können.

Als Beispiel für den schulischen Bereich blickt Josef Watschinger auf Erfahrungen und Erlebnisse während seiner beruflichen Laufbahn als Grundschullehrer, Schuldirektor und Leiter eines Schulverbundes in Südtirol zurück und versucht dabei „laut denkend“, den ermöglichenden und hervorbringenden Essentials inklusiver Gemeinschaften nachzuspüren. Dabei streift er die politischen Meilensteine für Inklusion, welche zur Auflösung von Sonderschulen und zu einer Stärkung genuiner Schulautonomie beigetragen haben. Im Zentrum dieses stark autobiographisch geprägten Beitrags stehen aber die Lernreise und die Wirkmacht des „Sich-Veränderns“ des Autors selbst, sowie die aus diesem eigenen Werden erst ermöglichten transformativen Schritte zur gemeinsamen Gestaltung von gelebter Inklusion in Schule und Gesellschaft.

Horizont 2: Neue Wege gehen

Mit gangbaren Ansätzen Neues in die Welt zu bringen, damit beschäftigen sich die fünf Beiträge, welche den vierten und letzten Teil dieses Sammelbandes bilden. Den Weg von „der Zukunft“, die von vielen Menschen als Fatalität verstanden wird, zu „den Zukünften“ oder, konkreter formuliert, der Zukünftebildung („futures literacy“) beschreitet Stefan Bergheim. In seinem Beitrag möchte er die Leser*innenschaft dazu anregen, Zukunft nicht als bereits festgelegt, sondern, ausgehend von der Gegenwart, als form- und gestaltbar zu betrachten. Denn erst in der Flexibilität, Zukunft jenseits der Fortschreibung der Vergangenheit im Sinne vielfältiger Zukünfte zu denken, sowie dabei bislang unentdeckte Annahmen über eben diese zu Tage zu fördern, steckt ihr Potential für Transformation. Dazu stellt er das praktische Konzept der Zukünfte labore vor und beschreibt, wie die daraus entstehenden Erkenntnisse und Ideen für weitere Schritte in eine inklusive Gesellschaft genutzt werden können.

Ein praktisches Beispiel dafür, wie neue Visionen für Zukunft, in diesem Fall des Behindertensektors in Australien, Gestalt annehmen können, bietet Valmae Rose in ihrem Beitrag. Sie berichtet, wie im Vorfeld der Einführung der historisch größten sozialpolitischen Reform im Felde der Behindertenhilfe in Australien, welche später als National Disability Insurance Scheme (NDIS) bekannt geworden ist, erst der Zusammenschluss von vormalig großteils lose organisierten Aktivist*innen und deren gemeinsam entwickelte Zukunftsvision den Grundstein für diese Reform gelegt haben. Weit weg davon, die langfristigen Auswirkungen dieser schließlich durch neoliberale Kräfte vereinnahmten Entwicklung schönzureden, versucht die Autorin anhand des Causal Layered Analysis Modells, Verbesserungsmöglichkeiten und potentielle transformative Zukünfte jenseits einer rein transaktionalen Reform für den Behindertenbereich aufzuzeigen.

Wie muss eine sich mit der Unverfügbarkeit aussöhnende, veränderte Führungspraxis aussehen und was verlangt dies von Führungskräften, welche nachhaltige Führungsprozesse gestalten wollen? Diesen Fragen spürt Rolf Arnold in seinem Beitrag nach und zeigt dabei die Notwendigkeit einer neuen Bewusstseinskultur sowie der Gestaltung von Lernräumen auf, die Menschen bei einer radikalen Selbstreflexion ihrer eigenen *Wahrgebungs*-Routinen unterstützen können.

Eine solche selbst-reflexive soziale Veränderungstechnologie im Kontext des Neu-Denkens und Neu-Gestaltens von individualisierten Unterstützungsdienstleistungen für Menschen mit Behinderungen beschreibt Hans Meissner anhand des „Learning Institute for Social Innovation“ (LISI). Dabei verbinden LISIs eine normative Inklusions-Orientierung mit neuen Erkenntnissen der Organisationsentwicklung, um das Entstehen innovativer sozialer Arrangements in und durch gemeinschaftliche Prozesse zu fördern.

Inklusion, so der von Simon Duffy verfasste letzte Beitrag dieses Sammelbandes, betrifft alle Menschen unabhängig von Zuschreibungen und Labels und bietet eine hoffnungsvolle Vision, wie Menschen im Geiste der Gerechtigkeit und des gegenseitigen Respekts zusammenleben können. Mittels der neu gegründeten sozialen Plattform „Citizen Network“ soll eine globale Zusammenarbeit von formell und informell organisierten Organisationen und Akteur*innen unterstützt werden, die es sich zum Ziel gesetzt haben, Ungerechtigkeiten zu bekämpfen und bessere Wege für ein gleichberechtigtes Zusammenleben unterschiedlicher Menschen aufzuzeigen. Die in diesem Beitrag vorgestellte Plattform versteht sich als Gestalter von virtuellen und analogen Räumen, in denen kollektive Ideen für soziale Innovation gesammelt, ausgearbeitet und in späterer Folge auch umgesetzt werden sollen.

Literatur

- Abbott, P., Wallace, C. & Sapsford, R. (2017): Socially inclusive development. The foundations for decent societies in East and Southern Africa. In: *Applied Research in Quality of Life* 12 (4), 813-839.
- Ahmed, S. (2012): *On being included. Racism and diversity in institutional life*. Durham: Duke University Press.
- Arnold, R. (2018): Von der interkulturellen Kompetenz zur Diversitätskompetenz. In: H. Busche, T. Heinze, F. Hillebrandt & F. Schäfer (Hrsg.): *Kultur-Interdisziplinäre Zugänge*. Wiesbaden: Springer VS, 305-329.
- Baecker, D. (2006): The Form of the Firm. Organization. In: *The Critical Journal on Organization, Theory and Society* 13 (1), 109-142.
- Becker, U. (2015): *Die Inklusionslüge. Behinderung im flexiblen Kapitalismus*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Bourdieu, P. (1989): Social space and symbolic power. In: *Sociological theory* 7 (1), 14-25.
- Brand, U., Boos, T. & Brad, A. (2017): Degrowth and post-extractivism. Two debates with suggestions for the inclusive development framework. In: *Current opinion in environmental sustainability* 24, 36-41.
- Brandstetter, M. (2010): Die Soziologie des Helfens – Benefit für eine Theorienbildung Sozialer Arbeit? In: M. Brandstetter & M. Vyslouzil (Hrsg.): *Soziale Arbeit im Wissenschaftssystem*. Wiesbaden: VS Research, 104-120.

- Danforth, S. (2017): *Becoming a great inclusive educator*. New York: Peter Lang.
- Dobusch, L. (2021): The inclusivity of inclusion approaches. A relational perspective on inclusion and exclusion in organizations. In: *Gender, Work & Organization* 38 (1), 379-396.
- Dobusch, L. (2015): *Diversity Limited. Inklusion, Exklusion und Grenzziehungen mittels Praktiken des Diversity Management*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Falk, W. (2016): *Deinstitutionalisieren durch organisationalen Wandel. Selbstbestimmung und Teilhabe behinderter Menschen als Herausforderung für Veränderungsprozesse in Organisationen*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Fazey, I., Schöpke, N., Caniglia, G., Patterson, J., Hultman, J., Van Mierlo, B., ... & Wyborn, C. (2018): Ten essentials for action-oriented and second order energy transitions, transformations and climate change research. In: *Energy Research & Social Science* 40, 54-70.
- Ferdman, B. M., Prime, J. & Riggio, R. E. (Hrsg.) (2020): *Inclusive leadership. Transforming diverse lives, workplaces, and societies*. London: Routledge.
- Fraser, N. (2003): Rethinking recognition. Overcoming displacement and reification in cultural politics. In: B. Hobson (Hrsg.): *Recognition struggles and social movements. Contested identities, agency and power*. Cambridge: Cambridge University Press, 21-32.
- Freire, P. (1970): *Pedagogy of the oppressed* (2018). London: Bloomsbury publishing.
- Geldner, J. (2020): *Inklusion, das Politische und die Gesellschaft. Zur Aktualisierung des demokratischen Versprechens in Pädagogik und Erziehungswissenschaft*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Gupta, J. & Vegelin, C. (2016): Sustainable development goals and inclusive development. In: *International environmental agreements. Politics, law and economics* 16 (3), 433-448.
- Hodgson, A. (2019): *Systems Thinking for a Turbulent World. A Search for New Perspectives*. London: Routledge.
- Imhäuser, K. H. (2015): *Inklusion auf dem Weg. Das Trainingshandbuch zur Prozessbegleitung*. Bonn: Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft.
- Inayatullah, S. (1998): Causal layered analysis. Poststructuralism as method. In *Futures* 30 (8), 815-829.
- Kahane, A. (2012): *Transformative scenario planning. Working together to change the future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kahle, U. (2019): *Inklusion, Teilhabe und Behinderung. Herausforderungen und Perspektiven der Transformationsprozesse von Organisationen der Behindertenhilfe aus institutioneller Sicht*. Marburg: Lebenshilfe Verlag.
- Kegan, R. (1994): *In over our heads. The mental demands of modern life*. Boston: Harvard University Press.
- Knapp, M., Cyhlarova, E., Comas-Herrera, A. & Lorenz-Dant, K. (2021): *Crystallising the Case for Deinstitutionalisation. COVID-19 and the Experiences of Persons with Disabilities*. Care Policy and Evaluation Centre: London School of Economics and Political Science, UK. Online unter: <https://www.lse.ac.uk/cpec/assets/documents/CPEC-Covid-Desinstitutionalisation.pdf>. (Abrufdatum: 01.06.2022).
- Koenig, O. (2017): Inklusion in die Welt bringen. In: R. Kruschel (Hrsg.): *Menschenrechtsbasierte Bildung. Inklusive und Demokratische Lern- und Erfahrungswelten im Fokus*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 107-122.
- Koenig, O. & Schweinschwall, T. (2019): *Personenzentriertes Arbeiten und Organisationen der Behindertenhilfe. (Wie) geht das zusammen?* In: *Behinderte Menschen* 1, 25-33.
- Midgley, G. (Hrsg.) (2003): *Systems thinking*. London: Sage.
- Midgley, G. (2000): *Systemic intervention*. New York: Springer
- Miller, R. (2018): *Transforming the future. Anticipation in the 21st century*. London & New York: Taylor & Francis.
- Morgan, D. (2018): *Images at work. The material Culture of Enchantment*. Oxford: Oxford University Press.
- Muche, C. (2017): *Organisationale Identitäten als Behinderung? Entwicklungsdynamiken im Feld der Behindertenhilfe*. Mannheim: Beltz Juventa.

- Nandram, S.S. (2016): *Organizational innovation by integrating simplification*. London: Springer International.
- Schädler, J. B. (2003): *Stagnation oder Entwicklung in der Behindertenhilfe? Chancen eines Paradigmenwechsels unter Bedingungen institutioneller Beharrlichkeit*. Hamburg: Kovač Verlag.
- Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A. & Fazey, I. (2016): Three horizons. A pathways practice for transformation. In: *Ecology and Society* 21 (2), 47.
- Simsa, R. (2000): Gesellschaftliche Funktionen und Formen der Einflußnahme von NPOs. In: R. Schauer, E. Blümle & D. Witt (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen im Wandel. Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven*. Linz: Trauner Verlag, 189-208.
- Snowden, D. & Friends (2020): *Cynefin – Weaving Sense-Making into the Fabric of Our World*. Singapore: Cognitive Edge.
- Strasser, R. (2020): *Vertikales Verstehen*. nAB – notizen zu Architektur und Bildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Online. Online unter: <https://www.nab-notizenarchitekturundbildung.net/download/notiz-200-vertikales-verstehen-vertikales-verstehen>. (Abrufdatum: 06.06.2022).
- Together 2030 Global Advocacy Working Group (2019): *Realizing the SDGs for all. Ensuring inclusiveness and equality for every person, everywhere*. UN High-Level Political Forum on Sustainable Development (HLPF). Online unter: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23216Together_2030__Position_Paper__HLPF_2019.pdf. (Abrufdatum: 28.06.2022).
- Wansing, G. (2005): *Teilhabe an der Gesellschaft. Menschen mit Behinderung zwischen Inklusion und Exklusion*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Wenger, E. (1998): *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.