

Organisationale Spannungsfelder und ethische Aspekte inklusiver Organisationsentwicklung

Johannes Eurich (Heidelberg)

Abstract

Der Aufsatz analysiert Spannungsfelder und ethische Aspekte organisationaler Inklusionsprozesse und grenzt dabei den Fokus auf Organisationen und deren Wirkung auf Teilhabechancen ein. Inklusion wird als menschenrechtsbasierter Prozess verstanden, der auf die gleichberechtigte Partizipation aller abzielt und dabei strukturelle Barrieren sowie Exklusionsrisiken kritisch reflektiert. Neben der Individualebene werden kollektive, organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse thematisiert. Besondere Bedeutung erhalten Führungsethik, partizipative Organisationskultur und die Überwindung sozialer Ungleichheiten.

Schlüsselwörter

Inklusion – Organisation – Ethik – Partizipation – Exklusion – Organisationsentwicklung

1. Einleitung

Jeder Mensch ist gleich – diese Grundnorm offener Gesellschaften impliziert, Vielfalt anzuerkennen und als normal vorauszusetzen. Die Teilhabe eines Menschen an der Gesellschaft sollte dabei nicht von moralisch irrelevanten Merkmalen wie sozialer Herkunft, ethnischer Abstammung, Geschlecht, Alter oder einer Behinderung abhängig sein. Tatsächlich sind jedoch die Möglichkeiten, die ein Mensch hat, um in seinem oder ihrem Leben gesellschaftliche Teilhabe zu realisieren, von Anfang an von den Bedingungen seines bzw. ihres Lebens abhängig. Soziale Herkunft, materielle Ausstattung, Bildungszugänge bis hin zur Selbstachtung haben einen großen Einfluss auf die Teilhabechancen, die einem Menschen in seinem oder ihrem Leben zur Verfügung stehen. Da Menschen ungleich sind und ungleiche Voraussetzungen haben, geht es darum, die äußeren Bedingungen ihres Lebens so zu gestalten, dass jeder Mensch sich gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben beteiligen kann. Der Prozess, um dies zu erreichen, wird als Inklusion

bezeichnet. „Inklusion bedeutet, dass jeder Mensch die Möglichkeit erhalten soll, sich umfassend und gleichberechtigt an der Gesellschaft zu beteiligen.“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2025). Dabei geht es sowohl um die Einlösung grundlegender Freiheits- und Partizipationsrechte im normalen Zusammenleben aller Gesellschaftsmitglieder als auch um die Erfüllung weiterer Anspruchsrechte, die in den sozialen Menschenrechten zusammengefasst sind und wirtschaftliche, soziale und kulturelle Aspekte gesellschaftlicher Teilhabe betreffen. Dabei steht im Fokus von Inklusionsprozessen oftmals das Individuum, das aufgrund welcher Unterschiede auch immer von der Mehrheitsgesellschaft abweicht und nun mittels Assistenz- oder anderer Unterstützungsleistungen inkludiert werden soll. Auch wenn der Fokus auf den einzelnen Menschen und damit auf die angestrebte Passung gesellschaftlicher Bedingungen und individueller Voraussetzungen wichtig ist, darf daneben nicht außer Blick geraten, welche strukturellen Hürden die Teilhabemöglichkeiten eines Menschen beeinträchtigen oder von vornherein unmöglich machen. Dies gilt im Blick auf räumliche Aspekte genauso wie im Blick auf institutionelle Verfahren oder systemische Bedingungen. Dieser Beitrag versucht der Frage nachzugehen, wie Inklusion organisiert werden kann und welche Hindernisse und Dilemmata dabei ethisch zu reflektieren sind. Er grenzt daher den Fokus auf die organisationsbezogene Perspektive ein und streift gesellschaftlich-strukturelle oder systemische Aspekte nur am Rande. Im engeren Sinn geht es folglich um eine Ethik für Organisationen in inklusiver Perspektive.

2. Was versteht man unter einer inklusiven Organisation?

Organisationen sind ein zentraler Bestandteil moderner Gesellschaften (vgl. Schimank 2001, 278): Schulen entlassen Schüler:innen mit Bildungszeugnissen, die den Zugang zu beruflicher Ausbildung eröffnen, sei es im Bereich akademischer Studiengänge oder im Bereich des dualen Berufsausbildungssystems. Hochschulen verleihen Bachelor- oder Master-Urkunden, die wiederum den Einstieg in spezialisierte und oftmals besser bezahlte Berufe eröffnen. Versicherungen sichern das Krankheits- oder Sterberisiko auf Grundlage ihrer Bedingungen ab. Mobilitätsunternehmen ermöglichen einen individuellen Bewegungsradius, der für frühere Generationen etwa im 19. Jahrhundert unerreichbar war und der heute von bestimmten Zugangsberechtigungen abhängt – sei es das Deutschlandticket oder die Bahnfahrkarte oder der Führerschein zum Fahren eines Kraftfahrzeugs. Was auch immer man in einer Gesellschaft unternehmen möchte, oftmals greift man dafür auf die Dienste einer Organisation zurück: „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 Bewusst-

seinsbildungsprozesse sowie gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen und Erwartungshaltungen.“ (Koenig 2022, 23f.). Organisationen strukturieren und normieren die Lebensführung der Gesellschaftsmitglieder und haben dadurch eine maßgebliche Wirkung auf deren Teilhabechancen (vgl. Bommes 2004). Offensichtlich sind dabei ganz unterschiedliche Organisationen involviert. Was unter einer Organisation verstanden wird, lässt sich jedoch nicht eindeutig definieren, sondern umfasst verschiedene Begriffsinhalte je nach Fachdisziplin (vgl. Schewe 2018) ¹. In einer Typologie von Organisationen können diese nach ihren gesellschaftlichen Funktionen kategorisiert werden (vgl. Tacke/Drepper 2018, 89f.). Hier wird der Begriff im sozialwissenschaftlichen Sinn verwendet, der sich auf ein Gebilde bezieht, in dem mehrere Personen kontinuierlich und strukturiert eine Aufgabe bearbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Organisationen können in zwei Klassen unterteilt werden, indem man zum einen nach der Spezialisierung fragt, d. h. „wie eine Aufgabe am sinnvollsten arbeitsteilig erledigt werden kann“, und zum anderen nach der Koordination, d. h. „wie arbeitsteilige Prozesse effizient zu strukturieren sind“ (Schewe 2018).

Organisationen ordnen Personen und Sachen somit auf ein Organisationsziel hin und grenzen sich von ihrer Umwelt ab. Damit tritt aber zugleich auch deutlich hervor, dass Organisationen per se exklusiv sind (vgl. Leisering 2004; Nassehi 2004), weil sie zur Erreichung der Organisationsziele selektiv Menschen Mitgliedschaft oder Mitarbeit gewähren, die dann für diesen Zweck tätig werden (vgl. Wansing 2012, 97)². Da Organisationen an sich exklusiv sind, kann nicht spannungsfrei von inklusiven Organisationen gesprochen werden. Stattdessen ist es zielführender, sich vielmehr auf die Wirkung von Organisationen zu beziehen: Ist diese inkludierend ausgerichtet oder befördert sie Exklusionsphänomene in der Gesellschaft? In diesem Sinn kann von inkludierenden oder exkludierenden Organisationen gesprochen und dies mit der Fragestellung verbunden werden, inwiefern Organisationen aufgrund ihrer Formalisierung Inklusion organisieren können (vgl. Dobusch 2022, 121). Nach Dobusch bedeutet das, „die Herstellung gleichberechtigter Teilhabechancen nicht der An- und Einpassungsleistung historisch benachteiligten und besonders marginalisierten Gruppen zu überantworten, sondern es als eine Kernaufgabe gesellschaftlicher Institutionen und zugehöriger Infrastrukturen (z. B. Organisationen) zu betrachten, vielfältigen Bedürfnislagen und Lebensweisen gerecht zu werden und ungleiche Ausgangsvoraussetzungen im besten Falle auszugleichen“ (Dobusch 2012, 122).

1 „Die Begriffslegung ist abhängig von der jeweils zugrunde gelegten organisations-theoretischen Herangehensweise.“ (Schewe 2018).

2 „So sind etwa Schulen, Arbeitsplätze und soziale Netzwerke darauf ausgerichtet, nur hochselektiv ausgewählten Personen Zugang zu gewähren und alle andere auszuschließen.“ (Wansing 2012, 97).

3. Organisationale Spannungsfelder von Inklusion

Aus dem bisher Ausgeführten ergeben sich zwei Spannungsfelder inkludierender Organisationen:

3.1 Inklusive und exklusive Prozesse und Statuszustände innerhalb einer Organisation

Die inklusiven und exklusiven Prozesse und Statuszustände innerhalb einer Organisation selbst. Spezialisierung bedingt Arbeitsteilung, was wiederum bedeutet, dass Mitarbeitende bestimmte Tätigkeiten übernehmen und dadurch zugleich von weiteren Tätigkeiten ausgeschlossen werden. Die koordinierende Funktion von Organisationen geht mit einer Differenzierung unterschiedlicher Organisationsebenen einher und sieht die Befugnis, Entscheidungen zu treffen, auf einer Leitungsebene vor, welche die Organisationsangehörigen anderer Ebenen in der Regel von Entscheidungen ausschließt.³ Zu beachten ist, dass dabei Einschluss und Ausschluss nicht normativ, sondern deskriptiv zur Analyse von Funktionszusammenhängen verstanden werden. In dieser Perspektive werden Inklusion und Exklusion gleichursprünglich aufgefasst – wer eine bestimmte Tätigkeit übernommen hat, kann nicht zugleich an anderer Stelle in der Organisation tätig werden. Deskriptiv verstandene Inklusion und Exklusion stehen somit in einem wechselseitig konstitutiven Verhältnis zueinander und schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern bedingen einander (vgl. Dobusch 2022, 122).

Inklusions-Exklusions-Verhältnisse innerhalb einer Organisation sind durch die organisationale Funktionsweise bedingt und gehen mit der Ungleichbehandlung von Organisationsmitgliedern einher, was z. B. an Gehalts- und Statusunterschieden deutlich wird. Die Fragestellung in dieser Perspektive, die sich von dem eingangs dargelegten Verständnis normativer Inklusion unterscheidet, lautet dann: „Bedeutet das schlichte Vorhandensein von Ungleichbehandlung einen unüberwindbaren Widerspruch zur Etablierung inklusiver organisationaler Settings? Oder gibt es bestimmte Formen der Ungleichbehandlung, die als mehr oder weniger kompatibel mit der Herstellung organisationaler Inklusivität verstanden werden können?“ (Dobusch 2022, 125). Auf der deskriptiven Ebene ist der organisationsimmanente Ausschluss von bestimmten Organisationsmitgliedern zunächst nicht zu beanstanden – andernfalls könnte die Funktionalität von Organisationen nicht gewährleistet werden. Erst mit dem normativen Blickwinkel, welcher eine Un-

3 Neuere Entwürfe brechen die hierarchischen Strukturen auf und versuchen, durch flache Hierarchien einer Kreisorganisation die Mitarbeitenden bei Entscheidungen zu beteiligen (vgl. Oesterreich/Schröder 2017).

gleichbehandlung unter der Sollens-Bestimmung der Gleichbehandlung betrachtet, werden in solchen organisationalen Funktionszusammenhängen ungerechtfertigte Ausschlüsse sichtbar, etwa wenn Personen aufgrund ihres Geschlechts von Führungsaufgaben ausgeschlossen werden oder wenn bei gleicher Eignung der/die nicht-behinderte Bewerber:in dem/der Bewerber:in mit Beeinträchtigungen vorgezogen wird und letztere/r auf diese Weise behindert wird. Organisationen sind hier herausgefordert, ihre funktionalen Prozesse sowie bestehende Strukturen fortwährend auf ungerechtfertigte Exklusionen zu überprüfen und proaktiv Maßnahmen zu konzipieren, um besonders marginalisierten oder von Exklusion bedrohten Menschen Teilhabe an organisationalen Funktionen zu ermöglichen. Das deskriptive Verständnis von Inklusion weist in diesem Zusammenhang daraufhin, dass mit jeder inklusiven Aktion einer Organisation zugleich immer auch exklusive Wirkungen einhergehen. Besondere Sensibilität ist notwendig, um nicht-intendierete Exklusionsfolgen frühzeitig zu erkennen und gegensteuern zu können.

3.2 Inklusive und exklusive Wirkungen von Organisationen

Dies leitet über zum zweiten organisationalen Spannungsfeld von Inklusion: den inklusiven oder exklusiven Wirkungen von Organisationen. Diese beziehen sich nicht nur auf intraorganisationale Effekte der oben (siehe 3.1) genannten exklusiven Prozess- und Statusunterschiede innerhalb einer Organisation, sondern nun kommen die Wirkungen organisationaler Praktiken in der Gesellschaft in den Blick. „Nicht die durch Ausschlüsse aus dem Arbeitsmarkt, Bildungs- oder Kultureinrichtungen Betroffenen sind es, denen ein Mangel an Leistungsbereitschaft oder Fähigkeiten attestiert wird, sondern es sind die Formen institutionalisierter Diskriminierung [...], die es von Seiten der Organisation selbst-reflexiv und proaktiv zu bearbeiten gilt.“ (Dobusch 2022, 122). Zunächst ist hier grundlegend festzuhalten, dass Organisationen mit ihren Entscheidungen direkten Einfluss auf individuelle Teilhabechancen nehmen, etwa wenn Personen bestimmte Bildungswege eröffnet oder nicht eröffnet werden. Darüber hinaus tragen Organisationen zur Ausbildung von normalisierenden Gesellschaftsstrukturen bei, indem sie bestimmte Lebenslagen hervorbringen: „[E]s sind in der modernen Gesellschaft vor allem organisationsvermittelte und gestützte Strukturen, die Lebenslagen hervorbringen. [...] Normallebenslagen, Normallebensläufe und die Beobachtungsmuster von Normalbiographien [werden] durch Mitgliedschaft in einem Arrangement von Organisationen [hervorgebracht].“ (Nassehi 2004, 338). Die grundlegenden Bereiche gesellschaftlicher Teilhabe (Schule, Ausbildung, Arbeitsleben, Vorsorge, Versorgung usw.) werden organisationsförmig vermittelt (vgl. Dobusch 2022, 124).

Dabei ist die normalisierende Wirkung von Organisationen „eng gekoppelt an die Reproduktion sozialer Ungleichheiten, da etwa Arbeitsorganisationen gründungs-

immanent nicht an eine postulierte Gleichheit ihrer Mitglieder anknüpfen, wie das bei der Staatsbürger*innenschaft zumindest im Hinblick auf ein bestimmtes Territorium oder gewisse Verwandtschaftsrekonstruktionen der Fall ist“ (Dobusch 2022, 124). Die arbeitsteilige Spezialisierung und die koordinierende Steuerung, die zur Erreichung der Organisationsziele für Organisationen konstitutiv sind, bedeuten nicht nur eine Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden, sondern beinhalten nach Maßgabe der unterschiedlichen organisationalen Rollen auch weitergehende Teilhabevorteile für einzelne Mitarbeitende (Gehalts- und Statusunterschiede), die wiederum zur Verfestigung sozialer Ungleichheiten beitragen. Letztlich sei es dann „eine äußerst schwierig zu beantwortende Frage, wie viel Hierarchie zwischen Berufen und in Organisationen zur Erfüllung der ordnungsspezifischen Leitkriterien notwendig ist. [...] Nicht selten resultiert historisch das hohe Prestige bestimmter Berufe nicht aus deren ‚funktionaler Wichtigkeit‘, sondern aus der Schichtzugehörigkeit ihrer ursprünglichen Träger.“ (Schwinn 2000, 478). Die Verquickung organisationaler Arbeitsteilung mit der Reproduktion sozialer Ungleichheiten macht die Analyse und Bearbeitung von Inklusions- und Exklusionsprozessen in Organisationen so wichtig. Inwieweit können Organisationen dann Inklusion befördern? „Bedeutet das schlichte Vorhandensein von Ungleichbehandlung einen unüberwindbaren Widerspruch zur Etablierung inklusiver organisationaler Settings? Oder gibt es bestimmte Formen der Ungleichbehandlung, die als mehr oder weniger kompatibel mit der Herstellung organisationaler Inklusivität verstanden werden können?“ (Dobusch 2022, 125).

4. Zur Entwicklung organisationaler Inklusivität

Die zuletzt genannte Fragestellung soll im weiteren Fortgang vor allem im Blick auf ethische Aspekte bedacht werden. Dabei richtet sich der Fokus auf die Veränderung von Organisationen in Richtung von inkludierenden Organisationen. Es geht folglich um Prozesse ethisch reflektierter Inklusivität der Organisationsentwicklung.

Auf Organisationen, und in ihnen, wirken normative Erwartungen, etwa bei Organisationen der Sozialen Arbeit der Art und Weise, wie Hilfe zu leisten ist und was dementsprechend als zeitgemäße Form professionellen Handelns zu verstehen ist (vgl. Koenig 2022, 25). Diese historisch kontingenten Formen der Hilfe haben zum Teil selbst exkludierende Wirkungen hervorgebracht, indem „durch die Bearbeitung von Exklusionsrisiken in segregierenden Sonderwelten selbst vielfach erst die Probleme erzeugt oder verstärkt wurden, auf die das Feld eigentlich reagieren wollte“ (Koenig 2022, 24; vgl. Wansing 2005, 101). Organisationen stehen immer in einer Wechselwirkung zu gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und wirken ihrerseits auf die Produktion sozialer Ordnungen ein, „welche sich als inkorporierte Wahr-

nehmungs-, Denk- und Handlungsschemata [...] tief in die Menschen einschreiben und fortan nicht nur in der ‚objektiven‘ Gesellschaft, sondern auch innerhalb der Menschen existieren“ (Koenig 2022, 24). In diesem Wechselspiel stellen normative Erwartungen „häufig ein relativ geschlossenes und homogenes Bezugs- und Referenzsystem dar, dessen Grenzen wiederum durch kollektives Handeln erzeugt und bestätigt werden“ (Koenig 2022, 25).

Nach Wenger (vgl. Wenger 1998) handelt es sich bei diesem Prozess um die Komplementarität von Partizipation und Reifikation innerhalb von sozialen und lernenden Systemen, wobei sich Reifikation auf die Vergegenständlichung von abstrakten Begriffen mithilfe von Einzelaspekten bezieht, die dann z. B. durch Fehlannahmen selbst wieder zu verdinglichten Konzepten führt, d. h. als Wirklichkeit verstanden wird: „Partizipation als jeweils neue Aktualisierung des Reifizierten und Reifikation als jeweilige (vorläufige) Festschreibung des Praktizierten.“ (Koenig 2022, 25). Inklusive Organisationsentwicklung bedeutet vor diesem Hintergrund einen voraussetzungsvollen und dynamischen organisationalen Lern- und Entwicklungsprozess, der die Beförderung inklusiven Denkens, Handelns und Führens auf zwei Ebenen umfasst, nämlich auf der individuellen Ebene wie auf der kollektiv-strukturellen Ebene (vgl. Koenig 2022, 22): „In einer Organisation der Ethik geht es um organisatorische Voraussetzungen für individuelle Selbstreflexion und ihre systemrelevante gemeinsame Verarbeitung.“ (Heintel 2010, 453). Beide Ebenen sind bedeutsam, denn bei der Analyse der prozessualen Zusammenhänge von Inklusions- und Exklusionspraktiken und ihrer organisationalen Veränderung kommt einerseits „der Wahrnehmung und Bedeutungszuweisung der involvierten Akteur*innen eine wichtige Rolle“ (Dobusch 2022, 121) zu: „Dabei sind es zunächst immer Akteur*innen, die entscheiden, ob neue, potentiell Musterwechsel initiiierende Regeln in die Organisationen hineingetragen werden können.“ (Koenig 2022, 25)

Auf kollektiv-struktureller Ebene kann andererseits strukturtheoretisch die Angleichung von Organisationen an ihr gesellschaftliches Umfeld analysiert werden. In der Theorieperspektive des Neo-Institutionalismus wird dieser Prozess als Zwang, Imitierung oder mittels vorherrschender Normen beschrieben (vgl. Senge/Hellmann 2006; Walgenbach/Meyer 2007). Ebenso können auf diese Weise die Phänomene der Institutionalisierung wie der Beharrlichkeit spezifischer organisationaler Formen und Wirkungen besser verstanden werden (vgl. Falk 2016, 103ff.; Koenig 2022, 24f.), welche grundsätzlich Veränderungen in Organisationen schwierig machen: „Denn eine konsequente Ausrichtung an der Leitidee Inklusion bedeutet für Organisationen, [...], im Versuch des Erkundens, Findens und Gestaltens stimmiger organisationaler Formen [...] immer auch ein Eintreten in die Risikozone der Instabilität.“ (Koenig 2022, 25; vgl. Nandram 2016). Welche Herausforderungen sich hierbei in der Praxis ergeben und wie diese im Sinne der Herstellung von Inklusivi-

tät bearbeitet werden können, ist in verschiedenen Studien zu organisationalen Veränderungsprozessen in der Arbeit mit behinderten Menschen analysiert worden (vgl. Falk 2016; Kahle 2019; Muche 2017; Schädler 2003).

5. Ethische Aspekte inklusiver Organisationsentwicklung

Welche ethischen Aspekte sind hinsichtlich von Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung zu beachten? Inklusion ist ein menschenrechtsbasierter Prozess, der die Würde der einzelnen Person als Ausgangspunkt und Zielpunkt hat in dem Sinn, dass Menschenrechte als Mittel und Ziel inklusiver Transformationsvorgänge verstanden werden (vgl. Eurich 2025 [im Erscheinen]). Inklusion als Menschenrechtsprinzip steht „für den weitaus umfassenderen Anspruch, die Gesellschaft und ihre Subsysteme so zu konzipieren, dass von vornherein alle dazu gehören“ (Bielefeldt 2017, 61).

Im Rahmen der Sozialen Arbeit geht es dabei darum, ihren Adressat:innen die Teilhabe an Arbeit, Wohnen oder Freizeit zu ermöglichen und ihnen Chancen zu eröffnen, die eigene Lebenssituation im Sinne einer gesteigerten Selbstbestimmung und Kontrolle über das eigene Leben zu verbessern (vgl. Döcker 2019, 5). Soziale Arbeit ist seit Langem in dieser Hinsicht tätig, wendet jedoch die Leitidee der Inklusion eher selten auf Organisationen der Sozialen Arbeit selbst an – hier gibt es Entwicklungsbedarf (vgl. Döcker 2019, 5).

„Das Verständnis für Inklusion zu wecken und mit konkreten Handlungsschritten zu verbinden, ist eine Entwicklungsaufgabe, der sich jeder Organisationsteil stellen muss. Hierfür müssen Organisationen, die sich auf den Weg machen, die notwendigen Ressourcen bereitstellen, denn Organisationen entwickeln sich nicht ‚nebenbei‘ weiter. Hier braucht es die Vision, den Beschluss der Unternehmensführung, den Analyse- und Maßnahmenplan, die Regieführung und eine veränderungswillige Kultur in Organisationen auf der Basis einer hohen Bereitschaft, sowohl die Mitarbeitenden als auch die Empfänger*innen der Dienstleistungen partizipieren zu lassen.“ (Döcker 2019, 7)

Grundsätzlich erfordert Inklusion eine Erweiterung von Organisationsstrukturen, Organisationskultur und Handlungspraxis in Richtung Partizipation nicht genügend beteiligter oder ausgeschlossener Anspruchsgruppen. Stichworte in diesem Prozess sind „Vielfaltsorientierung, Partizipation, Empowerment, Anti-Diskriminierung, Zugänglichkeit, Zusammenarbeit, Vernetzung und Rahmenbedingungen“ (Döcker 2019, 6). Bestehende Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse sind kritisch auf ihre exkludierende Wirkung zu analysieren genauso wie eine Verschiebung von Grenzen organisationalen Selbstverständnisses und ggf. organisationaler Zweck-

bestimmung reflektierend begleitet werden muss, etwa im Blick auf Fragen der Zugehörigkeit zur Organisation und der Mitbestimmung in einer Organisation. „Die Auseinandersetzung mit eigenen Vorurteilen oder Glaubenssätzen braucht Reflexionsräume und eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens.“ (Döcker 2019, 6). Dies erfordert Zeit, Ressourcen und Kontinuität, um den Erkenntnisprozess wachsen zu lassen und auf sich selbst und seine Tätigkeit anzuwenden. In einer Situation, in der Soziale Arbeit mit Wirkungsmessung konfrontiert wird, steht dieser Prozess in Spannung zum Vorzeigen messbarer Leistungen innerhalb definierter Zeiträume und vorzeigbarer Ergebnisse (vgl. Eurich/Lob-Hüdepohl 2021; Burmesster/Wohlfahrt 2018).

Organisationale Veränderungsprozesse werden in der Regel durch Change-Management Ansätze (vgl. Lauer 2019) konzeptionell gefasst und erfordern besonders auf der Führungsebene den Umgang mit Unsicherheit und Widerständen:

„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 [...]“ (Koenig 2022, 25)

Führungskräfte agieren als Entscheidungsinstanz an Schlüsselstellen der Organisationsentwicklung und gestalten den schmalen Korridor zumutbarer organisationaler Veränderungen. Einen nicht zu unterschätzenden Faktor stellt dabei das Vorbild der Führungspersonen dar, weil diese – besonders in Situationen von Unsicherheit und Veränderung – durch ihr Verhalten Orientierung und Sicherheit vermitteln können. Diese sind aufgefordert, nicht nur die organisationalen Wertgrundlagen auf ihre Inklusivität zu überprüfen und ggf. anzupassen, sondern auch ihre persönliche Wertorientierung und ihre individuelle Haltung zu Inklusion zu reflektieren und innere Bilder zu transformieren (vgl. Arnold 2022).

„Wenn sich Menschen in Führungsverantwortung 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.“ (Koenig 2022, 25f.)

Dies ist auch deshalb notwendig, weil sie zumindest teilweise inklusive Prozesse gegen Widerstände im Innern wie von außen vorantreiben müssen, was eine bekräftigende Positionierung der Führungskraft im Blick auf eine inklusive Orientierung bedingt (vgl. Simsa 2022). Dementsprechend werden in der Führungsethik nicht nur in Konfliktsituationen die Aspekte der Anerkennung und Wertschätzung

des/der Anderen betont und seine/ihre Selbstbestimmung und Partizipation als grundlegend erachtet. In dilemmatischen Situationen, in denen unterschiedliche Werte oder Ansprüche nicht unmittelbar miteinander vereinbar sind bzw. ein Dissens fortbesteht, können Führungskräfte auf Modelle zur ethischen Entscheidungsfindung (vgl. Bleisch/Huppenbauer u. a. 2021) oder auf Entscheidungsheuristiken (vgl. Liedke 2010, 731) zurückgreifen, die in einen ethisch reflektierten Urteils- und Entscheidungsprozess münden.

Herzog, Zirkler und Hertel (2023) betonen darüber hinaus als Grundkompetenz inklusiver Führung die Werte Zusammengehörigkeit und Einzigartigkeit und heben Inklusion als Haltung in der Beziehungsgestaltung hervor (vgl. Herzog/Zirkler u. a. 2023, 40ff.). Eine Führungsperson sollte zur „Entstehung eines Zusammengehörigkeitsgefühls beitragen, indem sie die Gruppenmitglieder unterstützt sowie Gerechtigkeit und Gleichberechtigung für alle Beteiligten sicherstellt“ (Herzog/Zirkler u. a. 2023, 41). Zusammengehörigkeit erscheint dabei als emotionaler Bestandteil des Beteiligungsprozesses und wird anhand von sechs Faktoren näher bestimmt, welche das Zugehörigkeitsgefühl von Menschen untereinander erfassen: (1) Soziales Bedürfnis, (2) Gemeinsame Ausrichtung, (3) Fairness/Transparenz, (4) Gemeinsamer Erlebnisraum, (5) Kontinuität, (6) Kommunikation. Kommunikation, ein gemeinsamer Erlebnisraum und Kontinuität bilden die Grundbedingungen für Interaktion und damit für Beziehungsgestaltung und Vertrauensaufbau in einer Organisation (vgl. Herzog/Zirkler u. a. 2023, 43), während das soziale Bedürfnis individuell unterschiedlich sein kann. Die gemeinsame Ausrichtung an Zielen, Werten und Normen stiftet Identifikation mit der Organisation; Fairness und Transparenz sind für Entscheidungen und die Verteilung von Lohn und Informationszugang essenziell. Ungewöhnlich ist und seltener reflektiert wird der Aspekt der Einzigartigkeit, der für Inklusion zentral erscheint und Freiraum, Sicherheit und Ermutigung benötigt: „Inklusive Führungspersonen achten konsequent darauf, dass Andersartigkeit im Team und der Organisation nicht diskriminiert wird. Sie versteht (!) Diversität explizit als Mehrwert und zeigt (!) den Mehrwert jedes einzelnen Teammitglieds mit seinen Perspektiven, Stilen, Herangehensweisen und Erfahrungen auf, und sie verfügt (!) über die Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu managen.“ (Herzog/Zirkler u. a. 2023, 43).

Im Allgemeinen entscheidet die Qualität der Beziehungen darüber, ob Menschen sich in Organisationen eingeschlossen oder ausgeschlossen fühlen. Dabei spielen die Beziehungen am Arbeitsplatz für die Gestaltung von Inklusion in Organisationen eine Schlüsselrolle (vgl. Herzog/Zirkler u. a. 2023, 45). Beziehungen stellen dynamische, lebendige Verbindungen zwischen Menschen dar, in welchen sich Menschen gegenseitig beeinflussen (vgl. Dutton/Heaphy 2003). „Die Qualität der Verbindungen zeichnet sich aus durch eine größere emotionale Belastbarkeit, Re-

silienz, ein Verständnis für gegenseitige Abhängigkeiten, Offenheit für neue Ideen und Einflüsse sowie die Fähigkeit, unerwünschtes Verhalten zu stoppen“ (Herzog/Zirkler u. a. 2023, 45) und wird daran gemessen, ob ein Beziehungsgeschehen in der Organisation subjektiv als förderlich oder als einschränkend erlebt wird.

In der Organisationsethik ist weiterhin die o. g. strukturelle Seite inklusiver Organisationsentwicklung zu bedenken, die gerade im Fall von im Sozial- und Gesundheitswesen tätiger Organisationen einer besonderen ethischen Aufmerksamkeit aufgrund der inhärenten asymmetrischen Ausgangslage in Unterstützungs- und Hilfesettings bedarf: Jede Dienstleistungsumgebung sollte regelmäßig auf unhinterfragte Einschränkungen der Freiheitsausübung organisational unterstützter Menschen überprüft werden. Die gemeinsame Gestaltung von Unterstützungsmaßnahmen, die die Freiheit des einzelnen Menschen in gerechtfertigtem Maße erhöhen, stellt ein ethisch begründbares Ziel für Veränderungen dar. Weiterhin können inklusive Assistenz- und Unterstützungsleistungen z. B. auch in hierarchisch strukturierten Organisationsformen umgesetzt werden, jedoch stehen diese oftmals in Spannung zu den bereits angesprochenen exkludierenden organisationalen Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen. Neuere Ansätze verfolgen hier beispielsweise flache Organisationsstrukturen, die Partizipation und Mitbestimmung allen Organisationsmitgliedern in unterschiedlichen Graden ermöglichen und dabei neue Methodiken der Verantwortungsübernahme einführen, sodass nicht Status und Macht, sondern Beteiligung und Befähigung entscheidende Kriterien darstellen (vgl. Oesterreich/Schröder 2017). Für einzelne, oftmals besonders vulnerable Personengruppen sind darüber hinaus die Entwicklung unterstützter Entscheidungsfindung sowie Alternativen zur Vormundschaft, etwa bei kognitiven Beeinträchtigungen, erforderlich (§ 12 der UN-Behindertenrechtskonvention; IRIS 2021).

Nach Koenig (2022) setzt Inklusion einen Musterwechsel voraus „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‘ [...] sowie der Reflexiven Zukunftsarbeit [...] um dessen Neuwerden zu ermöglichen“ (Koenig 2022, 22). Menschen seien grundsätzlich zu Musterwechseln fähig und könnten individuelle als auch kollektive Vorstellungen partizipativ bearbeiten. Inklusion erscheint damit als transformatives Zukunftsprojekt, das die Überwindung struktur-deterministischer Aspekte beinhaltet:

„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.“ (Koenig 2022, 22)

6. Auf dem Weg zur inklusiven Organisation

Koenig (2022) weist darauf hin, dass die Umsetzung inklusiver Bestrebungen und damit einhergehender neuer, innovativer Organisationspraktiken „von einer Reihe an sozialen, politischen und technologischen Faktoren sowie den jeweiligen speziellen Kontextbedingungen abhängig [ist]“ (Koenig 2022, 28). Eine wichtige Rolle spiele, das Prinzip „getting the whole system in the room“ durch die strategische Besetzung inklusiver Prozesse mit den jeweils relevanten Akteur:innen sicherzustellen (vgl. Koenig 2022, 28).

„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.“ (Koenig 2022, 28f.)

Zur Überzeugungsarbeit gehört, das Bewusstsein für Einschränkungen der Freiheit von Menschen durch organisationales Handeln zu schärfen und gemeinsam Wege zu finden, um diese Einschränkungen zu verringern.

Im Blick auf Unterstützungssettings von Menschen mit Beeinträchtigungen wurde in den letzten Jahren der Prozess weg von Strukturen einer traditionellen Behindertenhilfe hin zu einer Teilhabeorientierung eingeleitet. Organisationen in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung sind aufgefordert, zwischenmenschliche Begegnungsräume für Menschen mit Behinderungen in der Gesellschaft zu gestalten und die eigenen Organisationsstrukturen und das Organisationshandeln auf die Beförderung ihrer Teilhabe und Selbstbestimmung auszurichten. Damit wurde die Personzentrierung für organisationale Assistenz- und Dienstleistungen maßgebend (vgl. Eurich/Lob-Hüdepohl 2020). Organisationaler Wandel erfolgt jedoch nicht als linearer Prozess: Organisationen sind in einem bestehenden System eingegliedert, sodass inklusive Prozesse entgegen der geltenden Organisationsprogrammatisierung und -kultur erfolgen und die praktizierten Organisationsroutinen stören können. Neben normativen Vorgaben befinden sich Organisationen oft in einem Dickicht konkurrierender Verpflichtungen, die sie fest im Status quo verankern (vgl. Meissner 2022, 321). In der Folge bekennen sie sich zur sozialen Inklusion, während sie gleichzeitig ihre Dienste auf eine Art und Weise aufrechterhalten, die Menschen von der Gemeinschaft trennen (vgl. Meissner 2022, 321; Falk 2016, 53ff.). So leben Menschen mit geistiger Behinderung weiterhin am Rande der Gesellschaft – nun in

Gemeinschaftseinrichtungen wie Wohngruppen und Tagesstätten, obwohl große Einrichtungen im Wesentlichen der Vergangenheit angehören (vgl. Meissner 2022, 319). Insofern überrascht folgende Aussage nicht:

„Inklusion als schrittweise und partizipative Bearbeitung und Verschiebung von Grenzen bedeutet, trotz einer gegenteiligen öffentlichen Rhetorik, nach wie vor ein ‚Schwimmen gegen den Strom‘ [...]“ (Koenig 2022, 25; vgl. Danforth 2017)

Zurzeit geht es darum, die Unterstützungsleistungen für die Inklusion behinderter Menschen weiter zu individualisieren. Die Umsetzung inklusiver Maßnahmen sollte sich dabei auf fünf wertbasierte Bereiche konzentrieren: Zugehörigkeit, Wahlmöglichkeiten, Mitwirkung, Respekt und die Teilhabe an alltäglichen Orten (vgl. Meissner 2022, 319). Im Kern geht es darum, Inklusion durch als wertvoll erlebte gesellschaftliche Rollen und wertschätzende Beziehungen im alltäglichen Leben Realität werden zu lassen (vgl. Jeske 2001).

“When you ask the persons with intellectual disabilities what is important to them, nine out of ten will tell you – and so will their parents and siblings – that what they want most of all is friendship.” (Reinders 2012, 110)

Neben Fragen der Selbstbestimmung und Kontrolle über das eigene Leben liegt hier eine große Herausforderung für die Gestaltung inklusiver organisationaler Praktiken: Denn wertschätzende soziale Beziehungen wie Freundschaften bedürfen der Haltung von Menschen, die eine Freundschaft mit solchen, die anders sind, begrüßen und eingehen. Eine solche Haltung kann organisational nicht ‚hergestellt‘ oder ‚verordnet‘ werden, aber es können Impulse dafür gesetzt werden, z. B. indem Organisationen öffentliche Begegnungsräume und Kontaktmöglichkeiten mitgestalten und gemeinsam mit den betroffenen Menschen Strategien entwickeln, wie Organisationen einerseits betroffene Menschen dabei unterstützen können, solche Beziehungen anzubahnen und einzugehen und wie andererseits Organisationen auf Haltungs- und Bewusstseinsänderungen hinwirken können (vgl. Holler 2023).

7. Ausblick

„Inklusion [...] 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.“ (Koenig 2022, 35). Sie ist ein menschenrechtsbasierter Prozess zur Gestaltung gleichberechtigter Beziehungen von Menschen aller Andersheiten in der Gesellschaft. Die Menschenrechts-Perspektive lenkt die Aufmerksamkeit auf die soziale Ausgrenzung von Menschen mit

Behinderungen oder anderen Distinktionsmerkmalen und stellt die Rechtsgrundlage zur Verfügung, um dagegen vorzugehen, während die Inklusionsnorm alle Menschen darauf verpflichtet, die Gesellschaft so weiterzuentwickeln, dass jeder Mensch zählt und jeder eine wertvolle Rolle spielt (vgl. O'Brien 2022, 15).

„Sie wirkt der Abwertung von Unterschieden und der Herabstufung auf die Rolle passiver Empfänger sozialer Fürsorge entgegen und fordert stattdessen eine aktive, beitragende Staatsbürgerschaft.“ (O'Brien 2022, 15)⁴

Soziale Arbeit kann diesen Prozess befördern, indem sie sich selbst als inklusive Organisation versteht: Die Partizipation von Dienstleistungsempfänger:innen gemeinsam mit Mitarbeitenden der Organisation etwa bei der Erstellung von Kommunikationskonzepten oder Sozialraumkonzepten. Sozialer Arbeit stärkt deren Mitwirkung und Teilhabe (vgl. AWO Bundesverband e.V. 2019, 78ff./86ff.).

Auch wenn Inklusion einen umfassenden Anspruch beinhaltet, bleiben inklusive Leuchtturmprojekte lediglich vereinzelte Vorzeigebispiele an den Rändern von gesellschaftlichen Systemen, wenn nicht „eine schrittweise Beeinflussung der entsprechenden sozio-politischen und gesetzlichen Regulative und darüber auch der Verteilung von Ressourcen“ (Koenig 2022, 29) damit einhergeht. Dem normativen Anspruch, der mit Inklusion verbunden ist, stehen weiterhin vielfältige Exklusionsdynamiken auf der gesellschaftlich-strukturellen, organisationsbezogenen und interaktionalen Ebene gegenüber. Die Gestaltung inklusiver Strukturen, Praktiken und Kulturen wird entscheidend von Organisationen beeinflusst. Dazu sind weitere Forschungsarbeiten notwendig, weil „die fehlende systematische Reflexion der historischen, sozialen und gesellschaftlichen Funktions- und Wirkungszusammenhänge von Organisationen im außerschulischen Kontext einen blinden Fleck in der Inklusionspädagogischen Auseinandersetzung“ (Koenig 2022, 24) darstelle. Dies trifft auf unterschiedliche Bereiche wie das Wirtschaftssystem, das Rechtssystem, Freizeitaktivitäten, hier insbesondere auf Sportvereine, Urlaub und Reisen, etc. zu. Dies betrifft ebenso Organisationen der Sozialen Arbeit, deren eigene Inklusivität zu überprüfen und weiterzuentwickeln ist. Teilweise mangelt es innerhalb von Organisationen an einem einheitlichen Verständnis darüber, was unter Inklusion verstanden wird, mit der Folge, dass ein strategisches Konzept fehlt, mit dem Inklusion systematisch und zielgerichtet gefördert werden kann (vgl. Hamscha/Wondrak 2023). Ohne Konzept bleibt unklar, welchen Beitrag Mitarbeitende zur Förderung von Inklusion leisten können und was von ihnen erwartet wird. Dementsprechend führt Diversität in einer Gruppe nicht automatisch zu besseren Ergebnissen, sondern es sind Rahmenbedingungen notwendig, welche die negativen Effekte von Diversität aufheben (vgl. Hamscha/Wondrak 2023). So können „[s]oziale Kategori-

4 Eigene Übersetzung.

sierungsprozesse [...] zu weniger Zusammenarbeit in diversen Teams führen, da die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder eine Aktivierung von Vorurteilen, verminderten Zusammenhalt und vermehrte Konflikte auslösen kann, wenn das ‚Anders-Sein‘ von Teammitgliedern als Bedrohung der eigenen (Gruppen-)Identität wahrgenommen wird“ (Hamscha/Wondrak 2023; vgl. Van Knippenberg/De Dreu u. a. 2004). Wie ein übergeordnetes ‚Wir-Gefühl‘ in divers zusammengesetzten Gruppen entstehen, wie Zugehörigkeit erlebt und befördert werden kann, wie Organisationen eine inklusive Organisationskultur umsetzen können, stellen entsprechende Forschungsdesiderata dar.

„In einer inklusiven Gesellschaft ist es normal, verschieden zu sein. Jeder ist willkommen. Und davon profitieren wir alle: zum Beispiel durch den Abbau von Hürden, damit die Umwelt für alle zugänglich wird – aber auch durch weniger Barrieren in den Köpfen, mehr Offenheit, Toleranz und ein besseres Miteinander.“ (Engelhardt/Kriesel 2017)

Dies gilt ebenso auf organisationaler Ebene: Inklusive Organisationen gestalten für alle faire Arbeitswelten, in denen Menschen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten einbringen und Diskriminierung und Ausgrenzung von Menschen aktiv vorgebeugt wird, in denen der Zusammenhalt in divers zusammengesetzten Teams wächst und die Resilienz in Teams zunimmt, und so letztlich positive Effekte erzielt werden (vgl. Schirgi 2024). Der Weg dorthin stellt einen langwierigen Organisationsentwicklungsprozess dar, zugleich können inklusive Organisationen Katalysatoren für den gesellschaftlichen Wandel hin zu einer inklusiveren Gesellschaft sein – dies gilt insbesondere für Organisationen der Sozialen Arbeit.

Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2025), 3. Was ist Inklusion?*, https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/faqs/DE/behinderung/03_was_ist_inklusion.html (abgerufen 14.05.25).

Arnold, Rolf (2022), Bewusstseinsbildung und selbsteinschließende Professionalität oder: Wie können Führungskräfte ihre inneren Bilder wirksam transformieren?, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 301-316.

AWO Bundesverband e.V. (2019), Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung. Handbuch zur Planung, Gestaltung und Umsetzung inklusiver Veränderungsprozesse. Teil 2, Berlin: AWO Bundesverband e. V.

Bielefeldt, Heiner (2017), Inklusion als Menschenrechtsprinzip. Grundsätzliche Überlegungen aus gebotenem Anlass, in: Zeitschrift für Menschenrechte 11, 60-73.

Bleisch, Barbara/Huppenbauer, Markus/Baumberger, Christoph (2021), *Ethische Entscheidungsfindung: Ein Handbuch für die Praxis*, Baden-Baden: Nomos.

Bommes, Michael (2004), Zur Bildung von Verteilungsordnungen in der funktional differenzierten Gesellschaft. Erläutert am Beispiel ‚ethnischer Ungleichheit‘ von Arbeitsmigranten. In: Schwinn, Thomas (Hg.), *Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung*, Frankfurt am Main: Humanities Online, 399-438.

Burmester, Monika/Wohlfahrt, Norbert (2018), *Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Eine Spurensicherung*, Berlin: Lambertus.

Danforth, Scot (2017), *Becoming a great inclusive educator*, New York: Peter Lang.

Dobusch, Laura (2022), Von der (Un-)Möglichkeit inklusiver Organisationen und der Bedeutung eines negativen Inklusionsverständnisses, in: Koenig, Oliver (Hg.), *Inklusion und Transformation in Organisationen*, Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 119-132.

Döcker, Brigitte (2019), Vorwort und Einleitung, in: AWO Bundesverband e.V. (Hg.), *Inklusion als Leitidee der Organisationsentwicklung. Handbuch zur Planung, Gestaltung und Umsetzung inklusiver Veränderungsprozesse. Teil 2*, Berlin: AWO Bundesverband e. V., 5-7.

Dutton, Jane/Heaphy, Emily (2003), The power of high-quality connections, in: Cameron, Kim/Dutton, Jane/Quinn, Robert (Hg.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*, Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 263-278.

Engelhardt, Kerstin/Kriesel, Nicola (2017), Wandel zur inklusiven Organisation. Inklusion und Beteiligung als Chance in der Organisations- und Regionalentwicklung, <https://socius.de/wandel-zur-inkluisiven-organisation/> (abgerufen 14.05.25).

Eurich, Johannes (2025 [im Erscheinen]), *Advocacy-Arbeit für eine inklusive Gesellschaft: Menschenrechte als Mittel und Ziel von Transformation*, in: BThZ.

Eurich, Johannes/Lob-Hüdepohl, Andreas (2020), *Personenzentrierung – Inklusion – Enabling Community (Behinderung – Theologie – Kirche 13)*, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Eurich, Johannes/Lob-Hüdepohl, Andreas (2021), *Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen. Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben (Behinderung – Theologie – Kirche 14)*, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Falk, Wiebke (2016), *Deinstitutionalisieren durch organisationalen Wandel. Selbstbestimmung und Teilhabe behinderter Menschen als Herausforderung für Veränderungsprozesse in Organisationen*, Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Hamscha, Susanne/Wondrak, Manfred (2023), *Von Diversität zu Inklusion*, <https://>

www.haufe.de/personal/hr-management/diversity-equity-und-inclusion-begriffs-erklaerung-fuer-hr_80_609620.html (abgerufen 14.05.2025).

Heintel, Peter (2010), Organisation der Ethik, in: Krobath, Thomas/Heller, Andreas (Hg.), Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik, Freiburg: Lambertus, 453-483.

Herzog, Jeanette/Zirkler, Michael/Hertel, Andreas (2023), Soziale Innovationen in der Führung. Potenziale freisetzen durch Partizipation und Vertrauen, Wiesbaden: Springer.

Holler, Martin (2023), Digital vermittelte „Glücksgefühle“. Eine personenzentrierte Technologie zur Erweiterung der Teilhabe von Menschen mit Teilhabeeinschränkung?, in: Eurich, Johannes/Teuchert, Lianne (Hg.), Diakoniewissenschaft in Forschung und Lehre (DWI-Jahrbuch 48), Heidelberg: Diakoniewissenschaftliches Institut, 112-123.

IRIS (2021), My life, my decisions: Supporting the equal right to decide for people with disabilities. Oshawa, ON: Institute for Research and Development on Inclusion and Society. <https://inclusioncanada.ca/campaign/legal-capacity/> (abgerufen 08.07.2025).

Jeske, Diane (2001), Friendship and Reasons of Intimacy, in: Philosophy and Phenomenological Research 63(2), 329-346.

Kahle, Ute (2019), Inklusion, Teilhabe und Behinderung. Herausforderungen und Perspektiven der Transformationsprozesse von Organisationen der Behindertenhilfe aus institutioneller Sicht, Marburg: Lebenshilfe Verlag.

Koenig, Oliver (2022), Inklusion und Transformation in Organisationen: Grundlegungsversuche eines Transformativen Inklusionsmanagements, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 19-37.

Lauer, Thomas (2019), Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Berlin: Springer.

Leisering, Lutz (2004), Desillusionierungen des modernen Fortschrittsglaubens. In: Schwinn, Thomas (Hg.), Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung, Frankfurt am Main: Humanities Online, 238-268.

Liedke, Ulf (2010), „Seid eines Sinnes untereinander“! (Röm 12,16) – Und wenn es zum Dissens kommt? Entscheidungsfindung angesichts von Konflikten und Dissens als Aufgabe der Organisationsethik, in: Krobath, Thomas/Heller, Andreas (Hg.), Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik, Freiburg: Lambertus, 713-736.

Meissner, Hanns (2022), Learning Institute for Social Innovation: A Space to Imagine and Birth New Social Support Arrangements, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 317-330.

Muche, Claudia (2017), Organisationale Identitäten als Behinderung? Entwicklungsdynamiken im Feld der Behindertenhilfe, Mannheim: Beltz Juventa.

Nandram, Sharda (2016), Organizational innovation by integrating simplification, London: Springer International.

Nassehi, Armin (2004), Inklusion, Exklusion, Ungleichheit. Eine kleine theoretische Skizze, in: Schwinn, Thomas (Hg.), Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung, Frankfurt am Main: Humanities Online, 323-352.

O'Brien, John (2022), Transformative Inclusion Management, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 11-16.

Oesterreich, Bernd/Schröder, Claudia (2017), Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München: C.H. Beck.

Reinders, Hans (2012), What can Friendship do for Inclusion? Theological Reflections on the Power of Friendship, in: Pastoraltheologie 101, 102-112.

Schädler, Johannes (2003), Stagnation oder Entwicklung in der Behindertenhilfe? Chancen eines Paradigmenwechsels unter Bedingungen institutioneller Beharrlichkeit, Hamburg: Kovač Verlag.

Schewe, Gerhard (2018), Organisation, in: Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-45094/version-268393> (abgerufen 25.08.2025).

Schimank, Uwe (2001), Organisationsgesellschaft, in: Kneer, Georg/Nassehi, Armin/Schroer, Markus (Hg.), Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie, München: Fink, 278-307.

Schirgi, Sarah (2024), Effektive Inklusion und Integration als Aufgabe für Unternehmen: Herausforderung und Chance, <https://www.hrweb.at/2024/12/effektive-inklusion/> (abgerufen 14.05.2025).

Schwinn, Thomas (2000), Inklusion und soziale Ungleichheit, in: Berliner Journal für Soziologie 10 (4), 471-483.

Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.) 2006, Einführung in den Neo-Institutionalismus. Mit einem Beitrag von W. Richard Scott, Wiesbaden: VS Verlag.

Simsa, Ruth (2022), Leadership und Veränderung – Veränderung von Leadership, in: Koenig, Oliver (Hg.), Inklusion und Transformation in Organisationen, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 133-147.

Tacke, Veronika/Drepper, Thomas (2018), Soziologie der Organisation, Wiesbaden: Springer.

Van Knippenberg, Daan/De Dreu, Carsten/Homan, Astrid (2004), Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda, in: Journal of Applied Psychology, 89(6), 1008-1022.

Walgenbach, Peter/Meyer, Renate (2007), Neoinstitutionalistische Organisations-theorie, Stuttgart: Kohlhammer.

Wansing, Gudrun (2005), Teilhabe an der Gesellschaft. Menschen mit Behinderung zwischen Inklusion und Exklusion, Wiesbaden: VS Verlag.

Wansing, Gudrun (2012), Der Inklusionsbegriff in der Behindertenrechtskonvention, in: Welke, Antje (Hg.), UN-Behindertenrechtskonvention mit rechtlichen Erläuterungen, Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 93-103.

Wenger, Etienne (1998), Communities of practice: Learning, meaning, and identity, New York: Cambridge University Press.

Über den Autor

Johannes Eurich, Prof. Dr. theol., ist Professor für Praktische Theologie/Diakoniewissenschaft und Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg. Er leitet den Wissenschaftlichen Beirat des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Ev. Kirche in Deutschland und ist Gastprofessor für Praktische Theologie an der Stellenbosch Universität in Südafrika.