

# Masterstudiengang Organisationsentwicklung und Inklusion – Der Plan hat funktioniert

**Inklusion ist nur durch Veränderung der Organisationen und der in ihnen wirkenden Menschen möglich. ORI stärkt die (eigene) transprofessionelle und transdisziplinäre Kooperation im Sinne der inklusionsorientierten Weiterentwicklung von Theorie und Praxis.** | Von Anke S. Kampmeier und Steffi Kraehmer



Foto: privat

**Prof. Dr. Anke S. Kampmeier**

Professorin für Sozialpädagogik/Arbeit mit Menschen mit Behinderungen

kampmeier@hs-nb.de



Foto: privat

**Prof. Dr. Steffi Kraehmer**

Professorin für Ökonomie sozialer Einrichtungen und Organisationsentwicklung

kraehmer@hs-nb.de

beide: Hochschule Neubrandenburg  
Fachbereich Soziale Arbeit,  
Bildung und Erziehung

An der Hochschule Neubrandenburg wurden in den vergangenen zehn Jahren sukzessive inklusionsorientierte Aktivitäten angestoßen, die in ihrer Gesamtheit zu einem kohärenten, prozessorientierten Konzept zusammengewachsen sind. Eine dieser Aktivitäten ist die Entwicklung des Masterstudiengangs „Organisationsentwicklung und Inklusion (M. A.)“, dessen Studiengangskonzept und Erfahrungen vorgestellt werden und welcher zum Sommersemester 2018 bereits zum dritten Mal startete. Mit diesem Studienangebot greift der Studiengang den zunehmenden gesellschaftlichen Bedarf an für Inklusion ausgebildetem Personal in Einrichtungen, Unternehmen und Verwaltung der Bildung, Erziehung, Begleitung und Förderung in den Bereichen Kindertageseinrichtungen, Schulen, Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe (Wohnheime, Werkstätten für behinderte Menschen ...), Verwaltung etc. auf und vermittelt die dazu notwendigen inklusionsorientierten Kompetenzen in der Organisationsentwicklung.

Mit der Absicht, „Organisationsentwicklung und Inklusion“ (M. A.), kurz: ORI, zu konstruieren, verfolgten wir mehrere Ziele:

1. Fokussierung der systembezogenen Perspektive der Inklusion
2. Unterstützung der Umsetzung der Inklusion durch konsequente Zusammenführung des Paradigmas „Inklusion“ und der ganzheitlichen Organisationsentwicklung
3. Stärkung der (eigenen) transprofessionellen und transdisziplinären Kooperation im Sinne der

inklusionsorientierten Weiterentwicklung von Theorie und Praxis

4. Qualifizierung von Fachkräften und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die Umsetzung der Inklusion in vielfältigen Handlungsfeldern
5. Etablierung des Paradigmas „Inklusion“ in Wissenschaft, Lehre und Organisation der Hochschule Neubrandenburg
6. Entwicklung von Inklusion zugleich als Gegenstand und Organisations- und Praxisleitbild des Studiengangs

Im Sommersemester 2014 erfolgte die erste Einschreibung mit 19 Studierenden, im Sommersemester 2016 schrieben sich 23 Studierende für ORI ein und im Sommersemester 2018 haben sich wiederum 19 Interessierte immatrikuliert. Das bedeutet, dass in allen bisherigen Kohorten die zur Verfügung stehenden Studienplätze voll ausgelastet waren. Das ist für unsere o. g. Ziele ein hervorragendes Ergebnis.

## Das Studiengangskonzept

Der Studiengang greift den zunehmenden gesellschaftlichen Bedarf an ausgebildetem Personal in Einrichtungen und Unternehmen der Bildung, Erziehung, Begleitung und Förderung, das inklusionsorientierte Prozesse anstoßen kann, auf.

Organisationsentwicklung und Inklusion (M. A.) lenkt den Blick auf die Verschiedenheit der Menschen innerhalb unserer Gesellschaft und ihrer Systeme. Inklusion wird als gesellschaftsorientiertes

und menschenrechtsbasiertes Paradigma aufgegriffen und an den Kulturen, Strukturen und Praktiken der Organisationen reflektiert und praktiziert (vgl. Booth, Ainscow 2017; Boban, Hinz 2003).

Inklusion ist nur durch Veränderung der Organisationen und der in den Organisationen wirkenden Menschen möglich. Inklusion beinhaltet Veränderungen von Strukturen und Veränderungen im Denken und Handeln der Agierenden. Es braucht dafür die Fähigkeit, die Höhen und Tiefen von Veränderungsprozessen begleiten zu können, den Realismus von Veränderungsvorhaben in den eigenen Organisationen einschätzen und den notwendigen Wandel auch steuern zu können. Kurz: Es braucht Personen innerhalb von Organisationen, die im Sinne von Change Agents wirken, die über die Fähigkeiten verfügen, sowohl den Wandel zu gestalten, mit Widerständen umzugehen, Lernprozesse zu initiieren als auch die Grenzen von Organisationen erkennen zu können. Inklusion wirft daher Fragen nach Strategien für längerfristig angelegte, nachhaltige Entwicklungs- und Veränderungsprozesse von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen auf.

Das Studium zeichnet sich inhaltlich und methodisch durch eine enge Verzahnung theoretischer und praktischer Inhalte aus. Der Studiengang arbeitet auf dem Grundsatz, die Heterogenität von Studierenden und Lehrenden anzuerkennen, Vielfalt wertzuschätzen und Voraussetzungen für die selbstbestimmte und gleichberechtigte Teilhabe aller zu schaffen (Barrierefreiheit, Inklusion). Der Studiengang stellt zugleich eine Chance für die Weiterentwicklung der Hochschuldidaktik im Allgemeinen dar.

Das Studium qualifiziert für eine verantwortliche Tätigkeit in und/oder die Leitung von

- pädagogischen und sozialen Einrichtungen (z. B. der Kinder- und Jugendhilfe),
- öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Ämtern,
- Unternehmen und freien Trägern,
- Rehabilitationseinrichtungen,
- politischen Organisationen und Parteien,
- Vereinen und Verbänden,
- Stiftungen,
- Fort- und Weiterbildungseinrichtungen,
- Personal- und Organisationsentwicklungsinstitutionen u. a.

und richtet sich an (zukünftige) Mitarbeitende, auch Leitende, entsprechender Einrichtungen, Unternehmen und Verwaltungen.

Der Studiengang ist berufsbegleitend auf fünf Semester (2,5 Jahre) konzipiert und umfasst 90 ECTS. Das didaktische Konzept basiert auf den Prinzipien Blended Learning, Individualisierung und Differenzierung, Kommunikation, Reflexion sowie

*„Inklusion ist nur durch Veränderung der Organisationen und der in den Organisationen wirkenden Menschen möglich.“*

Prozessorientierung. Drei methodische Säulen unterstützen die Umsetzung der Prinzipien: Problembasiertes Lernen (PBL), Kollegiale Beratung sowie die Arbeit in der Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern (InklusiV).<sup>1</sup> Zur Realisierung dieser Prinzipien und Methoden mit den Rahmenbedingungen, berufsbegleitend zu studieren, ist das Studium in präsenz- und onlinegestützte Fernstudienphasen sowie in Studiengruppen organisiert. Die Lehrenden vertreten unterschiedliche Disziplinen und gestalten die Module inhaltlich sowie organisatorisch sehr verschieden. Studienbriefe enthalten die wesentlichen Modulhalte und unterstützen das Studium.

**Die Module des Studiengangs:**

1. SEMESTER		
Innovationscamp	Beobachtung und Deutung I	Umgang mit Verschiedenheit
2. SEMESTER		
Theorien und Paradigmen der Erziehung, Bildung, Begleitung und Förderung	Dimensionen von Verschiedenheit	Institutionen und Strukturen
3. SEMESTER		
Ethik	Internationale Sommerhochschule	Organisationsentwicklung und Inklusion Praxis I
4. SEMESTER		
Beobachtung und Deutung II	Organisationsentwicklung und Inklusion Praxis I	Strukturen und Praxis der Inklusion
5. SEMESTER		
Masterthesis / Kolloquium		

Grafik: eigene Grafik

*„Der Umgang mit der Verschiedenheit aller Beteiligten schafft Herausforderungen, die gerade im Rahmen dieses Studiengangs konstruktiv genutzt werden können.“*

Die farbliche Gestaltung folgt einer inneren Logik. Rote Schrift: Das Innovationscamp und die Internationalen Sommerhochschule regen die vertiefte Sensibilisierung und Reflexion innovativer Praxisbeispiele im Spannungsfeld zwischen Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen und Politik an. Aus den hier gesammelten Erfahrungen werden theorierelevante Rückschlüsse abgeleitet, um aus der Kombination von Theorie und Praxis zu kreativer und innovativer Projektentwicklung zu befähigen. An der Schnittstelle zwischen sozialem, politischem und ästhetischem Denken wird die Kreativität gefördert und der Mut zu unkonventionellen Lösungsansätzen gestärkt.

Grüner Rahmen: Um den Blick auf die Verschiedenheit der Menschen innerhalb unserer Gesellschaft und ihrer Systeme zu lenken, bedarf es ausgeprägter Kompetenzen im Kontext von Beobachtung und Deutung. Dieses Thema füllt zwei Module.

Blauer Rahmen: Die Reflexion und inklusionsorientierte Gestaltung der eigenen Berufspraxis ist ein wichtiges Ziel und zugleich zentraler Bestandteil des Studiengangs. „Organisationsentwicklung Praxis I und II“ sind entsprechend zwei Module, die die o. g. Möglichkeit und Notwendigkeit zum Inhalt haben.

Roter Rahmen: Die sieben Module – die Masterthesis inbegriffen – bearbeiten zentrale Aspekte von Inklusion als gesellschaftsorientiertem und menschenrechtsbasiertem Paradigma und der Analyse von Kulturen, Strukturen und Praktiken von Organisationen.

### Unsere Erfahrungen

Die Arbeit mit mittlerweile drei Kohorten von Studierenden, bei der alle Beteiligten systematisch und je individuell Organisationsentwicklung und Inklusion zusammenführen, lässt den Schluss zu, dass der Plan funktioniert hat.

Die Studierenden, Absolventinnen und Absolventen haben diverse disziplinäre Vorqualifikationen (Soziale Arbeit, (Kindheits-)Pädagogik, Pflegewissenschaft, Lehramt, Sozialwissenschaften und weitere)

und arbeiten in sehr unterschiedlichen Handlungsfeldern mit verschiedenen Zielgruppen und verschiedenen professionellen Aufträgen in ganz Deutschland. Die Lehrenden vertreten ebenfalls verschiedene Disziplinen sowie lehren und forschen an der Hochschule Neubrandenburg und kooperierenden Hochschulen und Instituten. Niemand von ihnen studierte „Inklusion“. Alle konstruieren gemeinsam differenziertere Grundlagen dieser neuen gesellschaftlichen und hochschulischen Herausforderung. Diese professionelle und disziplinäre Vielfalt, die verschiedenen Perspektiven und Erfahrungen sowie der Grenzen übergreifende Austausch wird von allen Studierenden und Lehrenden sehr geschätzt. Der Umgang mit der Verschiedenheit aller Beteiligten stellt alle Beteiligten stetig vor Herausforderungen, die gerade im Rahmen dieses Studiengangs konstruktiv genutzt werden können. Konkret werden die Verschiedenheit sowie der Umgang damit z. B. an (notwendigen) Vorkenntnissen, Anwesenheitserwartungen, didaktischen Methoden und Materialien, gegenseitigen Erwartungen, Prüfungsbewertungen, deren Rückmeldung etc. pp.

Die Studierenden der ersten Kohorte schlossen ihr Studium erfolgreich im Sommersemester 2016 ab. Zwei der Masterthesen werden 2018 in der Hochschulschriftenreihe „Leben Inklusion“ veröffentlicht. Die Studierenden der zweiten Kohorte schließen im Sommersemester 2018 ihr Studium ab. Mit großer Freude konnten wir erkennen, dass die Studierenden die betreuenden Personen aus dem gesamten Hochschulkollegium sehr interdisziplinär wählten. Unser zuvor genanntes Ziel „Stärkung der (eigenen) transprofessionellen und transdisziplinären Kooperation im Sinne der inklusionsorientierten Weiterentwicklung von Theorie und Praxis“ wurde von den Studierenden direkt sichtbar verfolgt.

Insbesondere die Module „Innovationscamp“ im ersten Semester und „Internationale Sommerhochschule“ im dritten Semester erfüllen die Erwartungen, kreative und konstruktive Prozesse kennen- und analysieren zu lernen, um selbst ähnliche anzustoßen. Die Module bieten eine hervorragende Möglichkeit, Good/Best-Practice-Beispiele und weitere Agierende von inklusiver Praxis und Lehre kennenzulernen

sowie diese zu unterstützen. Während der letzten Sommerhochschule z. B. konnte es gelingen, Trainee-rinnen und Trainer als Honorarkräfte für die Lehre zu gewinnen, die als Beschäftigte in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderungen arbeiten bzw. im letzten Schulbesuchsjahr einer Förderschule für den Förderschwerpunkt geistige Entwicklung sind. In mehreren Rückmelderunden der ORI-Studierenden und Trainerinnen und Trainer wurden der Wert dieser sehr neuen Erfahrung und der Wunsch nach Verstärkung bestätigt. Es wurde gemeinsam etwas Neues erfunden.

Die Sicherung des gegenseitigen Informationsflusses und die gemeinsame Arbeit an dem gemeinsamen Gegenstand „Inklusion“ gelingt durch das allgemeine Alumni-Netzwerk der Hochschule Neubrandenburg sowie durch die Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern. Die InklusiV konnte mit den Erkenntnissen und Erfahrungen des Studiengangs ORI weiterentwickelt und in den fünf Bereichen Empathie, Reflexion, Kommunikation und Kooperation und Organisation verbessert werden. Diese werden in Angeboten der Aus- und Fortbildung, Beratung, Forschung sowie durch einen Medien- und Methodenpool an eine wachsende Anzahl von Interessierten innerhalb und außerhalb der Hochschule Neubrandenburg vermittelt. Als eine zusätzliche Plattform für ORI-Absolventinnen und Absolventen und weitere Interessierte inklusionsorientierter Organisationsentwicklungsprozesse wurde das Frieda-Nadig-Institut für Inklusion und Organisationsentwicklung als An-Institut an der Hochschule installiert. Über das Frieda-Nadig-Institut wird u. a. die Schriftenreihe Leben Inklusion herausgegeben, in der in diesem Jahr zwei Masterthesen von ORI-Absolventinnen und -Absolventen veröffentlicht werden.

## Ausblick

Derzeit wird die Reakkreditierung 2019 vorbereitet. Die bisherigen, z. T. oben beschriebenen Erfahrungen werden zu Verbesserungen von Modulhalten, Prüfungsformen und festen Kooperationen führen.

Gestärkt werden soll nach innen:

- die inter- und transdisziplinäre Teamarbeit innerhalb des Hochschulkollegiums
- studiengängeübergreifende Kooperationen
- Evaluation und Forschung zu Gelingensbedingungen inklusionsbezogener Studienangebote
- Entwicklung von Medien für inklusionsorientierte Lehr-/Lerninhalten (Videos, Studienbriefe ...)

Gestärkt werden soll nach außen:

- Entwicklung von Coachingangeboten zu inklusions- und organisationsorientierten Diagnosekompetenzen, Einsatz individualisierender und differenzierender Lehr-/Lernmethoden und -medien, Gesprächsführung, Prozesssteuerung
- Ausbau regionaler Kooperations- und Vernetzungsstrukturen u. a. durch Vermittlung von Netzwerkkompetenz

Vielfalt in der Hochschullehre und -forschung wahrzunehmen, wertzuschätzen und zu nutzen gerät häufig an Grenzen. Barrierefreie Hochschule, Familiengerechte Hochschule, Diversity, Inklusive Hochschule, Weltoffene Hochschule sind Leitbilder, welche die Kultur einer Hochschule beschreiben. Diese Konzepte und Prinzipien in den Strukturen und der Praxis der Hochschule Neubrandenburg umzusetzen, stellt alle Beteiligten vor alltägliche Herausforderungen. Die Erfahrungen mit dem Studiengang „Organisationsentwicklung und Inklusion“, bezogen vor allem auf das (beteiligte) Kollegium, die Studierenden und das didaktische Konzept, sollen auch zukünftig stetig in die Weiterentwicklung der Hochschule Neubrandenburg und ihrer Studienangebote einfließen. ■

Informationen zu dem Studiengang finden Sie unter:

🌐 <https://www.hs-nb.de/ORI>

### Kontakt:

Studienkoordinatorin Frau Dipl.-Ing. Iris Diedrich:  
diedrich@hs-nb.de, 0395 5693 5600

## Literatur

Boban, Ines; Hinz, Andreas (2003): Index für Inklusion. Lernen und Teilhabe in der Schule der Vielfalt entwickeln. Halle: Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Booth, Tony; Ainscow, Mel (2017): Index für Inklusion. Ein Leitfaden für Schulentwicklung. Weinheim: Beltz.

<sup>1</sup> Die Inklusionswerkstatt Mecklenburg-Vorpommern (InklusiV) wurde parallel zu ORI entwickelt. InklusiV hält Angebote der Beratung und Fortbildung sowie Methoden und Materialien zur Umsetzung inklusionsorientierter Prozesse vor: <https://www.hs-nb.de/fachbereich-soziale-arbeit-bildung-und-erziehung/forschungen-und-projekte/projekte/inklusionswerkstatt-mv/>