



Ebenen der inklusiven Organisationsentwicklung in Kitas & Bausteine einer Organisationsentwicklung

Matthias Morfeld

Angewandte Humanwissenschaften

HS Magdeburg-Stendal



Agenda

- Die Welt in der wir leben – Definitionen und Daten zu Behinderung und Inklusion
- Warum eigentlich Inklusion??
- Fixierung einer Vision
- Organisations-Metaphern
- Entwicklungsparadigmen
- Modelle von Organisationsentwicklung
- Widerstand gegen Veränderungen
- Wie weiter?

Ausgangslage & Makro Ebene

- Wesentliche Dokumente:
 - World Report on Disability
 - UN-BRK
 - Millennium Development Goals (MDGs)
 - ‘Mainstreaming Disability in MDG Policies, Processes and Mechanisms: Development for All’ (2009)
 - Nationale Aktionsplan → Landesinitiativen
 - 1. Teilhabebericht der Bundesregierung

Ausgangslage & Makro Ebene

- People with a disability make up 15% of the world's population. (WRD, 2011)
- Deutschland
 - 7,5 Mio. Menschen schwer behindert
 - 31% 75 Jahre und älter
 - 45% 55-75 Jahre
 - 2% Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren (150 000 schwer behinderte Kinder und Jugendliche)

Statistisches Bundesamt, 2013

Article 32 United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD) fordert die Staaten die ratifiziert haben auf, Inklusion in ihre nationalen Anstrengungen zu implementieren!!!

UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities (UN-BRK)

- Menschen mit Behinderung als ‚Subjekte‘ mit Rechten
- Sind in der Lage diese Rechte wahrzunehmen
- Aktive Mitglieder der Gesellschaft
- Ein Menschenrechtsdokument was explizit die Dimension einer sozialen Entwicklung einräumt und beansprucht
- Spricht ALLE Menschen mit Behinderung an, die Grund- und Menschenrechte beanspruchen
- Stellt die Bereiche menschlicher Vielfalt heraus
- Fokussiert für diese Optimierungsbedarfe und benennt bestehende Barrieren!
- Beispiele →

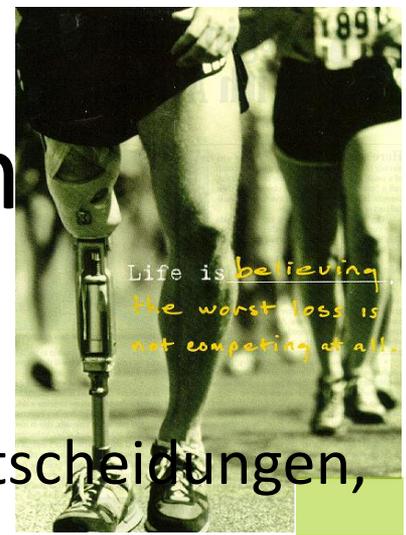
Behindernde Barrieren

- Inadäquate Politik und Standards
- Negative Haltungen
- Mangelnde Unterstützung durch Services
- Probleme bei Dienstleistungen
- Fehlende finanzielle Unterstützung
- Mangelnde Zugänge
- Unzureichende PEF/SDM
- Unzureichende Datengrundlagen & Evidenzen

Folgen von Barrieren

- Schlechtere Gesundheit
- Geringere Bildung
- Schlechtere Zugangschancen zum Arbeitsmarkt
- Armut, Verstärkung sozialer Ungleichheit insbesondere für Mädchen und Frauen!
- Begrenzter Zugang zu kommunalen und überregionalen Entscheidungen

Disability Mainstream



Forderungen aus dem WRD:

- Ermöglichung des Zugangs zu allen politischen Entscheidungen, Systemen und Dienstleistungen
 - Menschen mit Behinderung haben die gleichen Ansprüche wie MoB: Gesundheit und Wohlbefinden
 - Einbindung von Menschen mit Behinderung in alle relevanten Prozesse
 - Menschen mit Behinderung werden gebraucht und erfüllen wesentliche gesellschaftliche Aufgaben
 - Inklusion gibt es nicht zum Nulltarif und erfordert entsprechende ‚Startfinanzierung‘
 - Steigerung der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit und Verständnis für Menschen mit Behinderung
 - Awareness Training gehört zu den wesentlichen Bestandteilen eines Disability Mainstreamings

ICF

International
Classification of
Functioning,
Disability
and
Health

Short version



World Health Organization
Geneva

Was ist Behinderung?

- The understanding of disability has evolved over time from a simplistic conception that any person with an 'impairment' of mind or body is disabled to a more complex one that considers the relationship between an individual and their environment.



- Societies and individuals have and continue to view disability in different ways.

Modelle Behinderung

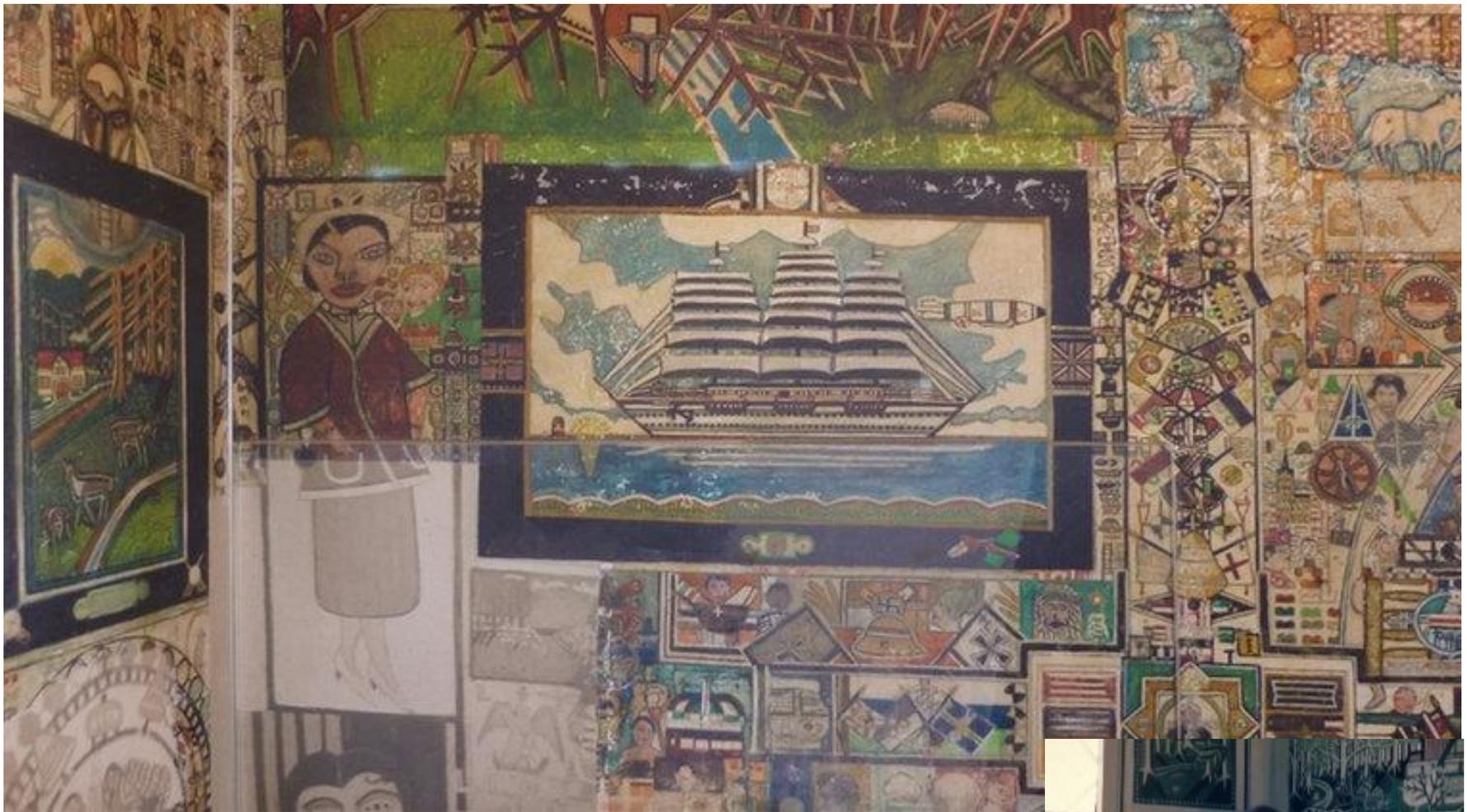
Beispiele	Junge Frau im Rolli	Mann mit geistiger Behinderung	Eltern mit einer gehörlosen Tochter
Wohltätigkeits-Modell	Wie schade, dieses hübsche Mädchen sitzt im Rollstuhl und sie wird niemals in der Lage sein zu heiraten, Kinder zu haben oder sich um eine Familie zu kümmern	Schau dir diesen armen konfusen Mann an. Er scheint geistig behindert zu sein. Es wäre besser für ihn in einem Heim zu leben, wo auf ihn aufgepasst wird.	Es muss sehr traurig sein, ein Kind zu haben und zu wissen das sie niemals ihr eigenes Leben führen wird.
Medizinische Modell	Oh diese arme Frau. Sie sollte zu einem Arzt gehen und nach einer Therapie fragen, so dass sie bald wieder laufen kann.	Vielleicht gibt es Medikamente oder irgendeine Behandlung die sein Verhalten verbessert. Er sollte es mit einem Psychiater versuchen!	Ich bin sicher das es in ein paar Jahren Geräte geben wird die ihr das Hören ermöglichen!
Sozial-Modell	Die Gemeinde sollte wirklich alle öffentlichen Gebäude mit Rampen ausstatten so das jemand wie sie am öffentlichen Leben teilhaben kann!	Es ist gut für ihn gemeinsam mit seinem Bruder zu leben, so ist er auch von nicht-behinderten Menschen umgeben.	Wir alle sollten Gebärdensprache lernen so das wir mit ihr und allen Menschen die gehörlos sind kommunizieren können!
Rechte-basiertes Modell	Wenn sie einen Job bekommen hat muss ihr Arbeitgeber öffentlich zugängliche Räume realisieren. Das ist ihr Recht!	Wie will er leben – los geh und frag ihn!	Wenn dieses Kind groß ist kann sie auf eine Universität gehen – wenn sie das möchte!

Wohltätigkeits-Modell	Medizinisches Modell	Sozial-Modell	Rechte-basiertes Modell
Problem ist der Person inhärent	Problem ist der Person inhärent	Problem ist die Gesellschaft die behindert	Politik und Gesetze müssen zum Abbau der Barrieren bewegt werden
Zu bedauern, hilflos und abhängig	Traditionelles Verständnis von Behinderung	Teil der Gesellschaft	Gleicher Zugang ist ein Menschenrecht für jede Person
Liefern keinen Beitrag zur Gesellschaft	Einschränkungen der Person wird als Hürde wahrgenommen	Behinderung als soziale Konsequenz von Einschränkung	
Lebenslange Abhängigkeit von Fürsorge und Wohlfahrt	Heilung als Mittel sie in die Gesellschaft zu integrieren	3 Barrieren: Haltung, Umwelt und Institutionen	2 Grundelemente: Empowerment & Verantwortung
Helfen können nur Spezialisten	Patient mit medizinischen Bedürfnissen	Aktivitäten zielen auf den Abbau der Barrieren weil sie Inklusion blockieren	Empowerment zielt auf die Partizipation von MmB als aktive Interessensgruppe
Wahrgenommen als separate Gruppe	Teuer	Bedürfnisse sind die gleichen wie bei Menschen ohne Behinderung	Verantwortung zielt auf die Pflicht öffentlicher Institutionen diese Rechte zu implementieren und entsprechende Evaluationen umzusetzen
Problem = individuell behindert	Problem = individuell behindert	Problem = behindernde Gesellschaft	Problem = behindernde Gesellschaft

Warum wird die hohe Bedeutung der Inklusion von Menschen mit Behinderung als so wertvoll für alle Gesellschaften diskutiert?

People with a disability have enormous potential to provide a significant contribution to their community through education, work, art, politics, sport, spiritual development and social activities.

(UN-BRK)



Zelle 117 in der Göttinger Psychiatrie
Julius Klingebiel (1904 – 1965)

- 1940 Schizophrenie
- Zwangssterilisiert
- Ab 1951 Malerei mit Kohle- und Essensresten sowie im Hof gefundenen Steinen

Also wo stehen wir?

- Hohe Diskrepanz zwischen Dokumenten, Politischen Bekundungen und der Realität bzgl. der Umsetzung erfolgreicher Inklusion
- Entwicklung einer individuellen, vielfältigen und klaren **Vision** von Inklusion
- Konkrete Benennung von Kriterien die auf dem Weg zu einer erfolgreichen Inklusion von Bedeutung sind
- Best Practise

Benennung einer individuellen, vielfältigen und klaren Vision von Inklusion



- Je klarer die Vision umso leichter wird es sein einen Plan zu entwickeln und zu konkretisieren!
- Die Vision kann als Kompass fungieren und es erleichtern das Ziel zu erreichen.



Aber woraus besteht eigentlich die Vision?

Vision Inklusion

- Die meisten von uns haben mehr oder weniger konkrete Vorstellung davon wie unser Leben und das unserer Familien sich aktuell und für die Zukunft gestalten sollte!
- Wenn wir also beschreiben sollten was Konturen eines optimalen Leben, unsere Hoffnungen und Vorstellungen für die Zukunft sein sollten, resultiert daraus eine relativ konsistente Liste:

Konturen eines guten Lebens

- Stabile Beziehungen
- Heim
- Arbeit & Freizeit
- Bildung
- Leidenschaften & Hobbies
- Sicherheit
- Gesundheit
- Spiritualität & Religiosität
- Teilhabe am öffentlichen Leben
- Entscheidungen selbständig treffen

Was macht ein gutes Leben aus? Friedrich-Ebert-Stiftung; Bonn 2014

Ergo...

- Warum sollten *Konturen eines guten Lebens* für Menschen mit Behinderung anders aussehen als für Menschen ohne Behinderung?
- Dies ist die Leitfrage zur Entwicklung von individuellen und klaren Visionen zur Umsetzung von Inklusion!

...und zwar einer gemeinsamen Vision in Bezug auf die eigene Organisation!

Konturen von Inklusion

- Chancengleichheit ist kein Lippenbekenntnis, aber wird aktuell noch so praktiziert
- Soziale Akzeptanz von Behinderung
- Menschen mit Behinderung werden als Individuen behandelt und gesehen, die ihre eigenen Entscheidungen treffen
- Schaffung von Zuständen die es Menschen mit Behinderung erlauben ein normales Leben zu führen
- Den Wert von Vielfalt durch ein inklusives Zusammenlebens von ALLEN Menschen herausstellen und verdeutlichen!

Die Makro Ebene

UN-Ausschuss kritisiert Exklusion in Deutschland

Der UN-Fachausschuss für die Rechte von Menschen mit Behinderungen (CRPD-Ausschuss) hat am 17. April seine abschließenden Bemerkungen zum ersten Staatenbericht Deutschlands zur UN-Behindertenrechtskonvention veröffentlicht. Neben Fortschritten benennt das Dokument zahlreiche Kritikpunkte und formuliert Empfehlungen für die künftige menschenrechtsorientierte Behindertenpolitik in Deutschland. So fordert der Ausschuss bei Wohnen, Bildung und Arbeit den Ausbau inklusiver Strukturen. Er legt Deutschland nahe, das segregierende Schulwesen zurückzubauen und die Werkstätten für behinderte Menschen zugunsten einer Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt abzuschaffen. Zudem verlangt das Fachgremium mehr Anstrengungen beim Schutz der persönlichen Integrität von Menschen mit Behinderungen. Eine vorläufige deutsche Übersetzung sowie eine Zusammenfassung der abschließenden

1. Zusammenfassung

- Disability Mainstreaming & Inklusion
 - Internationale Daten und Anstrengungen
 - UN-BRK
 - Diskrepanz
- ➔ Aufforderung zur Organisationsentwicklung

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Organisation – erste Annäherung

- Alltagssprachlich: „Organisieren“ oder „Organisation“ eine auf einen Zweck ausgerichtete planmäßige Regelung von Vorgängen
- Von „Organisieren“ oder „Organisation“ wird gesprochen, wenn verschiedene, erstmal voneinander unabhängige Handlungen in eine sinnvolle Abfolge gebracht werden und so „vernünftige Ergebnisse“ erzielt werden
 - Die „Organisation“ des Kindergeburtstages für die sechsjährige Martina fällt ganz selbstverständlich in das Ressort der bemühten Mütter und Väter
 - Von unseren Eltern, Großeltern oder Urgroßeltern wissen wir, dass man in schlechten Zeiten manchmal etwas auf dem schwarzen Markt „organisieren“ musste, um zu überleben
 - Heute müssen wir uns freuen, wenn ein Kollege im überfüllten Biergarten in kürzester Zeit eine Runde Bier „organisiert“.
 - Fangen die Kicker von Lok Stendal mal wieder zu viele Tore ein, dann beklagen die Kommentatoren, dass sich die Abwehr wieder neu „organisieren“ müsse

Zu breites Verständnis...

- Nach dieser ersten Annäherung wird fast immer und überall organisiert:
 - Gesellschaften organisieren ihr Zusammenleben, Familien ihr Zusammenleben, Gruppen ihre Skatabende.
 - Unternehmen organisieren die möglichst profitable Führung des Geschäfts, Protestbewegungen ihre Demonstrationen etc. (vgl. Hornby 2005).
 - Gesetze, Verkehrsregelungen, Hausordnungen, Gebrauchsanweisungen, Speisekarten, Spielregeln und Notenblätter – all das scheint in unserem Verständnis Ausdruck von Organisation zu sein (vgl. Hauschildt 1987: 4).

Aspekte der Strukturqualität in Kitas

- Organisationsform der Einrichtung / Typ des Trägers
- Leitbild / Pädagogisches Konzept der Einrichtung
- Hierarchie- und Kommunikationsstufen im Organisationsaufbau
- Personalschlüssel
- Professionalität der Betreuer / pädagogische Fachkräfte
- Angebotsstruktur
- Anzahl, Art, Größe der Gruppen
- Stabilität der Betreuung
- Struktur des Betreuungsablaufs
- Bauliche Gegebenheiten / Lage der Einrichtung / Raumgestaltung
- Finanzielle Ausstattung
- Einzuhaltende gesetzliche Bestimmungen
- Kommunikation der Kita nach außen
- Kulturelle Aufgeschlossenheit/Diversity

Die Kita ist eine Organisation!

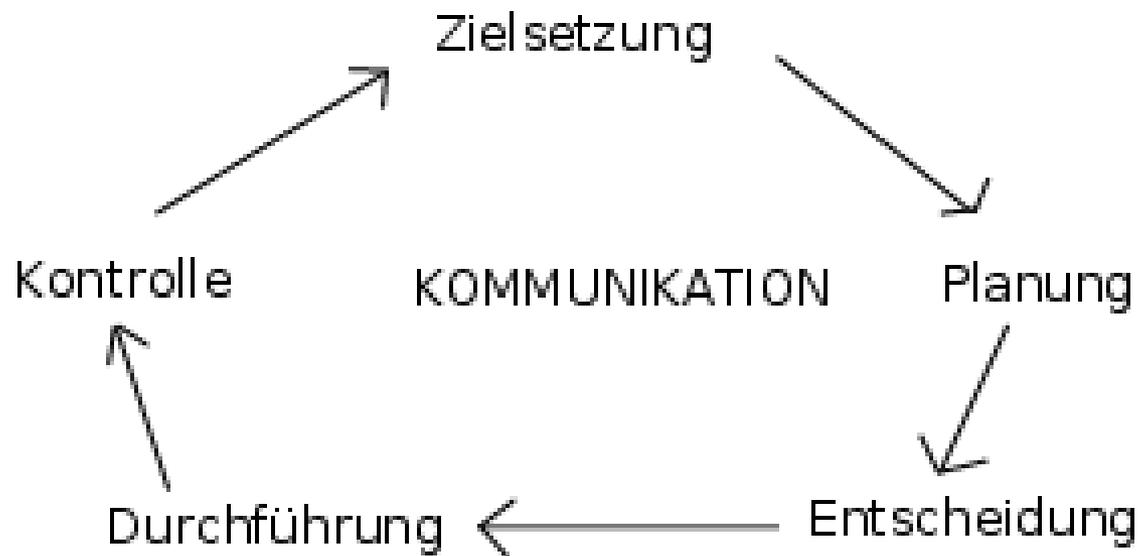
Sie ist über einen langen Zeitraum stabil existent, sie hat klare Aufgaben, besteht aus vielen Menschen innerhalb ihrer Organisation und auch in Kontakt mit Umwelten außerhalb der Organisation.

Ihre Abläufe werden fast ausschließlich über Regeln, Rollen, Normen und Werte in erster Linie kommunikativ organisiert!

Innerer und äußerer Druck zwingen die Kita zu Veränderungen und Entwicklungen!

Enger Begriff Organisation

- Einfach gesprochen: Organisation ist erstmal nichts anderes als Kommunikation!



Begriff der Organisationsentwicklung

- Ein umfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen durch ein „geplantes, systemorientiertes, pädagogisches Programm“.
- mittel- und langfristig angelegt,
- kontinuierlicher und nachhaltiger Veränderungsprozess zur gezielten Entwicklung der Strukturen, Prozesse, Kultur und Menschen einer Organisation.

Inklusive Organisationsentwicklung?

- Ziel: ALLE profitieren von der Organisationsentwicklung.
 - Inklusive Organisationsentwicklung
 - fördert das Bewusstsein und strebt Beteiligung aller an!
 - versteht Behinderung als Teil von Vielfalt und wertvoller alltäglicher Erfahrung.
 - Strebt die Übertragung von Menschenrechten auf alle Menschen an – auch auf die mit Behinderung
- Zugang und Teilnahme an allen Bereichen menschlichen Daseins!

Internationale Prinzipien inklusiver Organisationsentwicklung - Allgemein

- Zusammenarbeit mit ExpertInnen in eigener Sache!
- Gemeindenahe Rehabilitation (CBR) gilt als Schlüssel Inklusion vor Ort zu erreichen!
- Bewußtsein, Partizipation, umfassender Zugang sowie der 'Twin track Ansatz' sind entscheidende Instrumente und Ziele um Inklusion zu erreichen!
 - Bewußtsein fördert die Identifikation von Häufigkeit, Art und v.a. der Folgen von Behinderung in der Gemeinde
 - Partizipation fördert den Zugang von Menschen mit Behinderung zu allen relevanten Aktivitäten des Lebens
 - Umfassender Zugang sorgt für den Abbau gesellschaftlich erzeugter Barrieren
- Der 'Twin track Ansatz' ermöglicht dabei zweierlei:
 - er fördert auf der einen Seite disability mainstreaming und auf der anderen Seite dazu flankierend
 - spezifische Projekte die bspw. in der eigenen Organisation Inklusion befördern!

**Zweigleisiger
Ansatz**

The diagram consists of four main boxes arranged in a diamond shape, connected by red curved arrows. At the top is the 'Zweigleisiger Ansatz' box. Below it are two boxes: 'Mainstreaming' on the left and 'Behinderungsspezifische Projekte' on the right. At the bottom is the 'Ziel' box. Red arrows indicate a clockwise flow: from the top box to the left box, from the left box to the bottom box, from the bottom box to the right box, and from the right box back to the top box. Additionally, a vertical double-headed arrow connects the two middle boxes, indicating a reciprocal relationship between them.

Mainstreaming:
Ungleichheiten zwischen
behinderten &
nichtbehinderten
Menschen in allen
Arbeitsbereichen
abschaffen

**Behinderungs-
spezifische Projekte:**
Unterstützung im Sinne
des Empowerments
(Befähigung)

Ziel:
**gleiche Rechte & Chancen
für Menschen mit
Behinderungen**

2. Zusammenfassung

- Bewußtsein
- Partizipation
- Empowerment (Kinder, Eltern & Kollegium!!)
- Zugang ermöglicht nicht nur Teilhabe, sondern auch Identifikation von physischen, kommunikativen, politischen und kulturellen Barrieren
- Der 'Twin track Ansatz' kann eine Strategie sein allgemeines Bewußtsein zu fördern und flankierend dazu spezifische Maßnahmen umzusetzen!

Bausteine der Organisationsentwicklung

- Deutlich machen, dass disability Mainstreaming/Inklusion nicht nur auf individueller, sondern ganz besonders auf organisationaler Ebene stattfindet
- In der Lage sein Organisationen zu ‚lesen‘ – vor dem Hintergrund der Kenntnisse verschiedener Organisations-Metaphern und Perspektiven der Entwicklung
- Disability mainstreaming hat als Prozess der Organisationsentwicklung erheblichen Einfluss auf viele Menschen
- Ein Prozess der erleichtern soll: entweder durch einen Change Agent von extern oder Personen aus der Organisation heraus
- Vertraut werden mit verschiedenen Organisationsentwicklungsmodellen

Annahmen

- Entwicklung eigener Vorstellungen wie disability mainstreaming in der eigenen Organisation funktionieren kann
- Überprüfung der Validität der eigenen Veränderungsprozesse
- Vergleich mit Änderungsprozessen in anderen Organisationen
- Organisationsmetaphern

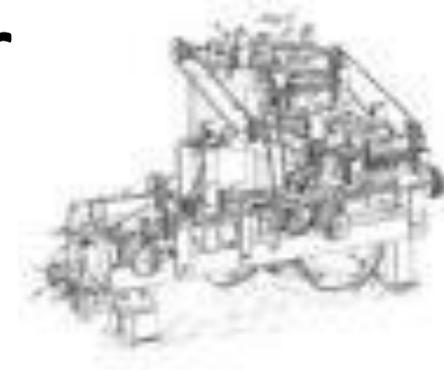


4 Organisations Metaphern

- Maschinen Metapher
- Politische Metapher
- Organische Metapher
- Fluss und Transformations Metapher

Morgan, 2007

Maschinen Metapher



- Projektmanagement
- Planorientierte Ansätze und Zugänge
- Zentral: Organisationen sind rationale Unternehmen und fokussiert auf vorab gesetzte Ziele
- Strukturen und Prozesse sind wichtig und es wird erwartet das diese eingehalten werden

Politische Metapher

- Organisationen sind wie politische Prozesse
 - Machtspiele
 - Konkurrierende Interessen
 - Konflikt

...integrale Bestandteile die die Aktivitäten im Leben einer Organisation beeinflussen!

- Organisationen können demnach
 - demokratisch,
 - autokratisch oder
 - anarchistisch sein!

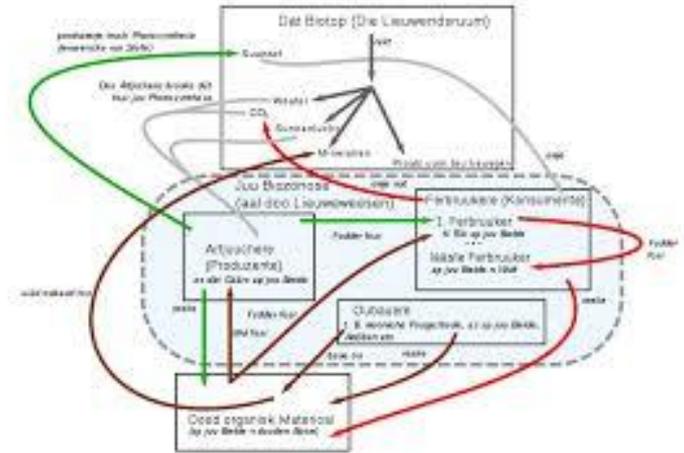


Organische Metapher

- Betrachtet Organisationen als
 - Offene
 - Verbundene
 - Wechselseitig abhängige

...Ökosysteme

- Veränderung und Entwicklung wird als Anpassungsprozess an sich verändernde Umweltbedingungen verstanden
- Fokus: Formulierung von Interventionen dahingehend den Widerstand gegenüber Entwicklung so gering wie möglich zu halten – bzw. Anstrengungen für Entwicklungen zu unterstützen!



Fluss und Transformations Metapher

- Organisationen sind Teil von ‚Ebbe und Flut‘ als gesamte Umwelt
- Laufender Veränderungsprozess und abhängig von Umweltbedingungen
- Können sich von daher nur wenig selbst steuern!
- Manager können Prozesse beeinflussen – haben jedoch niemals Kontrolle über die gesamte Entwicklung!



Metapher	Wie kann Entwicklung beeinflusst werden	Leitprinzipien
Maschine	<ul style="list-style-type: none"> - Manager definieren Ziele und Zeit - Berater zeigen wie es geht - Entwicklungsprogramm top down - Training ist Mittel der Wahl um Verhaltensänderungen zu bewirken 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung muss geführt werden! - Widerstand kann gemanagt werden - Ziel am Anfang des Prozesses definieren die Richtung!
Politisches System	<ul style="list-style-type: none"> - Mächtige Gruppe von Einzelpersonen bilden eine neue Koalition mit neuen Leitungsprinzipien - Debatten, Manöver, Verhandlungen sind Mittel der Wahl, um entweder zu gewinnen oder zu verlieren - Veränderung erfolgt dann, wenn neue Personen neue Koalitionen mit neuen Sichtweisen und neuen Wegen knappe Ressourcen neu zuteilen - Personen entscheiden über Erfolg und Misserfolg – weniger Programme 	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt Gewinner und Verlierer! - Veränderung braucht neue Koalitionen und Verhandlungen!
Organisch	<ul style="list-style-type: none"> - Am Anfang steht eine Forschungsphase in der Daten für das neue Ziel erhoben werden - Es folgt eine Diskussion mit den Stakeholdern was die Daten bedeuten und welche Schlüsse in Bezug auf einen Entwicklungsprozess daraus gezogen werden können - Lösungen sind kollaborativ und von einem Maximum an Partizipation gekennzeichnet - Training und Unterstützung wird denen gegeben die für signifikante Veränderungen verantwortlich sind 	<ul style="list-style-type: none"> - Partizipation, Engagement und Aufgeschlossenheit für Entwicklungsprozesse - Entwicklung wird gemeinsam als Reaktion und Antwort auf Veränderungen der Umwelt verstanden und danach gehandelt - Personen benötigen Unterstützung im Entwicklungsprozess
Fluss und Transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Initialzündung ist eher ein Schwellenthema - Thema erscheint auf jedermanns Tagesordnung oder wird beim Kaffee besprochen - Jemand mit Autorität übernimmt die Initiative - Diskussion ist locker und unstrukturiert – aber ungemein erleichternd... 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung kann nicht gemanagt werden – sie passiert - Konflikte und Spannungen steigern den Entwicklungsdruck - Manager sind Teil des Prozesses – ihre Aufgabe besteht darin Bedarfe und Widersprüche zu benennen!

Metapher	Wie kann Entwicklung beeinflusst werden	Leitprinzipien
Maschine	<ul style="list-style-type: none"> - Manager definieren Ziele und Zeit - Berater zeigen wie es geht - Entwicklungsprogramm top down - Training ist Mittel der Wahl um Verhaltensänderungen zu bewirken 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung muss geführt werden! - Widerstand kann gemanagt werden - Ziel am Anfang des Prozesses definieren
Politisches System	<ul style="list-style-type: none"> - Mächtige Gruppe von Einzelpersonen bilden eine neue Koalition mit neuen Leitungsprinzipien - Debatten, Manöver, Verhandlungen sind Mittel der Wahl, um entweder zu gewinnen oder zu verlieren - Veränderung erfolgt dann, wenn neue Personen neue Koalitionen mit neuen Sichtweisen und neuen Ressourcen neu zuteilen - Personen entscheiden über Erfolg und Misserfolg von Programmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt Gewinner und Verlierer! - Verhandlungen!
Organisch	<ul style="list-style-type: none"> - Am Anfang steht eine Entdeckung, die für das neue Ziel erhoben wird - Es folgt eine Erkundung, um zu verstehen, was die Daten bedeuten und was der nächste Schritt ist - Entdeckungen werden genutzt, um einen Weg zu finden, der von einem Minimum an Ressourcen bis hin zu einem Maximum an Ressourcen reicht - Unterstützung wird denen gegeben die für die Veränderungen verantwortlich sind 	<ul style="list-style-type: none"> - Partizipation, Engagement und Aufgeschlossenheit für Entwicklungsprozesse - Entwicklung wird gemeinsam als Reaktion und Antwort auf Veränderungen der Umwelt verstanden und danach gehandelt - Personen benötigen Unterstützung im Entwicklungsprozess
Fluss und Transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Entzündung ist eher ein Schwellenthema - Thema erscheint auf jedermanns Tagesordnung oder wird beim Kaffee besprochen - Jemand mit Autorität übernimmt die Initiative - Diskussion ist locker und unstrukturiert – aber ungemein erleichternd... 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung kann nicht gemanagt werden – sie passiert - Konflikte und Spannungen steigern den Entwicklungsdruck - Manager sind Teil des Prozesses – ihre Aufgabe besteht darin Bedarfe und Widersprüche zu benennen!

In jedem Modell der 4 Organisations Metaphern können Elemente der eigenen Organisation gefunden werden! Natürlich hängt das von den Spezifika der jeweiligen Organisation ab, welche der Metaphern höhere Relevanz besitzt!



**Ausgangslage:
Behinderung und
das Verständnis
davon!!**

**Inklusion
&
Disability
Mainstreaming**

**Wie können
Entwicklungen
verlaufen, welche
Vorstellungen gibt es?**

**Organisation, Kita
und Metaphern**

5 Entwicklungsparadigmen

- 5 verschiedene Entwicklungspfade zu betrachten
- Jedes Paradigma stellt
 - verschiedene Glaubenssysteme und Überzeugungen dar,
 - wie Veränderungen funktionieren,
 - die Art von Maßnahmen, die wirksam sind,
 - wie man die Menschen auf dem Entwicklungsprozess mitnimmt, usw.
- Von den Autoren mit Farben gekennzeichnet'



Léon de Caluwé

Léon de Caluwé, Hans Vermaak (2004): Change Paradigms: an overview. Organization Development Journal. Volume 22, number 4, winter 2004.



Hans Vermaak

Perspektiven der Entwicklung - **Gelb**

- Menschen ändern ihre Standpunkte nur,
 - wenn ihre eigenen Interessen betroffen sind
 - oder wenn sie dazu gezwungen werden, bestimmte Ideen zu akzeptieren.
- Kombination von Ideen oder Sichtweisen, die Bildung von Koalitionen oder Machtblöcke sind bevorzugte Methoden dieser Art von Veränderung.
- Änderung wird als Verhandlungsübung, ausgerichtet an praktikablen Lösungen gesehen.
- Aktivierung von Änderungsprozessen erfolgt immer mit der Absicht die eigene Machtposition zu erhalten – sei es eine formale Position oder informeller Einfluss!

Perspektiven der Entwicklung - Blau

- Menschen oder Dinge werden nur dann verändert, wenn ein klar vorgegebenes Ziel identifiziert wurde.
- Steuerung der Änderung durch Verwaltung, Planung und Überwachung der Fortschritte wird als notwendig und machbar erachtet.
- Aktivitäten und Ergebnisse sind wichtiger als Menschen.
- Management ist in der Lage wirksame Veränderung zu erzwingen.
- Sowohl Ergebnis und Prozess sind bis ins letzte Detail geplant.
- Änderung gilt als ein rationaler Prozess, um bestmögliche Lösungen zu erreichen.

Perspektiven der Entwicklung - **Rot**

- Entwicklungen können nur dann stattfinden, wenn Menschen ihr Verhalten ändern!
- Dies geschieht über direkte Ansprache und Stimulierung!
- Belohnung durch die Organisation bspw. durch Personalverantwortung.
- Begleitung durch Management ist von hoher Bedeutung!
- Dieser Ansatz stellt den Versuch dar, Kompetenzen zu entwickeln und die Talente der Menschen zu fördern.

Perspektiven der Entwicklung - Grün

- Entwicklung und Lernen werden als zwei Seiten der Medaille gesehen.
- Menschen sind motiviert, die Grenzen ihrer Kompetenzen zu entdecken, haben hohe Bereitschaft sich zu entwickeln.
- Ziel ist es, die Lernfähigkeit des Einzelnen und das Lernen innerhalb der Organisation zu stärken.
- Wenn Menschen gemeinsam lernen lernt die Organisation ebenfalls:
 - dies führt zu verschiedenem Organisationsverhalten und Organisationsentwicklung wird im Sinne der Ziele realisiert.
- Prozess ist gekennzeichnet durch i.d.R. kollaborative Lernsituationen:
 - dies erlaubt gegenseitiges Feed Back und das Experimentieren mit effektiveren Handlungsweisen.
- Monitoring ist wichtig aber NICHT dazu gedacht den Grad der Erreichung eines vorab definierten Ergebnisses zu kontrollieren – vielmehr als Formulierungshilfe für zukünftige Lernprozesse!

Perspektiven der Entwicklung - W B

- Entwicklung als Selbstorganisation
- Ein Prozess bei dem Menschen nach ihren eigenen Vorstellungen interagieren ohne zu wissen wie der Plan ist...
- Alles wird autonom und wie von selbst verändert – wo Energie ist kommt es auch zu Veränderungen
- Akteure dieses Ansatzes versuchen zu verstehen, wo Chancen liegen und betreiben die Suche nach Erneuerung und Kreativität.

Zusammenfassung

- Menschen ändern ihre Standpunkte nur, wenn ihre eigenen Interessen betroffen sind
- Menschen oder Dinge werden nur dann verändert, wenn ein klar vorgegebenes Ziel identifiziert wurde.
- Entwicklungen können nur dann stattfinden wenn Menschen ihr Verhalten ändern!
- Menschen sind motiviert, die Grenzen ihrer Kompetenzen zu entdecken, haben hohe Bereitschaft sich zu entwickeln.
- Ein Prozess bei dem Menschen nach ihren eigenen Vorstellungen interagieren ohne zu wissen wie der Plan ist...

3 Modelle der Organisationsentwicklung

- Vielzahl an Modellen die zur Entwicklung und zum Verständnis von Organisationen bestehen
- Keines davon erzählt die ganze Geschichte...
- Die meisten sind auf einen . fixiert
- In der Regel entscheiden Externe welches Modell sinnhaft ist und welche Teile eines Modells miteinander kombiniert werden müssen/sollen

3 Modelle der Organisationsentwicklung

Am verbreitetsten:

1. Übergänge verstehen: Transitions Modell von Bridges
2. Planung und Implementierung von Entwicklung: Kottler's 8-Schritte-Modell
3. Widerstand managen: Beckhard und Harris's Wechselgleichung

Übergänge verstehen: Transitions Modell von Bridges

- Fokussiert weniger auf den Änderungsprozess an sich, sondern eher darauf die Menschen durch den Änderungsprozess zu führen
- Änderung passiert mit den Menschen, Übergang passiert in den Menschen
- Was passiert im menschlichen Denken, wenn sie *durch die Änderung gehen*?
- Änderungen können schnell passieren – Übergänge sind eher langsamer Natur!

3 Schritte im Transitions Modell von Bridges

1. Beenden, Verlieren, Loslassen

- Widerstand und Emotionen –Menschen bekommen das Gefühl, dass sie sich von etwas trennen müssen was sie mit Komfort verbinden!
- Wenn diese Emotionen nicht berücksichtigt werden die die Menschen den gesamten Prozess hinweg durchmachen ist Widerstand vorprogrammiert!
- Offene Kommunikation & Empathisches Zuhören sind dabei wesentliche Kompetenzen der Organisationsentwickler!

3 Schritte im Transitions Modell von Bridges

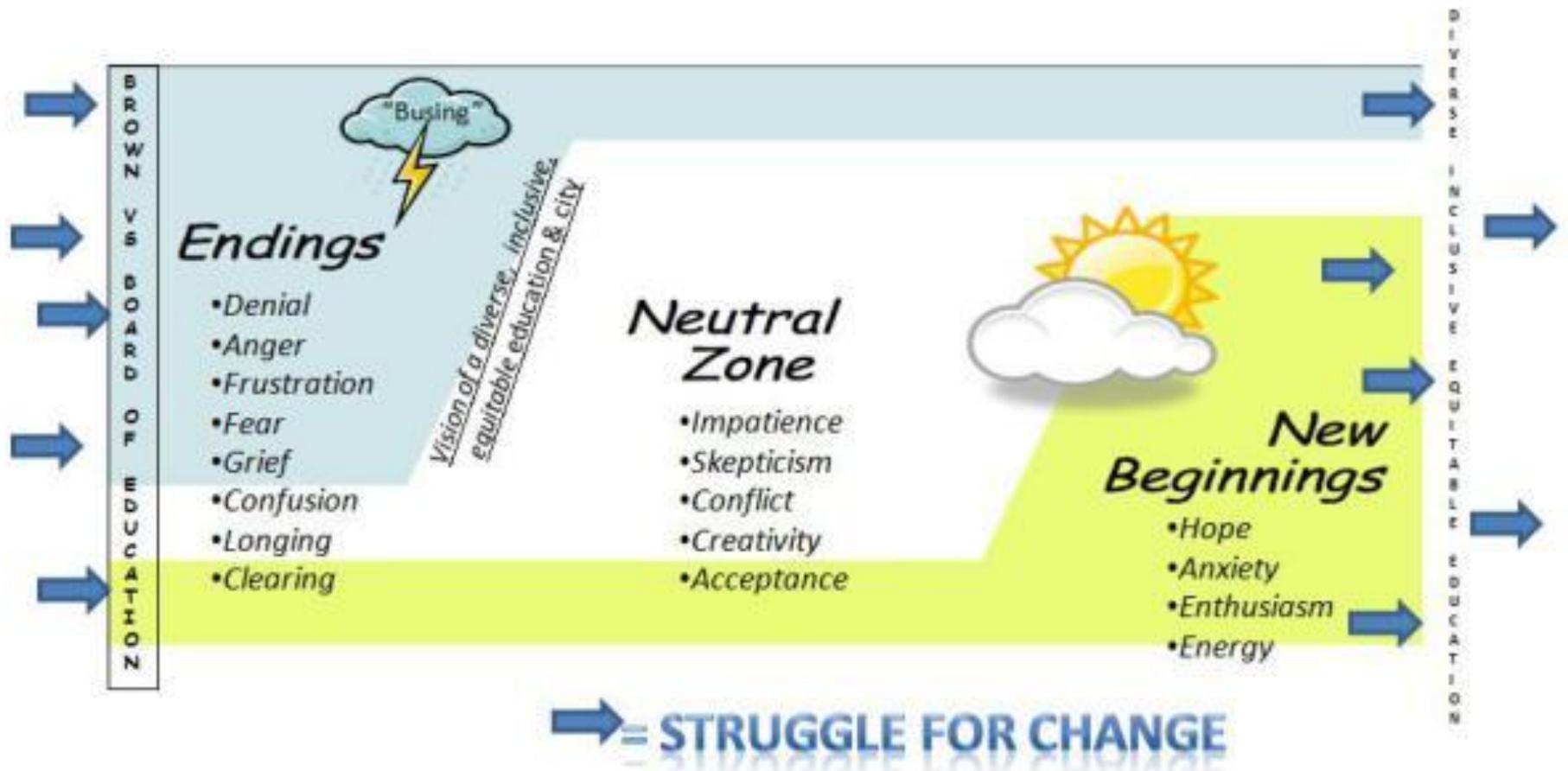
2. Neutrale Zone

- Menschen, die von Wandel betroffen sind sind oft verwirrt, unsicher und ungeduldig.
- Je nachdem wie gut die Organisationsentwicklung funktioniert und kommuniziert wird kann eine intrinsisch motivierte Erhöhung der Arbeitsbelastung die Folge sein!
- Damit sich die Menschen im Prozess der Organisationsentwicklung wohler fühlen mit dem, was sie tun, ist es wichtig, häufig Feedback zu geben, um ihnen zu helfen, Erfolg und Ermutigung zu erfahren.

3 Schritte im Transitions Modell von Bridges

3. Neubeginn

- Phase von Akzeptanz und Energie
- Die Menschen beginnen den Entwicklungsprozess als ihren eigenen zu begreifen und sich für ihn verantwortlich zu fühlen!
- Das bedeutet, dass sie neue Fähigkeiten erlernen, um den Prozess aufrecht zu erhalten!



Adapted by Union of Minority Neighborhoods from *Managing Transitions: Making the Most of Change*, by William Bridges, 1991

Ein Modell zur Umsetzung von Entwicklungen - kann diese aber nicht ersetzen!!

Planung und Implementierung von Entwicklung: Kottler's 8-Schritte-Modell

- Modell sympathisiert mit den mechanischen, politischen und organischen Metaphern
- Legt besonderen Wert darauf, dass die ersten Schritte im Entwicklungsprozess richtig gesetzt werden!
- Eine sorgfältige Planung und eine solide Grundlage sind bei der Umsetzung des Veränderungsprozess entscheidend.
- Fallstricke: Ungeduld und zu hohe Erwartungen an frühzeitige Ergebnisse.

Die 8 Schritte

1. Dringlichkeit herausstellen
2. Konstituierung einer kraftvollen Koalition
3. Konstituierung einer Entwicklungsvision
4. Kommunikation dieser Vision
5. Barrieren identifizieren & entfernen
6. Kurzfristige Erfolge ermöglichen
7. Auf Veränderungen aufbauen
8. Verankerung der Veränderungen in die Organisation

1. Dringlichkeit herausstellen

Entwicklung & Wandel kann nur dann funktionieren wenn es die gesamte Organisation wirklich will! Dies kann erreicht werden, wenn die Dringlichkeit einer Entwicklung für alle klar herausgearbeitet wurde. Aspekte wie dies geschehen kann:

- Identifikation potentieller Bedrohungen und klar aufzeigen was passieren kann, wenn keine Entwicklung stattfindet!
- Identifikation von Potentialen die genutzt werden können!
- Beginn ehrlicher und zielführender Gespräch mit allen beteiligten der Organisation
- Nutzung von Argumenten aus den Medien, Unterstützergruppen, der Politik und von Organisationsentwicklern die bereits Erfahrungen gemacht haben, um Argumente für den Wandel zu verstärken!
- Nach Kotter macht dieser 1. Schritt mindestens 75% der Erfolgchancen einer Organisationsentwicklung aus!

2. Konstituierung einer kraftvollen Koalition

Um die Menschen der Organisation mitzunehmen ist eine starke und überzeugende Führung und sichtbare Unterstützung wichtig! Von daher sind Koalitionen nicht nur innerhalb des Teams sondern gerade auch mit externen wichtig! Organisationsentwicklung kann nur als Team funktionieren - mit starker externer Unterstützung! Aspekte wie dies geschehen kann:

- Identifikation der Teamleitung!
- Einforderung (emotionaler) Unterstützung!
- Aufbau von Team und Koalition sind integraler Bestandteil der Organisationsentwicklung.
- Schwachstellen in Team und Organisation identifizieren, um dort dauerhafte Unterstützung zu gewährleisten!
- Teamzusammensetzung!

3. Konstituierung einer Entwicklungsvision

Eine klare Vision des Entwicklungsziels hilft bei der Argumentation, warum Menschen zukünftig etwas anders machen sollen. Nachvollziehbare Vision stärkt den eigenen Entwicklungsantrieb. Aspekte wie dies geschehen kann:

- Ermittlung der zentralen Werte die für die Entwicklung von besonderer Bedeutung sind!
- Kurzzusammenfassung: Wie sehen sie die Zukunft ihrer Organisation?
 - Nicht länger als 5 Minuten!
- Erstellen einer Strategie, wie diese Vision umgesetzt werden kann!
- Üben sie die ‚Visions Rede‘!!

4. Kommunikation dieser Vision

Die Vision wird eine von vielen innerhalb ihrer Organisation sein. Wenn sie ihnen aber wirklich wichtig ist und alle die Vision mittragen, muss sie häufig und glaubhaft transportiert werden: Walk The Talk! Aspekte wie dies geschehen kann:

- Immer wieder Benennung der Vision!
- Offener und ehrlicher Umgang mit Vorbehalten!
- Die Vision wird auf alle Ebenen der Organisation angelegt: Politik, Öffentlichkeit und andere Programme!
- Führung durch Vorbild!!

5. Barrieren identifizieren & entfernen

Barrieren und Widerständen stellen eine große Bedrohung für Entwicklungsprozesse dar! Es ist von daher wichtig diese Barrieren zu identifizieren und zu beseitigen. Dies kann wie folgt gelingen:

- Untersuchung der Organisationsstruktur auf Übereinstimmung mit der Vision!
- Identifikation der Barrieren an entsprechenden Stellen!
- Klare Ansprache der Personen die gegen die Entwicklung sind und Entwicklung von Unterstützungsprozessen!
- Schnelle Beseitigung von Barrieren!

6. Kurzfristige Erfolge ermöglichen

Erfolg ist ein wichtiger Motivationsfaktor! Kurze Schritte im Entwicklungsprozess ermöglichen schnelle Erfolge die sichtbar gemacht werden. Wenn das nicht geschieht verlieren die Menschen ihr Interesse und entwickeln möglicherweise negative Assoziationen mit dem Veränderungsprozess. Um kurzfristige Erfolge sichtbar zu machen:

- Untersuchung der Organisationsstruktur auf Übereinstimmung mit der Vision!
- Identifikation der Barrieren an entsprechenden Stellen!
- Klare Ansprache der Personen die gegen die Entwicklung sind und Entwicklung von Unterstützungsprozessen!
- Schnelle Beseitigung von Barrieren!

7. Auf Veränderungen aufbauen

Veränderungen brauchen Zeit und Kotter rät den Sieg nicht zu früh auszurufen! Schnelle Siege sind nur der Anfang des Organisationsprozesses und es müssen weitere Anstrengungen zur Stabilisierung unternommen werden. Halten sie weiter Ausschau nach Verbesserungen! Jeder Erfolg bietet Möglichkeiten die Vision weiter umzusetzen! Mögliche Schritte:

- Es gilt nach jedem Sieg zu analysieren, was dafür verantwortlich war und was weiterhin notwendig ist!
- Auch dafür sollten wiederum Ziel gesetzt werden!
- Ideen sollten frisch gehalten werden und darüber nachgedacht werden, ob für die neuen Ziele neue Personen und/oder Koalitionen möglicherweise hilfreich sein können!

8. Verankerung der Veränderungen in die Organisation

Um nachhaltige Veränderungen zu schaffen, müssen sie eingebettet und ein Teil der Routine der Organisation werden. Die Werte hinter der Vision müssen in der täglichen Arbeit sichtbar sein und auch in den externen Prozessen deutlich herausgestellt werden. Die Organisationsleitung sieht es als eine ihrer Hauptaufgaben den Entwicklungsprozess weiterhin aufrecht zu erhalten. Um dies zu fördern schlägt Kotter folgendes vor:

- Es wird zu jeder Gelegenheit über die erreichten Ziele gesprochen!
- Erzählen sie ihre Erfolgsgeschichte und hören sie aufmerksam bei anderen Erfolgsgeschichten zu – vielleicht können sie Teil ihrer eigenen Geschichte werden!
- Ihre Vision muss integraler Bestandteil bei Neueinstellungen und Ausbildung neuer MitarbeiterInnen sein!
- Das Kernteam des Entwicklungsprozesses bleibt! Ihre Aufgabe wird nie zu ende sein, Organisationsentwicklung ist ein nie beendeter Prozess!
- Wie wollen Sie weitermachen?
- Die Antwort darauf wird dafür sorgen das ihr Erbe nicht verloren oder in Vergessenheit gerät!

Widerstand gegen Veränderung managen: Beckhard's Veränderungsgleichung

- Wirksames aber einfaches Modell
- Änderungs-Gleichung
Unzufriedenheit x Erwünschtheit (Vision) x Praktikabilität → Widerstand gegen Veränderungen
- Formel hilfreich um sicherzustellen, dass alle drei Elemente in der Entwicklungsinitiative berücksichtigt wurden!
- Während der Initiative kann sie benutzt werden, um herauszuarbeiten, warum Menschen Widerstand leisten!

Unzufriedenheit

Beschreibung	Anleitungen/Hinweise
<ul style="list-style-type: none">• Leitung, MitarbeiterInnen und andere sind mit der gegenwärtigen Situation unzufrieden – bevor eine erfolgreiche Entwicklung in Gang gesetzt werden kann.• Ohne Unzufriedenheit fühlt sich niemand motiviert Änderungsprozesse zu beginnen! Unzufriedenheit spiegelt Bedenken bzgl. der Ziele und ihrer Erreichung wieder und hält potentielle Förderer auf Distanz!• Unzufriedenheit ist der Faktor für Unwohlsein in der eigenen Organisation!	<ul style="list-style-type: none">• Klarstellen warum sich Dinge ändern müssen!• Herausstellen warum es inakzeptabel und unerwünscht ist so weiter zu machen wie bisher!• Die Leitung muss den Impuls für Entwicklungen liefern – unter Perspektive von MitarbeiterInnen, Zielgruppe und externen Verbindungen!

Erwünschtheit/Vision

Beschreibung	Anleitungen/Hinweise
<ul style="list-style-type: none">• Die angestrebte Lösung muss attraktiv sein und die Menschen müssen verstehen um was es dabei geht!• Wenn die Menschen keine klare Vision haben wie sich die Dinge nach und durch den Entwicklungsprozess verändern werden und warum die Dinge dann besser sein sollen werden sie sich nicht aktiv am Entwicklungsprozess beteiligen!• Je klarer und detaillierter die Vision ist umso eher werden sich die Menschen an ihrer Umsetzung beteiligen und die Entwicklung vorantreiben!	<ul style="list-style-type: none">• Die Vision klar und deutlich kommunizieren und herausarbeiten, wie die Organisation zukünftig aussehen wird!• Finde heraus, welchen Platz sich die Menschen innerhalb einer Organisation in Anbetracht der Vision vorstellen können!

Praktikabilität

Beschreibung	Anleitungen/Hinweise
<ul style="list-style-type: none">• Die Menschen müssen davon überzeugt sein, dass die Veränderung realistisch und umsetzbar ist!	<ul style="list-style-type: none">• Klarstellen wie die Änderungsprozesse die Rollen der Menschen verändern werden, welche Kompetenzen sie zusätzlich erlangen und welche Unterstützung ihnen zur Verfügung gestellt werden!

Widerstand gegen Veränderungen

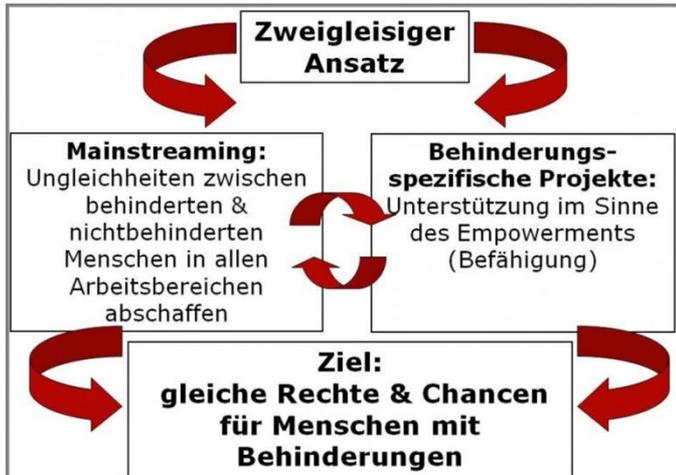
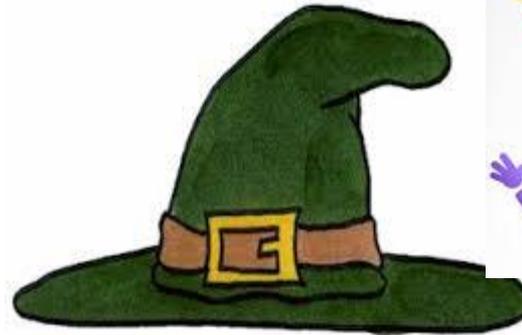
Beschreibung	Anleitungen/Hinweise
<ul style="list-style-type: none">• Widerstand gegen Änderungen<ul style="list-style-type: none">• spiegelt die Grenzen wieder die Menschen den angezielten Veränderungen selbst setzen! <p>„Werden wir in unserer Arbeit hinterher wirklich erfolgreicher sein als vorher?“</p> <ul style="list-style-type: none">• spiegelt Persistenz der Menschen wieder! <p>„Ich werde meine bisherige Arbeitsweise nicht verändern!“</p> <ul style="list-style-type: none">• spiegelt allgemeine Trägheit und Desinteresse wieder!	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation...• ...und die notwendigen Maßnahmen ergreifen!

Abschluss – Do's und Dont's

- Organisationen verändern sich nicht. Die Menschen darin tun es – oder eben nicht!
- Die Menschen, die den Entwicklungsprozess beginnen sind die wichtigsten! Verliere aber niemals aus den Augen, dass es Menschen gibt die mitgenommen werden wollen/müssen!
- Veränderungen lösen emotionale Reaktionen wie Verleugnung, Negativität, partielles Engagement etc. aus!
- Entwicklung ist kein Ereignis, sondern ein geistiger, körperlicher und emotionaler Prozess.
- Kommuniziere offen und ehrlich: um einen Entwicklungsprozess erfolgreich zu gestalten brauchen die daran beteiligten Menschen alle relevanten Informationen!
- Entwickeln sie eine Kommunikationsstrategie die unter Berücksichtigung der Vision kompatibel mit den Strukturen ihrer Organisation ist!
- Vertrauen sie in die Kompetenz, Fähigkeit und Kreativität der Menschen!

Und nun, wie weiter

- Untersuchen Sie Ihre eigene Organisation, welche Organisations Metapher passt am besten?
- Welche Farbe der Organisations Paradigmen trifft ihre Organisations Metapher am ehesten?
- Ist diese Passung auch gleichzeitig die von Ihnen persönlich präferierte?
- Sie wollen eine Inklusiv Organisation entwickeln: welche der gezeigten Modelle zur Organisationsentwicklung sind aus Ihrer Sicht nützlich, welche eher nicht?
- Mit welchen Modellen können sie sich anfreunden und warum?



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Alle Folien

matthias.morfeld@hs-magdeburg.de

Quellen

- Organisations Metaphern
- Morgan, G. (2007). Images of organization. Thousand Oaks, Calif. SAGE Publ., 505 pages
- Cameron, E. and Green M. (2012). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page Publishers, 488 pages

- Farbperspektiven der Organisationsentwicklung
- <http://www.decaluwe.nl/articles/ChangeParadigms.pdf>
- <http://www.youtube.com/watch?v=RgEvL0aQxoE>

- 3 Organisationsentwicklungs Modelle:
- **Bridges'** Modell <http://www.mindtools.com/pages/article/bridges-transition-model.htm>
- <http://www.wmbridges.com/>
- <http://salvos.org.au/subscribe/sites/2020/files/Resources/Transitions/SLIDES - The Bridges Transition Model.pdf>
- <http://www.youtube.com/watch?v=WbDNhNXwAfQ>

- **Kotter's** Modell
- http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm.
- <http://www.kotterinternational.com/kotterprinciples/ChangeSteps/>
- <http://www.youtube.com/watch?v=7ohEBDLPaTE>

- **Beckhard** and Harris's Modell
- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1987). Organizational transitions (2nd ed.). Reading, MA: Addison- Wesley Publishing Company.

Literatur

- Buysse, V., & Hollingsworth, H.L. (2009). Program quality and early childhood inclusion: Recommendations for professional development. *Topics in Early Childhood Special Education, 29*, 119-128.
- Cross, A.F., Traub, E.K., Hutter-Pishgahi, L. & Shelton, G. (2004). Elements of successful inclusion for children with significant disabilities. *Topics in Early Childhood Special Education, 24*(3), 169-183.
- DEC/NAEYC. (2009). Early childhood inclusion: A joint position statement of the Division for Early Childhood (DEC) and the National Association for the Education of Young Children (NAEYC). Chapel Hill: The University of North Carolina, FPG Child Development Institute.
- Frankel, E. & Underwood, K. (2012). Early Intervention for Young Children. In I. Brown and M. Percy, Editors, *Developmental Disabilities in Ontario (3rd Ed)*, Toronto, OADD.
- Guralnick, M. (2011). Why early intervention works: A systems perspective. *Infants & Young Children, 24*, 6-28.

Literatur

- Irwin, S. H., Lero, D.S. & Brophy, K. (2004). Inclusion: The next generation in child care in Canada, pp. 11-17, Wreck Cove, Nova Scotia: Breton Books.
- Janus, M., Lefort, J., Cameron, R. & Kopechanski, L. (2007). Starting Kindergarten: Transition issues for children with special needs. *Canadian Journal of Education*, 30, 628-648.
- Jordon, A., Glenn, C. & McGhie-Richmond, D. (2009). The Supporting Effective Teaching (SET) Project: The relationship of inclusive teaching practices to teachers' beliefs about disability and ability, and about their roles as teachers. *Teaching and Teacher Education*, 26, 259-266.
- Lloyd, J.E.V., Irwin, L. G. & Hertzman, C. (2009). Kindergarten school readiness and fourth-grade literacy and numeracy outcomes of children with special needs: a population-based study. *Educational Psychology*, 29, 583-602.
- McGhie-Richmond, D., Underwood, K. & Jordan, A. (2007). Developing instructional strategies for teaching in inclusive classrooms. *Exceptionality Education Canada*, 17(1&2), 27-52.
- Nind, M., Flewitt, R. & Payler, J. (2011). Social constructions of young children in 'special', 'inclusive', and home environments. *Children & Society*, 25, 359-370.
- Ostrosky, M. M., Laumann, B. M. & Hsieh, W. (2006). Early Childhood Teachers: Beliefs and attitudes about inclusion: What does the research tell us? In B. Spodek & O. N. Saracho (Eds.), *Handbook of Research on the Education of Young Children* (pp. 411- 422). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Literatur

- Purdue, K. (2009). Barriers to and Facilitators of Inclusion for Children with Disabilities in Early Childhood Education. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 10(2), 133-143.
- Rosenbaum, P. & Gorter, J.W. (2011). The 'F-words' in childhood disability: I swear this is how we should think! *Child: care, health, and development*, 38(4), 457-463.
- Savaria, E., Underwood, K. & Sinclair, D. (2011) "If only I had known...": Young peoples' participation in the construction of their learning disability labels. *International Journal of Special Education*, 26(3), 92-105.
- Stark, R., Gordon-Burns, D., Purdue, K., Rarere-Briggs, B. & Turnock, K. (2011). Other parents' perceptions of disability and inclusion in early childhood education: Implications for the teachers' role in creating inclusive communities. *He Kupu (The Word)*, 2(4), 4-18.
- Underwood, K. & Killoran, I. (2012). Parent and Family Perception of Engagement: Lessons from Early Years Programs and Supports. *Canadian Journal of Education*, 35(4), 376 -414.
- Underwood, K, Valeo, A. & Wood, R. (2012). Understanding Inclusive Early Childhood Education: A Capability Approach. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 13(4).