

# ZWISCHEN UNSICHERHEIT UND ABWERTUNG

DIE EMOTIONALE ACHTERBAHNFAHRT  
BEI DER IMPLEMENTIERUNG  
VON SELBSTBESTIMMUNG





Wenn Sie als Führungskraft Selbstbestimmung im Sinne des BTHG (Bundesteilhabesetz) bei Ihrem Träger flächendeckend und nachhaltig umsetzen möchten, ist nicht die Frage, ob Widerstände bei Ihren Mitarbeiter:innen auftauchen werden. Die Frage lautet vielmehr: Wann, bei wem und in welcher Form tauchen Widerstände auf.

Wenn Ihre Mitarbeiter:innen den Veränderungen im Sinne der Selbstbestimmung, die eine massive Veränderung ihrer täglichen Arbeit bedeuten, kritisch gegenüberstehen, kann dies unterschiedliche Gründe haben. Diese Ursachen zu verstehen, ist wichtig, um Ihre Strategie als Führungskraft bereits im Vorfeld entsprechend anzupassen.



# Warum Verhalten Menschen sich so, wie sie sich verhalten?

Es ist wichtig zu verstehen, dass menschliches Verhalten immer auch durch Emotionen gesteuert wird. Der Vulkanausbruch (das Verhalten) bekommt seine Energie von der Magma im Inneren des Vulkans (die Emotionen).

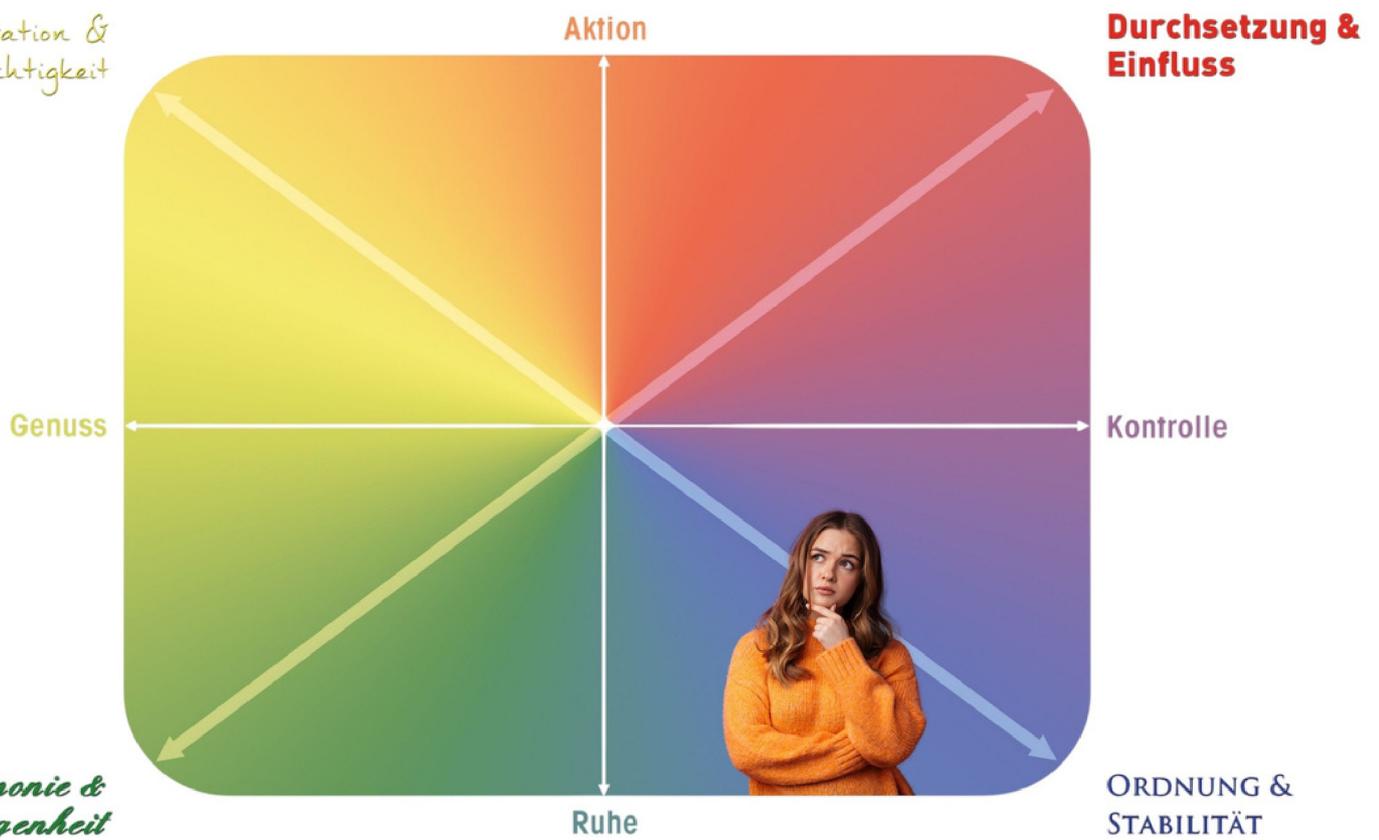
Haben Sie sich jemals gefragt, warum wir bestimmte Emotionen spüren? Das hängt mit unseren Bedürfnissen zusammen. Menschen spüren angenehme Emotionen, wenn Bedürfnisse erfüllt sind, und unangenehme, wenn sie nicht erfüllt sind. Bedürfnisse sind die Plattentektonik, die unter dem Vulkan die entscheidende Rolle spielt.

Wenn Mitarbeiter:innen in den Widerstand gegen die Veränderungen im Rahmen des BTHG gehen, ist es entscheidend zu verstehen, welche Bedürfnisse auf der Ebene der Plattentektonik nicht befriedigt sind und welche (unangenehmen) Emotionen dadurch hervorgerufen werden.

Im Folgenden möchte ich Ihnen die Emotionen und unerfüllten Bedürfnisse vorstellen, die aus meiner langjährigen Erfahrung mit der Implementierung von Selbstbestimmung bei Trägern der Eingliederungshilfe am häufigsten von Mitarbeiter:innen erlebt werden und die zu Widerstand führen.



*Inspiration &  
Leichtigkeit*



01

## Unsicherheit

### Unsicherheit darüber, was Selbstbestimmung wirklich bedeutet

- „Selbstbestimmung heißt also, jeder hat das Recht auf Verwahrlosung, oder wie?“
- „Selbstbestimmung funktioniert bei uns nicht, denn das würde ja bedeuten, dass jede/r sein/ihr Zimmer total vermüllen lassen kann. Wie soll das denn funktionieren?“
- „Wenn wir Selbstbestimmung wirklich leben würden, dann wären wir als Mitarbeiter:innen ja total überflüssig. Was ist denn dann meine Aufgabe?“

Diese Aussagen von Mitarbeiter:innen zeigen, dass Unklarheit über das Konzept Selbstbestimmung herrscht. Viele in der Eingliederungshilfe Tätige haben zwar davon gehört und einige haben sich intensiver damit beschäftigt. Wirklich fundiertes Wissen, das sich im Alltag anwenden lässt, fehlt allerdings oft. Theorie und Praxis werden als getrennt voneinander erlebt: Klingt gut – lässt sich aber nicht umsetzen! Was es braucht: Theoretisch fundiertes, aber praxisnahes Wissen, das sich eins-zu-eins im Alltag mit den Klient:innen umsetzen lässt.

### Strategische Fragen

- Welche praxisnahen Fortbildungsangebote brauchen meine Mitarbeiter:innen, um größtmögliche inhaltliche Sicherheit zu bekommen?
- Wie kann sichergestellt werden, dass eine Fortbildung genau zu dem Arbeitsfeld meiner Mitarbeitenden passt?
- Welches Wissen und Kenntnis über welche Inhalte & Konzepte benötigen meine Mitarbeiter:innen, um Selbstbestimmung wirklich leben zu können

# 02 Angst

## Angst vor Konsequenzen, wenn durch Selbstbestimmung etwas passiert

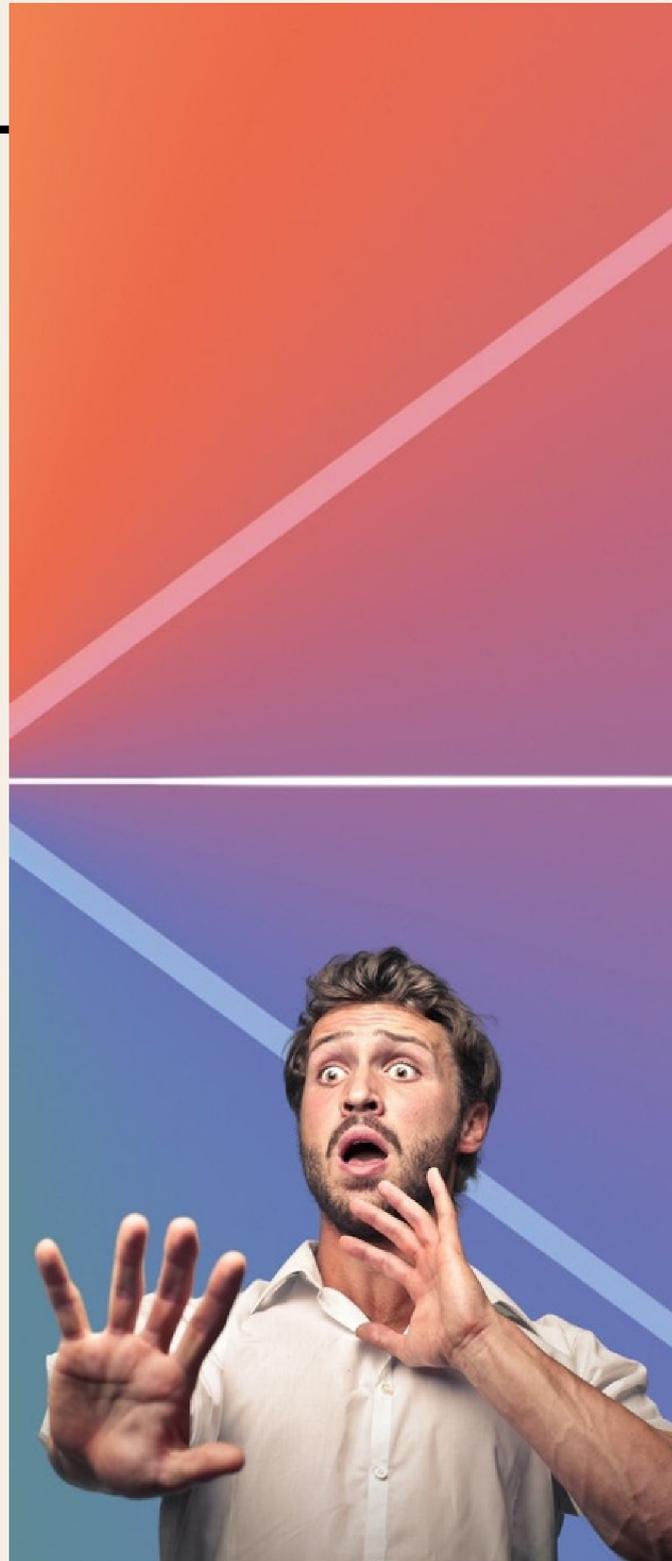
Selbstbestimmung leben bedeutet kalkulierbare Risiken einzugehen. Wenn Mitarbeiter:innen den Weg der maximalen Sicherheit wählen, bedeutet das ein Weiterwie-bisher und weiterhin zu viel Fremdbestimmung. Mitarbeiter:innen werden ihre Arbeitsweise allerdings nur ändern und Risiken im Sinne der Selbstbestimmung zulassen, wenn sie wissen, dass ihre Leitung „hinter ihnen steht“.

Fragen, die sich Mitarbeiter:innen stellen, lauten:

- Sehen meine Kolleg:innen im Team die Sache genauso oder fallen sie mir in den Rücken, wenn ich Selbstbestimmung zulasse?
- Steht die Leitung hinter mir, wenn ich in dieser Situation Selbstbestimmung zulasse?
- Was passiert, wenn Eltern sich über mich bei meiner Führungskraft beschweren?

### Strategische Fragen

- Wie kann ich meinen Mitarbeiter:innen Sicherheit geben, damit sie sich zu trauen, Selbstbestimmung zu leben?
- Welche konkrete Sicherheit benötigen sie von mir?
- Wann und in welchem Rahmen muss ich in Kontakt mit meinen Mitarbeiter:innen treten, um diese Sicherheit zu vermitteln?
- Wer auf welcher Hierarchie-Ebene muss welche Form der Sicherheit geben?



# 03 Team

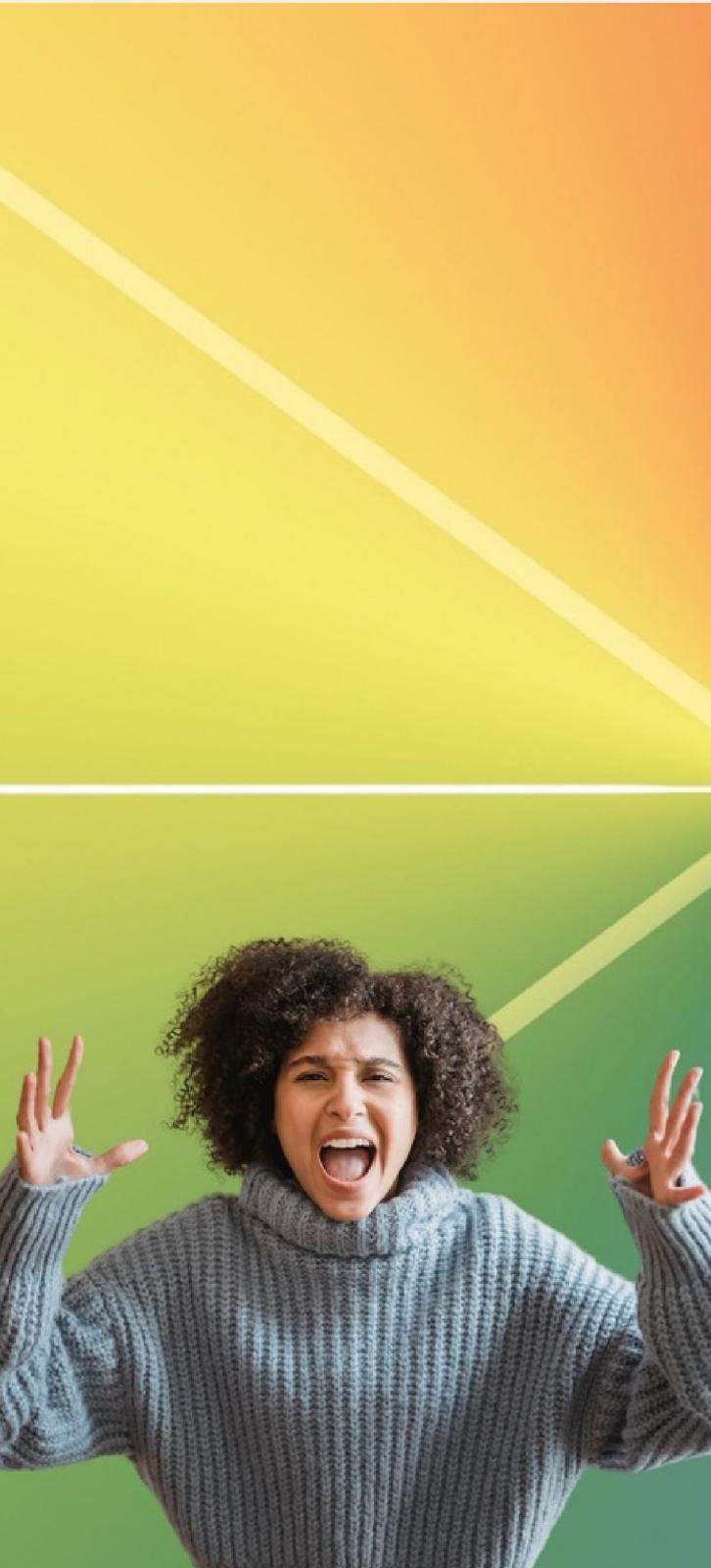
## Auseinandersetzungen im Team

Früher war zwar nicht alles besser, aber eindeutiger und klarer. In vielen Wohneinrichtungen herrschten klare Regeln und Strukturen, die für alle Klient:innen galten. Einmal am Tag wird geduscht, um 18:00 Uhr gibt es Abendbrot, das Geld wird zweimal pro Woche ausgezahlt, ...

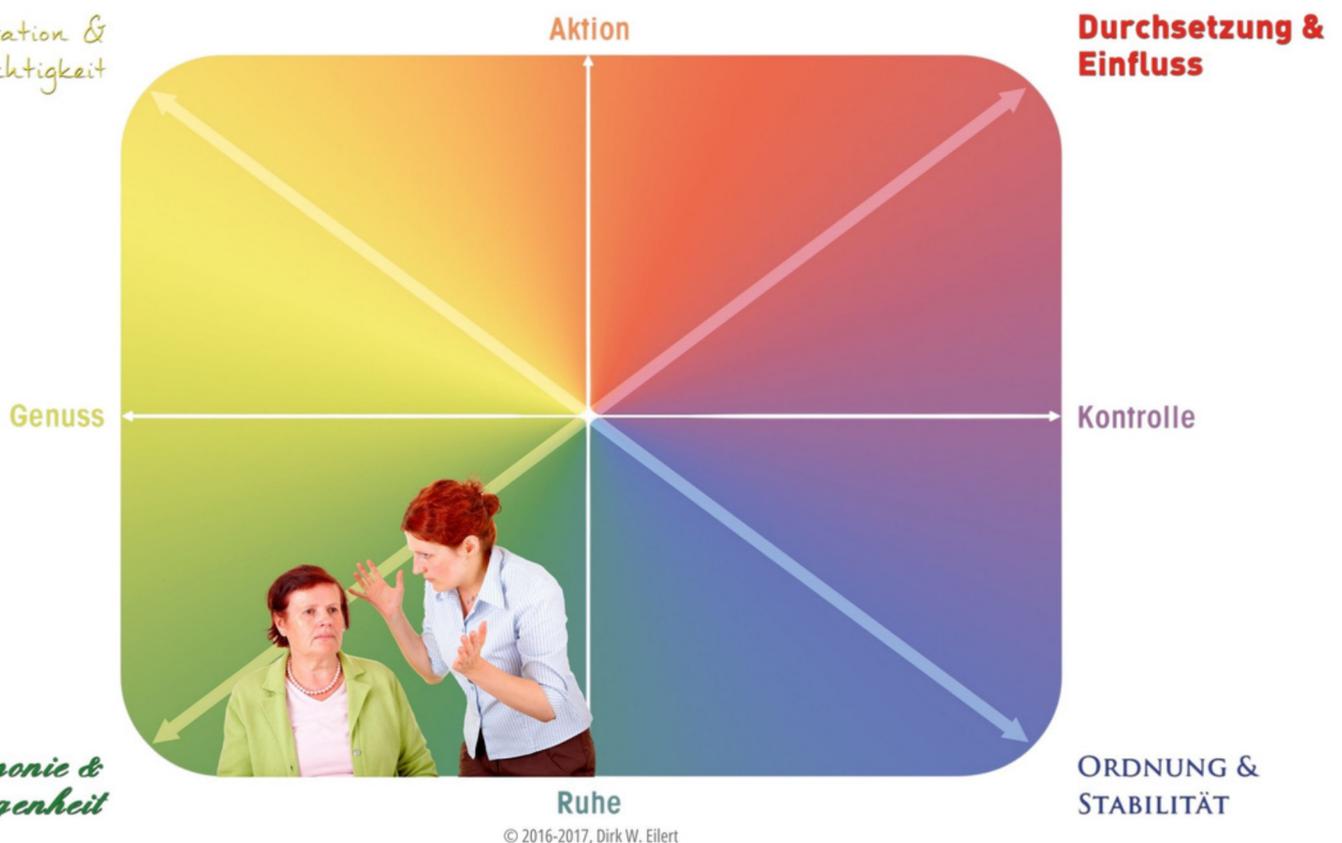
Selbstbestimmung ernst nehmen heißt, sich von diesen starren Strukturen zu verabschieden. Teams müssen fundierte Entscheidungen pro Selbstbestimmung oder pro Fremdbestimmung treffen, die sehr individuell sind. Passend für diese:n spezifische:n Klient:in in dieser konkreten Situation. Das bedeutet mehr inhaltliche Auseinandersetzung, zum Beispiel in Teamsitzungen. Teams, die das nicht gewohnt sind und nicht über fundiertes Wissen zum Thema Selbstbestimmung verfügen, kommen da schnell an ihre Grenzen.

### Strategische Fragen

- Wie kann ich sicherstellen, dass in Teamsitzungen fachlich fundiert über das Thema Selbstbestimmung gesprochen wird?
- Was braucht es, damit möglichst viele Mitarbeiter:innen eines Teams Wissen über Selbstbestimmung haben?
- Wer moderiert Teamsitzungen, so dass fundierte Entscheidungen getroffen werden?
- Wie werden eventuell auftretende Konflikte im Team entschärft?



*Inspiration &  
Leichtigkeit*



# 04

## Angehörige

### Konflikte mit Angehörigen

Angehörige finden Selbstbestimmung ein gutes Konzept – Solange es nicht das eigene Kind betrifft. Wer als Träger der Eingliederungshilfe mehr Selbstbestimmung ermöglicht, wird mehr Konflikte mit Angehörigen haben. Auch hier gilt: Die Frage ist nicht, ob Konflikte auftauchen, sondern bei welchen Angehörigen und in welcher Form.

Entscheidend ist: Haben Sie bei Ihrem Träger ein fachlich versiertes Konzept für eine professionelle Angehörigenarbeit installiert? Besitzen Sie klare Strukturen im Sinne von Bezugsbetreuer:innen und Ansprechpartner:innen für Eltern? Sind Ihre Mitarbeiter:innen in der Lage, kommunikativ so mit Angehörigen ins Gespräch zu gehen, dass Konflikte möglichst schon im Vorfeld minimiert werden?

### Strategische Fragen

- Wie kann ich sicherstellen, dass regelmäßig geplante Termingespräche mit Angehörigen stattfinden?
- Wie muss das Bezugsbegleiter:innenkonzept aufgesetzt sind, damit eine professionelle Angehörigenarbeit sichergestellt ist?
- Welche kommunikativen Fähigkeiten benötigen meine Mitarbeiter:innen, damit Sie in der Lage sind, auch konfliktbehaftete Situationen mit Angehörigen zu meistern?
- In welchen konkreten Situationen (ab welchem Eskalationslevel) führe ich als Leitung Gespräche mit Angehörigen?

# 05 Eigenes Wertesystem

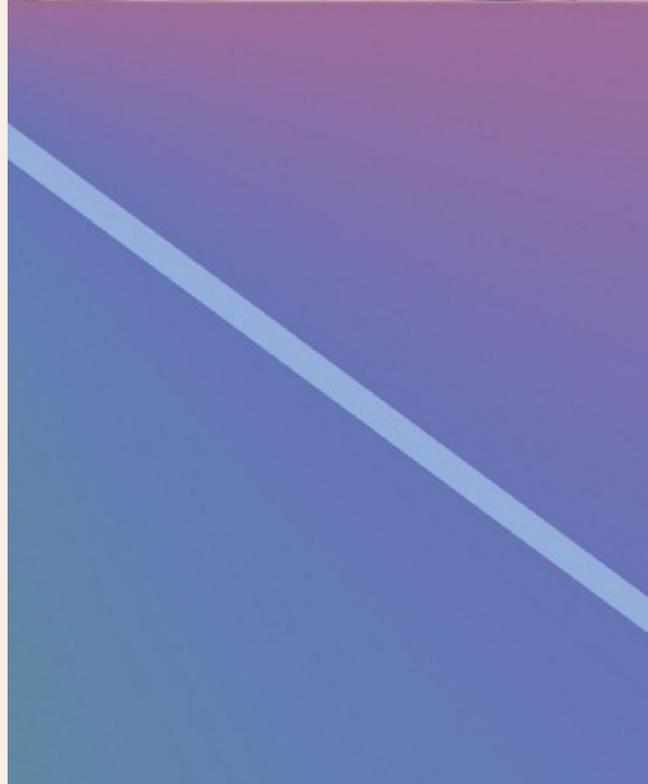
## **Innere Kämpfe durch das Zulassen von Entscheidungen, die dem eigenen Wertesystem widersprechen**

Auch wenn sich schon vor Inkrafttreten des BTHG kein Erziehungsauftrag aus dem Gesetz ableiten ließ, so wurde doch häufig Einfluss auf Klient:innen ausgeübt, sich in einer bestimmten Art und Weise zu entscheiden. Mitarbeiter:innen hatten eine Idee, was gut für diese:n oder jene:n Klient:in ist. Es war weniger der Wunsch und Wille und die Bedürfnisse der Klient:innen ausschlaggebend als vielmehr die Einschätzung der Profis bzgl. ihres Wohls.

Deshalb fällt es vielen Mitarbeiter:innen schwer zuzulassen, dass Klient:innen Entscheidungen treffen, die ihrem Wertesystem widersprechen und aus ihrer Sicht nicht gut für diesen Menschen sind. Das ist manchmal schwer auszuhalten und bedeutet einen Verzicht auf Einflussnahme sowie das Schlüpfen in eine gänzlich andere Rolle: die der/des Bedürfnisdetektiv:in, deren Aufgabe es ist, die Bedürfnisse, Impulse und Wünsche der Klient:innen herauszufinden.

### Strategische Fragen

- Welches Wissen benötigen Ihre Mitarbeiter:innen, damit sie zulassen können, dass Klient:innen Entscheidungen treffen, die gegen ihr Wertesystem verstoßen?
- Welche Aha-Momente brauchen Ihre Mitarbeiter:innen, um sich mit ihrer eigenen Meinung mehr zurückhalten zu können?
- Wie unterstützen Sie als Leitung Mitarbeiter:innen, denen dies schwerfällt?





# 06

## Abwertung

### **Gefühlte Abwertung der bisherigen Arbeit**

Gerade Mitarbeiter:innen, die bereits seit langer Zeit in der Eingliederungshilfe arbeiten und die Phase des Förderns mitgestaltet haben, fühlen sich durch den Gedanken an Selbstbestimmung in ihrer bisherigen Arbeit abgewertet. Warum? Weil sie ihre bisherige Arbeitsweise infrage gestellt fühlen.

- „War das jetzt alles falsch, was wir gemacht haben?“
- „Dem Dieter geht's doch gut. Der hat sich doch super entwickelt. Und jetzt sollen wir alles anders machen?“
- „Die da oben verstehen doch gar nichts von unserer Arbeit, die wissen doch gar nicht, was Arbeit auf einer Wohngruppe bedeutet.“

Das sind typische Aussagen, die deutlich machen, dass Mitarbeitende versuchen, mit einer erlebten Abwertung umzugehen und ihr Selbstwertgefühl zu stabilisieren.

Mir ist völlig klar, dass Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter:innen nicht in ihrer bisherigen Arbeit abwerten oder infrage stellen möchten, indem Sie Selbstbestimmung implementieren. Aber: Wissen das auch Ihre Mitarbeiter:innen? Das eine ist, was man sagt, das andere, wie es beim anderen ankommt. Und das können durchaus zwei unterschiedliche Dinge sein.

### Strategische Fragen

- Wie müssen Sie die Veränderungen hin zu mehr Selbstbestimmung kommunizieren, damit Ihre Mitarbeiter:innen sich möglichst nicht abgewertet fühlen?
- Bei welchen Ihrer Mitarbeiter:innen ist die Wahrscheinlichkeit am größten, dass diese sich abgewertet fühlen? Was brauchen diese konkret, um wieder "ins Boot" zu kommen?
- Wer (in Ihrer Organisation oder extern) kann dabei hilfreich sein, dass die Veränderung in Richtung Selbstbestimmung nicht als Abwertung der bisherigen Arbeit erlebt wird.

- Sie suchen eine fundierte Fortbildung für Ihre Mitarbeiter:innen zum Thema Selbstbestimmung, Personzentriertes Arbeiten und Persönliche Zukunftsplanung?
- Sie möchten Selbstbestimmung im Sinne des BTHG bei Ihrem Träger implementieren, wissen aber noch nicht genau, was der richtige Weg ist?
- Sie haben das Thema Selbstbestimmung bisher vor sich hergeschoben, sehen aber die Notwendigkeit einer Umsetzung bei Ihrem Träger?

Ganz egal, an welcher Stelle des Weges hin zu mehr Selbstbestimmung im Sinne des BTHG Sie stehen: Schreiben Sie mir gerne eine Mail oder rufen Sie mich an.

Wir schauen, welche Möglichkeiten es gibt, Ihre Mitarbeiter:innen für Selbstbestimmung zu begeistern und das Thema flächendeckend und nachhaltig bei Ihrem Träger zu implementieren.

---

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme

**Stefan Mantel**

**web** <https://stefanmantel.com>

**mail** [kontakt@stefanmantel.com](mailto:kontakt@stefanmantel.com)

**fon** 030 - 544 666 87



Hier finden Sie das Konzept der Online-Fortbildungsreihe PaSS (Personzentrierte arbeiten – Selbstbestimmung mit System)

<https://stefanmantel.com/online-akademie>

