



„Ohne den Mut, das eigene Denken infrage zu stellen und sich von den internalisierten Denkstilen zu lösen, d.h. sich des eigenen Verstandes zu bedienen, werden wir ... in den Ängsten vor der eigenen Veränderung stecken bleiben und diese im Gewand und Schutz der Institutionen zu bewältigen versuchen“ (Feuser 2022, 127f).

Vorbemerkungen:

Führung definiert sich weniger durch die Eigenschaften, das Wissen oder das Verhalten der Führungsperson, als durch die Art und Weise der Interaktion zwischen Mitarbeiter*in und Führungskraft. Deswegen ist der Personenzierte Ansatz nach Rogers und Pörtner gut geeignet, die Tätigkeit der Leitungskräfte zu betrachten.

„Nur wenn Führungskräfte den Mitarbeitenden gegenüber diese Haltung vorleben, kann sie von diesen auch gegenüber den Bewohnerinnen erwartet werden.“ (Pörtner et al. 2022, 168)

Das Thema **Personenzentriertes Führen – Führungskräfte als Vorbild** umfasst drei Fragen, die miteinander verbunden sind:



1. Welche Strukturen brauche ich in meiner Organisation, damit die Mitarbeitenden personenzentriert arbeiten können

Vor einiger Zeit hat mein Kollege Roland Frickenhaus in einer deutschen Zeitschrift einen Artikel mit Fotos über die sogenannten „Autoträger“ in Nepal in den 1940er Jahren entdeckt und sich seine Gedanken dazu gemacht: Autos gab es bereits, aber es gab noch nicht überall Straßen. Und so trugen kräftige Männer die Autos durch unwegsames Gelände, ehe es wieder Straßen gab und der stolze Autobesitzer allein weiterkonnte. „Die Erfindung war gemacht, aber die Infrastruktur fehlte“, so könnte man das Problem jener Tage zusammenfassen (Frickenhaus 2019).

Unbestritten: Die Erfindung des Autos ist schon irgendwie genial, auch Personenzentrierung ist eine gute Idee. Aber die Idee reicht nicht, wir brauchen „Straßen“!

Wir brauchen Straßen, auf denen Personenzentrierung „fahren“ kann: Es gibt Grenzen in den Köpfen unserer Kolleg*innen, in den Strukturen und Vorgaben, in unserer Fachgeschichte und einiges mehr. Das ist sozusagen das unwegsame Gelände, durch das unser „Auto“ kommen muss.

Dass das Auto seinen „Siegesszug“ feiern konnte, liegt nicht am Auto allein, sondern daran, dass die Infrastruktur, die es benötigt, geschaffen wurde: Straßen, Tankstellen, Werkstätten und so weiter. Auch mit der Verabschiedung eines *integrierten Konzepts zur Personenzentrierung* ist es nicht getan. Der Siegesszug von Personenzentrierung wird also davon abhängen, ob es gelingt, ihr die erforderliche Infrastruktur bereitzustellen.

Genau das schreiben Sie: „Dieses personENZentrierte, personenzentrierte Vorgehen erfordert von uns allen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein solches Vorgehen überhaupt ermöglichen.“ (LVR-HPH 2024 2) Das sind die Straßen.

Das können sein diverse Maßnahmen sein. Eine unvollständige Aufzählung von Anregungen:

- Fortbildungen auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Formaten (für Mitarbeitende, Eltern, Kund*innen, Führungskräfte...)
- Verantwortlichkeiten oder Stabstellen
- interne Newsletter zum Thema (z.B. <http://netzwerk-personenzentriertes-arbeiten.eu/gute-beispiele/>)
- Thematisierung in Mitarbeitenden-Gesprächen („Wie bringen Sie die Leitsätze und Handlungsgrundlagen des personenzentrierten Ansatzes in ihrer pädagogischen Arbeit ein und setzen diese konkret um?“)
- Einrichtungen haben eine interne Projektgruppe, die verschiedene Aufgaben haben kann, z.B. als interne Beratungsgruppe
- Unterstützung durch Supervision oder Fachbegleitung

- Thematisierung in Dienstbesprechungen, (z.B. in jeder DB 10 Minuten eine Handlungsgrundlage/Richtlinie zum Thema machen: Was bedeutet das in unserem Alltag)
- interne Weiterbildungstage, in denen Erfahrungen ausgetauscht und das Erprobte diskutiert werden kann
- Gremien/Arbeitskreise zum gegenseitigen Austausch
- und vieles mehr.

Auch da gibt es keine Rezepte, jede Einrichtung muss schauen, was zu ihr passt.

Daneben gehört zum „Straßenbau“, dass man sich die strukturellen Rahmenbedingungen anschaut, die oft nicht personenzentriert sind, sondern sich manchmal in übertriebener Weise an nicht immer nachvollziehbaren Sicherheits-, Ernährungs- oder anderen Standards orientieren.

Auch Dienstpläne kann man sich mal ansehen, ein Stichwort ist die personenbezogene Personaleinsatzplanung mit Trennung von Rahmendienstplan und individuellen Dienstzeiten. Auch in Stellenbeschreibungen kann das Personenzentrierte Arbeiten aufgenommen werden.

Und zum Straßenbau auch gehört auch, dass die Kolleginnen und Kollegen in den nicht-pädagogischen Bereichen nicht vergessen werden: auch der Hausmeister und die Mitarbeiterin der Verwaltung sollten wissen, wie in Ihren Einrichtungen gearbeitet wird.

Aber Organisationsentwicklungen wenden sich nie an das System, sondern immer an die Menschen im System. Schöne personenzentrierte Strukturen ergeben noch keine personenzentrierte Praxis.

Deswegen ist das alles, was ich eben gesagt habe, zwar nicht ganz egal, wichtiger aber ist die nächste Frage:

2. Wie kann ich die Mitarbeitenden unterstützen, personenzentriert zu arbeiten

Das ist ganz einfach: ernstnehmen, zutrauen und verstehen.

Oder etwas ausführlicher: „Die personENZentrierte Erbringung der Leistungen erfolgt ZUGLEICH personenzentriert. Dies bedeutet nichts anders, als einen empathischen, wertschätzenden, selbstkongruenten und Leitbild konformen Umgang mit unseren Kund*innen auf Augenhöhe.“ (LVR-HPH 2024 2)

Sie als Führungskräfte müssen die personenzentrierte Haltung glaubwürdig vertreten, nach innen gegenüber den Mitarbeitenden, aber auch nach außen, gegenüber der Öffentlichkeit, den Behörden, den Angehörigen, in der Nachbarschaft.

Sie können den Mitarbeitenden den Rücken frei halten bei Konflikten mit Eltern oder Angehörigen oder ihnen Sicherheit geben bei Entscheidungen über schwierige Fragen, z.B. wie viel Selbstbestimmung geboten oder auch eingeschränkt werden kann bei Gefährdungen.

Aber auch das geht nur, wenn Sie selber als Vorbild taugen. „Im Sinne der Glaubwürdigkeit müssen die Grundlagen des personenzentrierten Ansatzes auf allen hierarchischen Stufen gelten.“ (Pörtner 2023, 125) Deswegen ist die wichtigste Frage:

3. Wie kann ich einen personenzentrierten Führungsstil umsetzen

Was kann eine Personenzentrierte Führungshaltung sein?

Personenzentriert führen heißt, Mitarbeitende in ihrer persönlichen Eigenart ernst zu nehmen, ihre Ausdrucksweise zu verstehen und sie zu unterstützen eigene Wege zu finden, um innerhalb des gegebenen Rahmens ihre Aufgabe erfüllen zu können.

Personenzentriert führen heißt, wo immer es möglich ist, mit den Mitarbeitenden, nicht für sie Probleme zu lösen, Projekte zu entwickeln und Entscheidungen treffen. Das heißt, ihre unterschiedlichen Fähigkeiten, Bedürfnisse und Ansichten zu berücksichtigen und einzubeziehen sowie ihnen im Rahmen der Situation Selbstverantwortung zuzutrauen.

Personenzentriert führen heißt, Ressourcen von Mitarbeitenden wahrzunehmen und zu fördern.

Nun ja, das ist ja noch sehr allgemein.

Manchmal ist es hilfreich, Leitlinien für personenzentrierte Führung aufzustellen, hier ein Beispiel von einer Einrichtung:

- *Die Führungskräfte haben die Fähigkeit, sich selbstkritisch zu reflektieren.*
- *Die Führungskräfte haben die Fähigkeit, souverän, einfühlsam, respektvoll und konstruktiv mit Mitarbeitenden umzugehen. Sie zeigen Interesse an der Arbeit und Gesprächsbereitschaft.*
- *Die Führungskräfte haben die Fähigkeit, die Werte und Ziele des personenzentrierten Arbeitens vorzuleben. Sie nehmen ihre Aufgaben so gewissenhaft wahr, wie sie es von ihren Mitarbeitenden erwarten.*
- *Die Führungskräfte üben eine verlässliche und stabile Form der Führung aus. Sie erkennen Probleme, sprechen diese klar und offen an und üben konstruktive Kritik.*
- *Die Führungskräfte haben die Fähigkeit, Verantwortung an die Mitarbeitenden zu übertragen. Sie orientieren sich dabei an den Kompetenzen. Sie holen sich Rat und begründen Entscheidungen.*
- *Die Führungskräfte initiieren regelmäßige Mitarbeitergespräche, die vor allem auf Selbstreflektion der Mitarbeitenden und deren Lösungskompetenzen basieren.*

Das kann man machen, dadurch wird das Thema besprochen, diskutiert, aber es besteht die Gefahr, dass mit der Verabschiedung der Leitlinien das Thema erledigt ist.

Papier ist geduldig. Wie der große Dortmunder Philosoph Adi Preißler mal gesagt hat: „Entscheidend ist auf'm Platz“. Und da schauen wir mal auf den Platz, auf die Elemente personenzentrierter Haltung und ein paar der Handlungsgrundlagen und Richtlinien (vgl. dazu Dürr 2023, Pörtner 2023):

Empathie, das Bestreben, das Erleben und die Gefühle des Gegenübers zu erfassen, ein Sich-Hineinversetzen in die Welt des Anderen. Vorgesetzte müssen sich in die Situation der Mitarbeitenden hineinversetzen. Das heißt aber nicht, auf Probleme oder mangelnde Fähigkeiten soweit Rücksicht zu nehmen, dass Abstriche in der Qualität gemacht werden müssen.

Empathie befähigt dazu, die Lern- und Arbeitsweise des Mitarbeiters zu ergründen und so gezielt dessen Potenziale zu fördern.

Wertschätzung bedeutet, sein Gegenüber als ganze Person, mit allen Schwierigkeiten und Möglichkeiten, so wie sie gerade ist, zu akzeptieren. Das bezieht sich hier auf die Person und fachliche Kompetenz des Mitarbeitenden und heißt nicht, dass die Arbeitsqualität und Leistung nicht bewertet und Anforderungen nicht erfüllt werden müssen.

Eine positive und wertschätzende Arbeitsumgebung kann aber helfen, die innewohnenden Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitenden zu entfalten.

Wertschätzung kann sich in vielen kleinen Gesten zeigen: der Gruß zum Geburtstag, die Frage wie der Urlaub war, der sofortige Rückruf nach einem verpassten Telefonanruf, das ernsthafte Zuhören, die stets offene Bürotür, die Anordnung der Möbel in meinem Büro ...

Kongruenz bedeutet, dem Gegenüber authentisch zu begegnen und sich seiner eigenen Gefühle, Impulse und Eindrücke bewusst zu sein.

Es meint, dass die Führungskraft keine professionelle Maske trägt, um einen bestimmten angelesenen oder in einer Fortbildung gelernten Führungsstil zu verkörpern, sondern authentisch und selbstbewusst agiert (vgl. Dürr 2024, 15).

Natürlich gibt es auch für Führungskräfte Grenzen ihrer eigenen Authentizität im Kontext beruflicher Professionalität. Während einige Situationen die verstärkte Zurückhaltung eigener Emotionen und Ansichten verlangen, kann in anderen Situationen eine hohe Authentizität förderlich sein.

Die Handlungsgrundlagen und Richtlinien können alle daraufhin betrachtet werden, was sie jeweils für meine Art der Leitung bedeuten. Hier folgen beispielhaft einige Handlungsgrundlagen und Richtlinien:

Das Verhältnis von Rahmen und Spielraum: meint hier, den Mitarbeitenden einen angemessenen Handlungsspielraum einzuräumen. Wichtig ist eine klare Definition und Kommunikation des Rahmens sowie eine deutliche Aufgaben- und Rollenverteilung.

Vorgesetzte und Mitarbeitende müssen sich an unterschiedliche Rahmen halten und benötigten Spielräume. Das zu definieren und die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten, persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu beachten, ist Führungsaufgabe. Bei einem guten Gleichgewicht zwischen Rahmen und Spielraum kennt jeder Mitarbeitende seine Freiheiten, Verantwortungen und Befugnisse.

Klarheit: Rahmen und Handlungsspielraum sind klar umschrieben und eindeutig kommuniziert. Fehlende Klarheit, insbesondere über unveränderbare Tatsachen, die den Spielraum einschränken, kann zu Enttäuschung und Misstrauen führen. „Es muss den Beteiligten klar sein, *worüber genau* sie selbst bestimmen oder mitbestimmen und *was sie konkret damit bewirken* können.“ (Pörtner 2018, 130)

Hierfür bedarf es konkreter Formulierungen und keiner vagen Aussagen mit viel Raum für Interpretationen (wie „Bei uns steht der Bewohner im Mittelpunkt“).

In sozialen Einrichtungen besteht manchmal die Tendenz zu Verschwommenheit, vielleicht aus dem Bemühen heraus, nur nicht autoritär zu wirken. „Klar ist jedoch keineswegs gleichbedeutend mit autoritär.“ (Pörtner 2023, 137)

Es ist „kontraproduktiv, bestehende Strukturen und Hierarchien zu verwischen oder so zu tun, als gäbe es sie nicht. ... Hierarchien sind vorhanden, sie ergeben sich aus unterschiedlichen Verantwortlichkeiten. ... Nur wenn hierarchische Strukturen klar und durchschaubar sind, können sie konstruktiv und kooperativ gehandhabt werden.“ (Pörtner 2023, 137)

Das Erleben der Mitarbeitenden ist zwar kein zentraler Faktor, muss aber berücksichtigt werden. „Auf das Erleben eingehen stellt Kontakt her und erleichtert es, Probleme rechtzeitig zu erkennen“ (Pörtner 2023, 128), natürlich unter Wahrung gewisser Leitplanken.

Nicht was fehlt ist entscheidend, sondern das, was da ist..: trägt zur Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden bei, was wiederum positive Auswirkungen auf die Arbeits- und Betreuungsqualität hat.

Nur wenn die Führungskräfte die Stärken ihrer Mitarbeitenden kennen, können diese bei der sinnvollen Gestaltung von Rahmen und Spielraum berücksichtigt werden. Das meint eine stärkenorientierte Führung. Herausforderungen und Probleme sollen nicht für die

betroffenen Menschen, sondern mit ihnen gemeinsam bewältigt werden, auch mit den Mitarbeitenden.

Aber: „Im Vordergrund steht die Aufgabe, nicht das Pflegen eigener Begabungen und Vorlieben. Doch innerhalb dieses Rahmens ist es in jeder Hinsicht sinnvoll ... wenn die Mitarbeitenden ihre individuellen Ressourcen bestmöglich einsetzen und nutzen können.“ (Pörtner 2023, 128f)

Diese ressourcenorientierte Handlungsgrundlage bezieht sich auf die jeweils einzelne Person, sie lässt sich aber auch auf das ganze Team beziehen. Es wird immer den Einen und die Andere geben, die Sie nicht erreichen: „Das brauchen wir nicht, das machen wir doch sowieso schon immer so“, „Meine Bewohner sind dafür viel zu schwer behindert“ oder „Dafür haben wir viel zu wenig Personal“, das werden Sie hören. Natürlich müssen Sie sich damit auseinandersetzen. Aber: entscheidend ist, was da ist! Fangen Sie mit den Kollegen und Kolleginnen an, die es verstehen, die sich mit dem personenzentrierten Ansatz vertraut machen wollen, die offen dafür sind. Die müssen unterstützt werden, die können als Beispiel für die anderen, die noch zögern, dienen.

Ermutigen tut auch Mitarbeitenden gut, auch ein gewisses Maß an **Vertrauen auf Entwicklung**. Allerdings, anders als bei Kund*innen, die Entwicklungsschritte machen *können, müssen* Mitarbeitende manche Ziele erreichen.

Zuhören: auch Führungskräfte müssen nicht dauernd aktiv eingreifen, sondern können sich mal zurückziehen, beobachten und erst eingreifen, wenn es gewünscht oder nötig ist. „Zuhören mit allen Sinnen erfordert Zeit, einen freien Kopf und die Kunst des Schweigens.“ (Pörtner et al. 2022, 235)

Den eigenen Anteil erkennen: Um als Führungskraft diesem Anspruch gerecht zu werden, ist es erforderlich, sich selbst und seine Arbeit stets zu reflektieren. Also: mal innehalten und sich bewusst Zeit nehmen, um die eigenen Handlungen, Entscheidungen und Interaktionen mit den Mitarbeitenden zu betrachten und hinsichtlich ihrer Wirkung zu analysieren.

„Haben wir Rahmen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Freiräume ausreichend klar definiert und auch so kommuniziert? Habe ich mich beim letzten Mitarbeitergespräch missverständlich ausgedrückt? Habe ich in einer bestimmten Sache überreagiert?“ (Pörtner 2023, 130)

„Eine Führungsperson, die eigene Fehler erkennt, sie analysiert, zu ihnen steht, sich gegebenenfalls auch einmal dafür entschuldigt, zeigt, dass sie fähig ist, ihr Verhalten kritisch zu reflektieren. Sie ist dadurch Vorbild für ihre Mitarbeitenden“ (Pörtner et al 2022, 175)

„**PERSON**zentrierung ist der emphatische, wertschätzende und selbstkongruente Umgang mit Menschen, unseren Kund*innen, unseren Mitarbeiter*innen und unseren Kolleg*innen sowie die Bereitschaft, sich selbst in seinem Tun permanent daraufhin zu reflektieren.“ (LVR-HPH 2024, 4)

„In jedem Fall müssen leitende Mitarbeiterinnen – auch wenn sie selber keine Betreuungsaufgaben übernehmen – mit dem Konzept, nach dem gearbeitet werden soll, gründlich vertraut sein. Sie müssen dessen Handlungsgrundlagen und Richtlinien genau kennen, um die richtigen Anforderungen an die Mitarbeiter zu stellen, sich ein Bild von der Qualität ihrer Arbeit machen und sie auf sinnvolle Weise unterstützen zu können.“ (Pörtner 2023, 130)

Und schließlich geht es auch um nachhaltige Mitarbeiterbindung. Das Führungsverhalten spielt eine zentrale Rolle bei der Mitarbeiterbindung. Eine gute Führung wirkt sich positiv auf die Bindung der Mitarbeitenden aus, während schlechte Führung zu einer hohen Fluktuation führt.

Ausblick:

Wie Fachkräfte in ihrer Praxis handeln, wird, wenn überhaupt, nur zum kleinen Teil durch Leitbilder der Einrichtungen bestimmt. „Vielmehr verkörpert die Praxis ein Konglomerat an Alltagsmentalitäten und Werthaltungen, die sich auch außerhalb der Einrichtungen wiederfinden“ (Fangerau et al 2021, 158) und in der Sonderwelt der Einrichtungen sind sie langlebiger als „draußen“. Es finden sich „Ablagerungen des Gestern“ (Galuske 2002, 37) nicht nur in den Mauern und Gebäuden der Anstalten, sondern auch in den Ideologien, Paradigmen der Institutionen und in den Köpfen der dort tätigen Personen und ihrem beruflichen Selbstverständnis. Menschen in weißen Kitteln waren 200 Jahre lang die Experten und wussten, dass die zu Betreuenden unfähig seien, für sich zu entscheiden, überhaupt sich zu entwickeln oder gar an der Gesellschaft teilzuhaben. „Ablagerungen“ dieses Berufs- und Menschenbildes finden sich bis in die Gegenwart. Deswegen ist es gut, Strukturen im Hilfesystem zu verändern, was allein schon schwer genug wäre, es reicht aber nicht aus. Es kommt auch auf die Haltungen der dort tätigen Personen an, die manchmal noch schwerer zu verändern sind (vgl. Becker, Frickenhaus 2024). Es reicht nicht, die Menschen aus den Anstalten herauszuholen, wir müssen auch die Anstalt aus den Menschen herausholen, aus den Bewohner*innen, aber auch aus uns Mitarbeitenden. (vgl. Becker, Frickenhaus 2024)

Eine neue Haltung zu entwickeln, ist ein Prozess. 200 Jahre Ideologie der Aussonderung und der Gewalt lassen sich nicht einfach abschütteln, individuell nicht und als Hilfesystem mit seinen Strukturen und Interessen schon gar nicht. „Haltung lässt sich nicht überziehen wie ein Berufskittel. Man eignet sie sich auch nicht ein für allemal an und ‚hat‘ sie dann. Sie zu verwirklichen, ist ein ständiger Prozess.“ (Pörtner 2013, 120)

Als „Gast im Leben der Bewohner“ (Müller-Teusler 2008, 23) ist die Aufgabe nicht mehr das Beseitigen oder Heilen von Störungen, auch nicht das Fördern auf einen meist doch nie erreichten Zustand hin, der dann Teilhabe ermöglichen sollte. Wir sind nicht mehr die

Experten, die wissen, was für behinderte Menschen richtig ist. Wir sind bestenfalls Ratgeber, können Anregungen geben und dabei unterstützen, selber den richtigen Weg zu finden, und zwar, und das kommt ja noch dazu, nicht in unseren Sondersystemen, sondern draußen, in der Gesellschaft. Die Behindertenhilfe ist herausgefordert, „ihre Leistungen konsequent nicht nur personenzentriert, sondern insbesondere auch sozialraumorientiert auszurichten.“ (Huppert 2015, 11)

Natürlich hat sich seit den Anfängen der organisierten Behindertenhilfe in Anstalten und Heimen das berufliche Selbstverständnis der Mitarbeitenden in weiten Teilen verändert. Trotzdem sind die Inhalte unserer Tätigkeit in der Behindertenhilfe zu reflektieren und zu hinterfragen (vgl. Becker 2023).

Nach wie vor sind Frauen und Männer mit Behinderungen deutlich häufiger von Gewalt betroffen sind als die Durchschnittsbevölkerung (Mayrhofer et al 2019, 37). Wir produzieren nach wie vor soziale Isolation, innerhalb derer wir nur für uns Fachkräfte Öffentlichkeit herstellen. Nach wie vor und immer wieder gibt es von Fachkräften hergestellte Praxen, in denen behinderte Menschen keine Mitentscheidung darüber bekommen, was, wann und wie viel sie essen, wann sie schlafen gehen, es gibt Besuchsregeln und keine Privatsphäre. Behinderte Menschen sind nach wie vor von schweren und zum Teil systematischen Menschenrechtsverletzungen betroffen.

Die konsequente und beharrliche Umsetzung des personenzentrierten Arbeitens ist eine Möglichkeit, die Anstalt auch aus unseren Köpfen herauszuholen.

„Im Sinne der Glaubwürdigkeit müssen die Grundlagen personenzentrierten Arbeitens auf allen hierarchischen Stufen gelten. Wie sie im einzelnen zu verwirklichen sind, richtet sich nach der jeweiligen Funktion und Aufgabe. Ein spezifisch auf Begleitung und Betreuung ausgerichtetes Konzept lässt sich nicht eins zu eins auf Mitarbeiterführung übertragen. Die Grundprinzipien müssen entsprechend den unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Funktionen unterschiedlich umgesetzt werden“ (Pörtner 2023, 125)

Quellen.

Becker, H. (2023): Von isolierenden Denkmustern zu teilhabenden Handlungen. In: Menschen 46(2023)3, 41-45

Becker, H.; Frickenhaus, R. (2024): Wer nun weiß, Gutes zu tun... Systemsprenger gesucht: Erinnerungen, Erfahrungen und Entwicklungen aus 40 Jahren Tätigkeit in der Behindertenhilfe und die Verantwortung des Einzelnen. Weinheim: Beltz (Veröff. In Vorb.)

Dörner, K. (2004): Das Handeln psychosozialer Profis. Zwischen individueller Hilfeplanung und Begleitung im Lebensfeld, in: Soziale Psychiatrie 2004, H. 3, 37-42.

Dürr, A. (2023): Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung nach dem personenzentrierten Ansatz im Bereich des gemeinschaftlichen Wohnens in der Lebenshilfe für Behinderte e.V. Schweinfurt. Bachelorarbeit an der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt. Online unter: <http://netzwerk-personenzentriertes-arbeiten.eu/artikel-und-beitraege/>

Fangerau, H.; Dreier-Horning, A.; Hess, V.; Laudien, K.; Rotzoll, M. (Hrsg.)(2021): Leid und Unrecht. Kinder und Jugendliche in Behindertenhilfe und Psychiatrie der BRD und DDR 1949 bis 1990. Köln: Psychiatrie-Verlag

Feuser, G. (2022): Zur „Banalität des Bösen“ (Ahrendt) in Feldern der Heil- und Sonderpädagogik. Dilemmata einer Wissenschaft und ihrer Praxis als Artefakt. In: Behindertenpädagogik 61(2022) 118-136

Frickenhaus, R. (2019): Inklusion braucht Infrastruktur. Kabinet-Kolumne 15.7.2019 <https://roland-frickenhaus.de/inklusion-braucht-infrastruktur>

Galuske, M. (2002): Flexible Sozialpädagogik. Elemente einer Theorie Sozialer Arbeit in der modernen Arbeitsgesellschaft. Weinheim, Basel: Beltz Juventa

Huppert, C. (2015): Inklusion und Teilhabe: Herausforderung zur Weiterentwicklung der Offenen Hilfen für behinderte Menschen, Marburg 2015.

LVR-Verbund HPH 2024: Personenzentriertes Teilhabemanagement – das integrierte Konzept für die personenzentrierte Erbringung unserer Dienstleistungen zur sozialen Teilhabe.

Mayrhofer, H./Schachner, A./Mandl, S./Seidler, Y. (2019): Erfahrungen und Prävention von Gewalt an Menschen mit Behinderungen. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz.

Müller-Teusler, S. (2008): Erst die Person, dann der Mitarbeiter, dann... In: Müller-Teusler, Stefan (Hrsg.): Autistische Menschen. Leben in stationärer Betreuung. Freiburg: Lambertus. S. 17-29

Pörtner, M. (2013): Fachkompetenz oder Mitmenschlichkeit? In: Blaha, K.; Meyer, C.; Colla, H.; Müller-Teusler, S. (Hrsg.): Die Person als Organon in der Sozialen Arbeit. Erzieherpersönlichkeit und qualifiziertes Handeln. Wiesbaden: Springer VS. S. 113-121.

Pörtner, M. (2018): Brücken bauen. Stuttgart: Klett

Pörtner, M. (2023): Ernstnehmen – zutrauen – verstehen. Stuttgart: Klett

Pörtner, M.; Portmann, M.; Indergand, P. (2022): Ernstnehmen, zuhören, Erfahrungen ermöglichen. Stuttgart: Klett-Cotta

Siegrist, U. (2007): Der Personenzentrierte Ansatz in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung 2/07, 103-109